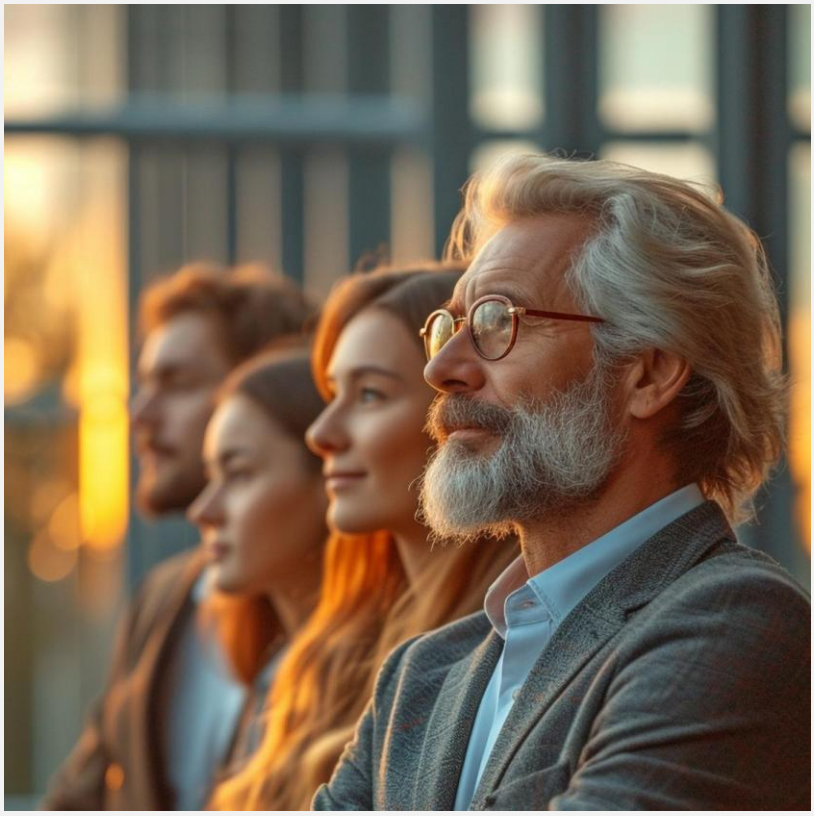
Erasmus+



GENSKILLS E-GUIDE:HIDAK A GENERÁCIÓK KÖZÖTT

Hogyan alakítsuk a generációs különbségeket versenyelőnnyé? – tanulságok a GENSKILLS projekt képzéseiből, workshopjaiból és tanulmányútjaiból

Projektszám: 2024-2-HU01-KA210-ADU-000280761

Az Európai Unió társfinanszírozásával

Az itt szereplő információk és állítások a szerző(k) álláspontját képviselik, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy a Tempus Közalapítvány hivatalos véleményét. Sem az Európai Unió, sem a támogatást nyújtó hatóság nem vonható felelősségre miattuk.

Tartalom

BEVEZETŐ **4**

1 HELYZETELEMZÉS **5**

1.1 A generáció fogalma 5

1.2 A társadalmi változások hatása a generációkra 5

1.3 A generációk jellemzői 5

1.3.1 Veteránok / Építők generációja (1945 előtt születettek) 6

1.3.2 Baby boomer (1946–1964) 6

1.3.3 X generáció (1965–1979) 7

1.3.4 Y generáció / Milleniálok (1980–1994) 7

1.3.5 Z generáció (1995–2009) 7

1.3.6 Alfa generáció (2010-től születettek) 8

1.4 A generációs diverzitás mint a modern gazdaság kihívása 9

1.5 Az olaszországi családi vállalkozások jellemzői 9

1.6 Generációs problémák a vállalkozások életében 10

1.7 A generációs kihívások fő típusai a vállalkozások működésében 11

2 KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS: VÁLLALKOZÁSOK GENERÁCIÓVÁLTÁSA ÉS GENERÁCIÓK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSE **13**

2.1. Demográfiai és vállalati háttéradatok 13

2.2. Generációs diverzitás és munkahelyi kommunikáció 14

2.3. A generációváltás időszerűsége és stratégiai tervezése 15

2.4. Felkészülési eszközök és külső támogatások 16

2.5. Kvalitatív eredmények és szakmai ajánlások 17

3 JÓ GYAKORLATOK A GENERÁCIÓK EGYÜTTMŰKÖDÉSÉNEK FEJLESZTÉSÉRE **18**

3.1 Workshop: A generációváltás kihívásai 18

3.1.1 A generációváltás mint tudatos stratégiai folyamat 18

3.1.2 A „FaRe” módszertan – Cselekvés és felelősség 19

3.1.3 Tanulás a történelemből és a sikeres vállalkozások példáiból 20

3.1.4 Coaching és mentoring mint a generációváltás eszközei 22

3.1.5 Jó gyakorlatok a vállalkozások működésében 22

3.1.6 A generációváltás négy lépése 23
3.1.7 A bizalom szerepe a generációváltásban 24
3.1.8 Mit vihetnek haza a vállalkozások? 25
3.1.9 Workshop levezetési- és programterv 27
3.2 Kétnapos tréning: A generációk közötti együttműködés fejlesztésére 30
3.2.1 A tréning bemutatása 30
3.2.2 A legfontosabb kihívások 30
3.2.3 A tréning fő tanulságai 31
3.2.4 A tréning során megfogalmazott jó gyakorlatok 32
3.2.5 A tréning tematikája 34
3.2.6 Összegzés 36
3.3 Tanulmányút Olaszországban 39
3.3.1 A tanulmányút célja és szakmai háttere 39
3.3.2 Mit tanítanak a sikeres családi vállalkozások? 40
3.3.3 Jó gyakorlatok különböző vállalkozásoktól 41
3.3.4 Közös mintázatok a meglátogatott vállalkozásokban 43
3.3.5 A generációváltás sikerének kulcstényezői 44
3.3.6 A tapasztalatcsere legfontosabb üzenete 46
3.3.7 Összegzés 46
4 AJÁNLÁSOK ÉS GYAKORLATI ESZKÖZÖK A GENERÁCIÓVÁLTÁS ÉS A GENERÁCIÓK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉS FEJLESZTÉSÉHEZ 49
4.1 Kommunikáció fejlesztése a generációk között 49
4.1.1 Generációs kommunikációs szabályok kialakítása 49
4.1.2 Az aktív meghallgatás alkalmazása 50
4.1.3 Strukturált visszajelzési rendszer kialakítása 50
4.2 Tudásátadás és tudásmegosztás 51
4.2.1 Mentorprogram kialakítása 51
4.2.2 A generációváltás tudatos tervezése 52
4.2.3 Együttműködő szervezeti kultúra kialakítása 53
4.3 Gyakorlati eszköztár vezetők számára 55
4.3.1 Gyors önértékelés 55
4.3.2 Fejlesztési prioritások meghatározása 55

4.3.3 Ajánlott eszközök a leggyakoribb kihívások kezelésére 56
4.3.4 90 napos cselekvési terv 57
5 ZÁRÓ GONDOLATOK 59
MELLÉKLET: KÉRDŐÍV 61
SZAKIRODALMI AJÁNLÁS ÉS JEGYZÉK 66

BEVEZETŐ

A Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara (SKIK) vezetésével, a Békés Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara (BVKIK), valamint az olaszországi Marco Polo G.E.I.E. partnerségével valósult meg a GENSKILLS elnevezésű, Erasmus+ KA210-ADU kisléptékű partnerségi projekt. A kezdeményezés közvetlenül arra a gazdasági kihívásra reagált, amelyet a generációváltás és a munkahelyi generációk közötti együttműködés jelenti a kis- és középvállalkozások (KKV) fenntarthatósága számára. A program kiindulópontja az a felismerés, hogy négy korosztály (a baby boomertől a Z generációig) egyidejű jelenléte olyan új keletű konfliktusokat hoz felszínre, mint a digitális eszközhasználatból adódó kommunikációs szakadékok, a munka-magánélet egyensúlyának eltérő megítélése, valamint a hagyományos vezetői tekintély válsága.

A projekt elsődleges célja azon szakemberek – köztük HR-tanácsadók, üzletfejlesztési mentorok, cégvezetők és kamarák munkatársai – elméleti és gyakorlati felkészítése volt, akik a mindennapokban támogatják a vállalkozásokat a generációs átmenetek során. A projekt alapvető következtetése, hogy a korosztályi különbségekre nem megoldhatatlan problémaként, hanem kiaknázatlan erőforrásként tekint. A program egy olyan módszertani híd kiépítésére törekedett, amely lehetővé teszi, hogy az idősebb generációk évtizedes stratégiai tapasztalata és szervezeti bölcsessége szervesen összekapcsolódjon a fiatalabbak digitális nativitásával és agilitásával, ezáltal a belső feszültségeket fenntartható gazdasági előnnyé alakítva.

Jelen zárótanulmány (e-Guide) a GENSKILLS projekt során elért eredmények tudományos igényű, mégis gyakorlati fókuszú, átfogó szakmai összegzése. Az anyag struktúrája a következő három fő egységre épül:

1. **Helyzetelemzés:** A somogy és békés megyei KKV-szektorban elvégzett, csaknem száz vállalatot érintő kérdőíves felmérés eredményeire támaszkodva részletes diagnózist ad a hazai cégek generációs nehézségeiről, különös tekintettel a kommunikációs és értékrendbeli törésvonalakra, valamint a tulajdonosváltási krízisekre.
2. **Módszertani jó gyakorlatok:** Rendszerezi a projekt során sikeresen megvalósult programok – a cégátadást fókuszba helyező szakmai workshop, a kétnapos intergenerációs tréning, valamint az olaszországi (Friuli-Venezia-Giulia, Trentino és Veneto régiókba szervezett) tanulmányút – nemzetközi tapasztalatait.
3. **Menedzsmentajánlások:** Működőképes, a gyakorlatba is azonnal átültethető válaszokat és konkrét menedzsmenteszközöket kínál a vállalatoknak a cégmérethez, a tevékenységi körhöz és a szervezetben jelen lévő generációk számához igazítva.

1 HELYZETELEMZÉS

1.1 A generáció fogalma

A generáció szó latin eredetű *(generatio),* jelentése: nemzedék, nemzés; *genero, geno*: nemz, szül. Sokszor használjuk a nemzedék és a korosztály szinonimájaként. Biológiai értelemben „*egymást felváltó utódok életének időszakáról beszélünk"* (Akadémiai Kiadó, 1972).

A generáció (vagy nemzedék) egy nagyjából azonos időszakban született emberek csoportja, akik hasonló történelmi, gazdasági és technológiai környezetben nőttek fel. Mivel az első éveik élményei meghatározzák a világképüket, a tagjai hasonló értékekkel, szokásokkal és kommunikációs stílussal rendelkeznek.

1.2 A társadalmi változások hatása a generációkra

A generációs különbségek kutatása ma már nemcsak elméleti HR-probléma, hanem a vállalkozások működését közvetlenül befolyásoló tényező. Ennek hátterében a technológiai környezet radikális változása áll, valamint azok a makroszociális és kulturális folyamatok, amelyek különbözőképpen, de jelentős hatással vannak valamennyi generáció gondolkodására és viselkedésére. Az elmúlt években szemléletváltozásra elsősorban a következő folyamatok éreztették hatásukat:

- *Demográfiai tényezők:* a születésszám csökkenése és a nyugdíjkorhatár kitolódása miatt ma a munkaerőpiacon egyszerre négy generáció dolgozik együtt. Ilyen széles korkülönbségre a modern gazdaságtörténetben még nem volt példa.
- *Ugrásszerű fejlődés az információtechnológiában*: korábban az idősebb generáció adta át a szakmai fogásokat a fiataloknak. Ma a digitalizáció és a mesterséges intelligencia korában a technológiai tudás áramlása megfordult – a fiatalok gyakran gyorsabban és készségszinten alkalmazzák az új eszközöket, mint a feletteseik.
- *Globalizáció és mobilitás:* az Európai Unióhoz való csatlakozás, a schengeni határok megnyílása, a fapados repülőjáratok elterjedése és az olyan oktatási programok, mint az Erasmus, az utazást a mindennapok részévé, alapélménnyé tették, különösen az ifjabb generációk számára. Az utazások és a külföldi tanulmányi/munkatapasztalatok révén az emberek nyitottabbá váltak más kultúrákra, nyelvekre és életmódokra.
- *A multikulturális környezet* a nagyvállalatok megjelenésével, a nemzetközi diákok jelenlétével a fizikai valóságban is mindennapossá vált, és hozzájárult a liberális értékrend és a jogtudatosság erősödéséhez.
- *Megváltozott elvárások a munkával szemben*: a korábbi generációkra jellemző volt a hierarchia tisztelete, a konformizmus, a kollektív érdekek előtérbe helyezése, amelyet napjainkra felváltott az individualizmus, az egyenlőség, a szigorú személyes határok meghúzása. Különösen a Covid-járvány után erősödött fel a rugalmas munkavégzés (home office, hibrid modell) iránti igény. Ami az idősebb vezetőknek a lojalitás hiányát jelenti, az a fiataloknak az alapvető mentális egészség feltétele.

Ha egy modern vállalat – legyen az multi vagy családi KKV – ezt a szemléletváltást nem veszi figyelembe, menthetetlenül elveszíti a versenyképességét a munkaerőpiacon.

1.3 A generációk jellemzői

A szociológiában elfogadott elméletek szerint a modern társadalmat jelenleg öt aktív generációs kohorsz alkotja. Az alábbiakban egyetemi tanulmányi szinten, strukturáltan összefoglalom a különböző generációkat, azok időintervallumait és legfontosabb megkülönböztető jegyeit.

1.3.1 Veteránok / Építők generációja (1945 előtt születettek)

A jelenlegi társadalom legidősebb, legmagasabb élettapasztalattal rendelkező csoportját veteránoknak vagy építőknek nevezzük. Olyan terhelt világba születtek, amikor a háború miatt bármi megtörténhetett, ahol a mindennapi élet kiszámíthatatlanná vált. Életüket jellemzően a *külső körülmények* határozták meg, ezért alapélményük a bizonytalanság, a kiszolgáltatottság, a veszteségek és a hiány. Szocializációjuk és társas életük legfőbb színterévé a szűk *család*, illetve a lokális és vallási kisközösségek, valamint azok szigorú normarendszere vált.

Ezen nemzedék tagjainál a mai napig alapvető érték a *tradíciók feltétlen tisztelete* és betartása, ami a vállalkozások szintjén gyakran a hivatás klasszikus, apáról fiúra történő átörökítésében nyilvánul meg.

Gazdasági magatartásukat a szisztematikus *tartalékképzés* és a javak felhalmozása határozza meg. Ez a takarékossági szemlélet a pénzügyeikben is radikálisan megmutatkozik: a legszűkösebb erőforrásokból, szinte a semmiből is képesek félretenni, a megtakarításaikat pedig elsősorban arra szánják, hogy anyagi támogatást, indulótőkét biztosítsanak az unokáiknak.

Jelenleg ők a vállalati szféra legidősebb vezetői, a családi *cégek alapítói*. Erős szervezeti *lojalitás* jellemzi őket, hajlamosak egyetlen munkahelyen leélni az életüket. Tisztelik a formális pozíciót és a megdolgozott státuszt.

1.3.2 Baby boomer (1946–1964)

A második világháborút követő időszakban a születési számok hirtelen és drasztikus emelkedést mutattak, ami egyrészt a rendszerszintű politikai beavatkozásoknak, másrészt a háborús veszteségek önkéntes pótlásának volt köszönhető. Magyarországon a korszak demográfiai elvárásainak szimbolikus alakja Ratkó Anna egészségügyi miniszter volt, a róla elnevezett Ratkó-korszak alatt megugrott a születések száma hazánkban. Ebben a periódusban vette kezdetét a nők tömeges munkaerőpiacra lépése, ami a hagyományos anyai és feleségszerep mellett egy teljesen új típusú társadalmi leterheltséget eredményezett.

A generáció tagjai szintén megtapasztalták a fenyegetettséget és a bizonytalanságot, ám ezt már csak közvetítések által: a rádió és a televízió a mindennapokba *hidegháborús* hangulatot hozott.

Ez a nemzedék fogalmazta meg először azt az igényt, hogy a puszta túlélés helyett valóban élni szeretnének. Bár az individualizmus teljes forradalmát még nem tudták véghezvinni, az önmegvalósítás fontosságát szellemi örökségként hagyták a későbbi korosztályokra.

A *családi minták lazulását* mutatta, hogy a gyereknevelésben igyekeztek a szeretetet a középpontba helyezni, de az érzelmek kifejezésével nehezen boldogultak. Szeretetüket ezért leginkább a gyermekekért való folyamatos aggódásban és a gondoskodó „etetésben” fejezték ki.

Ezzel párhuzamosan a korábbi tabuk ledöntésével elindultak a nemek közötti egyenlőséget követelő első komolyabb társadalmi mozgalmak is. Ennek a generációnak a kulturális lázadásából nőttek ki a hatvanas évek diákfelkelései, a hippi mozgalom és a beatnemzedék kultúrája.

Mindezek mellett az intézményrendszerek, a megszerzett *tudás* és a *tekintélytisztelet* továbbra is alapvető értékek maradtak számukra. Gondolkodásmódjukat a hosszú távú, *években és évtizedekben mérhető tervezés*, valamint a rendkívüli *feladatorientáltság* jellemzi. Jellemző rájuk a *lojalitás*, a *kemény munka*, a *tekintélytisztelet* és a *közösségi összetartozás*.

Életük nagy részét az analóg világban élték le, de *alkalmazkodtak a digitális forradalomhoz*.

A fogyasztói szokásaikban náluk is megfigyelhető a *felhalmozásra, raktározásra* való hajlam, ám ez a viselkedés náluk már az akciós lehetőségek és a kedvező árak vadászatában nyilvánul meg, ahol a mennyiségi szempontok és a spórolás lehetősége gyakran megelőzi az elsődleges minőséget. Anyagi biztonságra és látványos státuszszimbólumokra (saját ház, autó) törekednek. Optimisták, de nehezen tolerálják a bizonytalanságot és a strukturális változásokat.

1.3.3 X generáció (1965–1979)

Az „elveszett” vagy önálló generáció. Nagyon fontos számukra a munka és a magánélet egyensúlya (*work-life balance*), a függetlenség és a pragmatizmus. Gyerekként ők voltak a sokat dolgozó szülők melletti önálló „kulcsos gyerekek”.

Az X nemzedék életét egyre inkább meghatározta a technológia. Ide érthetjük a háztartási gépeket (mosógép, centrifuga, porszívó) és a szórakoztató elektronikát is (lemezjátszó, kazettás magnó). Ők a *„digitális bevándorlók”* első hulláma: felnőttként tanulták meg a technológiát, így készségszinten alkalmazzák, de ragaszkodnak a hagyományos értékekhez.

Ide kapcsolható még a *maximalizmusra* való törekvés, ami a munkában teljesedhet ki. Valamint a *terhelhetőség* és a *rengeteg munkaóra* is.

Az X generáció szülötte már megkérdőjelezi a veteránok és a baby boomerek igazát, feddhetetlen tudását. A kortársak/barátok a leginkább hitelesek számukra, szülőként, felnőttként is szívesebben kérnek ajánlásokat baráti körükből bármilyen szakemberre, szolgáltatásra.

A maximalizmusuk szülőségükre is kiterjed, rengeteget foglalkoznak azzal, hogy ebben is mindent tökéletesen csináljanak, túlféltik gyermekeiket. Mivel mindent tökéletesen csinálnak, és valahol mélyen még bennük is megvan a hierarchia és a kor tisztelete, így nehezen boldogulnak a munka világában a Z és az Y generáció igényeivel.

Jellemzi őket a *pragmatizmus*, az intézményekkel szembeni *szkepticizmus* és magas fokú *problémamegoldó képesség*. A jelenlegi közép- és felsővezetői réteg gerince.

1.3.4 Y generáció / Milleniálok (1980–1994)

Az ezredfordulósok. Az első igazán *énközpontú* nemzedék. Pontosan ezzel váltja ki a korábbi generációk haragját.

Ők az utolsó olyan nemzedék, akik még offline világba születtek, majd belenőttek az online, digitális világba. A baráti kapcsolatok itt is fontosak, de sokkal inkább a virtuális valóságban. Ez a nemzedék egyre inkább *élményorientált*.

A tudás és a tudásátadás iránya gyakran megfordul, ami forradalmi változást és a *hagyományos értékek megkérdőjelezését* vonja maga után. A legtöbben *felsőfokú oktatásban* részesültek, így ez a legképzettebb nemzedék.

A munka világához való hozzáállásukban a generáció egyik fele X-es attitűdökkel rendelkezik: terhelhetőség, hűség, alázat; a másik fele épp ellenkezőleg. Leginkább önmagukhoz hűségesek, saját érdekeiket tartják szem előtt. A jövő számukra is egyre kevésbé kiszámítható, nincsenek kőbe vésett igazságok, sem a munka tekintetében, sem szakmailag, sem a közvetlen környezetben. Egyre inkább rövid távon gondolkodnak az élet minden területén, amit a digitalizáció rohamos fejlődése is támogat.

Ők vezették be a köztudatba a munka-magánélet egyensúlyának (*work-life balance*) és a munka magasabb céljának (*purpose*) igényét. *Rugalmasságot,* lapos szervezeti felépítést és partneri vezetést várnak el. Globális látásmód, nyitottság, de a bizonytalan egzisztenciális háttér miatt halasztott családalapítás jellemzi őket.

1.3.5 Z generáció (1995–2009)

Ennek a nemzedéknek a szülei arra törekszenek, hogy mindent megoldjanak helyettük, úgynevezett „helikopterszülők”. Ezzel tulajdonképpen a saját hiányaikat igyekeznek pótolni, ami nem könnyíti meg a fiatalok helyzetét. Általános élmény, hogy nem hibáznak: egyrészt mert szüleik ezt nem is hagyják, illetve ha mégis, akkor *hárítják a felelősséget* valaki, valami másra. Az első valódi digitális bennszülött generáció, akik számára a virtuális és a fizikai valóság teljesen

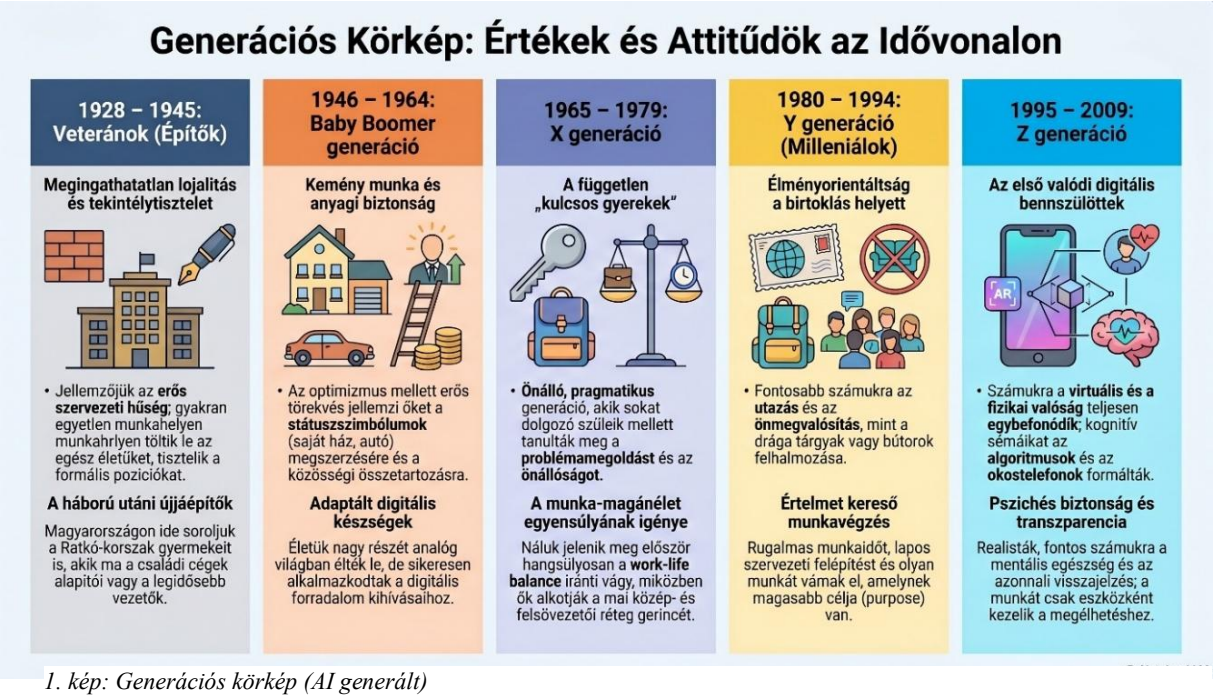
egybefonódik. Jelenleg ők a legfiatalabb munkavállalók és egyetemi hallgatók. Globális gondolkodásúak, a virtuális világ és a valóság számukra egybeforr. Ők már nem élménykeresők, hanem *élménytársadalomban* nőnek fel. Kis túlzással mindent megkapnak, a külön készített ételen keresztül az egyedi játékok tömkelegéig. Ők azok, akiket elődeik nem hagytak unatkozni, ismeretlen számukra a csend, *állandó stimulációban* élnek. Kognitív sémáikat az okostelefonok és az algoritmusok formálták. Zsebükben az okos eszközökkel és a korlátlan internettel a világ összes tudása egy gombnyomással elérhető. Így a korábbi fentről lefelé irányuló tudásátadás náluk már ténylegesen nem létezik.

Realisták, sőt óvatosak. Kiemelten fontos számukra a pszichés biztonság és a mentális egészség. Erősen inkluzívak és diverzitás-pártiak, elutasítják a formális tekintélyelvet és a bürokráciát.

A munkát szigorúan eszközként kezelik a megélhetéshez, nem ez adja az identitásukat. Elvárják a hibrid/távmunka lehetőségét, az azonnali visszajelzést (*instant feedback*) és a teljes transzparenciát. Ha a környezet toxikus, azonnal felmondanak. Nehézséget okoz nekik a személyes kapcsolattartás, a munkahelyi megbeszélések. Sokkal jobban kedvelik az írásban vagy hangüzenetben folyó kommunikációt, mert ez kevesebb kockázattal jár, nem igényel azonnali reagálást. A fogyasztásban és a munkában is fontos, hogy nekik minden megfelelő legyen, és ha valami nem tetszik, tovább lehessen állni.

1.3.6 Alfa generáció (2010-től születettek)

Az *alfa* elnevezés arra utal, hogy a Z generációval lezárult egy korszak, és velük kezdődik egy új. Teljesen digitális világba születtek, az érintőképernyők és a mesterséges intelligencia korában. Várhatóan ők lesznek a legtanultabb és leginkább technológiavezérelt nemzedék.



1. kép: Generációs körkép (AI generált)

1.4 A generációs diverzitás mint a modern gazdaság kihívása

A 21. századi vállalatvezetés egyik legösszetettebb kihívása a munkaerőpiacon egyszerre jelen lévő generációk közötti társadalmi és kulturális szakadék. Nem egyszerűen az életkorból fakadó, természetes nézeteltérésekről van szó, hanem a gazdasági háttér, a technológiai adottságok és a munkához való hozzáállás gyökeres átalakulásáról. Amíg a 20. század második felében a munkahelyi felépítést a hosszú évek alatt felhalmozott tapasztalat és a pozícióból fakadó tekintély tartotta össze, addig napjaink sokszínű szervezeti környezetében a különböző korosztályok teljesen eltérő gondolkodásmóddal és elvárásokkal vesznek részt a mindennapi feladatokban. Ez a jelenség a vállalkozások szemszögéből nézve két kritikus területen okoz működési és vezetési problémákat: a mindennapi szervezeti együttműködésben, valamint a cégvezetés és a tulajdonjog átadásának folyamataiban.

A mindennapi munkaszervezet szintjén a problémák leginkább a *kommunikációs különbségekből* és a *munka fogalmának* eltérő értelmezéséből fakadnak. Az idősebb generációk tagjai a személyes egyeztetéseket, a telefonhívásokat és a hivatalos, részletes e-maileket tekintik az üzleti kommunikáció alapjának, miközben a digitális világban felnőtt fiatalok a gyors, azonnali üzenetváltásokat és chat-platformokat preferálják. Ez az eltérés folyamatos belső feszültséghez vezet: az idősebb vezetők gyakran felületesnek vagy tiszteletlennek érzik a fiatalok stílusát, míg a legfiatalabb munkavállalók feleslegesen lassúnak és bürokratikusnak látják a hagyományos vállalati folyamatokat.

Ezt a törésvonalat tovább mélyíti a *teljesítmény* és a *hűség* megítélése. Az idősebb korosztály számára a fizikai jelenlét és a munkaidőn túli elkötelezettség a megbízhatóság záloga, ezzel szemben a fiatalabbak szigorú határokat húznak a magánéletük védelmében, továbbá a rugalmas, eredményorientált, hibrid munkavégzést tekintik az alapvető szellemi és mentális jóllét feltételének.

A szervezeten belüli mindennapi vitáknál is súlyosabb, sokszor a cég létét fenyegető válságot idéz elő a *generációváltás* és a *tulajdonosváltás* kérdésköre, amely különösen a családi tulajdonú kis- és középvállalkozásokat veszélyezteti. Ebben a helyzetben az üzleti racionalitás gyakran ütközik a családi érzelmekkel és belső feszültségekkel.

A cégalapítók esetében a személyes identitás és a vállalkozás teljesen összeforrt az évtizedek során, így a döntési jogkörök átadása vagy a hatalom tényleges elengedése az életmű elvesztésétől való félelemmel jár.

Az utódok ezzel szemben már egy modern, rendszerszemléletű és digitalizált vezetési móddal érkeznek, amely szakítani kíván az alapító személyes kapcsolataira és megérzéseire épülő, atyáskodó stílusával.

Amennyiben a vállalkozás nem képes tudatosan szabályozni ezt az átmenetet – például egy hivatalos Családi Alkotmány révén, amely mereven szétválasztja a tulajdonosi, a vezetési és a családi szerepeket –, a generációváltás elhúzódó belső patthelyzetté válik. Ez a merevség a statisztikák szerint a családi vállalatok jelentős részének bukását okozza a tulajdonosváltás kritikus fázisában.

1.5 Az olaszországi családi vállalkozások jellemzői

A generációs konfliktusok és a cégvezetés átadásának nehézségei még pontosabban megérthetők, ha megvizsgáljuk az *európai családi vállalkozások mintájának tekintett* Olaszország helyzetét. Az olasz gazdaság gerincét és erejét ugyanis a mai napig a családi tulajdonú vállalatok adják, amelyek a kisboltoktól kezdve a globális luxusmárkákig szinte minden szektort lefednek. Ebben a környezetben a generációváltás nem csupán elszigetelt vállalati probléma, hanem nemzetgazdasági szintű kérdés, amely a sajátos kulturális és társadalmi berendezkedés miatt egyedi mintákat mutat.

Az olasz vállalati kultúra legfőbb sajátossága a mélyen gyökerező gerontokrácia, vagyis az a rendszer, ahol a hatalom és a stratégiai döntéshozatal az idősebb korosztály kezében összpontosul. Az európai statisztikák szerint az olasz cégvezetők átlagéletkora a legmagasabbak között van a kontinensen. Az

alapítók rendkívül későn, gyakran csak a hetvenes vagy nyolcvanas éveikben válnak meg a vezetői széküktől. Ez sokszor komoly akadályt gördít a modernizáció elé: miközben a globális piac megkövetelné a gyors digitális átállást és az agilis működést, az idős vezetők hajlamosak a múltbeli sikereiket garantáló, mára azonban elavult módszereket erőltetni.

Ezt a helyzetet tovább nehezíti az olasz fiatalok sajátos társadalmi pozíciója, amelyet a szociológia gyakran a *„mammoni”* (szülőkhöz szorosan kötődő) vagy *„bamboccioni”* (nagyra nőtt gyerekek) kifejezésekkel ír le. A magas ifjúsági munkanélküliség és a bizonytalan munkaerőpiaci feltételek miatt az olasz huszon- és harmincas éveikben járó fiatalok európai viszonylatban is rendkívül későn hagyják el a szülői házat. Ez a családon belüli, elhúzódó anyagi és érzelmi függőség közvetlenül leképeződik a családi cégek működésében is. Az Y és a Z generációs utódok, hiába rendelkeznek neves külföldi egyetemeken vagy hazai elitiskolákban szerzett menedzseri diplomával, sokszor évtizedekig háttérbe szorulnak a vállalatban. Valódi felelősség nélkül, az alapító szülő szigorú ellenőrzése alatt dolgoznak, ami elfojtja az innovatív kezdeményezéseiket és mély belső frusztrációhoz vezet.

Az olasz példa így jól rávilágít arra, hogy a generációs szakadék áthidalásához nem elegendő a fiatalok technológiai és elméleti felkészültsége. Amíg a családi hierarchia és az idősebb generáció megkérdőjelezhetetlen tekintélye felülírja az üzleti racionalitást, a vállalatok képtelenek lesznek a megújulásra. Az utódlás sikere Olaszországban is azon múlik, hogy az idősebb generáció képes-e az érzelmi kötelékeket és a megszokásokat háttérbe szorítva, tudatosan és időben partnerré fogadni a globális látásmóddal rendelkező fiatalabb korosztályt.

Szempont	Magyarország	Olaszország
A *Boomer* alapélmény	Rendszerváltás előtti szocializmus, hiánygazdaság, majd a 90-es évek vadkapitalista sokkja.	A *„Boom economico”* (60-as évek jóléte), stabil jóléti állam kiépülése, erős szakszervezetek.
Fiatalok lakhatása	Korai önállósodási kényszer (gyakran hitelből), vagy beszorulás a szülői házba kényszerűségből.	*„Mammoni”* jelenség: a harmincas fiatalok kulturálisan is szívesen élnek a szülőkkel a kényelem miatt.
Családi cégek	Fiatal, törékeny struktúrák (1. vagy 2. generációváltás zajlik most).	Évszázados tradíciók, akár 4-5. generációs, globális márkává nőtt családi dinasztiák.
Munkaerőpiaci mobilitás	Magas elvándorlási hajlandóság Nyugat-Európa felé a jobb bérekért.	Erős belső (délről északra) migráció, strukturális ifjúsági munkanélküliség.

1.6 Generációs problémák a vállalkozások életében

A munkahelyi generációs feszültségek nem csupán abból adódnak, hogy „ki milyen zenét hallgat”, hanem a mindennapi operáció alapvető elemeit bénítják meg.

Kommunikációs és együttműködési szakadékok

A legfőbb ütközési pont az információáramlás csatornáiban van. Miközben az idősebb vezetők a személyes találkozókat, a strukturált e-maileket vagy a telefonhívásokat preferálják, a legfiatalabbak aszinkron módon kommunikálnak: chatalkalmazásokon, címszavakban, hangüzenetekben. Ez oda vezet, hogy az idősebb generáció a fiatalokat tiszteletlennek vagy felületesnek tartja, míg a fiatalok a hierarchikus és lassú jóváhagyási folyamatoktól szenvednek.

Motiváció és karrierút-menedzsment

A hagyományos ösztönző rendszerek (pl. „ha tíz évig keményen dolgozol, előléptetünk”) teljesen hatástalanná váltak a Z generáció esetében. Ők azonnali visszajelzést (*instant feedback*) és gyors fejlődést várnak el. Ha ezt nem kapják meg, gondolkodás nélkül munkahelyet váltanak. Ez a fluktuáció óriási költséget jelent a cégeknek.

A nagyvállalatok helyzete: strukturális merevség és kulturális átmosás

A nagyvállalatok többsége még mindig az X generáció és a kései Boomerek által kiépített, erősen hierarchikus, lassan mozduló rendszerek szerint működik. A fiatal tehetségek (Y és Z) ezt fojtogatónak érzik; ők az agilis, projektalapú és rugalmas működést keresik.

A „*Quiet Quitting*” (csendes kilépés) és a fluktuáció: A nagyvállalati szférában jelent meg legmeghatározóbban az a jelenség, amikor a fiatal munkavállaló nem mond fel, de csak a minimumot teljesíti, mert nem érez érzelmi kötődést a márkához.

A vállalati értékek hitelességi krízise: A nagyvállalatok előszeretettel hirdetik a fenntarthatóságot és a diverzitást (zöld és DEI irányelvek). Ha azonban a Z generációs munkavállaló azt tapasztalja, hogy ez csak „*greenwashing*” (látszatintézkedés), elveszíti a motivációját és cinikussá válik a menedzsmenttel szemben.

A családi vállalkozások specifikus tragédiája: Az utódlás (*Succession*) krízise

Míg a nagyvállalatoknál a feszültségek HR-eszközökkel és tréningekkel tompíthatók, a családi vállalkozásokban a generációváltás gyakran érzelmi és egzisztenciális drámává válik. Ez a szegmens adja az európai KKV-szektor gerincét, ezért a probléma nemzetgazdasági szintű.

Az alapító (többnyire Boomer vagy korai X) a saját „gyermekének” tekinti a céget, amelyet a 80-as, 90-es évek vad és kemény időszakában, óriási áldozatok árán épített fel. Képtelen elengedni a kontrollt, mert úgy érzi, az utód nem elég elkötelezett, nem tiszteli a hagyományokat.

Gyakran tapasztalható értékrendi ütközés az operatív működésben, amikor például az utód (Y vagy Z generáció) már egyetemet végzett, digitalizálni akar, riportálási rendszereket, professzionális menedzsmentet vezetne be. Az alapító ezt gyakran bürokratikus pénzpocsékolásnak látja, és inkább a „megérzéseire” és a személyes kapcsolataira hagyatkozik.

A családi vállalkozások egyik nagy csapdája, hogy a vasárnapi ebédnél is a cég a téma. Az apa-fia vagy anya-lánya konfliktusok közvetlenül átkerülnek a tárgyalóterembe, ami megbénítja a döntéshozatalt. Statisztikák szerint a családi cégek mindössze 30%-a éli túl a második generációra való átállást, és csupán 10-12% jut el a harmadikig.

1.7 A generációs kihívások fő típusai a vállalkozások működésében

A generációs különbségek a modern vállalkozások számára nem csupán HR-kihívást, hanem közvetlen stratégiai és működési kockázatot jelentenek. A problémakör két fő fókuszterületre osztható:

a) Generációváltás a vezetésben és/vagy a tulajdonosi körben

Ez a kérdés különösen a családi KKV-szektort érinti, ahol az alapító (többnyire Boomer vagy korai X) és az utód (Y vagy Z) értékrendje ütközik. Az alapítóknál gyakran megfigyelhető az „Alapító szindróma”: a cég az identitásuk része, ezért képtelenek átadni a valós ellenőrzést, mert az utódot túl fiatalnak vagy tapasztalatlannak tartják.

A konfliktus magva a vezetési stílusban rejlik. Az alapító paternalista, informális kapcsolatokra és megérzésekre építő modelljével szemben a képzettebb utód adatvezérelt, rendszerszintű és digitalizált működést akar bevezetni. Ha a családi és az üzleti szerepek nincsenek formálisan elválasztva (például egy Családi Alkotmány révén), a személyes feszültségek megbénítják a döntéshozatalt. Statisztikailag a családi cégek alig harmada éli túl ezt az első tulajdonosváltást.

b) Generációk együttműködése a mindennapi munkaszervezetben

A munkaerőpiaci elemzések szerint ma az együttműködés egyik gátja egy munkahelyen a generációs szakadék. A munkaerőpiac történetében először fordul elő, hogy akár négy-öt generáció dolgozik egyszerre ugyanazon a munkahelyen. A baby boomerek, az X generáció, az Y generáció és a Z generáció tagjai eltérő tapasztalatokkal, kommunikációs szokásokkal és karrierelvárásokkal érkeznek a szervezetekbe. Miközben a különböző korosztályok más-más nézőpontot képviselnek, egyre többen ismerik fel, hogy a generációs sokszínűség nem kihívás, hanem komoly üzleti előny is lehet. A sikeres szervezetek olyan vezetői és HR-gyakorlatokat alakítanak ki, amelyek elősegítik az együttműködést, a tudásmegosztást és a kölcsönös megértést.

2 Kérdőíves felmérés: Vállalkozások generációváltása és generációk közötti együttműködése

Összesített statisztikai elemzés 120 válaszadó adatai alapján (Békés és Somogy megye)

A GENSKILLS projekt keretében két konzorciumi partner – a Békés Vármegyei és a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara – elkészített egy kérdőíves felmérést (melléklet). A pályázat szerint a kérdőív tartalmát olasz szakértők véleményezték a Marco Polo révén. A vizsgálat célja az volt, hogy feltérképezze a hazai kis- és középvállalkozások generációváltással kapcsolatos felkészültségét, a többgenerációs munkahelyeken jelentkező kommunikációs súrlódási pontokat, valamint az átadás-átvételi folyamatokat támogató eszközök jelenlegi használatát.

Az elemzés alapját a korábbi két különálló (megyei szintű) kérdőív adatainak egyesítése képezi, így összesen 120 teljes körű vállalati válasz került feldolgozásra. A mintában egyenlő arányban jelennek meg a Békés és Somogy megyei gazdasági szereplők.

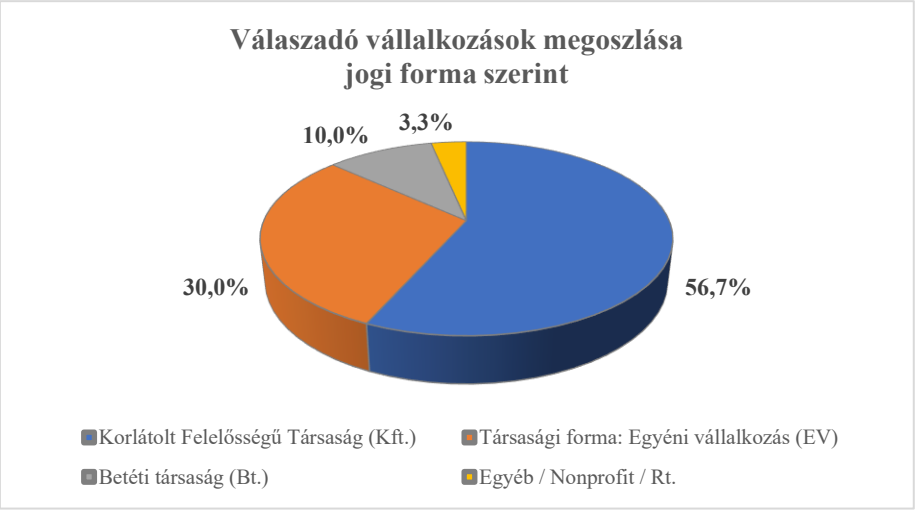
A legfőbb következtetések rávilágítanak arra, hogy a vállalkozások több mint kétharmadát aktívan érinti a generációváltás kérdése a következő évtizedben, ugyanakkor a formális, írásba foglalt stratégiai tervek megléte továbbra is alacsony szintű. A generációk közötti kommunikáció terén a legnagyobb kihívást a munkatempó és a rugalmasság eltérései jelentik, míg a sikeres átállás abszolút kulcsaként a válaszadók a tiszta, nyílt kommunikációt és az utódok célzott vezetői felkészítését jelölték meg.

2.1. Demográfiai és vállalati háttéradatok

Területi és szervezeti eloszlás

A két megye vállalkozásai 50-50%-os arányban járultak hozzá a kérdőív kitöltéséhez. A minta így tökéletesen kiegyensúlyozott a két vizsgált megye között (60-60 beküldés). A vállalkozási formák tekintetében a tőkeerősebb és strukturáltabb működési formát jelentő Kft.-k dominálnak (56.7%), ezt követik a rugalmasabb, de a generációváltás szempontjából sérülékenyebb egyéni vállalkozások (30%). Ez előrevetíti, hogy a válaszadók jelentős részénél a cégátadás nem csupán családi, hanem komoly jogi, cégbírósági folyamatokat is maga után von.

Megye / Szervezeti forma	Esetszám (fő)	Százalék (%)	Vizuális megoszlás (Diagram)
Békés megye	60	50.0%	50%
Somogy megye	60	50.0%	50%



Vállalkozás mérete létszám alapján

Munkavállalói létszám	Vállalatok száma	Arány (%)	Eloszlási diagram
1–9 fő (mikrovállalkozás)	54	45.0%	
10–49 fő (kisvállalkozás)	48	40.0%	
50–249 fő (középvállalkozás)	16	13.3%	
250+ fő (nagyvállalat)	2	1.7%	

A KKV-szektor gerincét alkotó mikro- és kisvállalkozások adják a felmérés bázisát (85%). Ezen cégek esetében a tulajdonosi és a mindennapi operatív vezetői szerepkörök gyakran teljesen egybeesnek, így a generációváltás személyesebb, érzelmileg terheltebb folyamat, mint a professzionális menedzsmenttel működő közép- vagy nagyvállalatoknál.

2.2. Generációs diverzitás és munkahelyi kommunikáció

Kommunikációs kihívások és generációs különbségek megítélése

Észlelt helyzet a belső kommunikációban	Esetszám	Arány (%)	Eloszlási grafikon
Nem tapasztaltam ilyen jellegű problémákat.	38	31.7%	
Vannak kommunikációs problémák, de nem a generációs okok miatt.	32	26.7%	
A generációs különbségekből adódó problémákat sikerült kezelni/megoldani.	44	36.7%	
Komoly feszültséget jelentenek a generációs problémák.	6	5.0%	

Bár a nyílt, bénító feszültség ritka (mindössze 5%), a cégek relatív többsége (36.7%) aktívan küzdött vagy küzd a generációs különbségekből fakadó félreértésekkel, amelyeket azonban tudatos menedzsmenttel sikerült mederben tartaniuk.

Konkrét súrlódási területek a többgenerációs munkatársak között (Több válasz alapján)

Súrlódási pont / Eltérés jellege	Említések száma (db)	Gyakorisági sáv
Munkatempó (eltérő ritmus, sürgősségérzet)	68	
Rugalmasság (munkaidőhöz, szabályokhoz való hozzáállás)	62	
Digitális készségek (új szoftverek, eszközök elfogadása)	58	
Határidők betartása és precizitás	46	
Elvégzett munka minősége és felületesség	42	
Tekintélyelvűség vs. partnerség kérdése	22	

A számszerű adatok mögött kirajzolódó mintázat azt mutatja, hogy az idősebb (baby boomer és X) generáció tagjai gyakran érzékelik a fiatalabbakat (Y és Z generáció) felületesnek vagy túlzottan rohanónak, míg a fiatalabbak a rugalmasságot, a digitális rendszerek transzparenciáját hiányolják. Az eltérő munkatempó (68 említés) és a digitális szakadék (58 említés) kezelése kulcsfontosságú HR-feladattá vált a vizsgált cégeknél.

2.3. A generációváltás időszerűsége és stratégiai tervezése

Érinti-e a vállalkozást a generációváltás a következő 5-10 évben?

Érintettség státusza	Esetszám	Arány (%)	Megoszlási sáv
Jelenleg a tervezési fázisban van.	46	38.3%	38%
Igen, jelenleg folyamatban van a váltás.	32	26.7%	27%
Igen, a folyamat már sikeresen lezárult.	14	11.7%	12%
Nem, mert a cégvezető eleve fiatalabb generációs.	16	13.3%	13%
Nem, soha nem merült fel kérdésként.	12	10.0%	10%

A felmérés legsúlyosabb megállapítása, hogy a vállalkozások **76.7%-a** (a tervezők, a folyamatban lévők és a lezártak összege) közvetlenül érintett a generációváltás kihívásában. Ez igazolja a GENSKILLS projekt aktualitását: a cégek elsöprő többségénél ez a kérdés nem elméleti, hanem küszöbön álló gyakorlati probléma.

Van-e a tulajdonosnak/vezetőnek strukturált terve az utódlásra?

Tervezettség szintje	Esetszám	Arány (%)	Megoszlási sáv
Igen, de még csak elvi szinten (nincs írásba foglalva).	52	43.3%	43%
Nincs szabályozva, ad hoc jellegű.	38	31.7%	32%
Igen, határozott mérföldkövekkel, írásos tervvel.	18	15.0%	15%
Nem tudom / bizonytalan.	12	10.0%	10%

Hatalmas ellentmondás feszül a generációváltás szükségessége (76.7%) és a strukturált felkészültség között: **mindössze a cégek 15%-a rendelkezik írásos, formalizált tervvel**. A cégek 43.3%-ánál létezik ugyan szándék vagy „szóbeli megállapodás", de a pontos határidők, jogi konstrukciók és pénzügyi forgatókönyvek hiánya komoly működési kockázatot rejt magában a jövőre nézve.

2.4. Felkészülési eszközök és külső támogatások

Külső szakértők (tanácsadók, coachok) bevonásának aránya

Szakértői támogatás igénybevétele	Esetszám	Arány (%)	Megoszlási sáv
Nem, soha nem vontunk be külső felet.	54	45.0%	45%
Igen, esetenként vettünk igénybe támogatást.	44	36.7%	37%
Igen, rendszeresen bevonunk szakértőket.	12	10.0%	10%
Nem tudom.	10	8.3%	8%

A cégek közel fele (45%) teljesen elzárkózik vagy nem jut hozzá a külső segítséghez, így belső erőforrásból próbálja megoldani a generációváltást. Ugyanakkor a kombinált pozitív válaszok (rendszeres + eseti = 46.7%) jelzik, hogy a professzionális támogatás (szervezetfejlesztés, mediáció) iránti nyitottság markánsan jelen van a piacon.

Mi a legfontosabb tényező a sikeres generációváltáshoz? (Összesített említések)

Az abszolút első helyen álló tiszta kommunikáció (94 említés a 120-ból) rávilágít arra, hogy a generációváltás elsősorban pszichológiai és kapcsolati kérdés, nem pusztán jogi aktus. Ha a felek képtelenek nyíltan beszélni az elvárásaikról és félelmeikről, a legjobb pénzügyi konstrukció is kudarcra van ítélve.

Sikertényező megnevezése	Említések száma (db)	Súlyozott fontosság
Tiszta, őszinte kommunikáció a felek között	94	
Az új generáció technikai és vezetői felkészítése	82	
Egyensúly megtartása a család és a biznisz között	48	
Külső tanácsadó vagy kamarai mentor támogatása	36	

2.5. Kvalitatív eredmények és szakmai ajánlások

Fő konkrét kihívások (Szöveges válaszok elemzése): A szöveges visszajelzések alapján a legmarkánsabb akadály *„az alapító/jelenlegi tulajdonos nehéz elengedése, ragaszkodása a felépített céghez”*. Az idősebb generáció sokszor nehezen bízik meg a fiatalabbak döntéseiben, míg a fiatalok részéről jelentős teherként jelenik meg az *„üzletfelek és a megszerzett piaci minőség megtartása”* a váltást követően. További markáns probléma az utódok részéről tapasztalható érdeklődés vagy vezetői tapasztalat hiánya.

Kamarák szerepe és szakmai tanácsok: A válaszadók kiemelten hasznosnak tartanák (a skálán átlagosan 4.2-es értékkel), ha a területi kereskedelmi és iparkamarák célzott vezetői tanfolyamokkal, módszertani továbbképzésekkel, valamint független generációs szakértők közvetítésével segítenék a folyamatot. A legfontosabb gyakorlati tanács, ami a tapasztalt cégektől érkezett: *„Kezdjék el időben! Fontos az előzetes bevonás a napi feladatokba, hogy a kollégák és partnerek már az átadás előtt elismerjék az új vezetőt.”*

3 Jó gyakorlatok a generációk együttműködésének fejlesztésére

A generációk közötti együttműködés ma már nem csupán a családi vállalkozások generációváltásának kérdése. A munkaerőpiacon egyszerre több generáció van jelen, amelyek eltérő tapasztalatokkal, értékrenddel, munkastílussal és kommunikációs szokásokkal rendelkeznek. Ezek a különbségek sok esetben félreértésekhez, konfliktusokhoz vagy eltérő elvárásokhoz vezetnek, ugyanakkor megfelelő szervezeti kultúrával és tudatos vezetői eszközökkel jelentős versenyelőnyt is jelenthetnek.

A GENSKILLS projekt workshopja, vállalkozói tréningje és olaszországi tanulmányútja közös célt szolgált: feltárni a generációk közötti együttműködés kihívásait, valamint összegyűjteni azokat a gyakorlati megoldásokat, amelyek segítik a tudásátadást, a generációváltást és a hatékony együttműködést. A workshop tematikája ugyanakkor eltér a tréningétől: míg a tréning elsősorban a munkahelyi generációs együttműködésre koncentrált, addig a workshop középpontjában a generációváltás stratégiai folyamata, a coaching és mentoring szerepe, valamint egy gyakorlati módszertan („FaRe" modell) állt. A **workshop** során a projektpartnerek közösen azonosították a legfontosabb problémákat és lehetséges megoldásokat. A vállalkozói **tréning** résztvevői saját tapasztalataikon keresztül dolgozták fel a generációs konfliktusok jellemző helyzeteit. Az olaszországi **tanulmányút** olyan vállalkozások működésébe adott betekintést, ahol a generációk együttműködése és a tudatos utódlástervezés a mindennapi működés része.

A három projekttevékenység tapasztalatai számos közös tanulságot eredményeztek. Egyértelművé vált, hogy a leggyakoribb kihívások a kommunikációban, a munka és magánélet egyensúlyának eltérő megítélésében, a vezetői visszajelzésekben, a tudásátadásban, valamint a generációváltás megtervezésében jelennek meg. Ugyanakkor az is bebizonyosodott, hogy ezekre a kihívásokra léteznek jól működő, a vállalkozások méretétől és tevékenységétől függetlenül alkalmazható megoldások.

Ez a fejezet ezekből a tapasztalatokból építkezik. Nem elméleti összefoglalót kíván nyújtani, hanem olyan bevált gyakorlatokat, vezetői szemléleteket és gyakorlati ajánlásokat mutat be, amelyek a workshop szakmai munkájából, a tréning résztvevőinek közös tapasztalataiból és az olaszországi tanulmányút során megismert vállalati példákból születtek. A fejezet önállóan is használható gyakorlati útmutatóként. A bemutatott jó gyakorlatok segítséget nyújthatnak mikro-, kis- és középvállalkozásoknak, családi vállalkozásoknak, valamint minden olyan szervezetnek, ahol egyszerre több generáció dolgozik együtt, vagy ahol a közeljövőben generációváltás várható. A cél nem egyetlen, mindenki számára alkalmazható megoldás bemutatása, hanem egy olyan szemlélet és eszköztár átadása, amelyet minden szervezet a saját működéséhez és kihívásaihoz igazíthat.

3.1 Workshop: A generációváltás kihívásai

A GENSKILLS projekt keretében 2025. november 18-án Békéscsabán, a Békés Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara szervezésében valósult meg a generációváltás témájára fókuszáló szakmai workshop. Az esemény időszerű kérdésre reagált: a rendszerváltás után indult vállalkozások alapítói mára elérték azt az élethelyzetet, amikor a cégátadás megkerülhetetlenné válik.

3.1.1 A generációváltás mint tudatos stratégiai folyamat

A workshop egyik központi üzenete az volt, hogy **a generációváltás nem egyetlen esemény vagy vezetői döntés, hanem egy hosszú távú, tudatosan megtervezett folyamat**. A sikeres átmenet nem azon múlik, hogy mikor történik meg a vezetőváltás, hanem azon, hogy a vállalkozás mennyire készül fel rá, és milyen mértékben képes biztosítani a tudás, a felelősség és az értékek fokozatos átadását.

A bemutatott példák rámutattak arra, hogy a generációváltás nem kizárólag családi vállalkozásokat érintő kérdés. Minden olyan szervezet számára stratégiai jelentőségű, ahol vezetői szerepek, kulcskompetenciák vagy szervezeti tudás átadására kerül sor. A folyamat sikere nagymértékben

meghatározza a vállalkozás hosszú távú működőképességét, versenyképességét és alkalmazkodóképességét.

Az előadás hangsúlyozta, hogy **a generációváltás nem csupán pozíciók átadását jelenti.** Legalább ilyen fontos a vállalat küldetésének, értékeinek, működési kultúrájának és jövőképének továbbadása. A vállalkozás valódi öröksége nemcsak az üzleti eredményekben, hanem azokban az alapelvekben és tapasztalatokban rejlik, amelyek hosszú idő alatt formálták a szervezetet. Ezért a generációváltás első lépése mindig a közös gondolkodás: mit érdemes megőrizni, mely területeken szükséges alkalmazkodni a változó környezethez.

A workshop egyik legfontosabb gondolatébresztő kérdése így hangzott: **„Mit szeretnénk valójában hátrahagyni?”** Ez a kérdés túlmutat a tulajdonosi vagy vezetői szerepek átadásán, és arra ösztönzi a vállalkozás vezetőit, hogy tudatosan fogalmazzák meg, milyen értékeket, szemléletet és jövőképet kívánnak továbbadni a következő generációnak.

A résztvevők számára egyértelművé vált, hogy a sikeres generációváltás alapja a korai tervezés, a nyílt párbeszéd és a fokozatos felelősségátadás. Azok a vállalkozások képesek hosszú távon is sikeresen működni, amelyek a generációváltást nem kockázatként, hanem fejlődési lehetőségként kezelik, és tudatosan építik a folytonosságot a hagyományok megőrzése és az innováció támogatása között.

3.1.2 A „FaRe” Consulting módszertan – Cselekvés és felelősség

A workshop alapját Renato Fava által kidolgozott „FaRe” Consulting módszertan adta, amely a generációváltást nem pusztán szervezeti vagy tulajdonosi kérdésként, hanem vezetői szemléletként közelíti meg. A módszer neve az olasz fare (cselekedni) és essere (létezni) szavakból ered, kifejezve, hogy egy vállalkozás jövője nemcsak a napi működésen, hanem a tudatos értékteremtésen és a hosszú távú gondolkodáson is múlik. A módszertan szerint a vállalkozás nem csupán gazdasági szervezet, hanem élő közösség, amelynek identitása, kultúrája és értékrendje generációkon keresztül formálódik. A generációváltás ezért nem kizárólag a vezetői szerep átadását jelenti, hanem annak biztosítását is, hogy a vállalkozás alapvető értékei és jövőképe fennmaradjon, miközben képes alkalmazkodni a változó gazdasági és társadalmi környezethez.



2. kép: A „FaRe” módszertan (Renato Fava előadása)

A workshop egyik legfontosabb gondolatébresztő kérdése így hangzott:

„Mit szeretnénk valójában hátrahagyni?”

Ez a kérdés arra ösztönzi a vállalkozás vezetőit, hogy ne csupán tárgyi vagy pénzügyi örökségben gondolkodjanak. Legalább ilyen fontos meghatározni azokat az értékeket, működési elveket és vezetői szemléletet, amelyeket a következő generáció számára is meg kívánnak őrizni. A hagyaték ebben az értelmezésben három, egymást kiegészítő elemből áll:

- értékek, amelyek meghatározzák a vállalkozás működését.
- jövőkép, amely irányt mutat a következő generáció számára.
- felelősség, amely biztosítja a folytonosságot és a fenntartható fejlődést.

A „FaRe” Consulting módszertan egyik legfontosabb üzenete, hogy a generációváltás nem a múlt elengedéséről, hanem a múlt értékeinek jövőbe történő átültetéséről szól. A sikeres vezetők nem

egyszerűen átadják vállalkozásukat, hanem olyan környezetet teremtenek, amelyben az utódok képesek saját elképzeléseiket megvalósítani, miközben tiszteletben tartják a vállalkozás alapjait.

A workshop során hangsúlyosan megjelent az is, hogy a jövő nem magától formálódik: tudatos döntésekre, következetes cselekvésekre és folyamatos párbeszédekre van szükség. A vállalkozások számára ezért jó gyakorlat lehet rendszeresen közösen átgondolni, hogy mely értékekhez ragaszkodnak minden körülmények között, mely hagyományokat érdemes továbbvinni, és mely területeken szükséges nyitni az új megoldások felé.

A „FaRe" módszertan arra hívja fel a figyelmet, hogy a generációváltás valódi célja nem csupán a vállalkozás fennmaradása, hanem egy olyan örökség megteremtése, amelyre a következő generáció biztonsággal építhet tovább. Ebben a szemléletben a cselekvés és a felelősség elválaszthatatlan egymástól: minden mai döntés egyben a vállalkozás jövőjét is formálja.

3.1.3 Tanulás a történelemből és a sikeres vállalkozások példáiból

A generációváltás nem egy elszigetelt, modernkori gazdasági kihívás, hanem egy egyetemes emberi és szervezeti folyamat, amely végigkíséri az emberiség történelmét. A workshop történelmi, mitológiai és globális, valamint lokális vállalati példákon keresztül világított rá arra, hogy a generációváltás sikere vagy kudarca mindig egy központi kérdésen múlik: képesek vagyunk-e megteremteni és fenntartani az egyensúlyt a hagyományok megőrzése és a megújulás (innováció) között. A múlt és a jelen nagy történetei iránytűt mutatnak a mai családi vállalkozások számára, és rávilágítanak azokra a rejtett dinamikákra, amelyek az utódlási folyamatokat mozgatják.

Inspiráció a mítoszokból és a történelemből: a minták felismerése

Renato Fava előadásában bemutatta, hogy a klasszikus mitológia és a történelem miként modellezi a generációs átmeneteket, felhívva a figyelmet az elkerülendő buktatókra és a követendő jó gyakorlatokra:

- **A destruktív konfliktus mintája (Kronosz és Zeusz):** A görög mitológiában Kronosz – a hatalmát féltve – elnyeli saját gyermekeit, ami végül a Zeusz által vezetett titánok harcához és egy erőszakos, új rend kialakulásához vezet. Ez a történet tökéletesen szimbolizálja azt a csapdát, amikor az alapító képtelen elengedni a kontrollt, elnyomja az utódok kezdeményezéseit, ezzel pedig elkerülhetetlen, romboló konfliktust generál a szervezeten belül.
- **A megosztott vezetés mintája (Arthur király és a kerekasztal lovagjai):** Arthur király története a megosztott vezetés (*shared leadership*) és a hatalom delegálásának fontosságát mutatja be. A kerekasztal a generációk közötti egyenrangú párbeszédet és a döntési felelősség megosztását szimbolizálja.
- **Az erő és a bölcsesség egyensúlya (Thor és Odin):** A skandináv mitológia a fiatalos, dinamikus erő (Thor) és az időskori, tapasztalt bölcsesség (Odin) szimbiózisára épít, rávilágítva arra, hogy a két generációnak nem egymás ellen, hanem egymást kiegészítve kell működnie.
- **A hagyaték mint misszió (Thorin és Tölgypajzs):** A mitologikus elemekre épülő történet azt példázza, hogy az ősök öröksége nem teher, hanem egy olyan küldetés, amelyet az új generációnak kell tartalommal és jövőképpel megtöltenie.
- **Tervezés és intézményesített folytonosság (A Habsburg-ház és a Rothschildok):** A történelmi nagycsaládok példái közül a Habsburg-ház a tudatos, hosszú távú stratégiai tervezést és a folytonosság biztosítását, míg a Rothschild család a generációkon átívelő szigorú bizalmat és a globális családi hálózat erejét mintázza. Ezzel szemben a Ming-dinasztia a merev fegyelem és az érdemek egyensúlyára, míg a Velencei Köztársaság a folyamatos gazdasági csere és a strukturális stabilitás fenntartására mutatott példát.

- **A tudásláncolat folytonossága (Szókratész, Platón és Arisztotelész):** A filozófia történetének ezen klasszikus hármasa a mentorálás tökéletes példája, ahol a tanítvány nem lemásolja a mestert, hanem annak alapjaira építkezve hoz létre új, önálló minőséget.

Tanulás a sikeres nemzetközi és olasz vállalati példákból

A workshop kitért a modern üzleti élet azon globális és jól ismert olasz családi vállalkozásaira, amelyek sikeresen vették a generációváltás akadályait, bizonyítva, hogy a hagyomány és az innováció nem egymást kizáró, hanem egymást erősítő tényezők.

Ford és *Walmart*: A családi gyökerek megőrzése mellett az alapítói vízió folyamatos fejlesztésével (*Ford*) képesek voltak az egyszemélyes vezetésből globális vállalati struktúrává fejlődni (*Walmart*).

Samsung: Kiváló példája annak, hogyan lehet a mélyen gyökerező távol-keleti családi tradíciókat ötvözni a legmodernebb, radikális technológiai innovációval.

Olasz családi nagyvállalatok (*Ferrero*, *Barilla*, *Olivetti*, *Luxottica*): Ezek az ikonikus olasz márkák azért maradhattak a világ élvonalában, mert a generációváltás során az alapító családtagok nem a pozíciókat, hanem a vállalati identitást és az alapértékeket adták át. Az utódoknak szabadságot biztosítottak a megújulásra, miközben a családi kohézió és a minőség iránti elkötelezettség szilárd alapként szolgált.

Kulcsfontosságú tanulságok a vállalkozások számára

A bemutatott történelmi és vállalkozói analógiákból a workshop három alapvető stratégiai tanulságot fogalmazott meg, amelyeket minden generációváltás előtt álló hazai KKV-nak be lehet építeni a saját gyakorlatukba:

- *A konfliktus a fejlődés természetes része*

A Zeusz és Kronosz közötti mitológiai feszültség – vagy a családi asztal körüli viták – nem a bukás előszelei, hanem a fejlődés természetes velejárói. A generációváltás során elkerülhetetlen, hogy az alapító (aki a stabilitást és a múlt sikereit képviseli) és az utód (aki a változást és a jövő kihívásait szorgalmazza) látásmódja ütközzön. A tanulság az, hogy a konfliktust nem elnyomni kell, mert az belső robbanáshoz vezet, hanem át kell keretezni. Megfelelő kommunikációval a generációs ellentétekből olyan hajtóerő kovácsolható, amely tiszteletben tartja a múlt értékeit, de megnyitja az utat az innováció előtt.

- *A bizalom fontosabb, mint a kontroll*

A leköszönő vezetők legnagyobb kihívása az elengedés. A workshop egyik legerősebb üzenete az volt, hogy a vezetői szerepet és a stafétát nem lehet egyszerűen mechanikusan „átadni”, azt csak bizalommal lehet elengedni. Ha az alapító a háttérből folyamatosan kontrollálni akarja az utódot, és minden döntést felülbírál, azzal megbénítja a szervezetet. Az utódnak lehetőséget kell kapnia a saját döntések meghozatalára, a tapasztalatszerzésre, sőt a hibázásra is.

- *A folytonosság tudatos felkészülést igényel*

A sikeres utódlás soha nem egyetlen, ad hoc esemény (például egy hirtelen aláírás vagy kinevezés), hanem egy évekig tartó, tudatos stratégiai folyamat. Ahogy a Habsburgok vagy a nagyvállalatok tudatosan tervezték a generációk egymásutániságát, úgy a KKV-knak is strukturáltan kell készülniük az átmenetre. Ez a folytonosság megköveteli a közös jövőkép (*vision board*) előzetes tisztázását, az örökíthető értékek feltérképezését, valamint a coaching és mentoring eszközök programszerű alkalmazását. Ha a felkészülés tudatos és időben elkezdődik, a generációváltás nem krízisként, hanem a vállalat organikus fejlődésének következő sikeres lépcsőfokaként fog megvalósulni.

3.1.4 Coaching és mentoring mint a generációváltás eszközei

A generációváltás nem csupán jogi, pénzügyi vagy adminisztratív tranzakció, hanem egy mélyen emberi és pszichológiai folyamat. A workshop kiemelten rávilágított arra, hogy a puszta technikai vagy strukturális menedzsment önmagában ritkán garantálja a hosszú távú sikert. A valódi kihívást az alapító és az utód közötti szerepváltások kezelése, valamint a vállalkozás felhalmozott tudástőkéjének átadása jelenti.

A vezetői tudás formális átadása önmagában nem elegendő: a sikeres generációváltás két egymást kiegészítő, interaktív fejlesztési módszerre, a **mentoringra** és a **coachingra** épül.

A két módszer szimbiózisa: mentoring és coaching

A családi vállalatok átmeneti időszakában a két megközelítés eltérő, mégis egymást szorosan támogató fókuszt kap:

- **Mentoring (A tapasztalatok és a szervezeti tudás átadása):** A mentoring egy tapasztalat- és tudásalapú folyamat. Ebben a kontextusban az alapító (vagy a leköszönő vezető) mentorként lép fel, aki strukturált módon vezeti be az utódot a vállalat belső működésébe. Átadja a kiépített piaci és beszállítói kapcsolatrendszert, megosztja az iparági finomságokat, a stratégiai látásmódot, valamint a cég íratlan szabályait és szervezeti kultúráját. A mentoring biztosítja a folytonosságot, és azt, hogy az évek során felhalmozott intellektuális tőke ne vesszen el az átadás során.
- **Coaching (Az utód önálló vezetővé válásának támogatása):** Míg a mentoring a külső tudás integrálásáról szól, a coaching egy belsőleg fókuszált, reflexív folyamat. Feladata nem a kész válaszok megadása, hanem a támogatás abban, hogy az utód képessé váljon önálló, magabiztos döntések meghozatalára. A coaching segít az utódnak lebontani a megfelelési kényszerből fakadó szorongásokat, kezelni a belső konfliktusokat, és kiépíteni a saját, hiteles vezető identitását – anélkül, hogy az alapító állandó árnyékában kellene mozognia. Egyúttal támogatja az átadó oldalt is abban a pszichológiailag nehéz folyamatban, hogy fokozatosan elengedje a mikromenedzsmentet és a kontrollt.

3.1.5 Jó gyakorlatok a vállalkozások működésében

A workshopon bemutatott elvek alapján a módszerek sikeres integrációjához az alábbi gyakorlati lépések és eszközök nyújthatnak közvetlen segítséget a hazai KKV-k számára:

- *Rendszeres mentorbeszélgetések*

  Az ad hoc jellegű, folyosói vagy családi asztal melletti szakmázás helyett a tudásátadást formális keretek közé kell terelni.

  A gyakorlatban: Fix időközönként (például hetente vagy kéthetente egyszer) dedikált időpontot kell biztosítani, ahol az alapító és az utód strukturált napirend szerint tekintik át a stratégiai ügyeket. Ezeken a beszélgetéseken nem a napi operatív tűzoltás a téma, hanem a hosszú távú üzleti tapasztalatok, a partneri kapcsolatok mélyítése és a kulcspozíciókban rejlő dinamikák átbeszélése.

- *Coaching szemléletű vezetés*

  A vállalati kultúrának képessé kell válnia arra, hogy a hibázást ne szankcióval, hanem tanulási lehetőségként kezelje. A coaching szemlélet bevezetése mindkét generációtól új attitűdöt követel meg.

  A gyakorlatban: Az alapító a direkt utasítások és a szigorú kontroll helyett kérdésekkel vezeti rá az utódot a megoldásokra (pl. „Te hogyan oldanád meg ezt a helyzetet?”, „Milyen

kockázatokat látsz ebben az irányban?"). Ez a megközelítés teret enged az utódnak a saját döntések meghozatalára, a tapasztalatszerzésre, és radikálisan felgyorsítja a vezetői kompetenciák érését.

- *A kölcsönös tanulás támogatása (Keresztmentorálás)*

  A generációváltás nem egyirányú utca. A workshop kiemelte a fordított mentoring (*reverse mentoring*) fontosságát, ahol a hagyományos szerepek felcserélődnek vagy kiegyenlítődnek.

  A gyakorlatban: Miközben az idősebb generáció átadja a piacismeretet és az üzleti bölcsességet, a fiatalabb generáció aktívan mentorálja az alapítót az új technológiák, a digitalizáció, a modern marketingeszközök, a fenntarthatósági elvárások (ESG) és a változó munkavállalói igények területén. Ez a kétirányú, egyenrangú partnerség növeli a kölcsönös tiszteletet, és biztosítja, hogy a szervezetben a tradíció és az innováció ne egymást kioltó, hanem egymást erősítő tényezőkké váljanak.

3.1.6 A generációváltás négy lépése

A workshop gyakorlati módszertana egy olyan strukturált, négylépcsős folyamatot mutatott be, amely a generációváltást nem egy elkülönített, egyszeri eseményként, hanem egy tudatosan felépített és irányított stratégiai utazásként kezeli. Ez a módszertan segít abban, hogy a vállalkozások sikeresen megteremtsék a kényes egyensúlyt a hagyományok megőrzése és a szervezeti megújulás között. A megközelítés alapján a generációváltás során három fő dimenziót kell összehangolni: az *átadást* mint folyamatot, a *fázisokat* mint módszert, valamint a „*legénységet*", vagyis az érintett embereket. Ennek a módszertani utazásnak a gerincét az alábbi négy egymásra épülő lépés alkotja:

1. lépés: Koncentráció (Fókusz és víziónyerés)

A folyamat első fázisa a stratégiai irány kijelöléséről és a közös kiindulópont tisztázásáról szól. A szakasz elméleti alapja szerint a hosszú távú folytonossághoz elengedhetetlen a világos jövőkép teljes tisztázása, valamint azon alapértékek azonosítása, amelyek a vállalat identitását hordozzák.

- **Közös jövőkép kialakítása:** A generációk közösen határozzák meg, hogyan látják a szervezet jövőjét, és pontosan hová szeretnének eljutni.
- **Az átadandó értékek meghatározása:** Feltérképezik az örökség azon részeit, amelyek a vállalat alapköveit jelentik, és amelyek nem képezhetik alku tárgyát az átmenet során.
- **Közös jövőkép (*vision board*) készítése:** Egy vizuális és stratégiai fórum, amely segít a generációknak kézzelfoghatóvá tenni a célokat, és elindítani egy közös gyakorlatot, ahol a résztvevők például konkrétan elképzelik a vállalkozásukat 10 év múlva.
- **Gyakorlati eszközök alkalmazása:** Ebben a lépésben kiemelt szerepet kap az „örökölhető értéktérkép" elkészítése, valamint az olyan célzott fókuszkérdések megválaszolása, mint a „Mit szeretnénk megőrizve folytatni?" és a „Mit szeretnénk átalakítani?".

2. lépés: Elemzés és meghallgatás

A második fázis a mély megértésre, valamint a generációk közötti elvárások és szükségletek felszínre hozására összpontosít. Az elméleti megközelítés szerint a (meg)hallgatás az átmenet igazi kulcsa, és egyben a generációk közötti tisztelet legtisztább kifejeződése.

- **Aktív meghallgatás:** A felek nemcsak elmondják a saját álláspontjukat, hanem nyitottan és ítélkezés nélkül befogadják a másik generáció nézőpontját is.
- **A generációk elvárásainak feltárása:** A rejtett motivációk, egyéni igények és belső elvárások tisztázása a családi és vállalati szerepekben.

- **A 3A-modell alkalmazása:** Egy strukturált kommunikációs és cselekvési keretrendszer, amely a *Meghallgatás (Ascolto)*, az *Összehangolás/Igazodás (Allineamento)* és a *Cselekvés (Azione)* hármasára épül.
- **Gyakorlati eszközök alkalmazása:** A dinamikák pontos feltérképezésére a „Generációs Kapcsolatok Kereke" (a kapcsolatok köre) szolgál, miközben a generációk közötti híd építését a fordított mentoring (*reverse mentoring*) támogatja, ahol a szerepek kiegyenlítődnek: az ifjabb generáció tudást, új technológiai látásmódot ad át az idősebbnek.

3. lépés: Megoldás

A harmadik szakasz célja a konfliktusok felvállalása és azok kreatív fejlődési lehetőséggé való átkeretezése, elmozdulva a feszültségtől a közös építkezés irányába.

- **Konfliktusok átkeretezése:** A nézeteltérésekre nem a folyamatot gátló akadályként, hanem a megújulás természetes és szükséges részeként tekintenek.
- **Win–win szemlélet kialakítása:** Olyan megoldások és szerepkörök kidolgozása, amelyekben mind az alapító, mind az utód pozíciója megerősödik, és a szerepek újratárgyalása mindkét fél számára elégedettséget hoz.
- **A korlátozó hiedelmek felismerése:** Azoknak a belső meggyőződéseknek a coaching szemléletű azonosítása és felülírása, amelyek gátolják az előrelépést (például az alapító részéről az a tipikus hiedelem, hogy „Csak én tudom megcsinálni").
- **Gyakorlati reflexiók:** Ebben a fázisban nyíltan szembe kell nézni a résztvevők legmélyebb belső dilemmáival, mint például: „Elengedni vagy megtartani: melyik is ijeszt meg leginkább?", valamint „Mi a legnagyobb félelmünk, amikor átadjuk vagy átvesszük a stafétát?".

4. lépés: Megvalósítás

A folyamat utolsó lépése a megállapodások és a közös vízió gyakorlati átültetése a mindennapi működésbe, az elméleti tervtől a következetes cselekvésig haladva. Ez a fázis teljes egészében a közös felelősségvállalásra és a bizalom folyamatos elmélyítésére épít.

- **Generációs cselekvési terv készítése:** Konkrét mérföldköveket, feladatokat és határidőket rögzítő operatív ütemterv kidolgozása, amely világos medret és struktúrát szab az átadási folyamatnak.
- **Keresztmentorálás (*cross-mentoring*):** Strukturált és rendszeres mentorálási ülések fenntartása az idősebb és a fiatalabb generáció között, biztosítva a piacismeret, az üzleti bölcsesség és az új megközelítések folyamatos, kétirányú áramlását.
- **Rendszeres nyomon követés:** A cselekvési terv megvalósulásának folyamatos monitorozása és értékelése. Ennek során biztosítani kell, hogy az utód valós lehetőséget kapjon a saját döntések meghozatalára, a tapasztalatszerzésre és akár a hibázásra is, miközben a leköszönő vezető a szigorú kontroll fenntartása helyett támogató és iránymutató háttérországként működik közre.

3.1.7 A bizalom szerepe a generációváltásban

A generációváltás folyamatának egyik legkritikusabb és leginkább embert próbáló alapköve a generációk közötti kölcsönös bizalom kiépítése és fenntartása. A workshop egyik legerősebb és legfontosabb üzenete az volt, hogy a vezetői szerepet nem lehet egyszerűen, egyetlen formális vagy adminisztratív lépéssel „átadni". A vezetés nem egy mechanikusan átruházható tárgy vagy pozíció. A valódi vezetői tekintélyt és alkalmasságot az utódnak magának kell felépítenie a szervezeten belül, ami elképzelhetetlen az alapító részéről tanúsított mély és megelőlegezett bizalom nélkül.

Teret engedni az utódnak: A fejlődés három szabadságfoka

Ahhoz, hogy az utód valódi, felelősségteljes és autonóm döntésekre képes vezetővé érhessen, a folyamat során konkrét lehetőséget és mozgásteret kell kapnia az alábbi területeken:

- **Saját döntések meghozatala:** Az utód számára biztosítani kell a jogkört és a szabadságot arra, hogy önálló döntéseket hozzon a vállalat operatív és stratégiai működésével kapcsolatban. Ez a mozgástér elengedhetetlen ahhoz, hogy a szervezet munkatársai és a külső üzleti partnerek is önálló, legitim vezetőként ismerjék el.
- **Lehetőség a hibázásra:** A sikeres utódlás egyik legnagyobb kulturális gátja a tökéletesség elvárása és a hibáktól való félelem. A workshop rávilágított arra, hogy a vállalati kultúrának képessé kell válnia arra, hogy a hibázást ne szankciókkal vagy a bizalom megvonásával, hanem a tanulási folyamat természetes és hasznos részeként kezelje. Az utódnak meg kell engedni a tévedést, hiszen a hibákból és azok korrigálásából levont tanulságok formálják leginkább a vezetői bölcsességet.
- **Tapasztalatszerzés:** A vezetői kompetenciák és a magabiztosság nem elméleti úton, hanem a mindennapi gyakorlatban, a valós krízishelyzetek és stratégiai kihívások menedzselése során csiszolódnak. Az utódnak közvetlen és személyes tapasztalatokat kell szereznie a mindennapi működés során, hogy hosszú távon magabiztosan irányíthassa a vállalatot.

A leköszönő vezető új szerepköre: kontroll helyett iránymutatás

A bizalom gyakorlati megnyilvánulása az alapító generáció részéről nem a passzivitást, hanem egy gyökeresen új vezetői szerepkör elsajátítását jelenti. A leköszönő vezető feladata eközben már nem az operatív irányítás fenntartása vagy a szigorú kontroll gyakorlása, hanem a háttérből biztosított folyamatos támogatás és a bölcs iránymutatás nyújtása. Ez az átmenet mindkét generációtól teljesen új attitűdöt követel meg.

A gyakorlatban ez a **coaching szemléletű vezetés** módszertanának bevezetését jelenti. Az alapító a direkt utasítások, a kész megoldások és a mikromenedzsment helyett nyitott, támogató kérdésekkel vezeti rá az utódot a helyes válaszokra. Ahelyett, hogy megmondaná, mit kell tenni, olyan kérdésekkel ösztönzi az utód önálló gondolkodását, mint például:

„Te hogyan oldanád meg ezt a helyzetet?”

„Milyen kockázatokat látsz ebben az irányban?”

Ez a mentori és coaching alapú megközelítés teret enged az utód szakmai kibontakozásának, miközben egy stabil biztonsági hálót is nyújt számára a háttérből. Ez a módszer radikálisan felgyorsítja a vezetői kompetenciák érését, és garantálja, hogy a generációváltás ne egy konfliktusokkal teli, traumatikus törés, hanem a vállalkozás bizalomra épülő, organikus és fenntartható fejlődési folyamata legyen.

3.1.8 Mit vihetnek haza a vállalkozások?

A Békéscsabán, a BVKIK székhelyén megrendezett szakmai workshop zárásaként Renato Fava olasz előadó és coach útmutatása alapján kristályosodtak ki azok a legfontosabb stratégiai és emberi üzenetek, amelyeket a résztvevő hazai vállalkozások azonnal beépíthetnek a mindennapi működésükbe. A *„Generációváltás: a konfliktustól a fejlődésig”* című előadás rámutatott, hogy a staféta sikeres átadása nem egyetlen adminisztratív vagy jogi aktus, hanem a *Cselekvés*, a *Létezés* és az *Átadás* valódi, tudatos művészete.

Az alábbiakban összefoglaljuk a workshop legfőbb szellemi útravalóit és gyakorlati tanulságait:

1. A generációváltást időben kell elkezdeni

A generációs átmenet nem egy hirtelen hozott, kényszerű döntés, hanem egy hosszú távú utazás, amely alapos módszertani felkészülést igényel. Nem érdemes megvárni a krízishelyzeteket vagy az alapítók kimerülését; a közös jövőkép tisztázását és a fókuszálást már akkor el kell indítani, amikor a jelenlegi vezetés még aktív és stabil. A sikeres cégek képesek arra, hogy vizionálják és megtervezzék a vállalatuk működését 10 éves időtávlatban is.

2. A vállalat értékeit tudatosan kell átadni

Az anyagi javak, az infrastruktúra és a pozíciók átruházása mellett a generációváltás legmélyebb feladata a cég szellemi és kulturális örökségének megőrzése. Ennek egyik legfontosabb gyakorlati eszköze az **„örökölhető értéktérkép”** tudatos kidolgozása. Az átadás során az olyan alapértékekre kell építeni, mint a *folytonosság*, az *identitás* és a *fejlődés*. A folyamat elején tisztázni kell a kulcskérdéseket: *„Mit szeretnénk megőrizve folytatni?”* és *„Mit szeretnénk átalakítani?”*.

3. A bizalom a sikeres átadás alapja

Minden sikeres generációs stratégia és cselekvési terv alapköve a közös felelősségvállalás és a felek közötti őszinte, mély bizalom. Ahogyan a workshopon elhangzott:

„*Minden generációváltás emberek utazása – nem beosztásoké.*”

Bizalom nélkül a legjobb vezetési modellek is hatástalanok maradnak. Az alapítónak bíznia kell az utód kompetenciájában és döntési képességében, míg az utódnak tisztelnie kell az alapító tapasztalatát és életművét.



5. kép: Renato Fava előadás közben

4. A coaching és mentoring felgyorsítja a vezetői fejlődést

A generációváltás során a vezetői kompetenciák fejlesztése és a tapasztalatok átadása drasztikusan felgyorsítható a coaching és a mentoring összehangolt alkalmazásával.

– A **mentoring** és a strukturált tudásátadás segít a fázisok és a módszerek átlátható kezelésében.

– A **coaching** támogatja a személyes elakadások feloldását, a belső motivációk felszínre hozását és az érintett emberek (a „legénység”) összehangolását.

– A gyakorlatban kiemelten hatékony eszköznek bizonyulnak a generációk közötti **keresztmentoring-ülések**, amelyek az idősebb és a fiatalabb generáció közötti közvetlen, kétirányú tanulást támogatják.

5. A konfliktus nem akadály, hanem fejlődési lehetőség

A generációk közötti feszültség és véleménykülönbség természetes jelenség, amely végigkíséri az emberiség történelmét, mitológiáját és a vállalati kultúrákat egyaránt (gondoljunk csak Kronosz és Zeusz konfliktusára, vagy a nagy filozófusok szellemi örökségére). A konfliktusoktól nem megijedni kell, hanem a közös építkezés és a megújulás hajtóerejévé kell alakítani őket. Ehhez le kell bontani a korlátozó meggyőződéseket (például a *„Csak én tudom jól megcsinálni”* attitűdöt), és folyamatosan alkalmazni kell a **„Win–win” alapú szerep-újratárgyalásokat**.

6. A hagyomány és az innováció nem egymás ellentétei, hanem egymást erősítő tényezők

A legsikeresebb, globálisan is ismert olasz családi vállalati példák (mint a *Ferrero*, a *Barilla*, az *Olivetti* vagy a *Luxottica*) mind azt bizonyítják, hogy a múlt értékeinek tisztelete és a jövőbe mutató innováció tökéletesen megférnek egymás mellett. Ez a „**FaRe” Consulting módszertan** igazi

lényege: a tudatos, értékőrző létezés („*Essere*”) és a dinamikus, cselekvésorientált tenni akarás („*Fare*”) egyensúlya. A hagyomány biztosítja a stabilitást és az identitást, míg az innováció garantálja a piaci túlélést és a „vállalkozási tevékenységből” a valódi „vállalkozássá válás” szintlépését.

7. Minden vállalkozás már holnap megteheti az első lépést

A generációváltás sikeres menedzselése nem egy távoli, elérhetetlen elmélet, és nem igényel azonnali, radikális és követhetetlen változtatásokat. Minden cégvezető és leendő utód már a holnapi napon megteheti a legelső, kézzelfogható lépést ezen az úton. Ehhez elegendő a **3A-modell** első lépcsőfokát beépíteni a mindennapokba: a valódi, értő meghallgatást (*Ascolto*), amelyet követően sokkal gördülékenyebben valósulhat meg a generációk közötti összehangolás (*Allineamento*) és a közös cselekvés (*Azione*).

Záró inspirációs útravaló az e-Guide olvasóinak:

„Nem apáinktól örököljük a vállalatot, hanem azt gyermekeinktől kapjuk kölcsön.”

Gyakorlati kérdés önreflexióhoz:

1. ***Bizalom vs. mikromenedzsment:*** *Megadom-e a napi döntéshozatalban a szükséges bizalmat és autonómiát a másik generáció tagjainak, vagy a túlzott kontroll eszközével gátolom a kétirányú tudásátadást?*
2. ***Szinergiák kiaknázása:*** *Biztosítok-e olyan támogató és nyitott közeget a szervezetben, ahol az eltérő generációk bölcsessége, agilitása és digitális látásmódja exponenciálisan felerősítheti egymást?*
3. ***Hibázás mint tanulási lehetőség:*** *Képes vagyok-e a hibákat nem szankcionálandó problémaként, hanem a tapasztalatszerzés és a szakmai fejlődés természetes, coaching szemléletű lépéseként kezelni?*

3.1.9 Workshop levezetési- és programterv

Időpont, helyszín: 2025. november 18., Békéscsaba, BVKIK székhely
Az előadást megelőzően: intézményi köszöntők (SKIK, BVKIK, Marco Polo G.E.I.E.)
Olasz előadó: Renato Fava, coach
A workshop előadásának címe: *„Generációváltás: a konfliktustól a fejlődésig – a Cselekvés, a Létezés és az Átadás művészete”*
Teljes időtartam: 45 perc

Bevezetés – 5 perc

- Köszöntés és személyes bemutatkozás
- Az előadás témájának és céljának ismertetése
- Az előadás menetének bemutatása

I. A „FaRe”Consulting módszertan – 5 perc

- A „FaRe” jelentése: „Fare” (tenni) és „Essere” (lenni) együtt
- A „FaRe” megközelítés mint tudatos és cselekvésorientált módszertan
- Kapcsolódás a generációváltáshoz: a „vállalkozási tevékenységtől” a „vállalkozássá válásig”
- Rövid elgondolkodtató kérdés: „Mit is szeretnénk valójában hátrahagyni?”

II. A generációváltás történelmi, mitológiai és vállalati elemzése – 7 perc

- A mitológiában: Kronosz és Zeusz – a generációk közötti konfliktus
- A történelemben: a mesterek öröksége – Szókratész, Platón, Arisztotelész
- A vállalatoknál: valós példák (Ferrero, Barilla, Olivetti, Luxottica)
- Irányított reflexió

III. A coaching és a mentoring művészete mint fejlődési katalizátor – 5 perc

- A coaching és a mentoring közötti különbség és egymást kiegészítő szerepük
- A generációváltás mint egy utazás koncepciója
- A három összehangolandó dimenzió: Az átadás (a folyamat), a fázisok (a módszer) és a legénység (az emberek)
- A Mentoring & Coaching Mátrix bemutatása (vizuálisan vagy ábrával)
- *„Minden generációváltás emberek utazása – nem beosztásoké."*

IV. Fókuszálás – 5 perc

- Elmélet: a közös jövőkép tisztázása
- Gyakorlati eszközök: Az „örökölhető értéktérkép"
- Fókuszkérdések (pl.: „Mit szeretnénk megőrizve folytatni?", „Mit szeretnénk átalakítani?")
- Rövid közös gyakorlat: „Képzeljék el vállalkozásukat 10 év múlva…"

V. Elemzés / Meghallgatás – 5 perc

- Elmélet: a (meg)hallgatás mint az átmenet kulcsa
- Gyakorlati eszközök: A 3A-modell:
- Ascolto (meghallgatás) – Allineamento (összehangolás) – Azione (cselekvés)
- A Generációs Kapcsolatok Kereke (a dinamikák feltérképezésére)
- Rövid vállalati példa/történet

VI. Megoldás – 5 perc

- Elmélet: a konfliktustól a közös építkezésig
- Gyakorlati eszközök: „Win–win" módszer és a szerepek újratárgyalása
- Coaching a korlátozó meggyőződésekkel kapcsolatban (pl. „Csak én tudom megcsinálni")
- Gyakorlati kérdés a közönséghez: „Mi a legnagyobb félelmünk, amikor átadjuk vagy átvesszük a stafétát?"

VII. Megvalósítás – 5 perc

- Elmélet: a tervtől a következetes cselekvésig
- Gyakorlati eszközök: A Generációs Cselekvési Terv
- Keresztmentoring-ülések (idősebb és fiatalabb generáció között)
- Fókusz a közös felelősségvállaláson és a bizalmon

VIII. Összegzés – 3 perc

- Összefoglalás: „FaRe” Consulting módszertan → Történelem → Módszer → Cselekvés
- Alapértékek kiemelése: folytonosság, identitás, fejlődés
- Záró inspiráló gondolat: „Nem apáinktól örököljük a vállalatot, hanem azt gyermekeinktől kapjuk kölcsön.”
- Közös gondolkodás elgondolkodásra és gyakorlat: „Holnaptól kezdve mit tehetnének meg első lépésként a saját generációváltásuk útján?”



6. kép: Fotó a békéscsabai workshopról

3.2 Kétnapos tréning: A generációk közötti együttműködés fejlesztésére

3.2.1 A tréning bemutatása

A Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara kétnapos tréninget szervezett a konzorciumi tagok és az általuk bevont vállalkozások számára 2026. március 12-13-án a Somogy megyei Kardosfán.

A „*Generációk közötti együttműködés*” című kétnapos interaktív tréning célja az volt, hogy támogassa a vállalkozókat, vezetőket és HR-szakembereket a többgenerációs munkahelyek működésének tudatosabb kezelésében, valamint a generációváltással kapcsolatos kihívások megértésében és kezelésében. A program arra a felismerésre épült, hogy **a munkahelyeken ma már egyszerre akár négy generáció is jelen lehet,** amelyek eltérő tapasztalatokkal, értékekkel, munkastílussal és elvárásokkal rendelkeznek. Ezek a különbségek konfliktusok forrásai lehetnek, ugyanakkor megfelelő vezetői és szervezeti eszközökkel jelentős versenyelőnnyé alakíthatók.

A résztvevők megismerkedtek a **baby boomer, az X, az Y és a Z generáció munkahelyi sajátosságaival**, valamint azokkal a társadalmi, gazdasági és technológiai hatásokkal, amelyek formálták gondolkodásukat és munkához való viszonyukat. A program hangsúlyozta, hogy a generációk nem homogén csoportok, ugyanakkor a közös élmények és tapasztalatok hasonló attitűdöket alakíthatnak ki bennük.

A képzés módszertana az aktív részvételre és a tapasztalati tanulásra épült. A témák feldolgozása interaktív gyakorlatok, csoportmunkák, szerepjátékok, facilitált beszélgetések és önreflexiós feladatok segítségével történt. A program külön figyelmet fordított arra, hogy a jelenlevők saját szervezeti helyzetükre vonatkozóan is felismerjék a generációs együttműködés erősségeit és fejlesztendő területeit. A második nap során vállalati jó gyakorlatok, vezetői tapasztalatok és konkrét akciótervek kidolgozása segítette a tanultak gyakorlati alkalmazását.

A tréning egyik meghatározó üzenete, hogy a generációs különbségek önmagukban nem problémák. A sikeres szervezetek nem eltüntetni próbálják ezeket a különbségeket, hanem olyan környezetet alakítanak ki, amelyben a különböző generációk erősségei kölcsönösen kiegészítik egymást.

3.2.2 A legfontosabb kihívások

A gyakorlatok, csoportmunkák és szerepjátékok alapján a résztvevők számos olyan helyzetet azonosítottak, amelyek a generációk közötti együttműködés során rendszeresen megjelennek a vállalkozások működésében.

Az egyik leggyakrabban említett kihívás **a munka és a magánélet egyensúlyának eltérő értelmezése** volt. Az idősebb generációk számára a munka gyakran a kötelességtudattal, a kitartással és a hosszú távú elköteleződéssel kapcsolódik össze, míg a fiatalabb munkavállalók nagyobb hangsúlyt helyeznek a rugalmasságra, a mentális jóllétre és a személyes élet minőségére. Ez a különbség különösen olyan helyzetekben jelenik meg, amikor túlóra, szabadság vagy váratlan többletfeladat kerül napirendre.

Szintén gyakori problémaként jelent meg **a rugalmasság és a stabilitás** eltérő megítélése. Míg az idősebb generációk számára a hosszú távú munkahelyi biztonság és a szervezethez való lojalitás kiemelt értéket képvisel, addig a fiatalabb generációk inkább a fejlődési lehetőségeket, a szakmai kihívásokat és az önmegvalósítást keresik. Ez gyakran félreértésekhez vezet a vezetők és a fiatalabb munkavállalók között.

A **visszajelzés és a vezetői kommunikáció** szintén visszatérő konfliktusforrásként jelent meg. Több résztvevő számolt be arról, hogy a fiatalabb munkatársak rendszeresebb visszajelzést, gyorsabb reakciókat és nagyobb bevonást várnak a vezetőktől, míg a hagyományos szervezeti kultúrákban a visszajelzés sok esetben ritkább és formálisabb keretek között történik. Ez az eltérő elvárás gyakran eredményez elégedetlenséget mindkét oldalon.

A **kommunikációs csatornák használata** szintén jelentős különbségeket mutat. Az idősebb generációk jellemzően az e-mailes vagy személyes kommunikációt részesítik előnyben, míg a fiatalabb munkavállalók számára természetes a gyors, digitális és informális kommunikáció. A különböző kommunikációs szokások sok esetben nem technológiai, hanem együttműködési problémákhoz vezetnek.

A szerepjátékok segítségével feldolgozott munkahelyi helyzetek – projektkésés, szabadságkiadás, hibakezelés és a home office korlátozása – jól mutatták, hogy a generációs konfliktusok mögött rendszerint nem rossz szándék, hanem **eltérő értékek, tapasztalatok és feltételezések** állnak. Fontos következtetésként fogalmazódott meg, hogy ugyanazt a helyzetet a különböző generációk teljesen **eltérő nézőpontból** értelmezhetik.

3.2.3 A tréning fő tanulságai

- **A sztereotípiák helyett az egyéni motivációk megértése**

  A tréning első gyakorlata tudatosan a generációkkal kapcsolatos sztereotípiák feltárására épült. Olyan gyakran hallható állításokat vizsgáltak meg, mint például „a fiatalok nem tisztelik az idősebbeket” vagy „az idősebb generációk nem nyitottak az új ötletekre”. A közös feldolgozás során egyértelművé vált, hogy ezek a leegyszerűsítő kijelentések ritkán írják le pontosan a valóságot. A generációk közötti különbségek mögött valójában eltérő élethelyzetek, tapasztalatok és motivációk állnak. **Az eredményes együttműködés alapja nem a generációk címkézése, hanem a másik fél motivációinak és szempontjainak megértése.**

- **A konfliktusok mögött álló eltérő értékrendszerek**

  A szerepjátékos feladatok során a résztvevők megtapasztalhatták, hogy ugyanaz a munkahelyi helyzet teljesen eltérő reakciókat válthat ki a különböző generációk képviselőiből. A konfliktusok hátterében jellemzően nem a rossz szándék vagy az együttműködési hajlandóság hiánya áll, hanem a munkáról, a felelősségről, a lojalitásról vagy a rugalmasságról alkotott eltérő elképzelések. **A vezetőknek és a csapatoknak nem a különbségek megszüntetésére kell törekedniük, hanem azok tudatos kezelésére és összehangolására.**

- **A kommunikáció, a bizalom és a világos elvárások a siker kulcsa**

  A tréning során feldolgozott kutatási eredmények és gyakorlati példák rámutattak, hogy a generációs konfliktusok jelentős része valójában kommunikációs félreértésekből ered. A világosan megfogalmazott elvárások, a rendszeres visszajelzés, a következetes vezetői működés és a kölcsönös bizalom olyan alapfeltételek, amelyek minden generáció számára biztonságos és kiszámítható munkakörnyezetet teremtenek. **A különböző generációk eltérő kommunikációs preferenciáinak figyelembevétele szintén hozzájárulhat az együttműködés javításához.**

- **A tudásátadás kétirányú folyamat**

  A generációváltásról és mentorálásról szóló blokk egyik megállapítása az volt, hogy a tudás nem kizárólag az idősebb generációktól áramlik a fiatalabbak felé. A tapasztalat, a szakmai rutin és a szervezeti tudás mellett a fiatalabb generációk új technológiai ismereteket, digitális szemléletet és innovatív megoldásokat hozhatnak a szervezetbe. A mentorálás és a fordított mentorálás egyaránt hatékony eszköz lehet a generációk közötti tudásmegosztás támogatására. **A résztvevők egyetértettek abban, hogy a sikeres többgenerációs szervezetek egyik alapvető erőforrása a kölcsönös tanulás képessége.**

3.2.4 A tréning során megfogalmazott jó gyakorlatok

A jelenlévők nem csupán azonosították a generációk közötti együttműködésben felmerülő problémákat, hanem közösen olyan gyakorlati megoldásokat is összegyűjtöttek, amelyek a mindennapi szervezeti működésben is alkalmazhatók. A csoportmunkák, szerepjátékok és facilitált beszélgetések egyértelműen rámutattak arra, hogy a generációs konfliktusok jelentős része tudatos vezetői eszközökkel megelőzhető vagy kezelhető.

Az alábbi jó gyakorlatok olyan egyszerű, ugyanakkor hatékony módszereket mutatnak be, amelyek hozzájárulhatnak a bizalom erősítéséhez, a félreértések csökkentéséhez és a többgenerációs csapatok eredményesebb működéséhez.

- **A visszajelzés legyen rendszeres, konkrét és párbeszédre épülő**

  A tréning egyik tanulsága az volt, hogy a különböző generációk eltérő visszajelzési kultúrában szocializálódtak. Míg az idősebb generációk számára természetesebb a ritkább, formális értékelés, addig az Y és a Z generáció tagjai folyamatosabb, fejlesztő jellegű visszajelzést várnak.

  Kialakult egy közös nézőpont, amely szerint a rendszeres, rövid és konkrét visszajelzés minden generáció számára kiszámíthatóbbá teszi a munkát, és jelentősen csökkenti a bizonytalanságot.

  Ajánlott gyakorlatok:

  – rövid, rendszeres vezetői visszajelzések;
  – a visszajelzés során az elvárás, a megfigyelt viselkedés, annak hatása és a következő lépés egyértelmű megfogalmazása;
  – kérdésekre épülő, bevonó visszajelzés alkalmazása az egyoldalú értékelés helyett.

  Várható eredmények:

  – nagyobb elkötelezettség;
  – gyorsabb fejlődés;
  – kevesebb félreértés;
  – erősebb vezető–munkatárs kapcsolat.

- **A bizalom tudatos építése**

  A tréningen több alkalommal is megfogalmazódott, hogy a generációk közötti együttműködés alapja nem elsősorban az életkor, hanem a bizalom.

  A bizalom kialakulását mindenekelőtt a következetes vezetői működés, a kiszámíthatóság és a nyílt kommunikáció támogatja. A résztvevők szerint különösen fontos, hogy a munkatársak merjenek segítséget kérni, problémát jelezni vagy hibáikról beszélni anélkül, hogy emiatt negatív következményektől kellene tartaniuk.

  Ajánlott gyakorlatok:

  – a vezető következetesen tartsa be a megállapodásokat;
  – a problémák korai jelzésének ösztönzése;
  – pszichológiailag biztonságos munkakörnyezet kialakítása;
  – a hibák nyílt megbeszélése hibáztatás helyett.

  Várható eredmények:

  – gyorsabb problémamegoldás;
  – kevesebb rejtett konfliktus;
  – nagyobb együttműködési hajlandóság;
  – magasabb szervezeti bizalom.

- **Az elvárások egyértelmű tisztázása**

  A szerepjátékok egyik visszatérő tanulsága az volt, hogy ugyanazt a feladatot a különböző generációk gyakran eltérően értelmezik. Sok konfliktus abból adódik, hogy a vezető úgy gondolja, az instrukció egyértelmű volt, míg a munkatárs egészen más eredményt vár.

  Megegyezés született, hogy a világosan megfogalmazott célok, határidők és felelősségi körök jelentősen csökkentik a félreértések számát.

  Ajánlott gyakorlatok:

  - a sikeres teljesítés kritériumainak előzetes tisztázása;
  - visszakérdezés alkalmazása annak ellenőrzésére, hogy mindenki ugyanazt értette-e;
  - a döntési jogkörök és felelősségek egyértelmű meghatározása.

  Várható eredmények:

  - kevesebb félreértés;
  - nagyobb önállóság;
  - gyorsabb feladatvégrehajtás;
  - csökkenő generációs feszültségek.

- **Tudatos kommunikáció a különböző generációk között**

  A generációk közötti kommunikációs szakadék szinte minden mintában tetten érhető: a tapasztaltabb kollégák a közvetlenebb vagy dokumentáltabb formákat (személyes találkozó, e-mail), míg a fiatalabbak a gyors digitális platformokat részesítik előnyben. A tréningen a résztvevők arra jutottak, hogy nem létezik minden helyzetre megfelelő kommunikációs forma. Sokkal előrébb való, hogy a szervezet közösen alakítsa ki saját kommunikációs szabályait.

  A téma többszöri felmerülése is igazolja, hogy nem csupán technológiai különbségről, hanem az együttműködés hatékonyságát alapvetően befolyásoló tényezőről van szó: a kommunikációs csatornák tudatos összehangolása nélkül a generációk közötti tudásátadás akadozhat.

  Ajánlott gyakorlatok:

  - a kommunikációs csatornák közös meghatározása;
  - az üzenet jellegéhez illeszkedő kommunikációs forma kiválasztása;
  - közösen elfogadott kommunikációs normák kialakítása.

  Várható eredmények:

  - gyorsabb információáramlás;
  - kevesebb félreértés;
  - átláthatóbb együttműködés.

- **A hibákból tanuló szervezeti kultúra kialakítása**

  Az egyik szerepjáték egy hibás ajánlat következményeit dolgozta fel. A résztvevők megállapították, hogy a különböző generációk eltérően viszonyulnak a hibákhoz: egyesek elsősorban a felelőst keresik, mások inkább a megoldásra koncentrálnak.

  Közös álláspontként fogalmazódott meg, hogy a hosszú távon sikeres szervezetek a hibákat tanulási lehetőségként kezelik.

  Ajánlott gyakorlatok:

  - a hibák közös elemzése személyeskedés nélkül;
  - a tanulságok dokumentálása;
  - folyamatok fejlesztése a hibák ismétlődésének megelőzésére.

Várható eredmények:

- nyitottabb szervezeti kultúra;
- nagyobb innovációs készség;
- folyamatos fejlődés.

- **A generációk erősségeinek tudatos összekapcsolása**

A tréning záró szakaszában egy ideális többgenerációs munkahely megtervezése volt a feladat. A közös munka során világossá vált, hogy minden generáció sajátos erősségekkel járul hozzá a szervezet sikeréhez.

Az idősebb munkatársak tapasztalata, rendszerszemlélete és stabilitása jól kiegészítheti a fiatalabb generációk digitális tudását, kreativitását és alkalmazkodóképességét.

Ajánlott gyakorlatok:

- mentorprogramok indítása;
- fordított mentorálás (*reverse mentoring*);
- vegyes generációjú projektcsapatok létrehozása;
- tudatos tudásátadási folyamatok kialakítása;
- fokozatos felelősségátadás a generációváltás során.

Várható eredmények:

- hatékonyabb tudásmegosztás;
- gyorsabb innováció;
- sikeresebb generációváltás;
- hosszú távon stabilabb szervezeti működés.

3.2.5 A tréning tematikája

1. nap: 2026. március 12.: A generációs különbségek megértése és tudatos kezelése

1. blokk – Generációk gondolkodása és motivációi

- Sétáló sztereotípiák (ki hova áll 1-10 skálán?)
  - *„A legfiatalabbak nem tisztelik az idősebbeket és mindent azonnal akarnak.”*
  - *„A generációs különbségek inkább lehetőséget, mint problémát jelentenek.”*
  - *„Az idősebb generációk nem nyitottak az új ötletekre és nem tudnak csapatban dolgozni.”*
  - *„A fiatalabb generációk könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz.”*
  - *„Az Y generáció (30-45) sokkal tudatosabb a munka-magánélet különválasztásában.”*
  - *„Az X generáció (45-60) túlságosan ragaszkodik a szabályokhoz.”*
  -
  - Miben más az X, az Y és a Z generáció munkahelyi szemlélete?
  - Mit jelent számukra a lojalitás, a stabilitás, a szabadság?
  - Mi motiválja őket valójában?

Módszer: Interaktív gyakorlat, közös értelmezés, prezentáció.

2. blokk – Tipikus munkahelyi ütközések

- „Nem elég elkötelezett” vs. „Nem rugalmas”
- Időkezelés, felelősség, döntéshozatal különbségei
- Generációs játszma (storyboard):

  Csoportok: mindegyik csapat kap egy munkahelyi szituációt (pl. projektleadás késése, szabadságkiadás szigorítása, elrontott ajánlat miatti megrendelés elmaradása, túlóra vállalása).

  A feladat: hogyan reagál erre a helyzetre a különböző generációs szereplő (BB, X, Y, Z)?

  Találjátok ki a reakciókat, majd játsszátok el szerepjáték formájában. Ezután megbeszéljük az ütköző pontokat és lehetséges hidakat.

3. blokk – Együttműködési és kommunikációs stratégiák

- Hogyan adjunk visszajelzést más generációnak?
- Mitől lesz bizalom a generációk között?
- Hogyan tisztázzuk az elvárásokat?

Módszer: Szerepjáték + facilitált elemzés.

4. blokk – Generációs különbségek tudatos kezelése – stratégiai szinten

- Generációváltás a vállalkozásokban
- Tudásátadás és mentorálás
- Hogyan lehet a különbségből erőforrás?
- Napzárás: Saját szervezeti helyzet feltérképezése.

<u>2. nap: 2026. március 13.: Jó gyakorlatok és alkalmazás</u>

5. blokk – KOMETA 99 Zrt. – vezetői tapasztalat

Vendégelőadás: „Bizalom, felelősség, jövő – mit ad át egy családi tulajdonos?”

Fókusz:

- Generációk együttműködése a napi döntéshozatalban
- Multikulturális csapat és generációs különbségek kezelése
- Konkrét dilemmák és tanulságok
- Tapasztalatmegosztás és kérdés-válasz.

6. blokk – Mit viszünk haza?

- Melyik konfliktushelyzet ismerős?
- Mit csinálhatunk másképp?
- 2-3 konkrét változtatási pont szervezetenként.

7. blokk – Akcióterv és networking

- Gyors szervezeti cselekvési terv
- Kommunikációs vállalások
- Beépített networking blokk

Zárás: összegzés, kulcsüzenetek.



3. kép: A kétnapos tréning résztvevői

3.2.6 Összegzés

A generációs különbségek kezelése nem különálló HR-feladat, hanem a szervezeti kultúra része. Azok a vállalkozások tudnak hosszú távon sikeresek maradni, amelyek felismerik, hogy a különböző generációk eltérő tapasztalatai és nézőpontjai nem akadályt, hanem értékes erőforrást jelentenek. A tudatos kommunikáció, a rendszeres visszajelzés, a bizalomépítés, a világos elvárások és a kölcsönös tanulás olyan vezetői eszközök, amelyek bármilyen méretű szervezetben hozzájárulhatnak a hatékonyabb együttműködéshez és a generációváltás sikeres megvalósításához.

Mit vihetnek haza a vállalkozások?

A tréning egyik legfontosabb célja az volt, hogy a résztvevők ne csupán új ismeretekkel, hanem saját szervezetükben is alkalmazható megoldásokkal térjenek haza. A kétnapos program végén minden résztvevő akciótervet készített, amelyben meghatározta azokat a konkrét lépéseket, amelyeket a következő időszakban meg kíván valósítani saját vállalkozásában vagy szervezetében. Ez a megközelítés is azt erősítette, hogy a generációk közötti együttműködés fejlesztése nem egyszeri projekt, hanem folyamatos vezetői feladat.

A tréning során megfogalmazott tapasztalatok alapján az alábbi üzenetek adhatják a vállalkozások számára a legfőbb útravalót.

- **A generációs különbségek értéket jelentenek:** A különböző generációk eltérő gondolkodásmódja, munkastílusa és tapasztalata nem gyengíti, hanem gazdagítja a szervezetet. A konfliktusok jelentős része abból fakad, hogy ugyanazt a helyzetet más szemszögből értelmezik a munkatársak. Ha ezek a különbségek tudatos vezetői támogatást kapnak, akkor a szervezet alkalmazkodóképessége, kreativitása és problémamegoldó képessége is erősödik.
- **A vezető szerepe a különbségek összekapcsolása:** A tréning során többször is megfogalmazódott, hogy a vezető feladata nem az, hogy minden munkatárs ugyanúgy gondolkodjon vagy dolgozzon. Sokkal inkább az, hogy olyan szervezeti kultúrát alakítson ki, amelyben a különböző nézőpontok kiegészítik egymást.

  Ehhez elengedhetetlen a világos kommunikáció, az egyértelmű elvárások megfogalmazása, a rendszeres visszajelzés és a bizalomra épülő együttműködés. Azok a vezetők tudják sikeresen kezelni a többgenerációs csapatokat, akik felismerik az egyes generációk erősségeit, és lehetőséget teremtenek azok kibontakoztatására.
- **A generációváltás hosszú távú folyamat:** A tréning egyik kiemelt üzenete volt, hogy a generációváltás nem egyetlen döntés vagy vezetőváltás, hanem tudatosan felépített, több éven át tartó folyamat. Ennek része a tudás átadása, a felelősség fokozatos megosztása, valamint az új vezetői szerepek kialakítása.

  A sikeres vállalkozások időben megkezdik ezt a folyamatot, és lehetőséget biztosítanak arra, hogy az új generáció fokozatosan szerezzen tapasztalatot, miközben a korábbi vezetők mentorszerepben továbbra is támogatják a szervezet működését.
- **A KOMETA 99 Zrt. vezetői előadásának tanulságai:** A tréning második napján elhangzott vezetői előadás rávilágított arra, hogy a generációk közötti együttműködés nem pusztán HR-kérdés, hanem a hosszú távú üzleti siker egyik meghatározó stratégiai tényezője.

  Az előadó egy családi vállalkozás gyakorlatán keresztül mutatta be, hogy több generáció együttműködése a fejlődés alapját jelenti. Kiemelte, hogy a szervezet tartós eredményességét az idősebb generációk szakmai tapasztalata és a fiatalabb munkatársak új megközelítései együttesen biztosítják.

  Giacomo Pedranzini hangsúlyozta, hogy a tapasztalt kollégák tudása, bölcsessége és kitartása stabil alapot ad, hiszen mélyen ismerik a működést, felismerik a kockázatokat, és hozzájárulnak a szervezet biztonságos működéséhez. Ezzel párhuzamosan a fiatalabb generációk friss szemléletet, kreativitást, digitális készségeket és változásra való nyitottságot hoznak.

  Pedranzini kiemelt gondolata szerint a fiatal munkatársaknak teret kell adni az önálló kezdeményezésekhez és az új ötletek kipróbálásához akkor is, ha ezek elsőre szokatlannak vagy kockázatosnak tűnnek. Az innováció velejárója, hogy nem minden próbálkozás vezet azonnali sikerhez; a hibák így a tanulás részét képezik. Eközben a tapasztaltabb kollégák szerepe továbbra is kulcsfontosságú: mentorálással, iránymutatással és támogatással segítik, hogy az új megoldások mellett a vállalat megőrizze értékeit, szakmai színvonalát és stabilitását.

  A szemlélet jól összegzi a tréning egyik alapvető tanulságát: a sikeres vállalkozások nem a hagyomány és az innováció között választanak, hanem tudatosan összekapcsolják a kettőt.
- **A változás kis lépésekkel kezdődik:** A résztvevők akcióterveinek elkészítése során egyértelművé vált, hogy a generációk közötti együttműködés javításához nincs szükség azonnali, nagyszabású szervezeti átalakításokra. Már néhány tudatos változtatás – például rendszeresebb visszajelzés, közös kommunikációs szabályok, mentorprogram indítása vagy a feladatok és elvárások pontosabb tisztázása – is érzékelhető javulást eredményezhet a mindennapi együttműködésben.

Záró gondolatok

A generációk közötti együttműködés nem elsősorban életkori kérdés, hanem vezetői és szervezeti kultúra kérdése. Azok a vállalkozások lesznek hosszú távon sikeresek, amelyek képesek a különböző generációk tudását, tapasztalatait és szemléletét közös célok szolgálatába állítani. A tapasztalat biztonságot ad, az új ötletek fejlődést hoznak – együtt pedig olyan szervezeti kultúrát teremtenek, amely egyszerre stabil, alkalmazkodó és jövőálló.

Inspirációs útravaló az e-Guide olvasóinak:

A munkahelyi generációk hatékony együttműködése nem a különbségek eltörléséről szól, hanem a bennük rejlő egyedi értékek és látásmódok tudatos összehangolásáról. Ahogy a neves hazai generációkutató, **Steigervald Krisztián** rávilágít a megértés fontosságára:

„…enélkül csak azt látjuk, hogy nem az van, ami eddig volt – és ez feszültséghez vezet. Az ismeret viszont megértéshez és elfogadáshoz vezet."

A mindennapi kommunikáció, a nyitott visszajelzési kultúra és a közös munka során a legnagyobb lépés, amit tehetünk, ha a sztereotípiák helyett az értő figyelmet választjuk. **Lindsey Pollak**, a multigenerációs munkahelyek elismert nemzetközi szakértője arra ösztönöz minket, hogy változtassunk a szemléletünkön:

„Döntsünk úgy, hogy a generációs sokszínűségre nem egy megoldandó problémaként vagy leküzdendő kihívásként tekintünk, hanem lehetőségként, amit érdemes magunkhoz ölelnünk. Kombináljuk az egyes generációk legjobb gyakorlatait – a klasszikust és az újat –, hogy egy sikeresebb és befogadóbb munkahelyet teremtsünk."

Gyakorlati kérdések önreflexióhoz:

Kérjük, szánjon néhány percet arra, hogy saját szervezeti működésére reflektálva megválaszolja az alábbi kérdéseket:

1. **A megértés szándéka:** Amikor a mindennapi munka során konfliktusba vagy véleménykülönbségbe kerülök egy másik generációhoz tartozó kollégámmal (legyen az egy nálam lényegesen fiatalabb vagy idősebb munkatárs), képes vagyok-e tudatosan félretenni a generációs sztereotípiákat, és megvizsgálni, milyen eltérő elvárások vagy értékek állnak a reakciója mögött?
2. **A kommunikációs híd:** A feladatok kiosztásakor vagy a számonkéréskor úgy fogalmazok-e, ahogyan az nekem a legkényelmesebb, vagy törekszem arra, hogy az üzenetet a partnerem generációs kommunikációs sajátosságaihoz (pl. a Z generáció azonnali visszajelzésigénye vagy az idősebbek személyes egyeztetési preferenciája) igazítsam?
3. **Bizalom és felelősség:** Megadom-e a napi döntéshozatalban a szükséges bizalmat és autonómiát a másik generáció képviselőinek, vagy a mikromenedzsment eszközével próbálom kontrollálni a folyamatokat, gátolva ezzel a kétirányú tudásátadást?
4. **Az első lépés:** Mi az az egyetlen, kézzelfogható változtatás a kommunikációmban vagy a visszajelzési gyakorlatomban, amelyet már a holnapi napon megtehetek azért, hogy javítsam a generációk közötti együttműködést a csapatomban?

3.3 Tanulmányút Olaszországban

3.3.1 A tanulmányút célja és szakmai háttere

A GENSKILLS projekten belül a Marco Polo G.E.I.E. által 2026. április 19-23. között szervezett olaszországi tanulmányút a workshop és a vállalkozói tréning folytatásaként valósult meg.

Míg a tréning elsősorban a különböző generációk közötti együttműködés fejlesztésére, a workshop pedig a generációváltás módszertanára, valamint a coaching és mentoring szerepére helyezte a hangsúlyt, addig **a tanulmányút lehetőséget biztosított arra, hogy a résztvevők működő vállalkozásokban figyelhessék meg ezek gyakorlati megvalósulását.** A program során családi vállalkozások, társadalmi vállalkozások és kézműves manufaktúrák példáin keresztül vált kézzelfoghatóvá, hogy a generációváltás nem egyszeri esemény, hanem tudatosan felépített, hosszú távú fejlődési folyamat. A tanulmányúton meglátogatott szervezetek kiválasztásának fő szempontja volt, hogy rendelkezzenek tapasztalatokkal a hagyományőrzés, az innováció és a fenntartható fejlődés területén.

A helyszíni tapasztalatszerzés kiemelt jelentőségű, mert a generációváltás sikerét meghatározó tényezők – a bizalom, a vezetői szerepek fokozatos átadása, a családi értékek megőrzése vagy éppen az innováció bevezetése – a gyakorlatban sokkal árnyaltabban érthetők meg, mint az elméleti előadások során. A résztvevők közvetlenül találkozhattak olyan vállalkozókkal, akik saját tapasztalataikon keresztül mutatták be a generációváltás kihívásait, döntési helyzeteit és eredményeit. A személyes beszélgetések, az üzemlátogatások és a vállalkozások működésének megismerése lehetőséget teremtett arra, hogy a résztvevők ne csupán jó gyakorlatokat gyűjtsenek, hanem megértsék azok hátterét és adaptálhatóságát is. A tanulmányút helyszíne, az olaszországi Friuli–Venezia Giulia régió különösen alkalmas volt erre a célra. A térség gazdaságát nagymértékben kis- és középvállalkozások, valamint több generáción át működő családi vállalkozások alkotják. Ezek a vállalkozások nem csupán gazdasági szereplők, hanem a helyi identitás, a kulturális örökség és a közösségi együttműködés meghatározó hordozói is. Számos vállalkozás esetében a versenyképesség alapját éppen az jelenti, hogy a családi hagyományokat korszerű technológiákkal, nemzetközi piaci szemlélettel és fenntartható működési modellekkel kapcsolják össze. A tanulmányút során meglátogatott vállalkozások jól szemléltették, hogy a generációváltás nem a múlt feladását, hanem annak továbbfejlesztését jelenti.

A program egyúttal **szorosan kapcsolódott a békéscsabai workshop során bemutatott „FaRe" Consulting módszertanhoz és a generációváltás négylépcsős modelljéhez is**. A résztvevők a gyakorlatban is megfigyelhették, miként jelenik meg a közös jövőkép kialakítása, a generációk közötti párbeszéd, a felelősség fokozatos átadása, valamint az innováció és a hagyomány egyensúlya a sikeresen működő családi vállalkozásokban. A tanulmányút így megerősítette a projekt egyik legfontosabb üzenetét: a generációváltás elsősorban emberek közötti együttműködési folyamat, amelynek alapja a bizalom, a közös értékrend és a tudatos felkészülés.

A tanulmányút szakmai megközelítésének alapját a ***„learning by seeing"*, vagyis a „megfigyelésen keresztüli tanulás"** módszere jelentette. Ez a szemlélet abból indul ki, hogy a legjobb gyakorlatok nem pusztán leírhatók, hanem személyes tapasztalás révén érthetők meg igazán. A résztvevők nem előre elkészített esettanulmányokat elemeztek, hanem működő vállalkozások mindennapjaiba nyertek betekintést, közvetlenül kérdezhették a tulajdonosokat és vezetőket, valamint megismerhették döntéseik hátterét. Ez a tanulási forma lehetővé teszi, hogy az elméleti modellek valós vállalkozói tapasztalatokkal kapcsolódjanak össze, elősegítve a megszerzett ismeretek későbbi gyakorlati alkalmazását saját szervezetükben vagy tanácsadói munkájuk során.

A tanulmányút így nem önálló programelemként, hanem **a GENSKILLS projekt tanulási folyamatának harmadik pilléreként** értelmezhető. A tréningen megszerzett kompetenciákra és a workshopon bemutatott módszertanra építve a résztvevők valós példákon keresztül szerezhettek megerősítést arról, hogy a sikeres generációváltás kulcsa a tudatos felkészülés, a fokozatos felelősségátadás és a generációk közötti partnerség kialakítása.

3.3.2 Mit tanítanak a sikeres családi vállalkozások?

A meglátogatott vállalkozások különböző ágazatokban működtek – a borászattól és az élelmiszeripartól kezdve a kézműves manufaktúrákon át egészen a szociális gazdaságig –, mégis számos közös jellemzőt mutattak. Bár méretük, történetük és piaci környezetük eltérő, mindegyik szervezet ugyanazt az alapelvet képviseli: a generációváltás nem egyetlen döntés vagy jogi aktus, hanem hosszú távú szervezetfejlesztési folyamat. A sikeres vállalkozások nem egyszerűen vezetőt váltanak, hanem tudatosan készítik fel a következő generációt arra, hogy továbbvigye és továbbfejlessze a család által létrehozott értékeket.

A generációváltás hosszú, tudatos folyamat

Az egyik legfontosabb közös tanulság az, hogy a generációváltás éveken, sokszor évtizedeken át tartó folyamat. Az utódok fokozatosan kapcsolódnak be a vállalkozás működésébe: először megfigyelőként, majd egy-egy részterület felelőseként, végül stratégiai döntéshozóként vesznek részt a vállalat irányításában. Ez az átmeneti időszak lehetőséget biztosít arra, hogy az új generáció tapasztalatot szerezzen, miközben az előző generáció mentoráló szerepben továbbra is támogatja a fejlődését. A vezetőváltás így nem törést, hanem folytonosságot jelent.

Az értékek továbbadása fontosabb, mint a tulajdon átadása

A családi vállalkozások számára a legnagyobb örökséget nem maga a vállalat vagy annak vagyona jelenti, hanem az a szemlélet, tudás és értékrend, amelyre a vállalkozás épül. A meglátogatott cégek vezetői rendszeresen hangsúlyozták, hogy a következő generációnak nem csupán a vállalkozás irányítását kell átvennie, hanem annak küldetését, minőségi elveit, ügyfélkapcsolatait és társadalmi felelősségvállalását is. Ez a gondolat szorosan kapcsolódik a workshop során bemutatott „FaRe” Consulting módszertanhoz, amely szerint a valódi örökséget az értékek, a jövőkép és a felelősség együttese alkotja.

Az innováció és a hagyomány nem egymás ellentétei

A hagyomány megőrzése és az innováció bevezetése nem egymást kizáró, hanem egymást erősítő folyamatok. Például az Alimentari Tomadin a hagyományos családi üzletből nemzetközileg ismert gasztronómiai különlegességeket árusító üzletet hozott létre. Az Antica Ricetta egy többgenerációs receptet emelt prémium márkává, a Friul Mosaic a tradicionális kézi mozaikkészítést korszerű digitális tervezéssel egészítette ki, míg a Cantina Pitars a precíziós szőlészet és a digitális marketing segítségével növelte versenyképességét. Ez jól mutatja, hogy az innováció nem a múlt feladását, hanem annak korszerű továbbfejlesztését jelenti.

A családi identitás versenyelőnyt jelenthet

A meglátogatott vállalkozások nem csupán termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítenek, hanem történetet, hagyományt és hitelességet is. A családi múlt, a helyi kötődés és a több generáción át felhalmozott tudás olyan megkülönböztető értéket képvisel, amelyet a nemzetközi piac is egyre inkább értékel. A fogyasztók számára a családi vállalkozások megbízhatóságot, személyes felelősségvállalást és magas minőséget közvetítenek. A tanulmányút példái azt bizonyították, hogy a családi identitás nem a fejlődés akadálya, hanem megfelelő stratégia mellett a vállalkozás egyik legerősebb versenyelőnye lehet.

A vezetői szerepek fokozatos átadása teremti meg a bizalmat

A sikeres generációváltás minden meglátogatott vállalkozásban a felelősség tudatos és fokozatos megosztására épült. Az idősebb generáció nem egyik napról a másikra vonult vissza, hanem mentoráló, tanácsadó szerepet vállalt, miközben az utódok egyre nagyobb önállóságot kaptak a döntések meghozatalában. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy az új vezetők saját tapasztalatokat szerezzenek, hibáikból tanuljanak, ugyanakkor számíthassanak az előző generáció támogatására. A tanulmányút tapasztalatai ezzel megerősítették a workshop egyik központi üzenetét is: a vezetői szerepet nem lehet egyszerűen átadni, azt fokozatosan kell felépíteni a bizalomra, az együttműködésre és a közös felelősségvállalásra építve.

Összességében bizonyosságot nyert, hogy a sikeres családi vállalkozások közös jellemzője nem egyetlen üzleti modell vagy vezetési technika, hanem egy sajátos gondolkodásmód. Ennek középpontjában a hosszú távú szemlélet, a folyamatos tanulás, a generációk közötti partnerség, valamint az a meggyőződés áll, hogy a vállalkozás valódi értéke nem csupán az általa előállított termékekben vagy szolgáltatásokban, hanem az általa továbbadott tudásban, kultúrában és emberi kapcsolatokban rejlik.

3.3.3 Jó gyakorlatok különböző vállalkozásoktól

A tanulmányút egyik legnagyobb értékét az jelentette, hogy a résztvevők eltérő méretű és tevékenységi körű családi vállalkozások működését ismerhették meg. Bár a meglátogatott szervezetek különböző ágazatokban tevékenykednek, közös bennük, hogy sikeresen kapcsolják össze a családi hagyományokat az innovációval, miközben tudatosan készülnek a generációváltásra. Az alábbi példák jól szemléltetik, hogy a generációváltásnak nincs egységes receptje, ugyanakkor számos olyan jó gyakorlat azonosítható, amely más vállalkozások számára is adaptálható.

1.) Fondazione Russiz – A társadalmi felelősség és a gazdasági fenntarthatóság összekapcsolása

A Fondazione Russiz különleges helyet foglal el a tanulmányút állomásai között, hiszen egyszerre működik szociális intézményként és sikeres gazdasági szervezetként. Az alapítvány eredeti küldetése a hátrányos helyzetű gyermekek támogatása volt, amelyet ma is megőrzött, ugyanakkor működésének fenntarthatóságát saját mezőgazdasági és borászati tevékenysége biztosítja. Ez a modell jól példázza, hogy a társadalmi felelősségvállalás és a gazdasági siker nem egymást kizáró célok.

A szervezet vezetése tudatosan olyan környezetet alakított ki, amelyben a fiatalok nem intézményi ellátottként, hanem a közösség aktív tagjaiként fejlődhetnek. A mezőgazdasági munka, a szakképzés és a közösségi élet egyszerre szolgálja a személyiségfejlesztést és a társadalmi integrációt. A vállalkozás működésének középpontjában az ember áll: a vezetői döntések nem kizárólag gazdasági szempontokat követnek, hanem a közösség hosszú távú fejlődését is szolgálják.

Adaptálható jó gyakorlatok:

- társadalmi célok és üzleti tevékenység összehangolása;
- gazdasági önfenntartás társadalmi küldetés mellett;
- közösségépítés mint szervezeti érték;
- emberközpontú vezetői szemlélet.

2.) Alimentari Tomadin – A hagyomány újragondolása

Az Alimentari Tomadin jól példázza, hogy a generációváltás nem feltétlenül jelent irányváltást, sokkal inkább új perspektívát ad egy már meglévő vállalkozásnak. A második generáció képviselője, Leila Cipolloni nem szakított a családi hagyományokkal, hanem azokat új üzleti szemlélettel és nemzetközi tapasztalatokkal gazdagította. A hagyományos élelmiszerüzletből olyan prémium gasztronómiai különlegességeket árusító üzletet alakított ki, amely a helyi termelők kiváló minőségű termékeit mutatja be.

A vállalkozás sikerének alapja a tudatos márkaépítés, a kivételes minőség iránti elkötelezettség és az a szemlélet, hogy a helyi értékek a nemzetközi piacon is versenyképesek lehetnek. A vezető folyamatosan keresi az új termelőket és tanulási lehetőségeket, miközben megőrzi a családi vállalkozás eredeti értékeit.

Adaptálható jó gyakorlatok:

- második generáció új szerepkörének tudatos kialakítása;
- hagyományokra épülő márkafejlesztés;
- kompromisszummentes minőségközpontú működés;
- nemzetközi szemlélet helyi értékekre építve.

3.) Antica Ricetta – A családi örökségből prémium márka

Az Antica Ricetta története azt bizonyítja, hogy egy családi recept is válhat nemzetközi sikertörténetté, ha megfelelő innovációval és tudatos vállalkozásfejlesztéssel párosul. A vállalkozás alapja egy több generáció óta őrzött gubana recept, amelyet a fiatal generáció korszerű technológiával, magas minőségi követelményekkel és igényes márkaépítéssel emelt új szintre.

A siker egyik kulcsa a generációk együttműködése. A család idősebb tagjai továbbadják szakmai tapasztalatukat, miközben a fiatalabb generáció modern üzleti megoldásokat és új piaci lehetőségeket keres. A vállalkozás különös figyelmet fordít a vendégélményre is: a termék mellett maga a látogatás, a kávézó hangulata és a személyes fogadtatás is a márka részévé vált.

Adaptálható jó gyakorlatok:

- családi hagyomány piacképes újrapozicionálása;
- generációk közös értékteremtése;
- kézműves minőség és innováció egyensúlya;
- élményalapú ügyfélkapcsolatok kialakítása.

4.) Friul Mosaic – A harmadik generáció innovációja

A Friul Mosaic példája jól mutatja, hogy a hagyományos kézműves szakmák is képesek alkalmazkodni a XXI. század kihívásaihoz. A vállalkozás továbbra is őrzi a mozaikkészítés kézi technológiáját, ugyanakkor digitális tervezőprogramokat és korszerű projektmenedzsmentet alkalmaz a világ legjelentősebb építészeti projektjeiben.

A harmadik generáció belépése nem csupán technológiai fejlődést eredményezett, hanem új üzleti szemléletet is hozott. A vállalkozás ma már nem pusztán kivitelezőként, hanem tervezési partnerként is részt vesz nemzetközi projektekben, miközben a fenntarthatóságot és a körforgásos gazdaság elveit is beépítette működésébe.

Adaptálható jó gyakorlatok:

- hagyományos mesterség digitalizációja;
- nemzetközi együttműködések fejlesztése;
- fenntartható design alkalmazása;
- családi szerepek folyamatos megújítása.

5.) Cantina Pitars – Generációváltás stratégiai szemlélettel

A Cantina Pitars a tudatosan felépített generációváltás egyik legátfogóbb példáját mutatta be. A vállalkozás fejlődése során minden generáció saját feladatot vállalt: az alapítók létrehozták a vállalkozást, a második generáció megerősítette piaci pozícióját, míg a harmadik generáció a digitalizáció, az exportfejlesztés és a fenntarthatóság irányába nyitott.

A családtagok közötti szerepmegosztás tudatos szervezeti felépítést eredményezett, amely lehetővé teszi a gyors döntéshozatalt és a hosszú távú fejlődést. A precíziós szőlészet, a digitális

technológiák alkalmazása és a nemzetközi marketing egyszerre növelik a vállalkozás versenyképességét és fenntarthatóságát.

Adaptálható jó gyakorlatok:

- tudatos szerep- és felelősségmegosztás;
- digitalizáció stratégiai alkalmazása;
- precíziós gazdálkodás;
- exportpiacok tudatos fejlesztése;
- fenntartható növekedési modell kialakítása.

6.) Pagura Pálinkafőzde – Öt generáció története

A Pagura Pálinkafőzde közel másfél évszázados története jól szemlélteti, hogy a generációváltás sikere a tudás folyamatos átadásán és a családi együttműködésen múlik. Az öt generáción át fennmaradó vállalkozás megőrizte hagyományos lepárlási technológiáját, miközben minden új generáció saját ötleteivel járult hozzá a fejlődéshez.

A vállalkozás különlegessége, hogy a gazdasági tevékenységet kulturális küldetéssel kapcsolja össze. A pálinkafőzde rendszeresen ad otthont művészeti kiállításoknak, kulturális rendezvényeknek és közösségi programoknak, ezáltal a helyi identitás egyik meghatározó szereplőjévé vált. Az idősebb generáció átadta a szakmai tudást, míg a fiatalabb családtagok a digitális kommunikációt és a korszerű vendégfogadást fejlesztették tovább.

Adaptálható jó gyakorlatok:

- tudatos és folyamatos tudásátadás;
- generációk közötti együttműködés;
- kulturális értékteremtés vállalkozási eszközökkel;
- aktív közösségi szerepvállalás;
- helyi identitás és hagyomány tudatos megőrzése.

A megismert vállalkozások azt bizonyították, hogy a sikeres generációváltásnak számos megvalósítási módja létezik, azonban közös bennük az értékalapú vezetés, a hosszú távú gondolkodás, a folyamatos tanulás és a generációk közötti bizalom. Ezek a jó gyakorlatok nem egyszerűen követendő példák, hanem olyan inspiráló modellek, amelyek saját környezetükhöz igazítva más családi vállalkozások számára is hasznos kiindulópontot jelenthetnek.

3.3.4 Közös mintázatok a meglátogatott vállalkozásokban

A vállalkozások méretükben, tevékenységi körükben és piaci környezetükben jelentősen különböznek egymástól. A résztvevők találkoztak szociális alapítvánnyal, borászattal, élelmiszeripari vállalkozással, kézműves manufaktúrával és több generáció óta működő családi üzemmel is. Az összehasonlító elemzés ugyanakkor azt mutatta, hogy a sikeres generációváltás mögött számos közös szervezeti és vezetői sajátosság húzódik meg. Ezek a mintázatok függetlenek az ágazattól vagy a vállalkozás méretétől, ezért más családi vállalkozások számára is hasznos tanulságokkal szolgálhatnak.

Értékalapú vezetés

Az egyik legfontosabb közös jellemző az, hogy a vállalkozások működése nem kizárólag gazdasági célokra épül. A vezetők minden esetben világosan megfogalmazták, milyen értékeket kívánnak továbbadni a következő generációnak. Ezek között megjelent a minőség iránti elkötelezettség, a szakmai igényesség, a helyi közösség iránti felelősség, a családi hagyományok tisztelete és az

emberközpontú szemlélet. A vállalkozás így nem pusztán jövedelemtermelő szervezetként jelent meg, hanem olyan közösségként, amelynek identitása és küldetése van.

Fokozatos felelősségátadás

Valamennyi vállalkozásban megfigyelhető, hogy a vezetői szerepek átadása nem egyszeri eseményként, hanem fokozatos fejlődési folyamatként valósult meg. Az utódok először kisebb projektekért vagy szervezeti egységekért vállaltak felelősséget, majd egyre összetettebb vezetői feladatokat kaptak. Az idősebb generáció ezzel párhuzamosan fokozatosan háttérbe lépett, ugyanakkor tanácsadóként és mentorként továbbra is támogatta az új vezetőket. Ez a megközelítés csökkentette a kockázatokat, és lehetőséget teremtett arra, hogy az utódok saját tapasztalatokat szerezzenek.

A bizalom, mint a generációváltás alapja

Az egyik legerősebb üzenet, hogy a generációváltás sikere elsősorban bizalmi kérdés. A meglátogatott vállalkozásokban az előző generáció tudatosan teremtette meg annak feltételeit, hogy az utódok önálló döntéseket hozhassanak és saját vezetői stílust alakíthassanak ki. A bizalom ugyanakkor kölcsönös volt: a fiatalabb generáció tiszteletben tartotta az elődök tapasztalatát és a vállalkozás hagyományait, miközben új megoldásokat vezetett be. Ez a partnerség tette lehetővé, hogy a generációváltás ne konfliktusforrás, hanem közös fejlődési folyamat legyen.

Folyamatos tanulás és nyitottság

A sikeres vállalkozások vezetői nem tekintették lezártnak saját fejlődésüket. A tanulmányút során több esetben is látható volt, hogy az új generáció rendszeresen tanul, nemzetközi tapasztalatokat szerez, szakmai kapcsolatokat épít, folyamatosan figyelemmel kíséri a piaci változásokat. Ugyanakkor az idősebb generáció is nyitott maradt az új technológiák és vezetési módszerek befogadására. Ez a kölcsönös tanulás biztosította, hogy a vállalkozások képesek legyenek alkalmazkodni a változó gazdasági környezethez.

Az innováció, mint a hagyomány megőrzésének eszköze

Az innováció nem a hagyományok feladását jelenti. Az új generáció digitális technológiákat, korszerű marketingmegoldásokat, fenntartható termelési módszereket vagy új üzleti modelleket vezetett be, miközben megőrizte a vállalkozás eredeti értékeit és identitását. Az innováció így nem célként, hanem hosszú távú fennmaradást szolgáló stratégiai eszközként jelent meg.

A családi identitás tudatos építése

A sikeres családi vállalkozások nem csupán öröklik az identitásukat, hanem tudatosan építik és kommunikálják azt. A család története, a helyi hagyományok, a több generáción át felhalmozott tudás és a személyes felelősségvállalás a márka szerves részét képezik. Ez nemcsak a fogyasztók bizalmát erősíti, hanem a munkatársak elkötelezettségét és a családtagok közös céljait is támogatja. A vállalkozás identitása így valódi versenyelőnnyé válik.

Fenntarthatóság gazdasági és társadalmi értelemben

Valamennyi meglátogatott vállalkozás működésében hangsúlyosan megjelent a fenntarthatóság, amely jóval túlmutat a környezetvédelem kérdésén. A gazdasági fenntarthatóságot hosszú távú stratégiai gondolkodás, tudatos beruházások és innováció biztosítja, míg a társadalmi fenntarthatóság a közösségi szerepvállalásban, a helyi értékek megőrzésében, a munkatársak fejlesztésében és a következő generáció felkészítésében jelenik meg. A vállalkozások szemlélete azt tükrözik, hogy a hosszú távú siker nem csupán pénzügyi eredményességen múlik, hanem azon is, hogy milyen értéket teremtenek a társadalom és a helyi közösség számára.

3.3.5 A generációváltás sikerének kulcstényezői

A tanulmányúton megismert vállalkozások eltérő méretük, tevékenységük és történetük ellenére számos közös jellemzőt mutatnak. A helyszíni látogatások és a vállalkozások vezetőivel folytatott beszélgetések egyértelművé tették, hogy a sikeres generációváltás nem a véletlen eredménye, hanem

tudatosan felépített vezetői és szervezeti folyamat. A tapasztalatok alapján hat olyan kulcstényező azonosítható, amelyek minden sikeres generációváltás meghatározó elemei voltak.

1.) Stratégiai tervezés

A vállalkozások egyikében sem spontán módon zajlott a generációváltás. A vezetők hosszú évekkel korábban elkezdték megtervezni az átmenetet, felkészítették az utódokat a vezetői szerepre, és fokozatosan alakították át a szervezet működését. A stratégiai tervezés nem csupán a tulajdonosi vagy vezetői jogkörök átadását jelentette, hanem a vállalkozás jövőjének tudatos újragondolását is. A sikeres vállalkozások felismerték, hogy a generációváltás egy olyan beruházás, amelynek eredménye csak hosszabb távon válik láthatóvá.

2.) Nyitott kommunikáció

A generációk közötti őszinte párbeszéd nélkül a legjobban kidolgozott stratégia sem lehet sikeres. A meglátogatott vállalkozásokban a családtagok rendszeresen egyeztettek a vállalkozás jövőjéről, a szerepekről, az elvárásokról és az új ötletekről. A nyitott kommunikáció lehetőséget adott arra, hogy a véleménykülönbségek ne konfliktusként, hanem közös gondolkodásként jelenjenek meg. Ez a folyamatos párbeszéd jelentősen hozzájárult a generációváltás zökkenőmentes lebonyolításához.

3.) A coaching és a mentoring szerepe

A tapasztalatok megerősítették a workshop egyik központi üzenetét: a vezetői szerepet nem lehet egyszerűen átadni, arra fel kell készíteni az utódokat. A meglátogatott vállalkozásokban az idősebb generáció nem csupán vezetőként, hanem mentorként is jelen volt, folyamatosan támogatva a fiatalabb családtagokat. A mentoring lehetővé tette a szakmai tapasztalatok átadását, míg a coaching hozzájárult ahhoz, hogy az utódok saját döntéseiken és tapasztalataikon keresztül fejlődjenek vezetővé. A két megközelítés együttes alkalmazása jelentősen növelte a generációváltás sikerének esélyét.

4.) Közös jövőkép kialakítása

Mindegyik vállalkozás esetében megfigyelhető volt, hogy a generációváltás nem kizárólag az előző generáció elképzelései szerint zajlott. A családtagok közösen alakították ki azt a jövőképet, amely egyszerre épített a vállalkozás hagyományaira és reagált a változó piaci környezet kihívásaira. Ez a közös stratégiai gondolkodás biztosította, hogy minden generáció sajátjának érezze a vállalkozás jövőjét, miközben megőrizték annak alapvető értékeit és identitását.

5.) Fokozatos vezetői átadás

Egyetlen olyan vállalkozással sem találkoztunk, ahol a vezetőváltás egyik napról a másikra történt volna. A sikeres átmenetet minden esetben fokozatos felelősségátadás előzte meg. Az utódok először kisebb feladatokat kaptak, majd egyre nagyobb döntési szabadsággal rendelkeztek, végül teljes vezetői felelősséget vállaltak. Eközben az idősebb generáció háttérbe húzódott, de továbbra is rendelkezésre állt tanácsadóként. Ez a modell biztosította a folytonosságot, miközben lehetőséget adott az új vezetők önálló fejlődésére.

6.) Bizalom és felelősségmegosztás

A generációváltás alapja a kölcsönös bizalom. Az idősebb generációnak bíznia kell abban, hogy az utód képes továbbvinni a vállalkozást, míg a fiatalabb generációnak tisztelnie kell az elődök tudását és tapasztalatát. A bizalom a felelősség tudatos megosztásában is megjelent: a vezetői feladatok nem kizárólag egyetlen személyhez kapcsolódtak, hanem a családtagok kompetenciái és érdeklődési területei szerint oszlottak meg. Ez a megközelítés egyszerre növelte a szervezet rugalmasságát és csökkentette a generációváltásból fakadó kockázatokat.

3.3.6 A tapasztalatcsere legfontosabb üzenete

A GENSKILLS projekt három egymásra épülő szakmai eleme – a vállalkozói tréning, a generációváltásról szóló workshop és az olaszországi tanulmányút – ugyan különböző nézőpontból közelítette meg a témát, mégis ugyanarra a következtetésre jutott.

A sikeres generációváltás nem elsősorban jogi, pénzügyi vagy szervezeti kérdés. Mindenekelőtt emberi folyamat. Olyan folyamat, amelyben a tapasztalat találkozik az új gondolkodással. A hagyomány az innovációval. Az alapító bizalma az utód felelősségvállalásával.

Talán ez volt a tanulmányút legfontosabb felismerése is. Egyetlen meglátogatott vállalkozás sem azért volt sikeres, mert minden problémára kész válasszal rendelkezett. Azért voltak sikeresek, mert képesek voltak tanulni, alkalmazkodni és együtt fejlődni.

A GENSKILLS projekt végső üzenete ezért nem egy módszertani útmutatóban foglalható össze, hanem egy szemléletben:

A generációváltás nem a múlt lezárása, hanem a jövő közös megalkotása.

És talán ez az a gondolat, amelyet minden családi vállalkozás – méretétől, ágazatától vagy történetétől függetlenül – magával vihet a következő generáció felé vezető úton.

3.3.7 Összegzés

A tapasztalatok egyértelműen alátámasztották, hogy a sikeres generációváltás nem egyetlen jó döntés eredménye, hanem több, egymást erősítő tényező tudatos alkalmazásának következménye. A stratégiai tervezés, a nyitott kommunikáció, a coaching és mentoring szemlélete, a közösen kialakított jövőkép, a fokozatos vezetői átadás, valamint a bizalomra épülő felelősségmegosztás együtt teremti meg azt a szervezeti környezetet, amelyben a generációváltás nem veszteséget, hanem fejlődési lehetőséget jelent.

A GENSKILLS projekt workshopja, vállalkozói tréningje és olaszországi tanulmányútja ugyan különböző módszerekkel közelítette meg a generációváltás kérdését, mégis ugyanarra a következtetésre jutott: a vállalkozás jövőjét nem elsősorban az határozza meg, hogy mikor történik meg a vezetőváltás, hanem az, hogy a generációk képesek-e együtt építeni egy közös jövőt. Ez a szemlélet adhat irányt azoknak a családi vállalkozásoknak is, amelyek a következő években készülnek a generációváltás kihívásaira.

Tanulságok a magyar vállalkozások számára

A GENSKILLS projekt során szerzett tapasztalatok egyik legfontosabb tanulsága, hogy a sikeres generációváltásnak nincsen univerzális receptje. Nem létezik olyan modell, amely változtatás nélkül átültethető lenne egyik vállalkozásból a másikba. A tanulmányút során megismert olasz vállalkozások sem azért szolgálnak követendő példaként, mert pontosan lemásolhatók, hanem azért, mert olyan alapelveket képviselnek, amelyek minden családi vállalkozás számára irányt mutathatnak.

A magyar vállalkozások számára talán éppen ez a legfontosabb üzenet: **nem a megoldásokat kell átvenni, hanem a gondolkodásmódot.**

Nem másolni, hanem adaptálni

Az olasz vállalkozások példái azt mutatták, hogy a generációváltás sikerének kulcsa nem a vállalkozás méretében, az ágazatban vagy a rendelkezésre álló erőforrásokban rejlik. Sokkal inkább abban, hogy a vezetők képesek-e tudatosan felkészülni a változásra.

A magyar vállalkozások számára közvetlenül is adaptálható elemek közé tartozik:

- a generációváltás időbeni megtervezése;
- a rendszeres családi és vezetői párbeszéd kialakítása;

- a fiatal generáció fokozatos bevonása a döntéshozatalba;
- a mentoring szemlélet alkalmazása a tudásátadásban;
- az innováció támogatása a hagyományok megőrzése mellett;
- a vállalkozás értékeinek és történetének tudatos kommunikálása.

Ezek a megoldások nem jelentős beruházást, hanem elsősorban vezetői elköteleződést igényelnek.

A legnagyobb változás nem szervezeti, hanem szemléletbeli

A legszembetűnőbb különbség az volt, hogy a meglátogatott vállalkozások vezetői nem problémaként beszéltek a generációváltásról. Sokkal inkább természetes fejlődési folyamatként tekintettek rá.

Ez a szemlélet Magyarországon is meghatározó jelentőségű lehet. A generációváltás gyakran még mindig egyetlen eseményként jelenik meg: egy időpontként, amikor az alapító átadja a vállalkozást utódjának. A valóságban azonban a vezetőváltás jóval korábban kezdődik. Minden olyan döntéssel, amely lehetőséget ad a fiatalabb generációnak a tanulásra, a felelősségvállalásra és a saját vezetői identitásának kialakítására.

Ugyanilyen fontos szemléletváltást jelent annak a felismerése is, hogy az utódnak nem az elől másolatává kell válnia. A cél nem a múlt változatlan megőrzése, hanem annak továbbfejlesztése. Ahogy a tanulmányút során megismert vállalkozások is bizonyították, minden generáció új értéket adhat hozzá a vállalkozás történetéhez.

A generációváltás mint folyamatos szervezetfejlesztési folyamat

A projekt egyik legfontosabb felismerése, hogy a generációváltás valójában szervezetfejlesztés. Nem csupán arról szól, hogy ki ül a vezetői székben, hanem arról is, hogyan fejlődik maga a vállalkozás. A vezetőváltás során új működési módok jelennek meg, átalakulnak a felelősségi körök, fejlődik a kommunikáció, új technológiák kerülnek bevezetésre, és gyakran maga a vállalati kultúra is megújul. Azok a vállalkozások, amelyek ezt tudatos fejlődési lehetőségként kezelik, nemcsak sikeres generációváltást hajtanak végre, hanem hosszú távon versenyképesebbé is válnak. A generációváltás ezért nem egy projekt, amelynek egyszer vége lesz. Inkább egy olyan tanulási folyamat, amelyben minden generáció egyszerre tanul, tanít és fejlődik.



4. kép: Az olaszországi tanulmányút résztvevői

4 Ajánlások és gyakorlati eszközök a generációváltás és a generációk közötti együttműködés fejlesztéséhez

A következő rész célja, hogy gyakorlati segítséget nyújtson azoknak a vállalkozásoknak, amelyek szeretnék tudatosan kezelni a különböző generációk együttműködéséből fakadó kihívásokat, illetve fel kívánnak készülni a generációváltásra. Míg a tanulmány első része a generációk közötti együttműködés jelenlegi helyzetét és legfontosabb problémáit mutatta be, a második rész pedig a GENSKILLS projekt workshopján, tréningjén és olaszországi tanulmányútján megismert jó gyakorlatokat foglalta össze, addig ez a fejezet ezekre az eredményekre építve konkrét, a mindennapi vállalati működésben is alkalmazható ajánlásokat fogalmaz meg.

A bemutatott eszközök nem kizárólag családi vállalkozások számára készültek. Hasznosak lehetnek minden olyan mikro-, kis- és középvállalkozás számára is, ahol egyszerre több generáció dolgozik együtt, ahol vezetőváltás várható, vagy ahol a szervezet hosszú távú fejlődése érdekében tudatosabb együttműködésre, hatékonyabb kommunikációra és szervezettebb tudásátadásra van szükség.

Az ajánlások alapelve, hogy a generációk közötti különbségek önmagukban nem jelentenek problémát. A különböző tapasztalatok, készségek, munkamódszerek és gondolkodásmódok megfelelő vezetői szemlélettel a vállalkozás egyik legfontosabb versenyelőnyévé válhatnak. Ehhez azonban olyan szervezeti környezet kialakítására van szükség, amely támogatja a nyílt kommunikációt, az egymástól való tanulást, a kölcsönös bizalmat és a közös jövőkép kialakítását.

A fejezetben felsorakoztatott ajánlások egymásra épülnek. Az első rész a kommunikáció fejlesztésével foglalkozik, ezt követik a tudásátadás és mentoring eszközei, majd a generációváltás tudatos megtervezését, a szervezeti kultúra fejlesztését és a vezetők számára alkalmazható gyakorlati módszereket bemutató fejezetek. Az e-Guide célja nem egyetlen, minden vállalkozás számára kötelező módszertan ismertetése, hanem egy olyan rugalmas eszköztár átadása, amelyből minden szervezet kiválaszthatja a saját működéséhez leginkább illeszkedő megoldásokat.

4.1 Kommunikáció fejlesztése a generációk között

A GENSKILLS projekt valamennyi szakmai programja ugyanarra a következtetésre jutott**:** a generációk közötti együttműködés sikerének legfontosabb feltétele a megfelelő kommunikáció. A kérdőíves felmérés eredményei azt mutatták, hogy a vállalkozások jelentős részében a konfliktusok elsődleges oka nem az eltérő életkor vagy értékrend, hanem a félreértések, az eltérő kommunikációs stílusok és a kölcsönös elvárások tisztázatlansága. A workshop és a tréning tapasztalatai ezt tovább erősítették: azokban a szervezetekben működik eredményesen az együttműködés, ahol a vezetők tudatosan alakítják a kommunikációs kultúrát, és rendszeres párbeszédet teremtenek a különböző generációk között.

A kommunikáció fejlesztése nem elsősorban új informatikai rendszerek vagy formális szabályzatok bevezetését jelenti. Sokkal inkább egy olyan vezetői szemlélet kialakítását, amelyben a meghallgatás, a rendszeres visszajelzés és a kölcsönös tisztelet a mindennapi működés részévé válik. A különböző generációk eltérően értelmezik a gyorsaságot, a visszajelzéseket, a vezetői szerepet vagy akár a munkahelyi udvariasságot is. Ezek az eltérések önmagukban nem okoznak problémát, amennyiben a szervezet képes közös kommunikációs kereteket kialakítani.

4.1.1 Generációs kommunikációs szabályok kialakítása

A hatékony együttműködés egyik legegyszerűbb, mégis legkevésbé alkalmazott eszköze a közösen kialakított kommunikációs szabályrendszer. Ennek nem bonyolult szabályzatnak kell lennie, hanem néhány olyan, mindenki által elfogadott alapelvnek, amely egyértelművé teszi a szervezeten belüli kommunikáció módját.

Érdemes közösen meghatározni például:

- milyen csatornákat használ a szervezet az egyes feladatokhoz (e-mail, telefon, chat, személyes egyeztetés);
- milyen időn belül várható válasz egy megkeresésre;
- hogyan történik a visszajelzés és a problémák jelzése;
- milyen fórumokon születnek a közös döntések.

A szabályok kialakításába célszerű valamennyi generáció képviselőit bevonni. Ez egyrészt növeli az elfogadottságot, másrészt segít megérteni a különböző korosztályok eltérő kommunikációs igényeit. A közösen kialakított normák jelentősen csökkentik a félreértéseket, és kiszámíthatóbbá teszik a mindennapi együttműködést.

4.1.2 Az aktív meghallgatás alkalmazása

A sikeres generációváltás és együttműködés alapja nem a beszéd, hanem a meghallgatás. Renato Fava módszertanában külön hangsúlyt kapott a 3A-modell (Ascolto – Allineamento – Azione), amely szerint a közös cselekvés csak akkor lehet eredményes, ha azt valódi meghallgatás és az álláspontok összehangolása előzi meg.

Az aktív meghallgatás a vállalkozások számára azt jelenti, hogy a vezetők nem csupán információt gyűjtenek, hanem valódi érdeklődést mutatnak a munkatársak véleménye, tapasztalatai és motivációi iránt. Ez különösen fontos akkor, amikor eltérő generációk dolgoznak együtt, hiszen ugyanazt a helyzetet gyakran teljesen más nézőpontból értelmezik.

A mindennapi vezetői gyakorlatban ezt egyszerű kérdésekkel lehet támogatni:

- Hogyan látod ezt a helyzetet?
- Milyen megoldást javasolnál?
- Mi okozza számodra a legnagyobb nehézséget?
- Miben tudok segíteni?

Az ilyen kérdések nemcsak több információt adnak a vezetőnek, hanem azt is közvetítik, hogy a munkatárs véleménye értéket képvisel.

4.1.3 Strukturált visszajelzési rendszer kialakítása

A generációk közötti együttműködés egyik leggyakoribb hiányossága a rendszertelen vagy kizárólag problémák esetén megjelenő visszajelzés. Sok vállalkozásban csak akkor kerül sor vezetői beszélgetésre, amikor valamilyen hiba történt, miközben az eredményes együttműködéshez folyamatos kommunikációra van szükség.

Jó gyakorlatnak tekinthető a rövid, rendszeres egyéni megbeszélések bevezetése, ahol a napi operatív kérdések mellett a fejlődés, az elvárások és a jövőbeni célok is szóba kerülnek. Ezek a beszélgetések nem értékelő vizsgák, hanem közös gondolkodást támogató fórumok.

Különösen hasznos lehet a hagyományos értékelés mellett az úgynevezett *feedforward* szemlélet alkalmazása, amely a múlt hibáinak elemzése helyett a jövőbeni fejlődési lehetőségekre koncentrál. A kérdés ilyenkor nem az, hogy „Mit rontottunk el?”, hanem az, hogy „Mit csinálhatnánk legközelebb még eredményesebben?”.

A rendszeres visszajelzés növeli a bizalmat, csökkenti a bizonytalanságot és hozzájárul ahhoz, hogy a különböző generációk tagjai partnerként, ne pedig egymás versenytársaiként tekintsenek egymásra. Ez teremti meg azt a szervezeti kultúrát, amelyre a tudásátadás, a mentoring és a sikeres generációváltás hosszú távon biztonsággal épülhet.

4.2 Tudásátadás és tudásmegosztás

A generációk közötti együttműködés egyik legnagyobb értéke a különböző típusú tudások találkozása. Az idősebb generációk több évtized alatt felhalmozott szakmai tapasztalata, üzleti kapcsolatrendszere és stratégiai gondolkodása olyan szervezeti tőkét jelent, amelynek elvesztése jelentős versenyhátrányt okozhat egy vállalkozás számára. Ezzel párhuzamosan a fiatalabb generációk naprakész digitális ismereteket, új technológiák alkalmazásában szerzett tapasztalatot, valamint innovatív szemléletet hoznak a szervezetbe. A két tudásforma nem helyettesíti, hanem kiegészíti egymást.

A sikeres vállalkozások tudatos rendszert építenek a tudás átadására. A tudásátadás nem véletlenszerű beszélgetésekből áll, hanem egy olyan szervezett folyamat, amely biztosítja, hogy a vállalkozás működéséhez szükséges tapasztalatok és kompetenciák hosszú távon is fennmaradjanak. A tudásmegosztás különösen fontos a generációváltás során, amikor nemcsak vezetői feladatok, hanem *kapcsolatrendszerek*, *döntési minták* és *szervezeti kultúra* is átadásra kerülnek.

4.2.1 Mentorprogram kialakítása

A mentoring a generációváltás egyik leghatékonyabb eszköze. A mentor szerepe nem csupán az ismeretek átadása, hanem az is, hogy segítse a fiatalabb kollégát a vállalkozás működésének megértésében, a vezetői szerep elsajátításában és a szervezeti kultúrába való beilleszkedésben. A mentoring során a hangsúly a tapasztalatok átadásán, a közös gondolkodáson és a fokozatos önállósodás támogatásán van.

Egy jól működő mentoringprogram nem igényel bonyolult szervezeti struktúrát. Már az is jelentős eredményt hozhat, ha a vállalkozás kijelöli azokat a kulcsterületeket, ahol tudásátadásra van szükség, majd rendszeres mentorbeszélgetéseket szervez. Érdemes előre meghatározni a program célját, időtartamát és azokat a kompetenciákat, amelyeket a mentorált fejleszteni szeretne.

A mentorálás során különösen fontos, hogy a mentor ne kizárólag kész megoldásokat adjon át, hanem saját tapasztalatain keresztül segítse a másik fél gondolkodását. A cél nem a mentor lemásolása, hanem az önálló szakmai és vezetői identitás kialakulásának támogatása.

a) *Reverse mentoring* – kölcsönös tanulás a generációk között

A tudásátadás már régen nem egyirányú folyamat. A digitalizáció, a mesterséges intelligencia és az új kommunikációs platformok megjelenésével a fiatalabb generációk olyan tudással rendelkeznek, amely az idősebb vezetők számára is nélkülözhetetlenné vált. A workshop ezért kiemelten foglalkozott a *reverse mentoring*, vagyis a fordított mentorálás módszerével.

Ebben a modellben a fiatalabb munkatársak mentorálják tapasztaltabb kollégáikat olyan területeken, mint:

- digitális eszközök használata;
- mesterséges intelligencia alkalmazása;
- közösségi média és online marketing;
- új együttműködési platformok;
- a fiatal munkavállalók elvárásainak megértése.

A *reverse mentoring* nem csökkenti az idősebb generáció szakmai tekintélyét, hanem éppen ellenkezőleg: olyan együttműködési kultúrát alakít ki, amelyben minden generáció értékes tudással járul hozzá a vállalkozás fejlődéséhez. Ez jelentősen erősíti a kölcsönös tiszteletet és lebontja azokat a sztereotípiákat, amelyek gyakran akadályozzák az együttműködést.

b) A kritikus tudás dokumentálása

A vállalkozások működésében számos olyan tudáselem található, amely nincs leírva. Az alapító vagy egy tapasztalt munkatárs pontosan tudja, hogyan kell kezelni egy kulcsügyfelet, miként lehet megoldani egy visszatérő problémát, vagy milyen szempontokat érdemes mérlegelni egy fontos döntés előtt. Ez az úgynevezett hallgatólagos (tacit) tudás gyakran csak személyes tapasztalatként létezik.

A generációváltás egyik legnagyobb kockázata éppen ennek a tudásnak az elvesztése. Ezért célszerű tudatosan feltérképezni azokat a területeket, ahol dokumentálásra van szükség.

Ide tartozhatnak például:

- a legfontosabb munkafolyamatok;
- kulcsügyfelek és beszállítók kezelésének sajátosságai;
- döntési szempontok és vezetői tapasztalatok;
- sikeres projektek tanulságai;
- a vállalkozás története és alapvető értékei.

A dokumentálás nem pusztán kézikönyvek készítését jelenti. Egy rövid videó, hangfelvétel vagy közösen elkészített folyamatábra sok esetben hatékonyabban őrzi meg a szervezet tudását. A cél az, hogy a vállalkozás működése ne egyetlen ember emlékezetén múljon, hanem hosszú távon is hozzáférhető maradjon a következő generáció számára.

4.2.2 A generációváltás tudatos tervezése

A sikeres generációváltás nem egyetlen esemény, hanem hosszú éveken át tartó stratégiai folyamat. A workshop előadásai és az olaszországi vállalkozások tapasztalatai egyaránt azt igazolták, hogy azok a cégek képesek sikeresen megőrizni versenyképességüket, amelyek időben elkezdik megtervezni az átmenetet, és nem várják meg azt a pillanatot, amikor a vezetőváltás már kényszerhelyzetté válik.

A tudatos tervezés nem csupán a tulajdonosi vagy vezetői jogkörök átadását jelenti. Legalább ilyen fontos meghatározni, milyen értékeket, működési elveket és szervezeti kultúrát szeretne továbbvinni a vállalkozás, valamint milyen szerepet vállal a leköszönő vezető az átmeneti időszakban.

4.2.2.1 Generációváltási ütemterv (roadmap) készítése

A workshop során bemutatott négylépcsős módszertan egyik legfontosabb gyakorlati tanulsága, hogy a generációváltásnak világos ütemtervre van szüksége. A jól felépített *roadmap* nemcsak a vezetők számára ad biztonságot, hanem az egész szervezet számára kiszámíthatóvá teszi a változás folyamatát.

Az ütemtervnek célszerű tartalmaznia:

- a fő mérföldköveket;
- az átadandó feladatokat és felelősségi köröket;
- az egyes szereplők feladatait;
- a szükséges képzéseket és mentorálási időszakokat;
- az értékelési pontokat.

A *roadmap* rugalmas dokumentum, amelyet a vállalkozás fejlődésével párhuzamosan rendszeresen felül kell vizsgálni.

4.2.2.2 A felelősség fokozatos átadása

Az egyik leggyakoribb hiba, hogy a vezető vagy túl sokáig nem engedi döntési helyzetbe az utódot, vagy egyik napról a másikra minden felelősséget ráruház. A workshop jó gyakorlatai ezzel szemben a fokozatos átadás elvét hangsúlyozták.

Ennek során az utód egyre összetettebb feladatokat kap:

- először kisebb projektek vezetését;
- később önálló ügyfélkapcsolatok kezelését;
- ezt követően stratégiai döntések előkészítését;
- végül teljes vezetői felelősséget.

A fokozatosság lehetőséget biztosít a tapasztalatszerzésre, miközben az alapító szükség esetén még támogatni tudja a folyamatot. Ez jelentősen csökkenti a vezetőváltással járó bizonytalanságot.

4.2.2.3 Coaching szemlélet alkalmazása az átmenet során

A vezető szerepe a generációváltás során fokozatosan megváltozik. Az irányító vezetőből támogató mentor és coach válik, aki már nem minden döntést maga hoz meg, hanem segíti az utódot saját megoldásainak megtalálásában.

A coaching szemléletű vezető:

- kérdésekkel ösztönzi a gondolkodást;
- teret ad az önálló döntéseknek;
- elfogadja, hogy a hibázás a tanulás része;
- rendszeres visszajelzést ad;
- bizalmat épít a kontroll helyett.

Ez a szemlélet nemcsak az utód fejlődését gyorsítja fel, hanem az alapító számára is megkönnyíti az egyik legnehezebb vezetői feladatot: az elengedést. A projekt során bemutatott olasz vállalkozások közös jellemzője volt, hogy az átadás sikerét nem az határozta meg, milyen gyorsan történt meg a vezetőváltás, hanem az, hogy mennyire tudatosan építették fel a bizalomra és együttműködésre épülő átmeneti időszakot.

4.2.3 Együttműködő szervezeti kultúra kialakítása

A generációk közötti együttműködés hosszú távú sikerét nem kizárólag a vezetői döntések vagy az alkalmazott módszerek határozzák meg. Legalább ennyire fontos az a szervezeti kultúra, amelyben a különböző generációk nap mint nap együtt dolgoznak. A GENSKILLS projekt valamennyi szakmai programja rámutatott arra, hogy azok a vállalkozások tudnak sikeresen alkalmazkodni a változó gazdasági környezethez, amelyek olyan munkahelyi légkört alakítanak ki, ahol az eltérő tapasztalatok, nézőpontok és munkastílusok nem konfliktusforrásként, hanem a fejlődés lehetőségeként jelennek meg.

A szervezeti kultúra nem egy különálló projekt, hanem a vezetők és a munkatársak mindennapi viselkedésének összessége. Meghatározza, hogyan kommunikálnak egymással a kollégák, miként születnek a döntések, hogyan kezelik a hibákat, és milyen mértékben képesek tanulni egymástól. A generációváltás akkor lehet igazán sikeres, ha nemcsak a vezető személye változik meg, hanem a szervezet is nyitottá válik a közös tanulásra és az együttműködésre.

4.2.3.1 Közös értékek meghatározása

A workshop egyik visszatérő kérdése volt, hogy **„Mit szeretnénk valójában hátrahagyni?”** Ez a gondolat túlmutat a tulajdonosi vagy vezetői szerepek átadásán, és arra ösztönzi a vállalkozásokat, hogy tudatosan fogalmazzák meg a saját identitásukat. A „FaRe” módszertan szerint a vállalkozás legfontosabb öröksége nem csupán a vagyona vagy piaci pozíciója, hanem azok az értékek, amelyek hosszú idő alatt meghatározták a működését.

Érdemes időről időre közösen áttekinteni olyan kérdéseket, mint:

- Mely értékekhez ragaszkodunk minden körülmények között?
- Milyen hagyományokat szeretnénk megőrizni?
- Mely területeken van szükség változásra?
- Milyen vállalkozást szeretnénk átadni a következő generációnak?

A közösen kialakított értékrend segíti a döntéshozatalt, erősíti a munkatársak elkötelezettségét, és biztosítja, hogy a szervezet fejlődése ne járjon identitásvesztéssel.

4.2.3.2 Közös jövőkép kialakítása

Az értékek mellett legalább ilyen fontos, hogy a szervezet tagjai közösen lássák maguk előtt a jövőt. A workshop első fázisában bemutatott *vision board* módszer azt szolgálja, hogy a különböző generációk ne csupán a jelen problémáiról beszéljenek, hanem együtt fogalmazzák meg, milyen vállalkozást szeretnének építeni öt vagy tíz év múlva.

A közös jövőkép kialakítása során érdemes megvitatni például:

- milyen piaci pozíciót szeretne elérni a vállalkozás;
- milyen új technológiákat kíván alkalmazni;
- hogyan szeretné fejleszteni munkatársait;
- milyen szervezeti kultúrát kíván kialakítani;
- milyen értékeket szeretne képviselni partnerei és ügyfelei felé.

A közösen kialakított jövőkép csökkenti a generációk közötti bizonytalanságot, mert mindenki számára világossá teszi, hogy a változások milyen célt szolgálnak.

4.2.3.3 A bizalom fejlesztése

A projekt egyik legfontosabb tanulsága szerint a sikeres együttműködés alapja a bizalom. Ez különösen igaz a generációváltás során, amikor az alapítónak fokozatosan el kell engednie a korábbi kontrollt, az utódnak pedig fel kell építenie saját vezetői hitelességét. A workshop többször hangsúlyozta, hogy a stafétát nem lehet egyszerűen átadni – azt csak bizalommal lehet elengedni.

A bizalom fejlesztését több egyszerű vezetői gyakorlat is támogathatja:

- a nyílt és őszinte kommunikáció ösztönzése;
- a hibák tanulási lehetőségként történő kezelése;
- az önálló döntések támogatása;
- a sikerek közös elismerése;
- az ígéretek következetes betartása.

Azok a szervezetek, amelyek biztonságos légkört teremtenek a vélemények megfogalmazására és az új ötletek kipróbálására, gyorsabban alkalmazkodnak a változó gazdasági környezethez, és könnyebben kezelik a generációk közötti különbségeket.

4.3 Gyakorlati eszköztár vezetők számára

Az e-Guide előző fejezetei bemutatták a generációk közötti együttműködés legfontosabb kihívásait, a GENSKILLS projekt során megismert jó gyakorlatokat, valamint azokat az ajánlásokat, amelyek hozzájárulhatnak a tudatosabb szervezetfejlesztéshez. A vezetők számára azonban gyakran az jelenti a legnagyobb kérdést, hogy **hol érdemes elkezdeni** a változtatást.

Ez a fejezet olyan egyszerűen alkalmazható önértékelő és tervező eszközöket mutat be, amelyek nem igényelnek külső tanácsadót vagy jelentős anyagi ráfordítást. Segítségükkel a vállalkozások felmérhetik jelenlegi helyzetüket, azonosíthatják fejlesztendő területeiket, majd kiválaszthatják a számukra legmegfelelőbb módszereket.

4.3.1 Gyors önértékelés

A vezetőknek első lépésként érdemes feltenniük maguknak az alábbi kérdéseket:

Kommunikáció

- Rendszeresen beszélgetünk a munkatársakkal a jövőről?
- Van kialakult visszajelzési kultúránk?
- A különböző generációk véleménye egyaránt megjelenik a döntések során?

Tudásátadás

- Dokumentáltuk a vállalkozás működéséhez szükséges kulcstudást?
- Van kijelölt mentor vagy mentorálási folyamat?
- Tudatosan tanulnak egymástól a különböző generációk?

Generációváltás

- Létezik írásos utódlási vagy vezetőváltási terv?
- Az utód fokozatosan kap egyre nagyobb felelősséget?
- Az alapító szerepe egyértelmű az átmeneti időszakban?

Szervezeti kultúra

- Ismerik és elfogadják a munkatársak a vállalkozás alapvető értékeit?
- Biztonságos légkört teremtünk az új ötletek megfogalmazásához?
- A hibákból tanulunk, vagy elsősorban a felelősöket keressük?

Az őszinte válaszok gyors képet adnak arról, hogy mely területek igényelnek elsőként fejlesztést.

4.3.2 Fejlesztési prioritások meghatározása

A következő lépés annak eldöntése, mely területek jelentik a vállalkozás számára a legnagyobb kockázatot, vagy egyben a legnagyobb fejlődési lehetőséget. Ehhez célszerű az egyes területeket egy ötfokozatú skálán értékelni.

Terület	Értékelés (1–5)
Kommunikáció	
Tudásátadás	
Bizalom	
Generációváltás tervezése	
Digitális felkészültség	
Vezetői utánpótlás	

Azok a területek, amelyek alacsonyabb értékelést kapnak, elsőbbséget élvezhetnek a fejlesztési terv elkészítésekor.

4.3.3 Ajánlott eszközök a leggyakoribb kihívások kezelésére

A GENSKILLS projekt tapasztalatai alapján az alábbi gyakorlati megoldások alkalmazhatók a leggyakrabban előforduló problémák kezelésére.

Ha ez a kihívás jelentkezik…	Érdemes ezt az eszközt alkalmazni
Gyakori kommunikációs félreértések	Rendszeres 1:1 megbeszélések, aktív meghallgatás, 3A-modell
A tudás egyetlen embernél koncentrálódik	Mentoringprogram, tudásdokumentálás
Digitális szakadék a generációk között	*Reverse mentoring*
Az alapító nehezen engedi el a vezetést	Coaching szemlélet, fokozatos felelősségátadás
Az utód bizonytalan vezetői szerepében	Coaching, mentorálás, projektvezetési lehetőségek
Eltérő elképzelések a vállalkozás jövőjéről	*Vision board* workshop, közös stratégiai tervezés
Bizalomhiány a generációk között	Keresztmentorálás, rendszeres visszajelzések, közös fejlesztési projektek

A projekt egyik legfontosabb tapasztalata, hogy nincs univerzális megoldás minden vállalkozás számára. A legeredményesebb szervezetek nem egyetlen módszert alkalmaznak, hanem a saját helyzetükhöz igazítva építenek fel olyan eszköztárat, amely egyszerre támogatja a kommunikációt, a tudásátadást, a vezetői fejlődést és a generációváltás tudatos megvalósítását. Ez a szemlélet biztosítja, hogy a generációk közötti különbségek ne akadályt, hanem a vállalkozás hosszú távú fejlődésének egyik legfontosabb erőforrását jelentsék.

4.3.4 90 napos cselekvési terv

A generációk közötti együttműködés fejlesztése és a generációváltás tudatos előkészítése nem valósul meg egyik napról a másikra. Ugyanakkor a legtöbb vállalkozás számára már néhány jól megválasztott, következetesen végrehajtott lépés is jelentős előrelépést hozhat. A GENSKILLS projekt során bemutatott jó gyakorlatok közös jellemzője volt, hogy nem egyszeri intézkedésekre épültek, hanem fokozatos, tudatos fejlesztési folyamatként valósultak meg.

Az alábbi 90 napos cselekvési terv egy olyan gyakorlati útmutató, amely segíthet elindítani ezt a folyamatot. Természetesen minden vállalkozás más helyzetből indul, ezért az egyes lépések rugalmasan alakíthatók a szervezet méretéhez, működéséhez és aktuális kihívásaihoz.

4.3.4.1 Az első 30 nap – A jelenlegi helyzet feltérképezése

A fejlesztés első lépése a vállalkozás jelenlegi működésének objektív áttekintése. Fontos megérteni, hogy a generációk közötti együttműködés mely területeken működik jól, és hol jelentkeznek rendszeresen nehézségek.

Ebben az időszakban célszerű:

- elvégezni a vezetői önértékelést;
- feltérképezni a szervezetben dolgozó generációk szerepeit és együttműködését;
- azonosítani a vállalkozás kulcstudását és kulcsszereplőit;
- áttekinteni, hogy rendelkezésre áll-e generációváltási vagy utódlási terv;
- közös beszélgetést kezdeményezni a vállalkozás jövőjéről.

A cél nem a problémák keresése, hanem a jelenlegi helyzet reális megismerése. Ez teremti meg a fejlesztések alapját.

4.3.4.2 A következő 30 nap – A fejlesztések elindítása

Miután világossá váltak a fejlesztendő területek, megkezdődhet a konkrét intézkedések bevezetése.

Ebben a szakaszban érdemes:

- rendszeres vezetői és munkatársi egyeztetéseket bevezetni;
- elindítani egy mentorálási vagy *reverse mentoring* folyamatot;
- kijelölni azokat a feladatokat, amelyek fokozatosan átadhatók az utód vagy a fiatalabb munkatársak számára;
- megkezdeni a kulcsfontosságú folyamatok dokumentálását;
- közösen meghatározni a vállalkozás alapvető értékeit és hosszú távú céljait.

A hangsúly ilyenkor még nem a teljes szervezeti átalakításon, hanem az első pozitív tapasztalatok megszerzésén van. A kisebb sikerek növelik a munkatársak bizalmát és motivációját.

4.3.4.3 A harmadik 30 nap – Értékelés és továbbfejlesztés

A fejlesztési folyamat első három hónapjának végén érdemes közösen áttekinteni az elért eredményeket. Célszerű megvizsgálni:

- javult-e a kommunikáció a generációk között;
- rendszeressé váltak-e a visszajelző beszélgetések;
- működik-e a mentoring;
- sikerült-e új feladatokat és felelősségi köröket átadni;
- mely területeken szükséges további fejlesztés.

A tapasztalatok alapján elkészíthető a következő hat vagy tizenkét hónap részletes fejlesztési terve.

A projekt tapasztalatai szerint a legfontosabb eredmény nem az, hogy három hónap alatt lezáruljon a generációváltás folyamata, hanem az, hogy a szervezet kialakítsa a folyamatos fejlődés kultúráját. A sikeres vállalkozások nem egyszeri projektként tekintenek a generációváltásra, hanem a szervezet természetes fejlődési ciklusának részeként kezelik.

5 Záró gondolatok

A GENSKILLS projekt workshopja, vállalkozói tréningje, valamint az olaszországi tanulmányút közös tapasztalata egyértelműen azt mutatta, hogy a generációk közötti együttműködés napjaink vállalkozásainak egyik legfontosabb stratégiai kérdésévé vált. A munkaerőpiac átalakulása, a technológiai fejlődés, a digitalizáció és az új vezetői szemléletek megjelenése egyaránt arra ösztönzik a vállalkozásokat, hogy tudatosabban foglalkozzanak a tudásátadással, a vezetői utánpótlással és a szervezeti kultúra fejlesztésével.

A projekt során világossá vált, hogy a generációváltás nem elsősorban jogi vagy gazdasági folyamat. Sokkal inkább emberi együttműködés, amelynek középpontjában a bizalom, a nyitott kommunikáció, a közös tanulás és a fokozatos felelősségátadás áll. Azok a vállalkozások, amelyek időben felkészülnek erre a folyamatra, nemcsak a vezetőváltást teszik sikeresebbé, hanem hosszú távon is versenyképesebbé és alkalmazkodóképesebbé válnak.

A generációk együttműködése, mint versenyelőny

A különböző generációk eltérő tapasztalatokkal, készségekkel és gondolkodásmóddal rendelkeznek. Míg a tapasztaltabb vezetők stabilitást, üzleti kapcsolatokat és stratégiai szemléletet hoznak a szervezetbe, addig a fiatalabb munkatársak új technológiák, innovatív megoldások és friss nézőpontok alkalmazásával járulnak hozzá a fejlődéshez.

A valódi versenyelőnyt nem egyik vagy másik generáció önmagában jelenti, hanem az a képesség, hogy ezek az eltérő erősségek képesek egymást kiegészíteni. Az együttműködés kultúrája olyan tudást és rugalmasságot teremt, amely hosszú távon is biztosíthatja a vállalkozás sikerét.

A generációváltás mint folyamatos vezetői feladat

A projekt egyik legfontosabb felismerése az volt, hogy a generációváltás nem egyetlen vezetői döntés vagy egyszeri esemény. Már a vállalkozás mindennapi működése során elkezdődik: minden olyan helyzetben, amikor a vezető tudást ad át, bevonja munkatársait a döntésekbe, lehetőséget biztosít az önálló fejlődésre, vagy bizalmat szavaz a következő generációnak.

Ez a szemlélet összhangban áll a workshop során bemutatott „FaRe” Consulting módszertannal is, amely szerint a vezetés lényege nem pusztán a cselekvés, hanem annak tudatos alakítása, hogy milyen örökséget hagyunk magunk után. A vállalkozás jövője nem egyszerűen továbbadandó vagyon, hanem olyan közös érték, amelynek megőrzése és fejlesztése valamennyi generáció közös felelőssége.

A GENSKILLS projekt legfontosabb üzenete

A GENSKILLS projekt eredményei egy közös üzenetben foglalhatók össze:

- a generációk közötti különbségek nem akadályt, hanem lehetőséget jelentenek;
- a tudásátadás tudatos szervezése a vállalkozás egyik legfontosabb befektetése;
- a coaching, a mentoring és a nyílt kommunikáció hozzájárulnak a bizalom erősítéséhez;
- a sikeres generációváltás hosszú távú tervezést és fokozatos megvalósítást igényel;
- a vállalkozás jövője azon múlik, hogy képes-e egyszerre megőrizni alapvető értékeit és nyitottnak maradni a változásra.

A projekt során megismert jó gyakorlatok azt bizonyítják, hogy a sikeres generációváltásnak nincs egyetlen univerzális receptje. Léteznek azonban olyan alapelvek – a bizalom, az együttműködés, a tudatos felkészülés és a folyamatos tanulás –, amelyek minden vállalkozás számára irányt mutathatnak.

A jövőben nem azok a vállalkozások lesznek a legsikeresebbek, amelyek kizárólag a múlt tapasztalataira vagy az új technológiákra építenek. **A hosszú távú fejlődés kulcsa azoknál a szervezeteknél lesz, amelyek képesek összekapcsolni a két világ legjobb értékeit, és valódi partnerséget kialakítani a generációk között.** Ez jelenti a GENSKILLS projekt legfontosabb örökségét és egyben legfontosabb üzenetét a jövő vállalkozásai számára.

GENSKILLS Kérdőív a vállalkozások generációváltásának elemzéséhez

A program az ERASMUS+ keretében valósul meg az Európai Unió finanszírozásával.
Projektszám: 2024-2-HU01-KA210-ADU-000280761

Tisztelt Partnerünk!

2025.június 1-jén elindult a ***GENSKILLS* projekt**, amelynek célja, hogy felkészítse a kis- és középvállalkozások szakembereit az egyik legsürgetőbb vállalati kihívásra: a generációváltás kezelésére. A 2026. november 30-ig tartó, Erasmus+ (KA210-ADU) támogatásból megvalósuló projekt három partner együttműködésével zajlik: a Somogyi Kereskedelmi és Iparkamara, a Békés Vármegyei Kereskedelmi és Iparkamara és az olasz MARCO POLO G.E.I.E. európai csoport közösen dolgoznak a generációk közötti együttműködés erősítésén, és a vállalkozások ellenálló képességének növelésén.

A GENSKILLS célja, hogy fejlessze a felnőttképzéssel és üzletfejlesztéssel foglalkozó szakemberek – többek között HR-tanácsadók, üzleti tanácsadók és kamarák munkatársai – kompetenciáit, és olyan eszközöket adjon a kezükbe, amelyekkel képesek hatékonyan kezelni a generációváltással járó konfliktusokat és kihívásokat.

A projekt szükségét jól mutatja, hogy az érintett megyékben a vállalkozások közel 41%-a számít generációváltásra az elkövetkező 5–10 évben. A többgenerációs munkakörnyezetben megjelenő kommunikációs és motivációs nehézségek kezelése kulcsfontosságú, különösen a kisvállalkozások hosszú távú működésének fenntartásában.

A projekt emellett válasz egy hosszabb távú társadalmi-gazdasági folyamatra is: a rendszerváltás után alakult kkv-k közül sok ma éri el azt a pontot, ahol a vezetés vagy tulajdon átadása esedékessé válik. Ha ezt nem kezelik tudatosan, fennáll a veszélye a működés megszakadásának, a szervezeti tudás elvesztésének és a piaci versenyképesség csökkenésének.

Kérjük, hogy a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá a családi vállalkozások generációváltásának jelenlegi helyzetével és kihívásaival foglalkozó projektünk sikeréhez. Válaszait névtelenül kezeljük, és kizárólag elemzés és szakmai megoldások javítások céljából használjuk fel.

1. rész: Feleletválasztós kérdések (több választási lehetőségek)

1.1 Cége generációváltás előtt áll már?

- ☐ Igen, a folyamat lezárult
- ☐ Igen, jelenleg is folyamatban van
- ☐ Jelenleg a tervezési fázisban van
- ☐ Nem, soha nem merült fel ez kérdésként

1.2 Jelenleg ki felel elsődlegesen a vállalkozás vezetéséért?

- ☐ Alapító/jelenlegi generáció
- ☐ Gyermek vagy közvetlen örökös
- ☐ Külső menedzser
- ☐ Egyéb (kérjük, nevezze meg) …….

1.3 Van-e a vállalkozás vezetőjének/tulajdonosainak hivatalos terve a generációváltásra?

- ☐ Igen, meghatározott időpontokkal és módszerekkel
- ☐ Igen, de még nem foglalták írásba
- ☐ Nincs szabályozva
- ☐ Nem tudom

1.4. Mi a fő nehézség, amellyel a vállalkozás szembesül a generációváltás során?

- ☐ Ellenállás a jelenlegi generációtól
- ☐ Az örökösök érdeklődésének vagy felkészülésének hiánya
- ☐ Pénzügyi vagy vagyoni problémák
- ☐ Családi konfliktusok
- ☐ Egyéb (kérjük, nevezze meg) …….....

1.5 Milyen szintű az új generáció felkészültsége és képzettsége az üzleti menedzsment tekintetében?

- ☐ Magas (speciális képzés és tapasztalat)
- ☐ Közepes (általános képzettség, kevés tapasztalat)
- ☐ Alacsony (kevés vagy nincs előkészítés)
- ☐ Nem alkalmazható

1.6 Bevont-e a vállalkozás külső tanácsadókat, coachokat vagy mentorokat a generációváltáshoz?

- ☐ Igen, rendszeresen
- ☐ Igen, esetenként
- ☐ Nem, soha
- ☐ Nem tudom

1.7 Hogyan érzékelik a generációváltást a vállalkozáson belül?

- ☐ Növekedési és innovációs lehetőségek
- ☐ Kockázat és bizonytalanság
- ☐ Kötelező feladat
- ☐ Közömbösen

1.8 Biztosított-e a társaság jogi vagy társasági eszközöket az átállás megkönnyítésére (pl. bizalmi vagyonkezelés, családi paktum)?

- ☐ Igen, már végrehajtva
- ☐ Igen, értékelés alatt
- ☐ Nem, de várható
- ☐ Nem, nincs tervezve

1.9 Mennyivel korábban kezdte el tervezni a vállalkozás a generációváltást?

- ☐ Több, mint 5 évvel
- ☐ 3 és 5 év között
- ☐ 3 évnél kevesebb
- ☐ Nincs megtervezve

1.10 Mit gondol, mi a legfontosabb a sikeres generációváltáshoz?

- ☐ Átlátható kommunikáció
- ☐ Az új generáció technikai és vezetői felkészítése
- ☐ Külső tanácsadási támogatás
- ☐ Egyensúly a család és a vállalkozás között
- ☐ Egyéb (kérjük, nevezze meg)
  ……..

1.11 Hogyan készül fel a vállalkozás jelenlegi vezetője arra, hogy átadja az irányítást?

- ☐ Speciális képzéseken vesz részt a delegálásról és a vezetésről
- ☐ Coaching vagy külső támogatás
- ☐ Nincs speciális előkészítés
- ☐ Egyéb (kérjük, nevezze meg) ……..

1.12 Hogyan készül fel a következő generáció a vállalkozás átvételére?

- ☐ Belső tréning és progresszív coaching
- ☐ Külső képzés (egyetemek, tanfolyamok, mesterképzések)
- ☐ Cégen kívüli tapasztalatszerzés
- ☐ Nincs speciális előkészítés
- ☐ Egyéb (kérjük, nevezze meg) ……

1.13 Hogyan kezelik a helyzetet, ha a következő generáció nem vesz majd részt aktívan a vállalatban?

- ☐ Igyekszünk motiválni és fokozatosan bevonni
- ☐ Megfontolják a menedzsment alkalmazását, és tulajdonosként visszavonulnak
- ☐ Az eladás vagy a tulajdonosváltás fog bekövetkezni
- ☐ Még nem dőlt el, hogy hogyan kezeljék a helyzetet

1.14 Milyen megoldást fontolgatnak a következő generáció érdeklődésének hiánya esetén?

- ☐ Menedzsment bevonása, alkalmazása
- ☐ A cég eladása
- ☐ Más családtagok vagy tagok bevonása
- ☐ Egyéb (kérjük, nevezze meg) …….

1.15 Véleménye szerint mennyire fontos a következő generáció bevonása az üzletfejlesztés korai szakaszában?

- ☐ Nagyon fontos
- ☐ Elég fontos
- ☐ Kevésbé fontos
- ☐ Egyáltalán nem fontos

---

2. rész: Kiegészítő kérdések, a válaszadás nem kötelező

2.1 Melyek azok a fő konkrét kihívások, amelyekkel a vállalkozás szembesül, vagy amelyektől tart a generációváltás során?

2.2 Hogyan értékeli a család szerepét a vállalkozás utódlási folyamatában?

---

2. 3 Mit gondol, milyen eszközök vagy támogatások segíthetnék elő a generációváltást az Ön vállalkozásánál ?

2.4 Kérjük, írjon le egy tapasztalatot amely a vállalkozásnál történt generációváltáshoz kapcsolódik.

2.5 Milyen tanácsokat adna a generációváltás előtt álló többi vállalkozásnak?

2.6. Cégnév, kitöltő neve, elérhetőségek (ne legyen kötelező)

2.7 A cég milyen ágazatban működik, mi a főtevékenysége

2.8 Dolgozók létszáma

2.9 Jelenleg hány generáció dolgozik együtt?

2,10 Milyen problémák és különbségek jelennek meg a többgenerációs munkatársak között?

---

3. rész: Kamarai szolgáltatások

Mennyire tartaná hasznosnak, ha a kereskedelmi és iparkamarák szolgáltatásokkal vagy szakemberek ajánlásával segítenék a generációs különbségből adódó problémák feltárását és megoldását?

(1-5 terjedú skála)

Köszönjük együttműködését!

Ha bármilyen kérdése vagy további információja van, vegye fel velünk a kapcsolatot a következő címen: [e-mail vagy telefonon]

SZAKIRODALMI AJÁNLÁS ÉS JEGYZÉK

a GENSKILLS projekt „I. RÉSZ: Helyzetelemzés” című fejezetének tudományos megalapozásához

Jelen szakirodalom-jegyzék a „GENSKILLS” projekt keretében elkészült helyzetelemzés elméleti hátterének megerősítésére szolgál. A válogatás célzottan fedi le a tanulmányban azonosított főbb fókuszterületeket: a kis- és középvállalkozások (KKV-k) fenntarthatóságát, a családi vállalatok generációváltásának és utódlásának kritikus pontjait, a multigenerációs munkahelyi környezetben (Baby Boomer, X, Y, Z generációk) felmerülő kommunikációs és értékrendbeli törésvonalakat, valamint a nemzetközi jó gyakorlatok hazai adaptációját.

Hazai szakirodalom a generációváltás és családi vállalkozások témakörében

Csákné Filep Judit (2012): Családi vállalatok – fókuszban az utódlás. Budapesti Corvinus Egyetem, Doktori Disszertáció, Budapest.

CSÁKNÉ FILEP Judit – SZIRMAI Péter (2006): A generációváltás kihívása a magyar kkv szektorban. Vezetéstudomány, 37(6),16-24.

Krankovits Melinda - Gyimesi Áron – Konczosné Szombathelyi Márta (2020) Családi vállalkozások generációváltása, mint komplex probléma – oktatási szempontból, Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok, online folyóirat

Steigervald Krisztián (2020): Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást? Partvonal Könyvkiadó, Budapest.

Szabó-Szentgróti Gábor – Gelencsér Martin – Szabó-Szentgróti Eszter – Berke Szilárd: Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban, Vezetéstudomány / Budapest Management Review L . ÉVF. 2019. 4. SZ ÁM

Kópházi Andrea – Pétervári Zsófia – Balassa Éva: Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkerőpiacán, Munkaügyi Szemle 61. ÉVF. (2018) 6. szám

Nemzetközi elméleti hátterek és módszertani alapok

Handler, W. C. (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. Family Business Review, 7(2), 133–157. o. (A vezetői szerep és a bizalom fokozatos átadásának alapműve).

Ward, J. L. (2011): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continued Growth and Profitability. Palgrave Macmillan, New York.

Pollak, Lindsey (2019): The Remix: How to Lead and Succeed in the Multigenerational Workplace. HarperBusiness, New York. (A fordított mentoring és a keresztgenerációs együttműködés nemzetközi modelljei).

Lancaster, L. C. – Stillman, D. (2010): The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace. HarperCollins, New York.

Intézményi jelentések, felmérések és szakpolitikai dokumentumok

Európai Bizottság (2018): A vállalkozások átadásának megkönnyítése: Nemzetközi jó gyakorlatok és szakpolitikai ajánlások a KKV-szektor számára. Európai Unió Kiadóhivatala, Luxemburg.

Magyar családi vállalatok utódlása (kutatási jelentés, 2021), Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest