

CZIFRA JULIANNA – CSUKONYI CSILLA

## A VEZETÉS PARADIGMAVÁLTÁSA A COVID-19 PANDÉMIA ALATT *avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában*

A tanulmány a COVID-19 pandémia alatt íródott nemzetközi vezetéselméleti tanulmányok rövid bemutatását célozza, amelyek a pandémia hatására kialakult „vezetési krízis” paradigmaváltó szerepét vetítik elő. A kutatók szerint a hagyományos vezetési elméletek nem tudtak segítséget nyújtani a pandémiás krízis kezelésében, mivel a szélsőségesen bizonytalan és kiszámíthatatlan környezetben a vezetőknek más megközelítésre, képességekre és szakértelemre lett volna szükség ahhoz, hogy eredményesen vezessenek. Olyan vezetéselméletek kidolgozására hívják fel a figyelmet, amelyek választ adhatnak arra, hogyan kezeljék jobban a vezetők a radikális bizonytalanságot, és hogyan hozzanak döntéseket úgy, hogy a hibázás kockázata magas és a döntések katasztrofális kimenetelűek is lehetnek. A témát a társadalomtudományokban is megjelenő komplexitás- és káoszelméletek keretében vizsgáljuk, arra keresve a választ, mi az a vezetési és szervezési forma, ami eddig a legadaptívabbnak bizonyult a kutatók szerint.

### Bevezetés

A vezetésről vallott hagyományos, hierarchikus felfogás egyre kevésbé állja meg a helyét a komplex, bizonytalan, és kiszámíthatatlanná váló világunkban, így a folyamatos alkalmazkodásnak kitett szervezetek és közösségek igényeihez a vezetés újraértelmezése szükséges. A komplex rendszerek elméletére épülő **komplex vezetés** fogalma szerint a vezetés a vezető személyén és egyéni képességein túlmutató dinamikus társas folyamat, ami a vezető, a követők és a környezet közt zajló interaktív térben formálódik, az interakciók eredményeképpen kollektíven alakul ki, így **rendszer szemléletben** a hangsúly áttevődik a vezetés egyéni összetevőiről a rendszerszintű összefüggésekre, az önszerveződés és a hálózatos működés vizsgálatára (Lichtenstein et al., 2006).

A komplexitáselméleten kívül a **káoszelmélet** elemei is beszivárogtak a vezetéselméletekbe, arra keresve a választ, miként alkalmazhatók a tudományos káoszelméletből vett kaotikus dinamika ismérvei (pl. pillangó-hatás, turbulencia) a szélsőséges vezetési helyzetekre (Obolensky, 2007). Drucker szerint a XXI. század kihívásokkal teli környezetében a szervezetek a „káosz peremén” egyensúlyoznak, túlélésükhöz a statikus és bürokratikus vezetési és szervezési modellek helyett olyan rugalmas, könnyen átalakuló struktúrákra van szükség, amelyek lehetővé teszik a szakadatlan változásokhoz való gyors alkalmazkodást, és a bizonytalanság kezelését (Drucker, 2012, idézi Baltaci & Balci, 2017). A COVID-19 pandémia a 2000-es évek technológiai komplexitását is meghaladta, egyes kutatók szerint robbanásszerű turbulenciát idézett elő a

---

Czifra Julianna mesterszakos hallgató, Budapesti Műszaki Egyetem, Ergonómia és Pszichológia Tanszék  
Csukonyi Csilla adjunktus, Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet, Szociál- és Munkapszichológiai Tanszék

Paradigm shift in leadership during the COVID-19 pandemic

Kulcsszavak:

COVID-19 pandémia, paradigmaváltás a vezetésben, káoszelmélet, komplexitás menedzsment

COVID-19 pandemic, paradigm shift in leadership, chaos theory, complexity management

politikai, gazdasági és társadalmi szinteken, gyökeres változásra kényszerítve a vezetőket és a szervezeteket (Ansell et al., 2020).

A tanulmányban röviden bemutatjuk a társadalomtudományokban megjelenő komplexitás- és káoszelméletek legfontosabb jellemzőit, majd rátérünk a COVID-19 pandémia alatt íródott nemzetközi vezetéseméleti tanulmányokra, amelyek a kormányzati és szervezeti vezetéssel kapcsolatban vontak le paradigmaváltást sugalló tanulságokat. Arra az átfogó kérdésre keressük a választ, mivel magyarázható a globális méretű pandémia következtében kialakult „vezetési krízis” (Bhalla, 2021), és mi az a vezetési és szervezési forma, ami eddig a legadaptívabbnak bizonyult a kutatók szerint. A tanulmánynak nem célja a komplexitás- és káoszelméletek vezetéseméletekre való alkalmazhatóságának egy az egyben való igazolása, pusztán annak megértése, hogy adhatnak-e új értelmezési keretet ezek az elméletek akkor, amikor a szervezeti és politikai vezetés sikerességét vizsgáljuk a COVID-19 pandémia alatt.

### Természettudomány a társadalomtudományokban

#### Előzmények

A természettudományok hatása a társadalomtudományokra nem új keletű. Gondolkodásunkat a 18. századtól kezdve a newtoni “rend” és ok-okozatiság linearitásának elve hatotta át, teljesen a 20. századig, amikor a relativitáselmélet és a kvantumfizika megjelenésével teret kaptak a nemlineáris dinamikus rendszerekkel kapcsolatos elképzelések is (Ferreira et al., 2014).

Természettudomány és társadalomtudomány találkozásának meghatározó állomása volt a Santa Fe-i Komplexitás Intézet megalakulása 1984-ben, amit neves közgazdászok és fizikusok hoztak létre (köztük a közgazdasági Nobel-díjas Kenneth Arrow, a fizikai Nobel-díjas Philip Anderson és Murray Gell-Mann) abból a célból, hogy interdiszciplináris keretek közt vizsgálják a **komplex adaptív rendszerek** működését. Az intézet szerepet játszott a káoszelmélet matematikai alapjainak megalkotásában is. Jóllehet az intézet hozta be a köztudatba a komplex adaptív rendszerek fogalmát, korábban Walter Buckley szociológus nevezte így Bertalanffy általános rendszerelmélete alapján azokat a rendszereket, amelyekre a változó környezethez történő gyors adaptálódás a jellemző (Buckley, 1967, idézi: Hazy et al., 2007).

#### Komplex rendszerek elmélete

A komplex rendszerek fogalma a természettudósok, és a társadalomtudósok körében is vita tárgyát képezte a 80-as években, azonban az elmúlt három évtizedben fokozatosan bővült azoknak a jelenségeknek a köre, amelyek működése a **komplex rendszerek törvényszerűségei** alapján leírható. A természetben komplex rendszernek számít az időjárás meghatározó turbulens légáramlatok jelensége, a csapatosan mozgó élőlények önszerveződése, a járványok terjedése, és maga az emberi agy és viselkedés működése is (Singer, 1994). Komplexnek minősül a technológiában az egymással szorosan összekapcsolt és kommunikáló informatikai rendszerek, illetve az olyan gazdasági-társadalmi képződmények működése is, mint a tőzsdék, a gazdasági piac vagy a demokratikus választási rendszer. Ezeknek a jelenségeknek és rendszereknek a működése attól „komplex”, hogy jóllehet összetettségük mögött hierarchia és rend feltételezhető, a bennük lévő egységek és elemek közti dinamikus kölcsönhatások miatt a működés kiszámíthatatlanná válhat, azaz a rendszer elemi szintű viselkedésének ismerete nem jósolja be a teljes rendszer működését. Az egész több, mint a részek összege, így a rendszer végül egy minőségileg új viselkedésmintát fog mutatni, mint amit a részek egyedi viselkedésétől remélnénk (Vicsek, 2003).

A komplex rendszer egyik legismertebb jellemzője, hogy ha egy bizonyos ponton „magára hagyjuk”, spontán beindul a rendszer **önszerveződési képessége** és új struktúrák jönnek benne létre – ez a komplex rendszerek emergens tulajdonsága (Morowitz, 2002). Ennek szemléletes példája a természetben a hópelyhek kialakulásához vezető kristályosodás folyamata. A komplex rendszerek működésének másik fontos jellemzője, hogy dinamikus működésük a rendszerelemek közti **kölcsönhatások hálózataként** leírható, olyan gráfokkal, amelyek véletlenszerű, de egymással korreláló mátrixokra leképezhetők. A komplex rendszerek harmadik tulajdonsága az a **káosz peremének** nevezett köztes, fázisátalakulási állapot, amikor a rendszer a rendezett és a rendezetlen, kaotikus működés között tartózkodik. A természetben ilyen a rendezett hókristály és a rendezetlen folyadék közötti átmeneti állapot, amikor a jelenség se nem rendezett, se nem rendezetlen, és csak bonyolult algoritmussal írható le (Vicsek, 2003). Egyes elméletalkotók szerint ez az érzékeny átmenet, amikor az új rend megszületik, egyben a sikeres evolúció optimális feltétele is (Ferreira et al., 2014).

A szociológus Perrow, aki az amerikai Three Miles Island-i atomerőmű balesetének körülményeit kutatta a 80-as évek elején, a komplex rendszereket olyan szorosan csatolt, egymásra utalt rendszerelemek működéseként írta le, amelyekre a növekvő valószínűségű meghibásodás a jellemző. Elemzésében arra a megállapításra jutott, hogy egy komplex rendszerben az apró, észrevehetetlen, bejósolhatatlan rendellenességek fogják beindítani a problémák lavináját, amik egy idő után kontrolálhatatlanná válnak (Perrow, 1984, idézi: Clearfield & Tilcsik, 2018; Marosán, 2020).

Marosán (2020) szerint a komplex rendszerekkel átítatott világunk „rendszerválsága” okozza a jelen kor problémáját, amelynek része nem csak a 2008-as pénzügyi-gazdasági világválság, hanem a 2020-ban kitört globális méretű COVID-19 pandémia is. Míg korábban a világ „egyszerű és lazán csatolt” volt, addig mára „*az egész emberiség komplex és szorosan csatolt globális rendszerré vált*”, így a koronavírus pandémia a kormányok és szervezetek „stressz-tesztjeként” is felfogható, a túléléshez szükséges olyan válaszadó képesség teszteléseként, amihez elengedhetetlen a korábbi megszokott működési mód felülírása.

### Káoszelmélet

A **káoszelmélet** Poincare-val került be a matematikai gondolkodásba az 1880-as években, azonban a 60-as évek számítógépes forradalma tette csak lehetővé a komplex rendszerek kaotikus viselkedésének megértéséhez szükséges bonyolult formulák számítógépes modellezését. Ennek a korszaknak kulcsszereplője volt Edward N. Lorenz amerikai meteorológus professzor, aki az időjárásváltozások modellezésekor 1961-ben véletlenül felfedezte, hogy a kezdőfeltételek apró változtatásai jelentősen módosíthatják a várható időjárás kimenetelét. A káoszelmélet a komplex, nemlineáris, dinamikus rendszerek azon alaptulajdonságára vonatkozik, hogy **kontextusérzékenyek** (Szokolszky et al., 2015), azaz nagyon érzékenyen reagálnak a kezdőfeltételek olyan apró változásaira, amelyek radikálisan eltérő kimeneteket eredményeznek, ellehetetlenítve ezáltal a komplex rendszerek viselkedésének hosszú távú bejósolhatóságát. Ennek a hatásmechanizmusnak a köztudatban elterjedt neve a **pillangó-hatás**, amellyel Lorenz azt a jelenséget írta le szimbolikusan, hogy miként okozhat az időjárás kezdeti feltételeiben bekövetkező kicsiny eltérés (pl. egy pillangó szárnycsapása Braziliában) radikális változást a rendszerben később (pl. tornádót Texasban) (Ferreira et al., 2014). A determinisztikus rendszerek e véletlenszerű viselkedésének jelenségét egy évtizeddel később James A. Yorke amerikai matematikus **káosz**nak nevezte el, aminek felfedezése alapvetően megváltoztatta a kiszámítható világról alkotott felfogásunkat (Götz, 1993).

A kaotikus viselkedésű rendszerekre tehát egyaránt jellemző, hogy nem tudni előre, mely rendszerelemek okoznak radikális eltéréseket benne később, és bejósolhatatlanná válik a működés

végző kimenetele is. A folyamatban meghatározó szereppel bírnak a **bifurkációs** vagy **elágazási pontoknak** nevezett átváltási állapotok (a „káosz pereme”), ahol a rendszer működési útvonala radikálisan megváltozik, azaz az addig bejósolható, rendezett állapotból egy **különös attraktor** hatására átbillen egy minőségileg más viselkedésbe, ami egy rendezetlen, kaotikus és bejósolhatatlan irányba viszi el a rendszer működését (Lorenz, 1963, idézi: Açıklan & Bölücek, 2014; Ferreira et al., 2014).

A káoszelmélet a társadalomtudományokban is elterjedőben, több társas jelenség is leírható nem-lineáris oksági összefüggésekkel és a komplex rendszerekre jellemző „meglepő” működéssel (Hazy et al., 2007; Kitt, 2014). A komplex társas rendszerekre általánosságban jellemző, hogy az adaptív viselkedésükhöz elengedhetetlen a kreativitás, az interaktív hálózatos tanulás és a diverzitás ahhoz, hogy egy elsőre triviálisnak tűnő gondolat vagy jelenség szignifikáns változást indítson el bennük (Ashby, 2013, Adams & Stewart, 2015, idézi: Baltaci & Balci, 2017). Ashby „szükséges sokszínűség törvénye”, miszerint az adott környezeti miliőben a fajok diverzitásának csökkenésével az ökológia egy idő után stagnál, majd elhal, a társadalmi rendszerekre és szervezetekre is értelmezhető – életképességükhöz elengedhetetlen a diverz, kreatív, hálózatos működés, a bizonytalan, kaotikus környezetben rejlő potenciálok gyors kiaknázása, és a korábbi megszokott működés meghaladása (Kurtz & Snowden, 2003).

### **Komplex vs. kaotikus (társas) rendszerek**

Az IBM-nél kidolgozott és eleinte tudásmenedzsment folyamatokra alkalmazott „cynefin” döntési modell szerint különbség van a komplex és kaotikus rendszerek között. Snowden (2002) szerint egyik különbség közöttük az, hogy a kaotikushoz képest a komplex rendszerek működése **retrospektív koherenciával** leírható, azaz visszafele felismerhető, és logikusan értelmezhető a rendszer jelenlegi működése, még ha a kialakult mintázat csak egy a sok közül, ami kiemelkedhet. Másik lényeges különbség, hogy míg komplex rendszerekben felismerhetők vagy elősegíthetők bizonyos interakciós mintázatok kialakulása a rendszerelemek közt, addig a kaotikus rendszerekre a kapcsolatok összeomlása és a turbulens viselkedés a jellemző. A cynefin döntéshozási keretrendszer közösségi, kormányzati és üzleti vezetési helyzetekre is alkalmazható, és rámutat arra, hogy az egyes rendszertípusok (egyszerű, bonyolult, komplex és kaotikus) eltérő beavatkozást és irányítást igényelnek és tesznek lehetővé, ezért fontos, hogy a vezetők időben felismerjék a kontextus jellegét.

Komplex társas rendszerekben például elengedhetetlen a felbukkanó mintázatok korai észrevétele a rendszerelemek közt, hogy a nem kívánatos következményeknek elejét vegyünk, miközben az előnyös mintázatokat hagyjuk kibontakozni. Ha körütekintőek vagyunk, és elősegítjük a rendszeren belüli információáramlást, konnektivitást és változatosságot, akkor olyan mintázatok formálódásának teremthetünk talajt, amelyeket később kézben tudunk tartani, bár az új jelenségek természete kiszámíthatatlan, így a vezetőknek nagy fokú rugalmasságra is szükségük van ahhoz, hogy az ebből fakadó bizonytalanságot kezelni tudják (Snowden, 2002).

A modell szerint egy társas rendszer kaotikus viselkedését a meghaladott belső struktúra erőltetett fenntartása vagy a nagy mértékű külső változások indítják be, amik bomlasztóan hatnak a rendszerelemek közti kapcsolatokra. Ilyen helyzetekben a működés csak krízismenedzsmenttel tartható fenn, ami a legtöbb vezető számára kényelmetlen, holott ez egy produktív, hasznos állapot, ami a szervezet vagy kollektíva javára fordítható, ehhez azonban fontos a gyors helyzetfelismerés és döntéshozatal. Az ilyen körülmények közt kialakult hatalmi helyzetben önkényes zsarnoki módon vagy karizmatikusan is rendet lehet teremteni, a kimenetel sikere azon fog múlni, hogy kicsúszik-e a vezetők kezéből a kontroll vagy sem, azaz időben észreveszik-e a jeleket, amik nem az elvárások szerint alakulnak és sikeresen váltanak-e át új működési módra, vagy inkább a

megszokotthoz ragaszkodnak. Ezt a fentebb **bifurkációs** pontnak nevezett elágazást Snowden **tőréspontnak** (breakpoint) nevezi, ami meghatározó abból a szempontból, hogy egy adott ponton a vezetők perspektívát tudnak-e váltani, vagy kitartanak a meggyőződéseik mellett, és káoszba döntenek az általuk vezetett rendszert. A diktatórikus vezetőkre különösen jellemző, hogy kaotikus állapotban az abszolút kontroll megszerzésére törekszenek, holott az együttműködő, konszenzus-teremtő viselkedés lenne ilyenkor a kifizetődőbb (Kurtz & Snowden, 2003).

A káoszból kivezető út kapcsán is sok múlik a vezetőn: ha erőszakos drákói szigorral történik a rend helyreállítása, a követők igényeit mellőzve, azt egy darabig a követők elfogadják, azonban idővel a rendszer túlságosan merevvé válik, ami újbóli káoszt és a rendszer felbomlását vonja maga után. Az adaptálódni tudó vezetők ezzel szemben időben felismerik melyik vezetési kontextus állt elő – komplex vagy kaotikus –, amihez készek hozzáigazítani mind a viselkedésüket, mind pedig döntéseiket, és erre az általuk vezetett szervezeteket, és közösségeket is felkészítik, ha kell, megsztva velük a hatalmat és az irányítást (Snowden & Boone, 2007).

A hatékony vezetésnek tehát egyaránt része a struktúra és a kontroll megteremtése, ami a komplexitásból adódó katasztrófákat korlátozni tudja, azonban lehetővé kell tenni a rendszerben a „szükséges sokszínűséget” is ahhoz, hogy adaptálódni tudjon a változó környezethez (Hazy et al., 2007).

### **Káosz- és komplexitáselmélet a menedzsmentben**

A káosz- és komplexitáselmélet a munka világába is beszivárgott. A negyedik ipari forradalommal megjelenő diszruptív, „bomlasztó” technológiák és az egyre komplexebbé és kiszámíthatatlannabbá váló üzleti-szervezeti kontextus jelentősen befolyásolta a szervezetek belső és külső adaptációs képességét. A merev, hagyományos szervezeti forma helyett a könnyen változó, „fluid” szervezet lett a jövő záloga (Groopman et al., 2017), ahol a formális hierarchiát felváltja a hálózatos működés, a specializált osztályok és funkciók helyett önszerveződő munkacsoportok és agilis projektcsapatok végzik a termékfejlesztést és a szervezet folyamatos interakcióban van a környezetével (Schreyögg & Sydow, 2010). A HR-nek kiemelt szerepe van abban, hogy időben detektálja a „pillangó szárnycsapásait”, azaz a külső-belső változásokat, és felkészítse a szervezetet az adaptív viselkedésre (Vinuelas & Githens, 2010).

Pryor & Bright (2014) szerint a 21. századi karrierutak alakulása is leírható a nyílt, dinamikus rendszerekre jellemző önszerveződéssel, komplexitással és bejósolhatatlansággal, ahol a véletlenszerű eseményeknek és a hibázásoknak konstruktív, előremutató szerepük van. Karriertervezéshez és tanácsadáshoz olyan nemlineáris modellt javasolnak, amely figyelembe veszi az életpálya tervezésének korlátait, és kiemeli a folyamatos újratervezést, a kockázatvállalást és a váratlan helyzetekhez való rugalmas alkalmazkodás fontosságát.

A projektmenedzsmentben a 2000-es évek elején került fókuszba a komplexitás kérdése, miután számos üzleti-informatikai transzformációs projekt futott zátonyra a világ legnagyobb szervezeteinél. A komplex adaptív rendszerekhez hasonlóan működő projektek esetében a hagyományos, lineáris, „vízeséses” tervezést és menedzsment folyamatokat felváltották a gyorsan változó, bizonytalan projektkörnyezethez jobban idomuló nem-lineáris agilis módszertanok (pl. scrum, lean, kanban, és XP), amelyek a rugalmas keretrendszer és a folyamatos ügyfél-visszacsatolás révén csökkenteni tudják a komplex projektek sérülékenységéből fakadó kockázatokat (Janssen et al., 2015).

### Társadalmi példa

Török társadalomtudósok szerint a 2011-ben „arab tavaszként” elhíresült kormányellenes tüntetéssorozat az arab világban a káoszelmélet alapján értelmezhető és elemezhető. A kiindulási állapotot az arab országokban az autokrata rezsimiek alatt évtizedek óta fennálló munkanélküliség és élelmezési krízis adta, azonban egy 26 éves munkanélküli piaci árus, Mohamed Bouzazi volt a lázadások „pillangó-effektusa”, miután felgyújtotta magát Tunézia közterén a rendőrség által rá-mért megszegényítő bánásmód miatt (mivel engedély nélkül árult zöldségeket). Az elemzők szerint ő lett aztán az elnyomások ellen dominószzerűen beindult lázadások és tüntetések szimbóluma a teljes arab világban, amiben az akkor népszerűvé váló szociális média platformjai is szerepet játszottak: az arab fiatalok a könnyen elérhető hírek hatására felismerték, hogy a diktatúrának nincs nyugati támogatottsága, így megdönthető. A szerzők az incidenst követő átmeneti időszakot a “káosz pereméhez” hasonlították, amivel a kaotikus és az új politikai rend kialakulása közti állapotot célozták leírni (Açıklalın & Bölücek, 2014).

### Vezetéselméleti tanulmányok a COVID-19 pandémia alatt

Több nemzetközi vezetéselméleti tanulmány és kutatás is kísérletet tett arra, hogy a pandémia első és/vagy második hulláma alapján levonja a következtetéseket a vezetésre és szervezésre nézve. Tourish (2020) szerint a koronavírus krízis a vezetéselméletek és a vezetés krízise is, a hagyományos vezetési elméletek nem tudtak hathatós segítséget nyújtani a krízis kezelésében, mivel a szokásoshoz képest szélsőségesen bizonytalan és kiszámíthatatlan környezetben a vezetők nem rendelkeztek elegendő információval, szakértelemmel és erőforrásokkal ahhoz, hogy eredményesen vezessenek. Olyan vezetéselméletek kidolgozására hívja fel a figyelmet, amelyek választ adhatnak arra, hogyan kezeljék jobban a vezetők a radikális bizonytalanságot, és hogyan hozzanak döntéseket úgy, hogy a hibázás kockázata magas és a döntések katasztrófális kimenetelűek is lehetnek.

Tourish (2020) szerint a populista kormányzati vezetők inkompetenciával, pánikkal, tagadással vagy autoriter stílussal reagáltak a kialakult pandémiás helyzetre, így különösen alkalmatlanok arra, hogy radikális környezetben vezessenek, míg az üzleti világban a korábbi diszfunkcionális szervezeti működés rosszabbodása volt tapasztalható. Az autoriter és populista vezetés különösen veszélyes pandémia idején, mivel az „erős vezetőnek” egyre több hatalomra van szüksége ahhoz, hogy közben tartsa a krízist, és eliminálja mindazt, ami a működése útjában áll. Az ilyen típusú kríziskezelés egyik jellemzője az események eskalálódása – egyre több intézkedésre, populista retorikára és bűnbak keresésre van szükség a hatalom megőrzéséhez. A pandémia alatt alkalmazott autoriter vezetési stílus veszélyeire Magyarországot hozta fel példaként. Elemzése szerint tovább erősödött az autokratizmus a pandémia alatt beiktatott törvényekkel, miközben az ellenzékkel azzal ítélték el, hogy veszélyeztetik a magyarok életét.

Ansell és munkatársai (2020) szerint a koronavírus krízissel megdőlt a hierarchikus vezetésen, standard folyamatok működésén és a vertikális döntéshozáson alapuló bürokratikus rendszerek fenntarthatósága, a pandémia okozta kaotikusság gyökeres változásra készítette a vezetőket. Olyan robusztus, reziliens és horizontális megoldások és folyamatok kidolgozását javasolják, amelyek hatékonyan és rugalmasan tudják kezelni a komplex és turbulens problémákat a jövőben.

Ahern és Loh (2020) tanulmányukban arra hívják fel a figyelmet, hogy a szokásos krízismenedzsment módszerek és eszközök nem elegendőek ahhoz, hogy a pandémia okozta krízist kezelni lehessen, mivel a krízis menedzseléséhez nagy méretű viselkedésváltozás is szükséges az emberek részéről. Szerintük a COVID-19 pandémia a vezetők és vezetettek közötti bizalom „lakmusz tesztje” volt. Earle, Sitgrist és Gutscher *Bizalom-Magabiztosság-Együttműködés* nevű kockázat-

kezelési keretrendszerére hivatkoznak, ami szerint egy közösség csak akkor lesz együttműködő a kormányzással és a vezetőkkel, ha bizalmat szavaznak nekik. Az elmúlt évtizedek bizalmi válsága a kormányzati és üzleti vezetők irányába azonban nem kedvezett a pandémia sikeres krízismentésmentjének, az autoriter kontrollként észlelt megszorítások és korlátozások utat nyitottak a dezinformációnak, a konspirációs elméleteknek, és a társadalmi lázongásoknak is.

Bhalla (2021) szerint a pandémia kezelésének sikere nemcsak a vezetőkön múlik, hanem a vezetők, közintézmények és követők interakcióján. Globális kutatásában e három tényező kapcsolatában vizsgálta a pandémia okozta krízis kezelésének sikerességét, amit elsősorban a követők bizalmi szintje határoz meg, és kvantitatív módon az egy főre eső fertőzöttek és halálozások számával mérhető. Míg az új-zélandiak esetében a karizmatikus vezető volt a siker záloga, addig a kommunista Vietnámban a hatékonyan központosított intézkedések jártak sikerrel. Elemzésben az Egyesült Államok áll a legrosszabb helyen, ami nagyrészt a korábbi elnök, Donald Trump egocentrikus, hübrisztikus vezetési stílusának tudható be, azaz a pandémia alatt megdőlt az „erős vezető” mítosza is.

Maak és munkatársai (2021) szerint a pandémia alatt nyilvánvalóvá vált a vezetés „törésvonala”, ami alatt olyan destruktív vezetési működést értenek a kormányzásban és az üzleti világban, amelynek megnyilvánulásai normál körülmények között rejtve maradnak, azonban krízis idején felszínre törnek. Két törésvonalat állapítottak meg a vezetésben a pandémia alatt, az egyik a narcizmusnak, a másik az ideológiai rigiditásnak tudható be, amelyeket a felelősségteljes döntéshozással és empátikus viselkedéssel jellemezhető konstruktív vezetéssel állítottak szembe. Tanulmányukban a komplexitáselméletből vett jelenségekkel magyarázzák a narcisztikus vagy ideológiailag merev vezetés sikertelenségét: a krízisbe begyűrűzött pandémiát a szereplők szoros egymásra hatása jellemzi, egyetlen vagy kis számú deviáns aktor, mint például a szélsőségesen narcisztikus Donald Trump vagy Jair Bolsonaro, milliók életét veszélyeztetheti. Az ideológiai merevség okozta törésvonal a vezetésben különösen veszélyes következményekkel járhat, mivel a pandémia idején felerősített ideológiai nézetek, az ellenzék és az out-group tagjainak a lekicsinylése és elítélése szélsőségesen polarizálhatja és lebéníthatja a társadalmat. A szerzők szerint a koronavírus pandémia a rendszerszemlélet, a környezeti komplexitás felismerése, a reflektív, kritikus és rugalmas gondolkodás, valamint az etikus viselkedés fontosságát erősítette fel a vezetésben.

Marosán (2020) tanulmányában a pandémia alatt alkalmazott vezetői kommunikációt és viselkedést elemezve kiemeli a nyílt és racionális kommunikáción alapuló, együttműködésre sarkalló vezetés fontosságát, ahol az információkat erősen korlátozzák, de a döntéseket valós tényekre alapozzák, és az erőforrásokat hatékonyan átcsoportosítják a krízis kezeléséhez. Ezzel állítja szembe a populista vezetést, amely a fenyegetettség és félelemkeltés eszközeivel kényszeríti ki az engedelmességet, és rövid távú érdekei mentén értelmezi és alakítja át a kialakult helyzetet. Magyarországon a pandémia alatt megerősített katonai jelenlétet az erő és hatalom demonstrációjaként értelmezi, és a pandémia hatására beindult társadalmi folyamatokat a vírus mutációjához hasonlítja: „a politikusok elhallgatásai és hazugságai ugyanúgy fertőznek, terjednek, mutálódnak, mint a vírusok, és még a vírusoknál is nagyobb fenyegetést jelenthetnek a társadalmakra” (Marosán, 2020, p.28). Krízishelyzetben a populizmus felelőtlen magatartásra vall, mivel felerősíti a veszélyhelyzetet.

### **A téma gyakorlati jelentősége**

A témának számos gyakorlati haszna van a vezetésre nézve, a politikai, közigazgatási és üzleti szektorban egyaránt. A koronavírus krízis felszínre hozta a vezetés visszasságait, napvilágra kerültek a korábban rejtve maradt diszfunkciók, amik nemcsak a vezetők viselkedésére, hanem az általuk vezetett rendszerek működésére is vonatkozik. A komplex rendszerek működésével és a

káoszelmélettel kapcsolatos tanulmányok rámutatnak arra, hogy a népesség megnövekedésével, a szorosan csatolt komplex technológia térnyerésével és a gazdasági egymásrataltsággal sérülékenyebbé vált a környezet, amiben élünk és dolgozunk, és egy távolinak tűnő jelenség vagy egy váratlan kicsi hiba a gépezetben – legyen szó humán, műszaki vagy társadalmi rendszerről - katasztrófális kimenetet eredményezhet. Ezért a vezetők felelőssége jelentős abban, hogy a bibliai Baltazár királlyal ellentétben időben felismerjék a „jeleket a falon” (Clearfield & Tilcsik, 2018, p.98).

A pandémia okozta krízis rámutatott arra, hogy a hagyományos vezetéselméletek és eszközök nem nyújtanak megoldást komplex vagy kaotikus helyzetek „megszelídítésére” (Gáspár, 2002), így vezetéselméleti paradigmára van szükség. Az elmúlt időszak tanulságai igazolni látszanak a természettudományból vett komplex és kaotikus elméletek főbb megállapításait: adaptációs mechanizmusokat kell beépíteni rendszereink működésébe, hogy a környezetből fakadó bizonytalanság és kiszámíthatatlanság kivédhető legyen; erősíteni kell rendszereink sokszínűségét, hogy kreatív és innovatív megoldásokat találjunk a komplex problémákra; lehetővé kell tenni a kísérletező, hibázásokból és kudarcokból tanuló szervezeti kultúrát; a vezetőknek pedig nyitottnak kell lenni arra, hogy a helyes döntésekhez időben felismerjék a kontextust és befogadják a rendszerből jövő kritikákat, és visszacsatolást. A HR-nek különösen nagy szerepe van abban, hogy megfelelően értelmezzék a krízis jeleit: a COVID-19 pandémia alatt sikeresebben navigáltak azok a szervezetek, ahol a HR ismerte a krízisintervenció lépéseit és a szisztematikus újra-tervezés módszertanát (Adikaram et al., 2021).

Ha a vezetés kimenetele számos rendszerelem interakcióján is alapul, a koronavírus krízis újfent rámutatott arra, mennyire meghatározó az első számú vezető etikussága, felelősségérzete és ambíciójának fókuszja abban, hogy bizalmat szavaznak-e neki az emberek vagy sem.

### Konklúzió

*„A középkorban az emberiség súlyos fenyegetéssel találta szemben magát. 1347 októberében egy kereskedőhajókból álló flotta kötött ki Szicíliában. A matrózok többsége addigra halott volt. [...] Így kezdődött Európában a Fekete Halál, a pestisjárvány, amely tízmilliókat ölt meg. Az ázsiai eredetű betegség a Selyemút mentén terjedt nyugat felé, a kereskedők és a mongol harcosok közvetítésével. [...] A körülmények kedveztek egy világjárvány kialakulásának. Egy történész szavaival élve, a „baktériumok aranykorát éltük”. Sebezhetővé váltunk a járványokkal szemben, ám még igen messze álltunk attól, hogy megértsük azok okát, nem is szólva a megelőzésükről. Ma a leolvadások korát éljük. Egyre több rendszer kerül a veszélyzónába, de a kézben tartásukra való képességünk ezzel nem igazán tartja a lépést. Az eredmény: összeomlás. De változnak az idők. Most már tudjuk, hogyan vethetünk véget a leolvadások aranykorának. Csak elhatározás kérdése.” (Clearfield & Tilcsik, 2018, p.198).*

A fenti bekezdés Clearfield és Tilcsik Leolvadás című könyvéből származik, amely 2018-ban jelent meg, alig másfél évvel a COVID-19 járvány kitörése előtt. A könyv utolsó mondatai a jelen helyzetre is értelmezhetőek; mindennél fontosabbá vált, hogy megbizonyosodjunk arról, a koronavírus krízissel magunk mögött hagyhatunk egy régi korszakot.



**Irodalomjegyzék:**

- Açikalın, S. N. & Bölücek, C. A. (2014). *Understanding of Arab Spring with Chaos Theory – Uprising or Revolution*. In: Banerjee, S., Erçetin, S. S., Tekin, A. (Eds.): *Chaos Theory in Politics*. Published by Springer Science+Business Media Dordrecht, pp. 29-51.
- Adikaram, A. S., Priyankara, H. P. R. & Naotunna, N. P. (2021). Navigating the Crises of COVID-19: Human Resource Professionals Battle Against the Pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*. pp. 1-27. <https://doi.org/10.1177/23220937211018021>
- Ahern, S. & Loh, E. (2020). Leadership during the COVID-19 pandemic: building and sustaining trust in times of uncertainty. *BMJ Leader* 2020; **0**:1-4. doi:10.1136/leader-2020-000271
- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2020). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*. 21(9) doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272
- Baltacı, A. & Balcı, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management* 5.(1) 30-58 DOI: 10.17583/ijelm.2017.2435
- Bhalla, A. S. (2021). Leadership Challenges and the COVID-19 Pandemic. *ORF Occasional Paper* No. 299 February. Observer Research Foundation.
- Clearfield, C. & Tilcsik, A. (2018). *Meltdown*. Penguin Random House, New York (Felhasznált magyar fordítás: Clearfield, C. & Tilcsik, A.: *Leolvadás*. Kossuth Kiadó. 2020)
- Ferreira, M. A. M., Filipe, J. A. C. B., Coelho, M. F. P. & Pedro, I. C. (2014). Chaos in World Politics: A Reflection. The “Drop of Honey Effect”. In: Banerjee, S., Erçetin, S. S., Tekin, A. (Eds.): *Chaos Theory in Politics*. Published by Springer Science+Business Media Dordrecht, pp. 89-105.
- Gáspár V. (2002). Játsszunk káosz! Káosz: determinisztikus rendszerek véletlenszerű viselkedése. *Természet Világa*, 133(7)
- Götz G. (1993). A pillangó-effektus – a káosz felfedezése a meteorológiában. *Fizikai Szemle* (12)
- Hazy, J.K., Goldstein, J. A. & Lichtenstein, B. B. (2007). Complex systems leadership theory: an introduction. In: Hazy, J.K., Goldstein, J. A. & Lichtenstein, B. B. (Eds.): *New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness. A Volume in the Exploring Organizational Complexity Series*, Volume 1. ISCE Publishing, pp. 1-15
- Groopman, J., Lieb, R., Owyang, J. & Szymanski, J. (2017). *Three Macrotrends Impacting the Journey to 2030: Super Humans, Fluid Organizations, and Enlightened Ecosystems*. Published by Kaleido Insights. <https://www.kaleidoinsights.com/reports/three-macrotrends-impacting-the-journey-to-2030/>
- Janssen, M., van der Voort, H. & van Veenstra, A.F. (2015). Failure of large transformation projects from the viewpoint of complex adaptive systems: Management principles for dealing with project dynamics. *Inf Syst Front* 17, 15-29. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9511-8>
- Kitt, R. (2014). Economic Decision Making: Application of the Theory of Complex Systems. In: Banerjee, S., Erçetin, S. S., & Tekin, A. (Eds.): *Chaos Theory in Politics*. Published by Springer Science+Business Media Dordrecht, pp. 51-75.
- Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 42(3) 462-483.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D. & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. *Emergence: Complexity and Organization*, 8(4) 2-12.
- Maak, T., Pless, N. M., & Wohlgezogen, F. (2021). The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis. *Journal of Change Management*, 21 (1) 66-86, DOI: 10.1080/14697017.2021.1861724
- Marosán Gy. (2020). Ez már az Apokalipszis? *Köz-gazdaság*, 15(2). 25-29. <http://doi.org/10.14267/RETP2020.02.02>
- Morowitz, H. J. (2002). *The emergence of everything: how the world became complex*. Oxford University Press. pp. 1-25.
- Obolensky, N. (2007). Chaos Leadership and Polyarchy – countering leadership stress? *Extended Essay Series*. Exeter University Centre for Leadership Studies
- Pryor, R. & Bright, J. (2014). The Chaos Theory of Careers (CTC): Ten years on and only just begun. *Australian Journal of Career Development* 23 (1) 4-12. DOI: 10.1177/1038416213518506

- Schreyögg, G. & Sydow, J. (2010). Crossroads - Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms. *Organization Science* 21(6), 1251-1262. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0561>
- Singer, J. L. (1994). Mental processes and brain architecture: confronting the complex adaptive systems of human thought (an overview). In: Morowitz, H. J. & Singer, J. L. (Eds.): *The Mind, The Brain And Complex Adaptive Systems*. By Taylor & Francis. pp. 1-9.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing – paradox and descriptive self-awareness. *Special Issue of Journal of Knowledge Management* 6(2) IBM Global Services. DOI: 10.1108/13673270210424639
- Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, November.
- Szokolszky Á., Palatinus K. & Palatinus, Zs. (2015). A reziliencia mint a komplex dinamikus fejlődési rendszerek sajátossága. *Alkalmazott Pszichológia* 15(1) 43-60. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2015.1.43
- Tourish, D. (2020). Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. *Leadership* 16(3). 261-272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>
- Vicsek, T. (2003). Egyszerű és bonyolult. Komplexitás elmélet. *Magyar Tudomány* (3)
- Vinuelas, A.& Githens, R. P. (2010). *Applying Chaos Theory to Human Resource Development*. Benerd School of Education Faculty Presentations. 272. <https://scholarlycommons.pacific.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1271&context=ed-facpres>