

KATONAI NEMZETBIZTONSÁGI
SZOLGÁLAT

SZAKMAI SZEMLE



XXIV. évfolyam 1. szám

ALAPÍTVÁ: 2003
BUDAPEST
2026

**A Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat
tudományos-szakmai folyóirata**

Felelős kiadó

Tajti Norbert vezérőrnagy, főigazgató

Szerkesztőbizottság

Elnök:	Tajti Norbert	vezérőrnagy
Tagok:	Dr. Farkas Ádám, PhD	ezredes
	Dr. Fürjes János Norbert, PhD	alezredes
	Dr. Kenedli Tamás, PhD	ezredes
	Dr. Magyar Sándor, PhD	ezredes
	Dr. Puskás Béla, PhD	ezredes
	Simon László	alezredes
	Szabó Károly	vezérőrnagy
	Tóth Csaba Mihály	ezredes
	Dr. Varga Sándor Gábor	ezredes
Felelős szerkesztők:	Dr. Kenedli Tamás, PhD	ezredes
	Simon László	alezredes
Olvasószerkesztő:	Tóth Csaba Mihály	ezredes
Tördelőszerkesztő:	Szabó Beatrix	

Elérhetőségeink

Postacím:	Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat Tudományos Tanácsa 1021 Budapest, Budakeszi út 99-101. 1502 Budapest, Pf. 117
Telefon:	Dr. Kenedli Tamás 30/738-7925 Simon László 30/999-5205
E-mail:	szakmai.szemle@knbsz.gov.hu
Weblap:	https://www.knbsz.gov.hu/hu/publikaciok.html

HU ISSN 1785-1181

TARTALOM

NEMZETBIZTONSÁG ELMÉLETE

Dr. Dávid Ferenc

A magyar rádiófelderítés második világháború utáni megszervezője: Pataky (Bachner) Ernő	5
--	---

BIZTONSÁG- ÉS VÉDELEMPOLITIKA

Tóth Klaudia

Az orosz befolyásszerzés módszertana, eredményei és várható alakulása Afrikában II.	20
---	----

Dr. Prantner Zoltán

Az 1989-es romániai forradalom körüli sajtópolémia hatásai Magyarország külpolitikájára	36
--	----

Hóhn Gréta

Orosz-ukrán információs háború: Az ukrán médiateret érintő változások	60
---	----

Kóré András

A keresztények aktuális biztonsági és jogi helyzete az Iráni Iszlám Köztársaságban	74
--	----

ALKALMAZOTT NEMZETBIZTONSÁGI-ELHÁRÍTÓ ISMERETEK

Dr. Tóth Tamás

A hazai törvényes kommunikációellenőrzés a digitalizáció hajnalán – nemzetbiztonsági szervezetrendszer és jogszabályi környezet 1990–2004 között.....	92
--	----

Dr. Farkas Ádám

A mesterséges intelligencia lehetőségei az adatelemzésben, kiemelten a nemzetbiztonsági ellenőrzés során történő alkalmazására	104
---	-----

FÓRUM

Dr. Babos Sándor

Az intergenerációs vezetés adaptálása a nemzetbiztonságban.....	128
---	-----

Dr. Tóth Judit

Az egészségügyi ellátórendszer nemzetbiztonsági szerepe – Az Achilles-sarok: A békeidős rendszer átállíthatósága vészhelyzeti üzemmódba.....	156
---	-----

AZ OLVASÓHOZ

Knapp Gábor

Katonai Kibertér 2025 konferenciabeszámoló.....	174
---	-----

Péter Kinga Fruzsina

Kína – A középső birodalom Könyvbemutató	184
---	-----

SZERZŐINK	205
-----------------	-----

E SZÁMUNKAT LEKTORÁLTÁK	206
-------------------------------	-----

A PUBLIKÁLÁS FELTÉTELEI	207
-------------------------------	-----

DR. BABOS SÁNDOR¹

AZ INTERGENERÁCIÓS VEZETÉS ADAPTÁLÁSA A NEMZETBIZTONSÁGBAN

Az integrációs vezetés adaptív megközelítése a nemzetbiztonsági szférában összetett kihívások és lehetőségek rendszerét alkotja. A tanulmány célja annak feltárása, hogyan befolyásolják a különböző korosztályok együttműködését és teljesítményét a vezetéssel szembeni elvárások, valamint mely vezetői stílusok – helyzetfüggő, transzformációs és befogadó – alkalmazhatók hatékonyan multigenerációs környezetben. Empirikus kutatások és metaanalízisek alapján az optimális korstruktúra növeli a szervezeti értéket, míg a generációs sztereotípiák csökkentik a produktivitást. A mentorálási programok, a rugalmas és hibrid munkarendszerek, valamint a pszichológiai biztonság elősegítése kulcsfontosságú beavatkozási pontok. A tanulmány hangsúlyozza továbbá az AI és a generatív technológiák térnyerésének jövőbeli hatásait, különös tekintettel a Z és Alfa generációra. A vezetők sikerét az adaptív stílusváltás, a sokszínű kommunikációs csatornák használata és a kultúraváltozás iránti elkötelezettség határozza meg a nemzetbiztonsági szervezetekben. A tanulmány emellett részletesen elemzi a szervezeti tanulás mechanizmusait és a tapasztalatmegosztás folyamatát, valamint a gyakorlati ajánlásokat tesz a generációk közötti feszültségek enyhítésére és az együttműködés maximalizálására.

Kulcsszavak: integrációs vezetés, multigenerációs együttműködés, adaptív vezetői stílusok, pszichológiai biztonság

ADAPTING INTERGENERATIONAL LEADERSHIP IN NATIONAL SECURITY

The adaptive approach to intergenerational leadership in the national security sector constitutes a complex system of challenges and opportunities. This study aims to explore how leadership expectations across different age cohorts influence collaboration and performance, and which leadership styles – situational, transformational, and inclusive – can be applied most effectively in a multigenerational environment. Based on empirical research and meta-analyses, the optimal age structure enhances organizational value, while generational stereotypes undermine productivity. Mentorship programs, flexible and hybrid work arrangements, and the promotion of psychological safety emerge as key intervention points.

¹ Dr. Babos Sándor alezredes, PhD, a Nemzeti Köszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézet Katonai Nemzetbiztonsági Tanszék tanszékvezetője. ORCID-azonosító: 0000-0002-8073-3786, MTMT-azonosító: 10066249

The study also highlights the future impact of AI and generative technologies, especially concerning Generation Z and Generation Alpha. Leaders' success in national security organizations is determined by adaptive style shifts, the use of diverse communication channels, and commitment to cultural change. Additionally, the paper provides a detailed analysis of organizational learning mechanisms and knowledge-sharing processes, along with practical recommendations for alleviating intergenerational tensions and maximizing collaboration.

Keywords: *intergenerational leadership, multigenerational collaboration, adaptive leadership, psychological safety*

Bevezetés

Ahogy az számos tudományos kutatás is alátámasztja,² az intergenerációs vezetés adaptálásának képessége napjainkra a szervezeti hatékonyság és a fenntarthatóság egyik alapkövénnyé vált. A munkaerőpiacon történelmi előzmény nélküli jelenségnek vagyunk tanúi: egyidejűleg akár öt különböző generáció is együtt dolgozik, akiket eltérő értékrendszerek, munkavégzési módszerek és a vezetéssel szembeni elvárások jellemzik.³

Ez a generációs diverzitás komoly vezetési kihívásokat vet fel,⁴ ugyanakkor páratlan lehetőségeket is teremt az innováció, a tudásmegosztás és a szervezeti tanulás terén. A World Economic Forum legújabb, 2025. évi kutatása⁵ szerint a döntéshozatali pozíciókban elért optimális életkor-diverzitás jelentősen növelheti egy vállalat értékét. A Pricewaterhouse Coopers (PwC) 11.000 holland céget érintő kutatása kimutatta, hogy amennyiben a vizsgált vállalatok elérnék az úgynevezett Goldilocks életkor-

² RAVID, Daniel M. – COSTANZA, David P. – ROMERO, Madison R.: Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 2024/1., 1–23. o.; SINGH, Vibhav – VERMA, Surabhi – CHAURASIA, Sushil: Intellectual Structure of Multigenerational Workforce and Contextualizing Work Values Across Generations: A Multistage Analysis, *International Journal of Manpower*, 2021/3., 470–487. o.

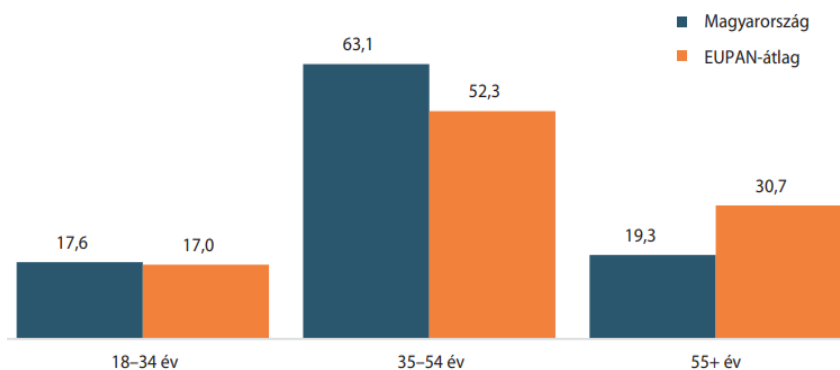
³ HUYLER, Debaró – GOMEZ, Lourdes – ROCCO, Tonette S. – PLAKHOTNIK, Maria S.: Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 2025/1., 12–28. o.; DANLEY, K.: *Leading a multigenerational workforce: Leveraging the skill sets and experiences of different generational groups for organizational success*. Doctoral Dissertation, Walden University, 2020.

⁴ WANG, Lingyi – DUAN, Xu: Generational diversity and team innovation: The roles of cognitive conflict, affective conflict, and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 2024/15., 1–16. o.; SINGH – VERMA – CHAURASIA 2021, 470–487.

⁵ HOFFMANN, André – MVUNELO, Nolita Thina – RÜDIGER, Felix: Intergenerational decision-making can help build 'regenerative economy'. World Economic Forum, 2025. 06. 02.

diverzitási sávot,⁶ akkor 51,8 milliárd euró értékű növekedést érhetnének el.⁷ Más szemszögből vizsgálva a kérdést, a London School of Economics kutatása rávilágított arra is, hogy az intergenerációs együttműködés hiánya jelentősen alááshatja a produktivitást: azon munkavállalók, akiknek a vezetője több mint 12 évvel idősebb, majdnem 1,5-szer nagyobb valószínűséggel számolnak be alacsony teljesítőképességről.⁸

Az intergenerációs vezetés kérdésköre különösen aktuális és kritikus a magyar közsférában is, ahol a hagyományos hierarchikus struktúrák találkoznak a modern generációs elvárásokkal és a digitális transzformáció kihívásaival. A generációk közötti különbségek vizsgálatának így a tudományos és a piaci szektor mellett az állami és a nemzetbiztonsági szféra kiemelt fókuszpontjának kell lennie. A munkaerő bevonása és megtartása, a többgenerációs együttműködés vagy a hatékony vezetés csak egy-egy aspektusát jelentik azon hatásoknak, amelyek e szervezeteket is érintik.



1. ábra: A közigazgatás életkori megoszlása 2024-ben (%)⁹

Az Európai Unió közigazgatási intézményrendszerének életkor-diverzitását vizsgálva kijelenthető, hogy az közelít ugyan a Goldilocks sávhoz, azonban a 35–55 éves korosztály csekély túlsúlyt (2–3%) mutat a 20–35 évesek kárára. Az ideális értéktől való eltérés Magyarországon még szembetűnőbb, ugyanis a 45–55 évesek aránya 13%-kal

⁶ A „Goldilocks sáv” egy szervezetben vagy csoportban azt az optimális életkor-összetételt jelenti, ahol: nem túl sok fiatal munkavállaló (ami tapasztalathiányhoz vezethet), nem túl sok idős munkavállaló (ami rugalmatlanságot okozhat), hanem éppen megfelelő egyensúly van jelen minden korosztályból. Az optimális arány egy csoportban: 20-25% fiatal munkavállaló (20–35 év), akik az új technológiai tudást, friss szemléletet, energiát; 40-50 % középkorú munkavállaló (35–55 év), akik a szakmai know-how-t, kapcsolatokat, stabilitást; 25-30% tapasztalt munkavállaló (55+ év), akik a híd szerepet és a vezetési tapasztalatot hozzák.

⁷ Sz.n.: The value of age diversity: How optimal age diversity on boards creates value. PwC Netherlands, 2023. január

⁸ JOLLES, Daniel – LORDAN, Grace: *When Generations Meet: Unlocking the Productivity Potential of a Multigenerational Workforce*. LSE Transformation Institute, London School of Economics, 2024.

⁹ Uo.

haladja meg a maximális értéket, itt azonban kisebb részben a 20–35 évesek (3%), nagyobb részben az 55 év feletti korosztály (10,7%) kárára.¹⁰

A fiatalok aránya az idézett kutatás eredményei alapján a különböző ösztöndíjprogramoknak köszönhetően nőtt az elmúlt években. A Nemzeti Közszerológati Egyetem által végzett mentorképzések eredményei azt mutatják, hogy a strukturált mentorálási programok hatékonyan segítették a pályakezdeők beilleszkedését és növelték a közszolgáltatás iránti elköteleződést. A mentori rendszer metodológiája szerint a 3–6 hónapos mentorálási folyamatok során az „on the job” fejlesztési megközelítés alkalmazása révén 73%-kal javult a fiatal közszolgák munkahelyi integrációja.¹¹ Mindezt idő alatt az 55 év feletti korosztály arányának hazánkban történt csökkenése a közigazgatásban a tényleges nyugdíjkorhatár elérésekor történő kötelező nyugdíjazással, továbbá az utóbbi években bevezetett, egyéb kedvezményt biztosító intézkedésekkel vált magyarázhatóvá. A legfiatalabbak esetében kijelenthető, hogy a Goldilocks-sávhoz igen közeli az arányuk, ugyanakkor az idősebbeknél mintegy egyharmados elmaradás tapasztalható az ideális számhoz képest. Mindezt a gyakorlatban azt jelenti, hogy a tapasztalt, mentorszerepben a szervezet működéséhez hozzáadott értéket teremteni képes generáció vonatkozásában hiány mutatkozik a közigazgatás alrendszeiben.

A generációk közötti különbségek megértése és annak szervezetfejlesztésre történő felhasználása ugyanakkor túlmutat a populáris médiában gyakran olvasható sztereotipizáláson, és tudományos megközelítést igényel. Rudolph és munkatársainak átfogó kritikai értékelése kimutatta, hogy a generációs különbségekről szóló empirikus kutatások gyakran módszertani problémákkal küzdenek, különösen az életkor, az időszak és a kohorszhatások¹² szétválasztásában, így bár tudományos igényességgel vizsgálják a kérdést, és gyakorlati hasznuk vitathatatlan, véleményem szerint inkább referenciapontként tekinthetünk rájuk és kutatásaink során feltétlenül figyelembe kell vennünk a helyi és szakmai specifikumokat is.¹³

A generációelméletek kritikai megközelítésben

A generációelméletek tudományos megalapozottsága jelentős vitákat generált az akadémiai közösségben. A Strauss és Howe¹⁴ által kimunkált generációelmélet, amely

¹⁰ HAZAFI, Zoltán: A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szenioritás tovább élésének vizsgálata. In.: LUDÁNYI, Dávid (szerk.): *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban*. NKE Ludovika Egyetemi Kiadó, 2025., 67. o.

¹¹ KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*. NKE, 2020.

¹² Kohorsz alatt azokat az embereket értjük, akik egy időben, hasonló körülmények között nőttek fel, így közös tapasztalataik és attitűdjeik alakultak ki, amelyek megkülönböztetik őket más életkorú csoportoktól.

¹³ RUDOLPH, Cort W. – RAUVOLA, Rachel Sisu – ZACHER, Hannes: Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 2018/1., 44–57. o.

¹⁴ STRAUSS, W. – HOWE, N.: *Generations: The History of America's Future*. William Morrow & Company, New York, 1991., 1584–2069. o.

a legelterjedtebb keretrendszer a generációs különbségek magyarázatára számos kritikával szembesült a tudományos közösség részéről.¹⁵ A kritikák elsősorban az empirikus bizonyítékok hiányára, a túlzott determinizmusra és a falszifikálhatatlanságra összpontosítottak. Costanza és Finkelstein átfogó vizsgálata is rámutatott arra, hogy a generációs kutatásokból gyakran hiányoznak a szigorú empirikus alátámasztások, továbbá arra, hogy túlbecsülik a generációs hovatartozás jelentőségét más társadalmi csoportosításokhoz képest (pl. gazdasági osztály, faj, nem, vallás vagy politikai pártállás).¹⁶ E kritikus szemlélet különösen fontos a vezetési módszerek kialakításánál, mivel a túlzott általánosítás káros sztereotípiák kialakulásához vezethet.

Ravid és munkatársainak több mint 158.000 egyént magában foglaló metaanalízise szintén minimális és nem szisztematikus különbségeket talált a generációk között a munkahelyi változók terén.¹⁷ Ez az eredmény megkérdőjelezte azt a széleskörűen elterjedt feltevést, miszerint a generációs hovatartozás megbízható előrejelzője a munkahelyi viselkedésnek és attitűdöknek. Stiglbauer és munkatársainak¹⁸ kutatása szintén megerősítette, hogy a generációk között kevés különbség – a 28 vizsgált tényezőtől csupán 6 esetében – mutatható ki a munkaértékek tekintetében, és a talált különbségek nagyobb valószínűséggel magyarázhatók életciklus-hatásokkal, mint valódi kohorsz-különbségekkel. Ez arra utal, hogy a generációs különbségek gyakran túlértékelt magyarázó tényezők a szervezeti viselkedés terén. A kutatás ugyanakkor a munkával kapcsolatos hat értékterületen szignifikáns különbségeket azonosított a generációk között: tisztaság/egyértelműség, pénz, karrier, fejlődés, ösztönzés és kapcsolatok.

A metodológiai kihívások jelentős területe a generációs határok meghatározása. Míg a Pew Research Center és más szervezetek konkrét évszámokat használnak a generációk elkülönítésére, a valóságban ezek a határok kulturálisan változók lehetnek. A Strauss–Howe elmélet kritikusai, köztük McIntosh rámutatnak arra, hogy ezek a kategorizálások gyakran önkényesek és nem tükrözik a valódi társadalmi dinamikákat.¹⁹ A túláltalánosítás veszélye különösen nagy a generációs kutatásokban, ahol egy-egy nemzedék millióit jellemzik néhány közös tapasztalat alapján. Ravid és munkatársainak metaanalízise további módszertani problémákat tárt fel: a publikációs elfogultság, a különböző mérési skálák használata és a kultúrközi validitás hiánya mind befolyásolják az eredmények megbízhatóságát.²⁰ A kutatók gyakran

¹⁵ MCINTOSH, Matthew A.: Young and Old: Examining the Strauss-Howe Historiographical Generations Hypothesis. Brewminate, 2019. december; BRYAN, A.: When futuring flops: the case of The Fourth Turning. Bryan Alexander Blog, 2025.

¹⁶ COSTANZA, D. P. – FINKELSTEIN, L. M.: Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 2015/3. 308–323. o.

¹⁷ RAVID et. al. 2024.

¹⁸ STIGLBAUER, Barbara – PENZ, Marlene – BATINIC, Bernad: Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 2022/13., 1–18. o.

¹⁹ MCINTOSH 2019.

²⁰ RAVID et. al. 2025.

nagyobb generációs hatásokat találnak, mint ami a valóságban létezik, részben azért, mert a „null eredményeket” ritkábban publikálják. A sztereotipizálás negatív következményekkel járhat a munkahelyen, amellyel összefüggésben Costanza és munkatársai kimutatták, hogy a generációs sztereotípiák károsabbak lehetnek, mint hasznosak, mivel előítéletekhez, és az egyéni különbségek figyelmen kívül hagyásához vezethetnek (pl. a „lusta Millennial” vagy a „technológiailag analfabéta Boomer” sztereotípiák akadályozzák a valódi megértést és együttműködést.²¹

Nnambooze és Parumasur dél-afrikai kutatása rávilágított arra, hogy a generációs sztereotípiák gyakran kulturálisan és társadalmilag specifikusak. Amit az egyik kultúrában „tipikus Millennial” viselkedésnek tekintenek, az más kultúrában nem feltétlenül releváns. Ez különösen problematikus a multinacionális vállalatok esetében, ahol a vezetőknek különböző kulturális háttérű, különböző generációs tapasztalatokkal rendelkező munkavállalókat kell irányítaniuk.²² Mindezeket túl a generációs kutatások nagy része észak-amerikai és nyugat-európai kontextusban készült, ami kérdésessé teszi az eredmények általános alkalmazhatóságát más kulturális környezetben. Ezek a különbségek ugyanis jelentősen befolyásolhatják a generációs karakterisztikák megnyilvánulását. Például a konfuciánus kultúrákban az idősök tisztelete és a hierarchia értékei másképp formálják a generációs dinamikákat, mint az individualista nyugati társadalmakban. Dessy indonéziai kutatása szerint a Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT2) modell és a generációs kohorsz elmélet kombinációja különböző eredményeket hoz a digitális munkahelyi technológiák elfogadásában, mint amit a nyugati kutatások sugallnak.²³ Az indonéz munkavállalók esetében a kollektivisták értékei és a technológiai infrastruktúra korlátai módosítják a generációs preferenciákat. Hasonlóan ehhez, a gazdasági fejlettség szintje is befolyásolja a generációs karakterisztikákat. A fejlődő országokban élő Z generáció tagjai gyakran más prioritásokkal rendelkeznek, mint fejlett országbeli társaik, mivel más társadalmi-gazdasági kihívások között nőttek fel. Ez felveti a kérdést, hogy mennyire alkalmazhatók az észak-amerikai vagy nyugat-európai generációs modellek globálisan.

Mindebből arra következtethetünk, hogy a generációelméletek sohasem lesznek képesek az egyén szintjén előrejelezni a viselkedést – kiváltképpen egy adott szituációra vonatkozóan –, azonban nagy léptékben hasznos eszközök lehetnek embercsoportok – jelen esetben azonos kultúrkörben és nagy eltéréseket nem mutató életkörülmények között élő generációk – viselkedésének prognosztizálásában.

²¹ COSTANZA et. al. 2015.

²² NNAMBOOZE, Beatrice E. – PARUMASUR, Sanjana B.: Understanding the multigenerational workforce: are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership & Control*, 2016/1., 224–237. o.

²³ DESSY: *Evaluating the influence of employee intention to adopt the digital workplace using UTAUT2 and Generational Cohort Theory: The Case of Telkom Indonesia*. Master's Thesis. Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS), Leiden University, 2016.

Generációs karakterisztikák szervezetvezetési szempontból

Baby Boomerek (1946-1964): Hierarchikus struktúrák és stabilitás

A Baby Boomerek generációját a hierarchikus szervezeti struktúrák tisztelete és a stabilitás iránti igény jellemzi.²⁴ Empirikus kutatások azt mutatják, hogy ez a generáció preferálja a formális kommunikációs csatornákat, értékeli a személyes kapcsolatokat és nagy jelentőséget tulajdonít a munkahelyi lojalitásnak.²⁵

Sulphey kutatása²⁶ kimutatta, hogy a Baby Boomerek szignifikánsan magasabb szintű szervezeti elkötelezettséget mutatnak más generációkhoz képest, ami összefüggésben áll azzal az értékrenddel, amely a hosszú távú karrierépítést és a szervezeti stabilitást helyezi előtérbe. A Baby Boomerek munkaértékei között kiemelkedik az átláthatóság és egyértelműség preferenciája, míg a pénzügyi motiváció kevésbé hangsúlyos. Az ausztrál munkaügyi minisztérium adatai szerint²⁷ a Baby Boomerek még mindig jelentős részt képviselnek a munkaerőpiacon, különösen az 55–64 éves korcsoportban, ahol 66%-os foglalkoztatottsági és mindössze 3,3%-os munkanélküliségi ráta jellemzi őket. Ez a generáció gyakran mentorszerepet tölt be a fiatalabb kollégák számára, értékes intézményi tudást és tapasztalatot közvetítve.

X generáció (1965-1979): Pragmatikus függetlenség és munkában való autonómia

Az X generáció tagjai a függetlenség és autonómia iránti erős igénnyel jellemezhetők.²⁸ Andralojc és munkatársainak kutatása²⁹ rámutat arra, hogy ez a generáció pragmatikus megközelítést alkalmaz a munkavégzésben és értékeli a munka-magánélet egyensúlyát. Ezt a generációt gyakran „szendvics generációnak” is nevezik, mivel egyszerre kell gondoskodniuk gyermekeikről és idősödő szüleikről. A vezetési preferenciákat illetően az X generáció tagjai a mentorálást részesítik előnyben a mikromenedzseléssel szemben, és nagyobb autonómiát igényelnek a döntéshozatalban, mint elődeik.³⁰ Ez a generáció átmeneti szerepet tölt be a hagyományos és a modern munkavégzési módszerek között. Jellemzően szkeptikusak a szervezeti változásokkal szemben, de rugalmasak és alkalmazkodóképesek. Gunawan vizsgálata szerint³¹ az X generáció vezetői stílusa az Y generációhoz képest direktív és strukturált,

²⁴ BATISTA, J.: Intergenerational Leadership: Bridging Generational Gaps. LinkedIn, 2024.

²⁵ Sz.n.: Baby boomers: Consumer and workplace preferences. SAP, 2020. 10. 28.

²⁶ SULPHEY, M. M.: A study on how generational differences impact certain behavioural antecedents of employee creativity in Saudi Arabia. *Journal of Intercultural and Intergenerational Development*, 2023/2., 234–251. o.

²⁷ Sz.n.: Australian Bureau of Statistics: Labour Force Statistics by Age Group. Australian Government Department of Statistics, 2022.

²⁸ Sz.n.: What is Generation X & what motivates them in the workplace? PeopleHR, 2025. 09. 04.

²⁹ ANDRALOJC, J. et al.: Generational differences in the perception of the meaning of work in a multicultural environment. *Management Papers*, 2024/2., 145–162.

³⁰ Sz.n.: 6 Ways Gen X Leaders Are Shaping The Future Of Work. AllWork.Space, 2024.

³¹ GUNAWAN, Charles: Differences in management style between Generation X and Generation Y. LinkedIn, 2023. 12. 04.

miközben rugalmasságot mutat az új technológiák adaptálásában. Ez a generáció különösen értékeli az e-mail kommunikációt és a személyes találkozókat, míg kevésbé preferálja a közösségi médiát.

Y generáció/Millenniók (1980-1994): Együttműködés és folyamatos visszajelzés

Az Y generációt az együttműködés, a gyakori visszajelzések és a célokkal való azonosulás igénye jellemzi.³² Kwiecińska és munkatársainak kutatása kimutatta, hogy ez a generáció különösen értékeli a kreativitást, a szabadságot és a kritikai gondolkodást.³³ A Millennialokat gyakran „digitális pioníroknak” is nevezik, mivel ők voltak az első generáció, amely a digitális technológiákkal együtt nőtt fel. A Millennialok vezetési preferenciáiban a lapos szervezeti struktúrák és a részvételi döntéshozatal dominál.³⁴ Fernandez és munkatársainak kutatása szerint³⁵ a Millennialok szignifikánsan magasabb munkavállalói elköteleződést mutatnak, amikor bevonják őket a döntéshozatalba és biztosítják számukra a folyamatos fejlődési lehetőségeket. Ez a generáció magas értéket mutat a karrier és a fejlődés terén. Jenei és munkatársai kutatása szerint³⁶ a Millennialok rugalmas és támogató vezetési stílusokat preferálnak, ellentétben a hagyományosabb, strukturált megközelítésekkel. A kommunikációs preferenciáik kiegyensúlyozottak: értékeli az e-mail kommunikációt, de egyaránt nyitottak az azonnali üzenetküldésre és a videohívásokra is.

Z generáció (1995-2009): Digitális nativitás és autenticitás

A Z generáció a digitális technológiák természetes használóiként jellemezhető, akik autentikus és etikus vezetést várnak el.³⁷ A kutatások azt mutatják, hogy ez a generáció különösen értékeli a rugalmasságot – ideértve a távmunka és a home office lehetőségét –, a diverzitást és a szociális hatást.³⁸ A McKinsey jelentése szerint³⁹ a 18–44 éves korosztály 50–62%-a számol be „kiterjedt ismeretről” a generatív AI-eszközök terén, szemben az 65 év felettiek 22%-ával. Lev modellje⁴⁰ szerint a

³² VALENTI, Alix: Leadership Preferences of the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 2019/1. 75–84. o.; Sz.n.: Millennials in the workplace: How to manage Gen Y employees. Tivian, 2023. 05. 01.

³³ KWIECINSKA, Monika – GRZESIK, Katarzyna – SIEWIERSKA-CHMAJ, Anna – POPIELSKA-BORYS, Anna: Generational differences in values and patterns of thinking and behaviour. *Pedagogical Sciences*, 2023/1., 98–114. o.

³⁴ TIVIAN 2023.

³⁵ FERNANDEZ, Ana et al.: A study on how generational differences impact certain organizational outcomes. *Journal of Interdisciplinary Program Development*, 2024/8., 1–18. o.

³⁶ JENEI, Szonja – MACHOVA, Renáta: Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2024/16., 1–17. o.

³⁷ Sz.n.: Gen Z Leadership: Trust, Ethics, and Adaptability. Remesh, 2025. 09. 15.

³⁸ Sz.n.: Understanding the Gen Z Perspective as a Manager. Niagara Institute, 2025. 04. 21.; LEV, Tidhar: Generation Z in Search of Leadership – Model of Leadership Competencies. *Croatian Management Journal*, 2024/2., 193–206. o.

³⁹ Sz.n.: The age of AI: How artificial intelligence is transforming organizations. McKinsey Global Institute, 2024.

⁴⁰ LEV 2024.

Z generáció tagjai erős igényt mutatnak az azonnali visszajelzésekre és a személyre szabott vezetési megközelítésekre. Ez a generáció hajlamos kihívás elé állítani a hagyományos hierarchikus struktúrákat és elvárja, hogy a vezetők inspiráló példaképként szolgáljanak. A Z generáció munkaértékei között kiemelkedik a fejlődés és a karrier magasra történő értékelése. Az EY kutatása szerint⁴¹ a fiatalabb férfiak a legkevésbé elkötelezettek a nemek közötti sokszínűség iránt, míg a fiatal nők a legelkötelezettebben támogatják azt. Ez a generációs szakadék újabb kihívást jelent a vezetők számára. A Z generáció kommunikációs preferenciái erősen a digitális platformok felé tolódnak: az azonnali üzenetküldést és a szöveges üzeneteket részesítik leginkább előnyben.

Alfa generáció (2010-): Következő generációs kihívások

Az Alfa generáció, amely a közeljövőben lép csak be a munkaerőpiacra, teljesen digitális környezetben szocializálódott.⁴² A korai kutatások azt sugallják, hogy ez a generáció még erősebb elvárásokat támaszt a technológiai integráció, a fenntarthatóság és a szociális felelősségvállalás tekintetében.⁴³ Ez a generáció az 5G és a mesterséges intelligencia természetes felhasználói, ami újfajta vezetési megközelítéseket követel majd meg. A LinkedIn⁴⁴ előrejelzése szerint az Alfa generáció várhatóan még rugalmasabb munkavégzési modelleket fog igényelni, beleértve a kiterjesztett valóság (AR) és a virtuális valóság (VR) technológiák integrációját a munkába, és mindezt saját otthonából alkalmazva. Ez a generáció kommunikációs preferenciáiban a közösségi platformokat, a videohívásokat és az azonnali üzenetküldést helyezi előtérbe.

	Gen B 1946–1964	Gen X 1965–1979	Gen Y 1980–1994	Gen Z 1995–2009	Gen a 2010-
Személyiség-jegyek	Optimista Ügyorientált Együttműködő Céltudatos	Független Önálló Szeptikus	Folyamatosan tanuló Magas önbecsülés Teljesítmény-orientált	Ellenálló Technológia-barát	Technológia-integráció Fenntart-hatóság
Munkamorál	Minőségcentrikus Csapatorientált Céghűség	Munka– magánélet egyensúly Eredményfókusz	Együttműködő Visszajelzést igényel Rugalmas munka- körülmények	Értelmes munka Erős munkamorál	Rugalmas munkavégzés

⁴¹ Sz.n.: Today's choices in work, tomorrow's generational legacy. EY Insights, 2025.

⁴² WESTOVER, Jonathan H.: Understanding Gen Alpha: Leadership Insights for the Future of Work. Innovative Human Capital, 2024. 09. 09.; SCHAWBEL, Dan: A Sneak Preview: How Gen Alpha Will Disrupt the Workplace. LinkedIn Business, 2025. 07. 09.

⁴³ Sz.n.: How Generation Alpha is shaping the future of work. HP Megatrends, 2025. 01. 06.; WOJTASZCZYK, Katarzyna – RÓŻAŃSKA-BIŃCZYK, Izabela – MZERA-PĘCZEK, Patrycja – SYPER-JĘDRZEJAK, Marzena – ŁUCZAK, Paweł: Generation Alpha as Corporate Sustainability Promoters? *Young Employees' Expectations Regarding Corporate Sustainability and ICT. Sustainable Development*, 2025/3. 3647–3662. o.

⁴⁴ SCHAWBEL 2025.

Kommunikáció	Tárcsás telefon Személyes találkozó	E-mail SMS	Azonnali üzenet SMS	Azonnali üzenet Közösségi média	Azonnali üzenet Közösségi média
Technológia	Nyomógombos telefon Televízió Számológép	Nyomógombos telefon Csipogó Szövegszerkesztő	Asztali számítógép Mobiltelefon Internet	Tablet Okostelefon Közösségi média	Kiterjesztett, virtuális valóság

1. táblázat – Generációk munkahelyi személyiségjegyeinek, munkamoráljának, kommunikációs módszereinek és technológiai preferenciáinak összehasonlítása
(saját szerkesztés)

A generációs felosztással összefüggésben ismét érdemes felidézni, hogy a túlzott általánosítás káros hatásokkal lehet a szervezetfejlesztés és a vezetés területén, így a leírtakat megfelelő kritikai szemmel kell nézni, továbbá figyelembe szükséges venni a kulturális, helyi és szakmai specifikumokat is.

Az intergenerációs vezetés elméleti megalapozása

A multigenerációs csoportok vezetésével összefüggésben több elméleti tézis is kimunkálásra került, amelyeket később a gyakorlatban is vizsgáló, több esetben kvantitatív megerősítéssel záruló kutatás igazolt.

A szituációs vezetés elmélete

Hersey és Blanchard⁴⁵ szituációs vezetés elmélete (Situational Leadership Theory) különösen releváns az intergenerációs kontextusban.⁴⁶ Ez a megközelítés hangsúlyozza, hogy a hatékony vezetés nem egyetlen vezetési stílus alkalmazását jelenti, hanem a helyzet, a feladat és a beosztottak fejlettségi szintjének megfelelő adaptív vezetést. Ez a nemzetbiztonsági szolgálatok tradicionális vezetési módszere, hiszen a műveleti munka változatossága és a különleges felhatalmazás miatt eleve szükséges a helyzetnek és a feladatnak megfelelő stílus alkalmazása. Mindehhez természetes módon képes hozzáadódni a generációs különbségekből fakadó további adaptációs igény. Mindezen összetevők a küldetésorientált vezetés keretrendszerében olyan szinergikus egységet alkothatnak, amelyben a nemzetbiztonsági érdek érvényre juttatása és a multigenerációs elvárások egyensúlyi állapotba kerülnek.

A szituációs vezetés négy alapvető stílust különböztet meg: irányító (directing), oktató (coaching), támogató (supporting) és delegáló (delegating).⁴⁷ Az irányító stílus magas feladat- és alacsony kapcsolatorientációval jellemezhető, ideális a tapasztalatlan, de motivált munkavállalók számára. Az oktató stílus magas feladat- és kapcsolatorientációt kombinál, megfelelő azok számára, akiknek van már némi

⁴⁵ HERSEY, Paul – BLANCHARD, Kenneth H.: Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 1969/5., 26–34. o.

⁴⁶ KOSKELA, Ian Paul: Bridging the Generation Gap: Applying Agile and Situational Leadership in the Modern Workplace. LinkedIn, 2023. 06. 14.; HUYLER et. al. 2025.

⁴⁷ KOSKELA 2023.

munkatapasztalatuk, de még fejlődniük kell. A támogató stílus alacsony feladat- és magas kapcsolatorientációt mutat, hatékony a kompetens, de kevésbé elkötelezett alkalmazottaknál. Végül a delegáló stílus mind a feladat-, mind a kapcsolatorientációban alacsony, alkalmas a kompetens és elkötelezett munkatársaknál.

Lev kutatása⁴⁸ kiemeli, hogy az intergenerációs vezetés sikere nagyban függ attól, hogy a vezetők képesek-e felismerni és alkalmazkodni az egyes generációk eltérő tulajdonságaihoz és motivációs struktúrájához. A szituációs vezetés alkalmazása az intergenerációs kontextusban azt jelenti, hogy a vezetők rugalmasan váltanak a különböző stílusok között, attól függően, hogy melyik generáció tagjával milyen konkrét helyzetben dolgoznak együtt.

Transzformációs vezetés intergenerációs kontextusban

A transzformációs vezetés elmélete, amelynek középpontjában a szervezeti tagok motiválása, fejlesztése és a közös célok magasabb szintre emelése áll, és nem pusztán a teljesítmény fenntartására törekszik, hanem a szervezeti kultúra és a munkavállalók belső elkötelezettségének megújítására is, szintén jelentős relevanciával bír az intergenerációs vezetésben. Bass⁴⁹ és Burns⁵⁰ úttörő munkái alapján a transzformációs vezetés négy pillére – az idealizált befolyás, az inspiráló motiváció, az intellektuális stimuláció és az egyéni figyelem – különösen hatékonynak bizonyult a multigenerációs csapatok vezetésében.⁵¹

Danley⁵² kutatása kimutatta, hogy a transzformációs vezetők képesek áthidalni a generációs különbségeket azáltal, hogy inspiráló víziót teremtenek, egyéni figyelmet fordítanak az egyes generációk tagjaira, intellektuális stimulációt nyújtanak és erkölcsi példamutatással élnek, miközben az egyes generációk egyedi erősségeit is ki tudják használni. Az idealizált befolyás⁵³ dimenziója különösen fontos az intergenerációs kontextusban, mivel a vezetők erkölcsi példamutatása és etikus viselkedése minden generáció számára fontos, bár eltérő módon manifesztálódhat.

A transzformációs vezetés nemzetbiztonsági szférában való adaptálása esetében nemzeti szinten a nemzetbiztonsági érdek védelme és érvényesítése, mint inspiráló vízió sarokpontként jelenik meg. Az erkölcsi példamutatásban – a nemzetbiztonsági szolgálatok személyi állományának ellenőrzöttsége miatt – általában nem merül fel kétség a titkosszolgálati vezetőkkel szemben. Mindezek mellett ugyanakkor hiba lenne

⁴⁸ LEV 2024.

⁴⁹ BASS, B. M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, 1985.

⁵⁰ BURNS, J. M.: *Leadership*. Harper & Row, 1978.

⁵¹ Sz.n.: *Transformational Leadership: A Key to Managing Multi-Generational Workforces*. Melbado, 2024. 12. 31.

⁵² DANLEY 2020.

⁵³ A vezető erkölcsi és etikai példát mutat, hitelességével és következetességével ösztönzi beosztottait. Célja, hogy a munkatársak azonosuljanak az értékekkel és magukévá tegyék a vezető által képviselt szemléletet.

azt feltételezni, hogy mindez kielégíti a transzformációs vezetés követelményeit. Szervezeti szinten szintén meg kell jeleníteni az adott vezetési szintnek megfelelő víziót, motivációt kell nyújtani, és a vezetőknek az egyéni figyelmet talán még a civil szféránál is jobban ki kell domborítaniuk. Mindez adódik a személyi kör fokozott ellenőrzöttségéből és az állam által átruházott, más szervezetekre nem jellemző széles körű jogkorlátozási felhatalmazásból.

Befogadó vezetés

A befogadó vezetés célja egy olyan munkahelyi kultúra kialakítása, ahol mindenki biztonságban érzi magát, motivált, valamint a közös és egyéni erősségek maximálisan érvényesülnek. Ez a szemléletmód kritikus szerepet játszik az intergenerációs csoportok menedzselésében. Iqbal kiemeli, hogy a befogadó vezetők képesek megteremteni azt a pszichológiai biztonságot, amely szükséges ahhoz, hogy az eltérő generációs háttérű munkavállalók kinyilváníthassák véleményüket és így járulhassanak hozzá a szervezeti célok eléréséhez.⁵⁴ A befogadó vezetés hat fő dimenziója – a látható elkötelezettség, a bátorság, a kíváncsiság, a kulturális intelligencia, a hatékony kommunikáció és az együttműködés – mind kritikus az intergenerációs vezetésben.

Ehhez szorosan kapcsolódik a pszichológiai biztonság koncepciója,⁵⁵ amely számos kutatás alapján kritikus fontosságú, és azt a munkahelyi légkört jelenti, amelyben az alkalmazottak biztonságban érzik magukat véleményük kifejezésében, a kockázatvállalásban és a hibák beismerésében.⁵⁶ Edmondson definíciója szerint ez „*a közös meggyőződés arról, hogy a csapat biztonságos tér a személyközi kockázatvállaláshoz*”.⁵⁷ Gow kutatása⁵⁸ szerint a pszichológiai biztonság kialakítása magában foglalja a nyílt párbeszéd ösztönzését szervezeti szinten, a különböző nézőpontok és tapasztalatok validálását, valamint a generációs elfogultságok célzott képzéseken és beszélgetéseken keresztül történő kezelését. A pszichológiai biztonság generációs különbségei ugyanakkor jelentősek: a fiatalabb generációk nagyobb hangsúlyt fektetnek a mentális egészség támogatására, míg az idősebb generációk inkább a munkahelyi stabilitást értékelik.⁵⁹ Wang és munkatársainak kutatása kimutatta,⁶⁰ hogy a generációs diverzitás pozitív hatással lehet a csoport innovációjára, ha megfelelő pszichológiai biztonság és megosztott vezetés (shared leadership) társul

⁵⁴ IQBAL, A.: Understanding intergenerational collaboration: exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. *Journal of Economics, Business and Organization Research*, 2024/1., 15–43. o.

⁵⁵ EDMONDSON, A.: Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999/4., 350–383. o.

⁵⁶ Sz.n.: The key to multigenerational employee retention. City CV, 2024.; Sz.n.: How to Talk to Every Generation About Psychological Safety. ASSP News & Articles, 2019.

⁵⁷ EDMONDSON 1999, 363.

⁵⁸ GOW, Glenn: How to Adapt Your Leadership Style for Different Generations. GlennGow.com, 2025. 05. 20.

⁵⁹ Sz.n.: The key to multigenerational employee retention. City CV, 2024.

⁶⁰ WANG et. al. 2025.

hozzá. A kutatás szerint a kognitív konfliktusok⁶¹, amelyek a generációs különbségekből fakadnak, fokozhatják a kreativitást, míg az affektív konfliktusok⁶² károsak a csapatteljesítményre. Zak kutatása szerint a magas pszichológiai biztonsággal jellemezhető csoportok 76%-kal elkötelezettebbek, 50%-kal produktívabbak és 74%-kal kevésbé stresszesek, mint az alacsony pszichológiai biztonsággal rendelkező csoportok.⁶³ Ez különösen fontos az intergenerációs csoportokban, ahol a különböző kommunikációs stílusok és munkaértékek is ütközésbe kerülhetnek egymással.

A befogadó vezetők felismerik, hogy a generációs diverzitás értékes erőforrás, nem pedig kezelendő probléma. A Kornferry kutatása⁶⁴ alapján a multigenerációs vezetők képesek áthidalni a generációs szakadékokat és adaptálni vezetési stílusukat a különböző munkavégzési módokhoz. Ez magában foglalja a generációs elfogultságok és sztereotípiák kezelését, amelyek korlátozhatják a növekedési és a fejlődési lehetőségeket.

A situációs, a transzformációs és a befogadó vezetés szervezeti szinten párhuzamosan is működőképes. Míg a situációs vezetés a középvezetők első számú módszerévé kell, hogy váljon a mindennapokban, a transzformációs vezetés a közép- és hosszú távú vezetői tevékenységben kell inkább alkalmazniuk és a befogadó vezetésnek át kell hatnia tevékenységüket, addig a felsővezetőknek a transzformációs és a befogadó vezetés kell a szervezeti kultúra részévé tenniük. A három vezetési elmélet magában foglalja az intergenerációs vezetés lényegét, és olyan további elméletek alapjáivá váltak, mint a situációs és befogadó vezetés elemeit ötvöző Integrated Situational and Inclusive Leadership Framework,⁶⁵ amely az egyes generációk egyedi igényeihez való alkalmazkodást hangsúlyozza, és három fő pillérre épül:

1. helyzeti tudatosság, amely magában foglalja a generációs kontextus megértését,
2. befogadó viselkedés, amely biztosítja, hogy minden generáció tagja értékesnek érezze magát és
3. adaptív reakciók, amelyek lehetővé teszik a vezetők számára, hogy rugalmasan reagáljanak a különböző helyzetekre.

Az ismertetett vezetési elméletek közös ismérve, hogy a munkavállalók számára biztonságos munkavégzési környezetet teremtenek véleményük és érveik szabad ütköztetésére – sőt ez elvárás is –, így engedve teret az egyes generációk erősségeinek és kreativitásuk kihasználásának.

⁶¹ A kognitív konfliktus olyan tartalmi nézeteltérés, amely a munkafolyamatokkal, stratégiákkal, döntésekkel vagy a feladat végrehajtásának módjával kapcsolatos.

⁶² Az affektív konfliktus személyes nézeteltérés vagy antipátia egyének között, amely érzelmi feszültségekből és interperszonális problémákból ered.

⁶³ ZAK, P. J.: The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 2017/1. 84–90. o.

⁶⁴ Sz.n.: Adaptable Leadership in a Multigenerational Workforce. Korn Ferry, 2024. 06. 16.

⁶⁵ HUYLER et. al. 2025.

Empirikus kutatási eredmények az intergenerációs vezetésről

Kommunikációs stratégiák hatékonysága

A biztonságérzet kialakításában és általában az intergenerációs vezetésben a kommunikációs hatékonyság az egyik legkritikusabb elem. Jenei és munkatársainak kutatása⁶⁶ kimutatta, hogy a különböző generációk eltérően értékelik a kommunikációs stílusokat. Az Y és Z generáció erősen preferálja a rugalmas, támogató kommunikációt, míg a Baby Boomerek a hagyományosabb, strukturált megközelítést részesítik előnyben. A kutatás kvalitatív része mélyinterjúk formájában zajlott nagyvállalati vezetőikkel, akik megerősítették, hogy a demokratikus vezetési stílus alkalmazása során a különböző generációk eltérő módon reagálnak a kommunikációs üzenetekre. A Baby Boomerek különös jelentőséget tulajdonítanak a megfelelő kommunikációs stílusok alkalmazásának, összhangban Deal, Altman és Rogelberg megfigyeléseivel,⁶⁷ akik megjegyezték, hogy az idősebb generációk a személyközi bizalmat és az egyértelmű kommunikációt preferálják.

Figueroa doktori kutatása⁶⁸ jogi cégek vezetőivel folytatott interjúkon alapult, amely három kulcskérdést azonosított az intergenerációs kommunikációban: alkalmazkodóképesség, karriertapasztalat és a képzés hiánya. A kutatás rámutatott arra, hogy a vezetők gyakran nem rendelkeznek megfelelő felkészítéssel a multigenerációs csoportok kommunikációs kihívásainak kezelésére. A vezetők 73%-a jelezte, hogy több képzésre lenne szüksége az intergenerációs kommunikációban. Az SHRM kutatása⁶⁹ szerint a multigenerációs kommunikáció javítása érdekében a szervezeteknek különböző csatornákat kell használniuk: személyes találkozókat, e-maileket, azonnali üzenetküldést és videóhívásokat. A hatékonyság növelése érdekében a vezetőknek egyértelmű és tömör üzeneteket kell megfogalmazniuk, valamint visszajelzést kell kérniük a megértés biztosítása érdekében.

Konfliktuskezelés multigenerációs környezetben

A generációs különbségekből fakadó konfliktusok természetes velejárói a diverzitásnak, de megfelelő kezeléssel konstruktív eredményekhez vezethetnek. A konfliktusok típusai közül a feladatalapú konfliktusok általában produktívak, míg a kapcsolatalapú konfliktusok károsak lehetnek, ahogyan azt a pszichológiai biztonság koncepciójánál is láttuk. Bhayana és munkatársainak kutatása⁷⁰ kiemeli, hogy a megosztott vezetési modellek különösen hatékonyak lehetnek az intergenerációs

⁶⁶ JENEI et. al. 2024.

⁶⁷ DEAL, J. J. – ALTMAN, D. G. – ROGELBERG, S. G.: Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 2010/2., 191–199. o.

⁶⁸ FIGUEROA, Tara Vega: *The Strategies Necessary for Leading Multigenerational Teams*. Doctor of Business Administration dissertation, Walden University, 2025.

⁶⁹ Sz.n.: Managing Multi-Generational Communication in the Workplace. Society for Human Resource Management, 2025. 01. 01.

⁷⁰ BHAYANA, R. et al.: The Role of Shared Leadership in Managing Conflicts in Multigenerational Teams: A Research Framework. *Business Perspectives and Research*, 2021/2., 252–268. o.

feszültségek kezelésében. Ez a megközelítés lehetővé teszi, hogy a különböző generációk tagjai vezető szerepet vállaljanak specifikus területeken, ezáltal kihasználva egyedi erősségeiket. A megosztott vezetés négy fő dimenziója – a közös célkitűzések, a kölcsönös felelősség, a közös vezetés és a külső vezetés – mind hozzájárul a konfliktusok konstruktív kezeléséhez. A Horton International kutatása⁷¹ hét gyakorlati tanácsot ajánlott a generációs szakadékok áthidalására és a konfliktusok kezelésére:

1. a generációs különbségek megértése és elismerése,
2. nyitott kommunikációs csatornák létrehozása,
3. mentor- és fordított mentorprogramok bevezetése,
4. rugalmas munkavégzési lehetőségek biztosítása,
5. generációs-specifikus elismerési programok kialakítása,
6. közös célok és értékek hangsúlyozása, valamint
7. folyamatos tanulási lehetőségek megteremtése.

A kutatások azt mutatják, hogy a jól menedzselt generációs diverzitás jelentősen javíthatja a szervezeti teljesítményt. Wang és munkatársainak 284 innovatív csapatra kiterjedő longitudinális vizsgálata⁷² kimutatta, hogy a generációs diverzitás 15%-kal csökkentheti az új termékek piacra jutásának idejét és 50%-kal több innovatív ötletet generálhat, továbbá elősegíti a kreativitást. Az olyan, innovációt és kreativitást igénylő szektorokban, mint a nemzetbiztonság, ez azt jelenti, hogy a műveleti tevékenység hatékonysága növelhető a gondosan megtervezett generációs diverzitással.

Vezetési stratégiák és best practice-ek

Mentorálási programok és tudásátadás

Az intergenerációs mentorálás kétirányú folyamat, amely lehetővé teszi a tapasztalati tudás és a technológiai kompetenciák cseréjét.⁷³ Grant Thornton úttörő „reverse mentoring” programja⁷⁴ a legfelsőbb vezetői szinteken is kiváló visszajelzéseket kapott. A program során a fiatal munkavállalók digitális technológiákban és új piaci trendekben mentorálták a senior vezetőket, miközben a tapasztalt vezetők stratégiai gondolkodást és vezetési tapasztalatokat osztottak meg. Ez a kétirányú tanulási modell különös jelentőségű az intergenerációs együttműködés javításában, amelyet Tabaku kutatása⁷⁵ is alátámasztott és négy fő területet azonosított, ahol a mentorálás különösen hatékony:

⁷¹ Sz.n.: Tips for bridging the generation gaps for Workplace Harmony. Horton International, 2024. 11. 28.

⁷² WANG – DUAN 2024.

⁷³ CASTILLON, C.: 5 Best Practices For Managing A Multigenerational Workforce. Forbes, 2024.

⁷⁴ Sz.n.: Importance of intergenerational leadership. Grant Thornton Northern Ireland Insights, 2023. 11. 09.

⁷⁵ TABAKU, Kelta: The Importance of Intergenerational Leadership in Higher Education. Master's Thesis, University of New Hampshire, College of Professional Studies Granite Division, Spring 2024.

- szakmai tudás átadása,
- karrierépítés és tanácsadás,
- belső tudás megosztása és
- üzleti kompetencia, valamint soft skillek fejlesztése.

A mentorálás nemcsak a tudásátadást szolgálja, hanem segít lebontani a generációs sztereotípiákat is.

Rugalmas munkavégzési modellek

Míg a Baby Boomerek a hagyományos irodai környezetet és a rendszeres munkaidőt preferálják, addig a Z generáció erősen igényli a távmunka lehetőségét és a rugalmas munkaidő-beosztást.⁷⁶ Ez a különbség nem csupán preferencia kérdése, hanem gyakran a különböző élethelyzetekből és értékrendszerekből fakad, így a belső normavilágra vezethető vissza, amelynek a megváltoztatására irányuló kísérlet olyan disszonanciát okozhat az egyénben, amely teljesítőkéességét jelentősen csökkentheti. A hibrid munkavégzési modellek, amelyek kombinálják a jelenléti és a távmunkát, hatékony kompromisszumot jelenthetnek a különböző generációs igények kielégítésére.⁷⁷ A Covid19-világjárvány felerősítette ezt a trendet, és ma már a legtöbb szervezet alkalmaz valamilyen rugalmas munkavégzési modellt. A kihívás az, hogy olyan keretet hozzanak létre, amely minden generáció számára működőképes.

A rugalmas munkavégzés négy fő dimenziója – hely, idő, szerep és karrier – mindegyike eltérő módon hat a különböző generációkra. A hely rugalmassága a fiatalabb generációk számára kritikus, míg az idő rugalmassága különösen fontos az X generáció számára. A nemzetbiztonsági szolgálatok a nagy mennyiségű minősített adat miatt nehezen tudják integrálni munkaszervezésükbe e hibrid munkavégzési modelleket, azonban ez idővel elkerülhetetlen lesz, ha továbbra is minőségi munkaerőt kívánnak bevonni.⁷⁸

Jövőbeli kutatási irányok

A mesterséges intelligencia és az automatizáció hatásai

Az AI és az automatizáció térnyerése új dimenziókat ad hozzá az intergenerációs vezetés kihívásaihoz. A jövőbeli kutatásoknak figyelembe kell venniük, hogy a

⁷⁶ SCHAWBEL 2025.; Sz.n.: The key to multigenerational employee retention. City CV, 2024.

⁷⁷ CAHYONO, Nikotiyanto Dwi: The Role of Emotional Intelligence in HR Leadership: Building Strong Teams in a Multigenerational. *The Journal of Academic Science*, 2024/6., 716–724. o.

⁷⁸ BABOS, Sándor – VARGA, Sándor: Mesterséges intelligencia a generációs különbségek tükrében (home office-ban végezhető munkafolyamatok). In.: KENEDLI Tamás – MAGYAR Sándor (szerk.): *A mesterséges intelligencia hatásainak specifikus vizsgálata*. Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, Budapest, 2025., 300–319. o.

különböző generációk hogyan adaptálódnak ezekhez a technológiai változásokhoz.⁷⁹ A McKinsey kutatása⁸⁰ szerint a generatív AI használatában mutatkozó generációs eltérés új típusú digitális szakadékokat teremt a munkahelyeken. Az AI-vezérelt munkahelyek új vezetési kompetenciákat igényelnek, így a vezetőknek meg kell tanulniuk, hogyan integrálják az AI-eszközöket akként, hogy azok minden generáció számára érthetőek és hasznosak legyenek. Ez különösen nagy kihívást jelent az idősebb generációk esetében, akik kevésbé ismerik ezeket a technológiákat, de értékes tapasztalati tudással rendelkeznek, amely viszont az AI-ből hiányzik. A jövőbeli kutatások egyik fő kérdése az lesz, hogy hogyan alakul át a munka természete az AI korában, és ez hogyan befolyásolja a generációs dinamikákat. Várható, hogy az új AI-natív generációk teljesen más viszonyba kerülnek a technológiával, mint a jelenlegi generációk.

Globalizáció és távmunka

A Covid19-járvány felgyorsította a távmunka elterjedését, ami új kihívásokat és lehetőségeket teremtett az intergenerációs vezetésben, ahogyan a virtuális csapatvezetés is új kompetenciákat igényel a vezetőktől.⁸¹ A különböző generációk eltérően reagálnak a távmunkára: míg a fiatalabb generációk általában pozitívabban viszonyulnak hozzá – sőt sok esetben el is várják –, addig az idősebb generációk gyakran hiányolják a személyes interakciókat. Bergström és munkatársainak integrált irodalmi áttekintése⁸² szerint a virtuális csapatokban a transzformációs vezetés különösen fontos, de ennek alkalmazása generációs különbségeket mutat. A fiatalabb vezetők könnyebben adaptálják a digitális vezetési eszközöket, míg az idősebb vezetők gyakran nehézségeket tapasztalnak a virtuális karizma és befolyás kiépítésében.

Fenntarthatóság és szociális felelősségvállalás

Az Alfa generáció munkaerőpiacra lépésével várhatóan még nagyobb hangsúly kerül a vállalati fenntarthatóságra és a szociális felelősségvállalásra.⁸³ Ez új kihívásokat jelent az intergenerációs értékegyeztetés terén is. Míg a fiatalabb generációk gyakran helyezik előbbre a fenntarthatóságot a gazdasági nyereségnél, az idősebb nemzedékek pragmatikusabb megközelítést alkalmaznak. A Club of Rome és az ENSZ Ifjúsági Iroda

⁷⁹ ALAWIAH, Enok Tuti – TUKIRAN, Martinus: Digital Leadership and Digital Transformation: Systematic Literature Review. *International Journal of Open Source Software and Processes (IJOSMAS)*, 2024/3. 27–39. o.

⁸⁰ MCKINSEY 2024.

⁸¹ URICK, Michael: Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 2020/10., 281–295. o.; BERGSTRÖM, A. et al.: Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2023/2.

⁸² BERGSTRÖM, A. et al. 2023.

⁸³ WOJTASZCZYK et al. 2025.; Sz.n.: How Generation Alpha is shaping the future of work. HP Megatrends, 2025. 01. 06.

közös jelentése⁸⁴ szerint az intergenerációs vezetés kulcsfontosságú a regeneratív gazdaság építésében. A jelentés hangsúlyozza, hogy a fiatalabb generációk bevonása a döntéshozatalba nem csupán méltányossági kérdés, hanem gazdasági szükségszerűség is, mivel ők lesznek azok, akiknek a mai döntések hosszú távú következményeivel meg kell küzdeniük.

Gyakorlati implementáció és ajánlások

Vezetőfejlesztési programok

Az intergenerációs vezetési kompetenciák fejlesztése strukturált képzési programokat igényel. Rožman és munkatársainak 389 szlovén munkavállaló bevonásával készített kutatása⁸⁵ kimutatta, hogy az intergenerációs vezetési gyakorlatok alkalmazása jelentősen csökkenti az idősebb munkavállalók kiegészét és növeli munkavállalói elköteleződésüket. Ezeknek tartalmazniuk kell generációs tudatosság növelést, kommunikációs készségfejlesztést és konfliktuskezelési technikákat is.⁸⁶

A vezetőfejlesztési programok általában négy fő modulra épülnek:

1. Generációs tudatosság modul: a résztvevők megismerik a különböző generációk karakterisztikáit, értékrendjét és motivációit, kritikus szemlélettel közelítve a sztereotípiákat.
2. Kommunikációs készségek modul: a különböző generációkkal való hatékony kommunikáció technikáinak elsajátítása, beleértve a digitális és a hagyományos csatornák kombinációját.
3. Adaptív vezetési stílusok modul: a situációs, transzformációs és befogadó vezetési megközelítések gyakorlati alkalmazása intergenerációs környezetben.
4. Konfliktuskezelés és mediáció modul: az intergenerációs konfliktusok konstruktív kezelésének és a csapatépítésnek a módszertana.

Szervezeti kultúraváltozás

A sikeres intergenerációs vezetés megvalósítása szisztematikus kulturális változást igényel. Ez magában foglalja az értékrendszerek újragondolását, a kommunikációs csatornák diverzifikálását és a rugalmas munkavégzési politikák kialakítását.⁸⁷ A szervezeti kultúraváltozás nem történhet meg egyik napról a másikra; ez egy többéves folyamat, amely elköteleződést igényel a szervezet minden szintjén.

⁸⁴ RÜDIGER, F. – KÖCHLI, K. – HUNTER, M. – MVUNELU, N.: *How Intergenerational Leadership Unlocks Innovation and Resilience*. Club of Rome Publications, United Nations Youth Office, St. Gallen Symposium, 2025.

⁸⁵ ROŽMAN, Maja – MILFELNER, Borut: The Importance of Intergenerational Leadership Praxes and Availability of Key Information for Older Employee Burnout and Engagement in the Context of Firm Size. *Frontiers in Psychology*, 2022/13., 1–23. o.

⁸⁶ FIGUEROA 2025.

⁸⁷ CASTILLON 2024.; Sz.n.: Tips for bridging the generation gaps for Workplace Harmony. Horton International, 2024. 11. 28.

A szervezeti kultúráváltás hét fő területet érint:⁸⁸

1. Értérendszer újradefiniálása: a szervezeti értékek újrafogalmazása úgy, hogy azok minden generáció számára relevánssá válnak.
2. Kommunikációs stratégia átalakítása: többcsatornás kommunikációs rendszer kiépítése, amely minden generáció preferenciáját figyelembe veszi.
3. Elismerési és jutalmazási rendszer modernizálása: olyan ösztönzők kidolgozása, amelyek minden generáció motivációs struktúráját kielégítik.
4. Tanulási és fejlődési kultúra kialakítása: folyamatos tanulás ösztönzése, ahol minden generáció tanulhat és taníthat.
5. Rugalmasság institucionalizálás: olyan politikák és gyakorlatok bevezetése, amelyek támogatják a különböző munkavégzési preferenciákat.
6. Diverzitás és befogadás erősítése: az életkor-diverzitás értékének hangsúlyozása és a befogadó magatartás jutalmazása.
7. Mérés és monitorozás rendszerének kiépítése: kimutatások, statisztikák és visszajelzési mechanizmusok létrehozása a kultúráváltás nyomon követésére.

A különböző generációk technológiai preferenciáinak kielégítése érdekében a szervezeteknek rugalmas IT-infrastruktúrát is ki kell építeniük, amely támogatja mind a hagyományos, mind a legmodernebb munkavégzési módszereket.⁸⁹ Ez nem egyszerűen technológiai kérdés, hanem stratégiai döntések sorozata arról, hogyan lehet minden generáció számára optimális technológiai környezetet teremteni. A gyakorlati implementációk a nemzetbiztonsági szolgálatok esetében kihívásokkal teltek, különös figyelemmel a minősített adatok védelmére és a konspiráció fenntartására. Néhány korlátozó tényezőt említve: a minősített adatok védelmével összefüggésben számos jogszabályi előírás vonatkozik például a rendszerek alkalmazásba vételére, előzetes engedélyeztetésére, sérülékenység vizsgálatára; a konspiráció, a szervezeten belül is megvalósítandó titoktartás korlátozhatja a tapasztalatok átadásának hatékonyságát, ugyanis nem mindig teszi lehetővé az esettanulmányokon keresztül történő oktatást.

Adaptációs kérdések a nemzetbiztonsági szférában

Zalai-Göbölös Noémi kutatása⁹⁰ rávilágít arra, hogy a nemzetbiztonsági szolgálatok sajátos feladataiknak köszönhetően speciális felkészültségű és meghatározott képességekkel rendelkező állományt igényelnek. Az új generációk azonban már más elvárásokat támasztanak a munka világával szemben, mint elődeik, ami jelentős kihívást jelent a hagyományosan konzervatív szervezeti kultúrával rendelkező nemzetbiztonsági szervezetek számára. A nemzetbiztonsági szolgálatok alapvetően hagyományos értékrendet képviselő szervezetek, évtizedek alakították ki szervezeti

⁸⁸ BAILEY, Ellen – OWENS, Cevin: *Unlocking the Benefits of the Multigenerational Workplace*. Harvard Business Review, October 2020., 1–24. o.; EDMONDSON 2018; ZAK 2017. alapján.

⁸⁹ Sz.n.: How to improve communication within a multigenerational workplace. Enthuse Communications Blog, 2025.

⁹⁰ ZALAI, Noémi: Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2016/1., 34–44. o.

kultúrájukat és értékrendszerüket. A változó biztonságpolitikai környezetből származó kihívásokra döntően technikai és módszertani fejlesztésekkel válaszoltak, az állomány utánpótlása területén jelentkező kihívások ugyanakkor nehézségeket okoznak számukra.

Az új generációk (különösen a Z és az Alfa generáció) belépése a nemzetbiztonsági szférába fundamentális változásokat igényel a vezetési megközelítésekben. Drusza Tamás kutatása⁹¹ szerint a vezetés egyre összetettebb tevékenység, amit a Z generáció megjelenése csak bonyolított. A nemzetbiztonsági vezetőket érő kihívások között kiemelt helyet foglal el a hagyományos biztonsági paradigmák és az új generációs elvárások közötti egyensúly megteremtése.

Mindezek tükrében járható útnak tűnik a nemzetbiztonsági szervezetek vezetési rendszerének modernizációja során az intergenerációs vezetési elvek alkalmazása mellett a pszichológiai biztonság megteremtésére való törekvés is. Ennek kiemelt szempontnak kell lennie a nemzetbiztonsági környezetben, ahol a bizalom és a lojalitás hagyományosan kiemelt jelentőséggel bír, ugyanakkor emellett ki kell elégtetni az új generációk nagyobb autonómia és transzparencia iránti igényét is.

A nemzetbiztonsági szféra intergenerációs vezetési kihívásainak kezelése komplex, több szinten koordinált megközelítést igényel. Meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy a titkosszolgálati szféra zártsága miatt a nyilvános kutatások sosem lehetnek teljesek, ezért konkrét normatív jellegű javaslatok megfogalmazására sincs ilyenkor lehetőség. Az elvégzett kutatás eredményei alapján a következő stratégiai irányú javaslatok fogalmazhatók meg:

1. Rövid távú (1–2 év) prioritások:
 - a) mentorálási-reverse mentoring programok bevezetése,
 - b) digitális kompetencia-fejlesztési programok indítása,
 - c) intergenerációs vezetőképzések bevezetése.
2. Középtávú (3–5 év) célok:
 - a) hibrid munkavégzési modellek intézményesítése,
 - b) AI-alapú támogató rendszerek bevezetése,
 - c) integrált teljesítményértékelési rendszer kifejlesztése.
3. Hosszú távú (5–10 év) vízió:
 - a) generáció-semleges szervezeti kultúra kialakítása,
 - b) fenntarthatósági szempontok teljes integrációja,
 - c) nemzetközi best practice-ek adaptálása a magyar környezethez.

Mindezek mellett a folyamatokat át kell hatnia a nemzetbiztonsági szolgálatok személyi állománya ideális életkorarányának elérésére való törekvéseknek és az ezekkel összefüggő humánerőforrás-menedzsment feladatok ellátásának.

⁹¹ DRUSZA, Tamás: Új generációk hatása a nemzetbiztonsági gondolkodásra. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2018/2. 69–89. o.

Konklúzió

Az intergenerációs vezetés komplex, multidiszciplináris kihívás, amely empirikusan megalapozott megközelítést igényel. A tudományos kutatások azt mutatják, hogy bár a generációs különbségek gyakran túlértékelték, a jól strukturált intergenerációs vezetési stratégiák és az optimális életkor-diverzitás elérése jelentős hozzáadott értéket teremthetnek a szervezetek számára.

A sikeres intergenerációs vezetés három pillérre épül: az empirikusan alátámasztott generációs karakterisztikák megértésére, az adaptív vezetési stílusok alkalmazására és a befogadó szervezeti kultúra kialakítására. Mindehhez a pszichológiai biztonság megteremtése kritikus alapfeltétel, amely lehetővé teszi az egyes generációk egyedi erősségeinek kihasználását. A metaanalitikus vizsgálatok konszenzusa szerint a generációs különbségek hatása kisebb, mint ahogyan azt korábban feltételezték, azonban a hatékony intergenerációs vezetési gyakorlatok alkalmazása továbbra is kritikus fontosságú a szervezeti siker szempontjából. A jövő intergenerációs vezetői azok lesznek, akik képesek túllépni a generációs sztereotípiákon és az egyéni különbségekre fókuszálnak, miközben kihasználják a diverzitásban rejlő szinergikus lehetőségeket. Az Alfa generáció munkaerőpiacra lépése új kihívásokat és lehetőségeket fog teremteni, amelyekre a vezetőknek már most fel kell készülniük, hiszen e nemzedék tagjai 3-5 éven belül aktív munkavállalók lesznek.

Az AI és az automatizáció térnyerése különösen kritikus lesz az intergenerációs vezetésben. A generatív AI használatában mutatkozó generációs szakadék új típusú digitális mentorálási modelleket fog igényelni. A fiatalabb generációk technológiai fluenciája és az idősebb generációk stratégiai tapasztalata közötti szinergia lehet a kulcs a jövőbeli versenyképességhez.

Az empirikus kutatási eredmények egyértelműen alátámasztják, hogy az intergenerációs vezetés nem csupán humánerőforrásmanagement-kérdés, hanem stratégiai kihívás is. A tudományos megalapozottságú, gyakorlatorientált megközelítés alkalmazásával a magyar nemzetbiztonsági szolgálatok – mint tudásalapú szervezetek – képesek lehetnek kihasználni a generációs diverzitásban rejlő szinergikus lehetőségeket, miközben megőrzik hagyományos értékeiket és intézményi identitásukat. A tudományos kutatások alapján egyértelmű, hogy azok a szervezetek, amelyek képesek hatékonyan menedzselni a generációs diverzitást, jelentős versenyelőnyre tehetnek szert az innováció, a tehetségvonzás és a munkavállalói elköteleződés terén.

Felhasznált irodalom:

ALAWIAH, Enok Tuti – TUKIRAN, Martinus: Digital Leadership and Digital Transformation: Systematic Literature Review. *International Journal of Open Source Software and Processes (IJOSMAS)*, 2024/3. 27–39. o. Elérhető: <https://mail.ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/download/410/300/1009> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

ANDRAŁOJC, J. et al.: Generational differences in the perception of the meaning of work in a multicultural environment. *Management Papers*, 2024/2., 145–162. o. <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/09/201-Andra%C5%82oj%C4%87.pdf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

BABOS, Sándor – VARGA, Sándor: Mesterséges intelligencia a generációs különbségek tükrében (home office-ban végezhető munkafolyamatok). In.: KENEDLI Tamás – MAGYAR Sándor (szerk.): *A mesterséges intelligencia hatásainak specifikus vizsgálata*. Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat, Budapest, 2025. ISBN: 978-615-6128-27-0 [PDF], 300–319. o. Elérhető: <https://s2prodstorage.blob.core.windows.net/s2cmsblob/Files/KiadvanyokKenedli%20Tam%C3%A1s%20-%20Magyar%20S%C3%A1ndor%20-%20A%20mesters%C3%A9ges%20intelligencia%20hat%C3%A1sainak%20specifikus%20vizsg%C3%A1lata.pdf?sp=r&st=2025-03-25T09:37:58Z&se=2035-03-25T16:37:58Z&spr=https&sv=2024-11-04&sr=c&sig=PAOb3jtCphbbzRgBEutrTUH2uSjRNnF3G8dVaL8Y3Z0%3D> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

BAILEY, Ellen – OWENS, Cevin: *Unlocking the Benefits of the Multigenerational Workplace*. Harvard Business Review, October 2020., 1–24. o. Elérhető: https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/08/Unlocking-the-Benefits-of-Multigenerational-Workforces_Aug-2020.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

BASS, B. M.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, 1985. DOI: 10.5465/amr.1987.4306754

BATISTA, J.: Intergenerational Leadership: Bridging Generational Gaps. LinkedIn, 2024. Elérhető: <https://www.linkedin.com/pulse/intergenerational-leadership-bridging-generational-gaps-batista-1dgcf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

BERGSTRÖM, A. et al.: Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2023/2. DOI: 10.1016/j.jik.2023.100351

BHAYANA, R. et al.: The Role of Shared Leadership in Managing Conflicts in Multigenerational Teams: A Research Framework. *Business Perspectives and Research*, 2021/2., 252–268. o. DOI: 10.1177/2278533720964928

BRYAN, A.: When futuring flops: the case of The Fourth Turning. Bryan Alexander Blog, 2025. Elérhető: <https://bryanalexander.org/futures/when-futuring-flops/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

BURNS, J. M.: *Leadership*. Harper & Row, 1978.

CAHYONO, Nikotiyanto Dwi: The Role of Emotional Intelligence in HR Leadership: Building Strong Teams in a Multigenerational. *The Journal of Academic Science*, 2024/6., 716–724. o. Elérhető: <https://discovery.researcher.life/article/the-role-of-emotional-intelligence-in-hr-leadership-building-strong-teams-in-a-multigenerational/ae9f9b92c12f368caf794cbcb629fb> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

CASTILLON, C.: 5 Best Practices For Managing A Multigenerational Workforce. Forbes, 2024. Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2024/06/23/5-best-practices-for-managing-a-multigenerational-workforce/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

COSTANZA, D. P. – FINKELSTEIN, L. M.: Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 2015/3. 308–323. o. DOI: 10.1017/iop.2015.15

DANLEY, K.: *Leading a multigenerational workforce: Leveraging the skill sets and experiences of different generational groups for organizational success*. Doctoral Dissertation, Walden University, 2020. Elérhető: <https://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=9545&context=dissertations> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

DEAL, J. J. – ALTMAN, D. G. – ROGELBERG, S. G.: Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 2010/2., 191–199. o. DOI: 10.1007/s10869-010-9177-2

DESSY: *Evaluating the influence of employee intention to adopt the digital workplace using UTAUT2 and Generational Cohort Theory: The Case of Telkom Indonesia*. Master's Thesis. Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS), Leiden University, 2016. Elérhető: <https://theses.liacs.nl/pdf/Dessy-non-confidential.pdf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

DRUSZA, Tamás: Új generációk hatása a nemzetbiztonsági gondolkodásra. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2018/2. 69–89. o. Elérhető: <https://openaccess.ludovika.hu/nke/catalog/download/183/1491/9682?inline=1> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

EDMONDSON, A.: Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 1999/4., 350–383. o. DOI: 10.2307/2666999

FERNANDEZ, Ana et al.: A study on how generational differences impact certain organizational outcomes. *Journal of Interdisciplinary Program Development*, 2024/8., 1–18. o. DOI: 10.24294/jipd.v8i8.4247

FIGUEROA, Tara Vega: *The Strategies Necessary for Leading Multigenerational Teams*. Doctor of Business Administration dissertation, Walden University, 2025. Elérhető: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/17556> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

GOW, Glenn: How to Adapt Your Leadership Style for Different Generations. GlennGow.com, 2025. 05. 20. Elérhető: <https://www.glenngow.com/how-to-adapt-your-leadership-style-for-different-generations/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

GUNAWAN, Charles: Differences in management style between Generation X and Generation Y. LinkedIn, 2023. 12. 04. Elérhető: <https://www.linkedin.com/pulse/differences-management-style-between-generation-x-charles-gunawan-wpgxf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

HAZAFI, Zoltán: A kormányzati igazgatásban dolgozók korosztályi jellemzőinek és összetételének, valamint a szenioritás tovább élésének vizsgálata. In.: LUDÁNYI, Dávid (szerk.): *Generációkutatás a kormányzati igazgatásban*. NKE Ludovika Egyetemi Kiadó, 2025.

HERSEY, Paul – BLANCHARD, Kenneth H.: Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 1969/5., 26–34. o. Elérhető: <https://assets.td.org/m/59759d86d1ed4390/original/LIFE-CYCLE-THEORY-OF-LEADERSHIP.pdf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

HOFFMANN, André – MVUNELLO, Nolita Thina – RÜDIGER, Felix: Intergenerational decision-making can help build 'regenerative economy'. World Economic Forum, 2025. 06. 02. Elérhető: <https://www.weforum.org/stories/2024/07/intergenerational-leadership-for-a-regenerative-economy/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

HUYLER, Debaró – GOMEZ, Lourdes – ROCCO, Tonette S. – PLAKHOTNIK, Maria S.: Leading different generational cohorts in the workplace: Focus on situational and inclusive leadership. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 2025/1., 6–19. o. DOI: 10.1177/19394225241297230,

IQBAL, A.: Understanding intergenerational collaboration: exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. *Journal of Economics, Business and Organization Research*, 2024/1., 15–43. o. Elérhető: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3816574> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

JENEI, Szonja – MACHOVA, Renáta: Motivations of generations: The importance of leadership and communication styles at the workplace. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 2024/16., 1–17. o. DOI: 10.24294/jipd9602

JOLLES, Daniel – LORDAN, Grace: *When Generations Meet: Unlocking the Productivity Potential of a Multigenerational Workforce*. LSE Transformation Institute, London School of Economics, 2024. Elérhető: <https://www.lse.ac.uk/tii/assets/documents/When-Generations-Meet.pdf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

KOSKELA, Ian Paul: Bridging the Generation Gap: Applying Agile and Situational Leadership in the Modern Workplace. LinkedIn, 2023. 06. 14. Elérhető: <https://www.linkedin.com/pulse/bridging-generation-gap-applying-agile-situational-modern-koskela> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

KRAUSS Gábor – MAGASVÁRI Adrienn – SZAKÁCS Édua: *Módszertan a közszolgálati mentori rendszer bevezetéséhez*. „A versenyképes közszolgálat személyzeti utánpótlásának stratégiai Támogatása” KÖFOP-2.1.5-VEKOP-16-2016-00001. NKE, 2020. Elérhető: https://fejlesztisprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztisprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zszolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%C3%ADtett.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

KWIECINSKA, Monika – GRZESIK, Katarzyna – SIEWIERSKA-CHMAJ, Anna – POPIELSKA-BORYS, Anna: Generational differences in values and patterns of thinking and behaviour. *Pedagogical Sciences*, 2023/1., 98–114. o. Elérhető: https://dbc.wroc.pl/Content/121369/Kwiecinska_Grzesik_Siewierska-Chmaj_Popieliska-Borys_Generational_differences.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

LEV, Tidhar: Generation Z in Search of Leadership – Model of Leadership Competencies. *Croatian Management Journal*, 2024/2., 193–206. o. Elérhető: https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2024_I2_7.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

MCINTOSH, Matthew A.: Young and Old: Examining the Strauss-Howe Historiographical Generations Hypothesis. Brewminate, 2019. december, Elérhető: <https://brewminate.com/young-and-old-examining-the-strauss-howe-historiographical-generations-hypothesis/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

NNAMBOOZE, Beatrice E. – PARUMASUR, Sanjana B.: Understanding the multigenerational workforce: are the generations significantly different or similar? *Corporate Ownership & Control*, 2016/1., 224–237. o. DOI: 10.22495/cocv13i2c1p4

RAVID, Daniel M. – COSTANZA, David P. – ROMERO, Madison R.: Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 2024/1., 1–23. o. DOI: 10.1002/job.2827

ROŽMAN, Maja – MILFELNER, Borut: The Importance of Intergenerational Leadership Praxes and Availability of Key Information for Older Employee Burnout and Engagement in the Context of Firm Size. *Frontiers in Psychology*, 2022/13., 1–23. o. Elérhető: DOI: 10.3389/fpsyg.2022.858134/full

RUDOLPH, Cort W. – RAUVOLA, Rachel Sisú – ZACHER, Hannes: Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 2018/1., 44–57. o. Elérhető: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1048984316301771> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

RÜDIGER, F. – KÖCHLI, K. – HUNTER, M. – MVUNELO, N.: *How Intergenerational Leadership Unlocks Innovation and Resilience*. Club of Rome Publications, United Nations Youth Office, St. Gallen Symposium, 2025. Elérhető: https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2025/04/CoR_UN_Youth_Report_A4_-_digital_pages_-_Final.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

SCHAWBEL, Dan: A Sneak Preview: How Gen Alpha Will Disrupt the Workplace. LinkedIn Business, 2025. 07. 09. Elérhető: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/how-gen-alpha-will-disrupt-workplace> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

SINGH, Vibhav – VERMA, Surabhi – CHAURASIA, Sushil: Intellectual Structure of Multigenerational Workforce and Contextualizing Work Values Across Generations: A Multistage Analysis, *International Journal of Manpower*, 2021/3., 470–487. o. DOI: 10.1108/IJM-04-2019-0207

STIGLBAUER, Barbara – PENZ, Marlene – BATINIC, Bernad: Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 2022/13., 1–18. o. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.1028072/full

STRAUSS, W. – HOWE, N.: *Generations: The History of America's Future*. William Morrow & Company, New York, 1991., 1584–2069. o.

SULPHEY, M. M.: A study on how generational differences impact certain behavioural antecedents of employee creativity in Saudi Arabia. *Journal of Intercultural and Intergenerational Development*, 2023/2., 234–251. o. Elérhető: <https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/viewFile/4247/3723> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: 6 Ways Gen X Leaders Are Shaping The Future Of Work. AllWork.Space, 2024. Elérhető: <https://allwork.space/2024/10/6-ways-gen-x-leaders-are-shaping-the-future-of-work/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Adaptable Leadership in a Multigenerational Workforce. Korn Ferry, 2024. 06. 16. Elérhető: <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/leadership/adaptable-leadership-in-a-multigenerational-workforce> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Australian Bureau of Statistics: Labour Force Statistics by Age Group. Australian Government Department of Statistics, 2022. Elérhető: <https://www.worksafe.act.gov.au/data/data-snapshots/data-snapshot-young-workers-2022> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Baby boomers: Consumer and workplace preferences. SAP, 2020. 10. 28. Elérhető: <https://www.sap.com/research/boomers-want-value-integrity-substance> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Gen Z Leadership: Trust, Ethics, and Adaptability. Remesh, 2025. 09. 15. Elérhető: <https://www.remesh.ai/resources/gen-z-leadership> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: How Generation Alpha is shaping the future of work. HP Megatrends, 2025. 01. 06. Elérhető: <https://hpmegatrends.com/how-generation-alpha-is-shaping-the-future-of-work-8b0c303d371c> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: How to improve communication within a multigenerational workplace. Enthuse Communications Blog, 2025. Elérhető: <https://www.enthuse-comms.co.uk/blog/how-to-improve-communication-within-a-multigenerational-workplace> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: How to Talk to Every Generation About Psychological Safety. ASSP News & Articles, 2019. Elérhető: <https://www.assp.org/news-and-articles/how-to-talk-to-every-generation-about-psychological-safety> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Importance of intergenerational leadership. Grant Thornton Northern Ireland Insights, 2023. 11. 09., Elérhető: <https://www.grantthorntoni.com/insights/articles/intergenerational-leadership-why-has-it-become-so-important/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Managing Multi-Generational Communication in the Workplace. Society for Human Resource Management, 2025. 01. 01. Elérhető: <https://www.shrm.org/topics-tools/flagships/all-things-work/managing-multi-generational-communication-workplace> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Millennials in the workplace: How to manage Gen Y employees. Tivian, 2023. 05. 01. Elérhető: <https://www.tivian.com/us/generation-y/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Nemzeti Közzolgálati Egyetem Fejlesztési és Minősbiztosítási Igazgatóság: Módszertan a közzolgálati mentori rendszer bevezetéséhez. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 2025. Elérhető: https://fejlesztiprogramok.uni-nke.hu/document/fejlesztiprogramok-uni-nke-hu/M%C3%B3dszertan%20a%20k%C3%B6zzolg%C3%A1lati%20mentori%20rendszer%20bevezet%C3%A9s%C3%A9hez_hiteles%C3%ADtet.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: The age of AI: How artificial intelligence is transforming organizations. McKinsey Global Institute, 2024. Elérhető: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: The key to multigenerational employee retention. City CV, 2024. Elérhető: <https://citycv.com/psychological-safety/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: The value of age diversity: How optimal age diversity on boards creates value. PwC Netherlands, 2023. január, Elérhető: <https://www.pwc.nl/nl/actueel-publicaties/assets/pdfs/age-diversity.pdf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Tips for bridging the generation gaps for Workplace Harmony. Horton International, 2024. 11. 28. Elérhető: <https://hortoninternational.com/tips-for-bridging-the-generation-gaps/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Today's choices in work, tomorrow's generational legacy. EY Insights, 2025. Elérhető: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/insights/innovation/documents/ey-gl-global-generation-report-final-05-2025.pdf> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Transformational Leadership: A Key to Managing Multi-Generational Workforces. Melbado, 2024. 12. 31. Elérhető: <https://melbado.com/transformational-leadership/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: Understanding the Gen Z Perspective as a Manager. Niagara Institute, 2025. 04. 21. Elérhető: <https://www.niagarainstitute.com/blog/how-gen-z-is-reshaping-leadership-expectations-in-the-workplace> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

Sz.n.: What is Generation X & what motivates them in the workplace? PeopleHR, 2025. 09. 04. Elérhető: <https://www.peoplehr.com/en-gb/resources/blog/what-is-gen-x-and-what-motivates-them/> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

TABAKU, Kelta: The Importance of Intergenerational Leadership in Higher Education. Master's Thesis, University of New Hampshire, College of Professional Studies Granite Division, Spring 2024. Elérhető: https://scholars.unh.edu/ms_leadership/129/ (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

URICK, Michael: Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces. *Journal of Intergenerational Relationships*, 2020/10., 281–295. o. DOI: 10.1080/15350770.2020.1818662

VALENTI, Alix: Leadership Preferences of the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 2019/1. 75–84. o. DOI: 10.33423/jbd.v19i1.1357

WANG, Lingyi – DUAN, Xu: Generational diversity and team innovation: The roles of cognitive conflict, affective conflict, and shared leadership. *Frontiers in Psychology*, 2024/15., 1–16. o. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1501633/full

WESTOVER, Jonathan H.: Understanding Gen Alpha: Leadership Insights for the Future of Work. *Innovative Human Capital*, 2024. 09. 09. Elérhető: <https://www.innovativehumancapital.com/article/understanding-gen-alpha-leadership-insights-for-the-future-of-work> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

WOJTASZCZYK, Katarzyna – RÓŻAŃSKA-BIŃCZYK, Izabela – MZERA-PĘCZEK, Patrycja – SYPER-JĘDRZEJAK, Marzena – ŁUCZAK, Paweł: Generation Alpha as Corporate Sustainability Promoters? *Young Employees' Expectations Regarding Corporate Sustainability and ICT. Sustainable Development*, 2025/3. 3647–3662. o. DOI: 10.1002/sd.3309

ZAK, P. J.: The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 2017/1. 84–90. o. Elérhető: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)

ZALAI, Noémi: Új típusú kihívások: generációváltás a nemzetbiztonsági szolgálatoknál. *Nemzetbiztonsági Szemle*, 2016/1., 34–44. o. Elérhető: https://epa.oszk.hu/02500/02538/00013/pdf/EPA02538_nemzetbiztonsagi_szemle_2016_01_034-044.pdf (Letöltés ideje: 2026. 01. 12.)