

FEHÉR János

KORTÁRS SZEMÉLYES VEZETÉSI ELMÉLETEK

A TRANSZFORMATÍV FELFOGÁS SZEREPE ÉS JELLEMZŐI (I. rész)

A tanulmány jelen, I. része a kortárs személyes vezetési elméletek előzményeként bemutatja a leadership három alapvető történeti irányzatát. Ezt követően kitér a változásokat középpontba helyező, egyben az eddigiektől eltérő vezetői befolyásolási eszközöket alkalmazó „új vezetés” kialakulásának elméleti és gyakorlati hátterére. A kortárs elméletek között megkülönbözteti és ismerteti a karizmatikus, transzformatív („átalakító”), jövőképcentrikus, szolgáló (beosztottcentrikus) és érzelmi intelligencia alapú irányzatokat. Hangsúlyosan foglalkozik az átalakító vezetéssel, megalapozandó annak a tanulmány II. részében szereplő értékelését. Kiemeli, hogy a tanok specifikus sajátosságai mellett jellemzőnek tekinthető azok egymással való kölcsönhatása, és rámutat a közöttük lévő egyes konkrét érintkezési pontokra. Hangsúlyozza, hogy a kortárs elméletek nem csupán kitágítják vezetési felfogásunkat, hanem egyfajta integráló szerepet is betöltenek a leadership területén.

Kulcsszavak: leadership, vezetéselméletek

A személyes vezetés meghatározott paraméterekkel jellemezhető befolyásolási folyamat. Northouse-nál a vezetés során „az egyén befolyásolja az emberek csoportját egy közös cél elérése érdekében” (Northouse, 2001: 3. o.). „A vezetés egy személy másik általi befolyásolása annak érdekében, hogy készséggel dolgozzon egy előre meghatározott cél teljesítésén” – írja Dessler (Dessler, 2002: 232. o.). Kotternél a leadership az irányvonal kijelölését, az emberek megnyerését, a motiválást és a lelkesedés felkeltését foglalja magában (Kotter, 1999: 36. o.). Goleman és szerzőtársai szerint „az érzelmek befolyásolása a vezetés természetes (alapvető és legfontosabb) része” (Goleman et al., 2002: 27. o.). „A vezetés ...az adott szervezetben lezajló folyamatokba történő személyes, közvetlen és közvetett beavatkozás, elsősorban a folyamatokban részt vevő emberek befolyásolása révén” – fogalmaz Dinyés (Dinyés, 2004: 10. o.). „A leadership olyan befolyással bíró folyamat, amely mások magatartásának alakítását célozza” – határozza meg a személyes vezetés fogalmát Nemes (Nemes, 2003: 217. o.). „A vezetés mások inspirálása a kemény munkára, fontos feladatok

teljesítése érdekében” (Schermerhorn, 2008: 320. o.). Gibson et al. értelmezésében a vezetés: „törekvés arra, hogy az egyéneket befolyásolás révén bizonyos célok megvalósítására serkentsük” (2009: 312. o.).

A személyes vezetési (leadership) elméletek fejlődése

Az üzleti vezetés, szervezeti magatartás összefoglaló munkái a leadership fejlődésében általában alapvető irányzatként jelölik meg a *tulajdonságokon alapuló*, a *magatartási/stílus (döntés- és személyiségközpontú)*, valamint a *szituatív-kontingencia* elméleteket (például Bakacsi, 1996; Yukl, 1998; Northouse, 2001; Klein, 2002; Dessler, 2002; Nemes, 2003; Moorhead – Griffin, 2004; Buchanan – Huczynski, 2004; Lussier – Achua, 2007; Schermerhorn, 2008; Gibson et al., 2009).

A *tulajdonságokon alapuló* megközelítés a leadershipnek az első tudományos, a XIX. és XX. század fordulójára visszatekintő irányzata. Elméleti kiindulópontját az a kérdés képezte, hogy nagy történelmi személyiségekben megragadhatók-e olyan közös

ismérvek, amelyek alapján a vezetői tehetség előre jelezhető. Az irányzat követői feltételezték, hogy bizonyos tulajdonságok szoros kapcsolatban állnak a vezetői sikerrel, így megismerésük felhasználható a vezetők kiválasztásában. Az ilyen tulajdonságok azonosítására készült számos lista közül a bírálók szerint csak néhány bizonyult kezelhetőnek. Northouse áttekintő munkája példaképpen öt érvényes tulajdonságot emel ki: az intelligenciát (bizonyos viszonyításban), az önbizalmat, az eltökéltséget, a feddhetetlenséget és a szociabilitást. Buchanan és Huczynski három tényezőcsoportra utal, amelyben a vezetői átlag jellemzően magasabb eredményeket mutat. Ezek a következők: képességek (intelligencia, releváns ismeretkörök, szóbeli kifejezőképesség), szociabilitás (részvétel, kooperativitás, elfogadottság), motiváció (tettrekészség, állhatatosság) (Buchanan – Huczynski, 2004: 721. o.). Dessler, kutatásokat összegezve, hat, a fentiekkel erősen kapcsolódó olyan jellemzőt emel ki, amelyek szignifikánsan hozzájárulnak az üzleti vezető sikeréhez. Ezek az energikusság/motiváltság, vezetési szándék, feddhetetlenség/fejelem, önbizalom, kognitív képességek és az üzlet ismerete (Dessler, 2002: 238. o.). Dessler azok közé tartozik, akik fordulópontot látnak az újabb kutatásokban, de számos szerző szerint a megközelítés nem hozott létre egységes tanítást. Ennek legfőbb oka az volt, hogy képviselői nem vették kellően figyelembe a vezetői sikerre ható szervezeti és helyzeti különbségeket. Ugyanakkor a felfogás tagadhatatlan előnye, hogy kiindulópontul szolgált a vezetésre vonatkozó egyes olyan, későbbi koncepciókhoz, mint például a kontingencia- vagy az átalakító vezetési elmélet. (Schermerhorn et al., 1994: 498. o.; Northouse, 2001: 15–18. o.). Összegzésképpen elmondható, hogy korunkban ismét érdeklődést tapasztalunk a vezetői személyiségjegyek (personality markers) kutatása iránt, így ez az irányzat – paradox módon – ma is élőnek tekinthető (Buchanan – Huczynski, 2004: 721. o.).

A XX. század közepe táján alakultak ki a vezetés *magatartási elméletei*, más néven a stíluselméletek. A stíluselméleti vizsgálatok a vezetők tulajdonságai helyett a tényleges cselekedeteket helyezték a középpontba. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetésben két viselkedés játsza a leglényegesebb szerepet, a „feladatra”, illetve a „kapcsolatra” irányuló magatartás. A feladatmagatartás középpontjában a célteljesítés, illetve a csoporttagok egyéni céljai elérésének elősegítése áll. Ugyanakkor a kapcsolatra irányuló magatartással a vezető abban támogatja munkatársait, hogy jobb belső viszonyt alakítsanak ki önmagukkal, harmonikusabb kapcsolatot társaikkal, és könnyebben

el tudjanak igazodni a különböző szervezeti helyzetekben (Northouse, 2001: 35. o.). A kutatók mérték a vezetők eredményességét és a beosztottak elégedettségét. Előbb úgy találták, hogy a vezetői cél elérése érdekében a kapcsolatra fordított figyelemnek van nagyobb jelentősége, majd a két vezetői magatartás együttes képviselőjének hatékonysága mellett szolgáltatott bizonyítékot (Dessler, 2002: 240–242. o.; Nemes, 2003: 224–225. o.; Buchanan – Huczynski, 2004: 733. o.). Ezzel ugyanakkor azt az üzenetet közvetítették, hogy létezik „egy legjobb megoldás” a vezetői problémákra, mégpedig a „munkatársakra fordított figyelem” és a „teljesítményorientáció” együttes, magas szintű képviselője.

A 60-as években fellépő *kontingenciaelméletek* túlléptek azon a felfogáson, hogy akár bizonyos *tulajdonságok*, akár *magatartások* minden körülmények között eredményesnek, illetve hatékonyak tekinthetők. Az univerzális megoldás keresése helyett megpróbálták azonosítani, hogy milyen konkrét feltételek között javasolható egyik vagy másik vezetői megközelítés. Az irányzat szerint a helyzetfüggő értelmezést elfogadó vezetőnek képesnek és késznek kell lennie saját stílus – szituatív követelményeknek megfelelő – adaptálására, váltakoztatására. Ilyen szituatív feltétel lehet a beosztottak érettsége, a vezető-beosztott kapcsolat, a feladat strukturáltsága, a vezető pozicionális hatalma, illetve a beosztottak és a feladat több más jellemzője. A kontingenciamegközelítések közül több felfogás kellő bizonyítást nyert. Az irányzat eredményeképpen széles körben elfogadottá vált az a nézet, hogy nincs „egy legjobb” megoldás a vezetői problémák megoldására (Nemes, 2003: 226–230. o.; Northouse, 2001: 55. o.; Buchanan – Huczynski, 2004: 739. o.). Ugyanakkor az elméletet kritika éri a következők miatt: a kontingenciátényezők ténylegesen ható, viszonylag teljes körének azonosítása nehezen megoldható akár az elmélet, akár a gyakorló vezető számára; a személyiség nem teszi föltétlen lehetővé az elvárt stílusrugalmasságot; a stílusát rugalmasan változtató vezető kockáztatja a hitelességét, ezzel elfogadottságát. Mindent egybevetve, korunkban mégis általánosnak tekinthető a stílus bizonyos adaptívására vonatkozó követelmény. A sikeres vezetéshez hozzátartozik a hibákból való tanulás, a kontextushoz, ezen belül a szervezet és a munkaerő átalakuló igényeihez igazított magatartás, a változások irányában mutatott rugalmasság (Buchanan – Huczynski, 2004: 740. o.).

A század utolsó évtizedeire kialakuló személyes vezetés megközelítések legjellemzőbb vonulatát több szerző a „*New Leadership*” elnevezéssel illette. Az „új vezetés” fogalom – egyes szerzőknél némileg eltérő

hangsúlyokkal – általában a vezetés *transzformatív* (átalakító) és *karizmatikus* jegyeire, illetve *jövőkép-központúságára* utal (Schermerhorn et al., 1994; Northouse, 2001; Buchanan – Huczynski, 2004). A *transzformatív vezetés* kiindulópontja nem más, mint vezetett és vezető kölcsönös átalakulása, fejlődése. A *karizmatikus vezetés* a befolyásolás személyes hatásmechanizmusára koncentrál, míg a *jövőképalapú vezetés* a vízióra mint a szervezeti szintű változás kiemelt eszközére teszi a hangsúlyt.

A transzformatív vezetés arra a gondolatra épül, hogy a megváltozott, bizonytalan, kevésbé kiszámítható környezetben nem elegendő, ha a vezető csupán a jelen keretek között értelmezhető feladatok ellátására koncentrál. Ezzel összefüggésben nem elégséges csupán adott szinten „üzletet nyélbe ütnie” a munkatársakkal. A konvencionális „egyezségkötésen” („tranzakción”) kívül a vezetőnek mást is kell tennie: elő kell segítenie a fennálló helyzet megváltoztatását, serkentenie kell az innovációt, a vállalkozó szellemet. Ennek érdekében hatnia kell munkatársai feltételezéseire, attitűdjeire. A munkatársakkal kötött, adott szintű üzlet, a „tranzakció” mellett előtérbe kerül „a munkatársak transzformációja”. A munkatársakra gyakorolt hatás létrejötté érdekében az irányzat szerint a vezetőnek saját magának is fejlődnie kell. Ezzel a kölcsönös változással segíti elő, illetve biztosítja a vezető a szükséges vállalati megújulást.

Annak érdekében, hogy a vezető ilyen új módon legyen képes hatni a munkatársakra, szükségessé válik számára annak megértése, hogy mi módon jön létre a beosztottakban (követőkben) az igényelt változás, a – változó – szervezettel vagy küldetéssel való azonosulás (Yukl, 1997: 324–327. o.). Az időszakban a figyelem ezért a kiemelkedő vezetők munkássága felé fordult. A tevékenységükről szóló média- stb. információk alátámasztották, hogy az értékek, a magasabb rendű célok, a vonzó *jövőkép*, a *karizmatikus* személyiség az addigaknál hatékonyabb eszközök lehetnek a vezetői munka szolgálatában. Így felértékelődött a befolyásolás érzelmi, szimbolikus mozzanatainak kutatási igénye is. Az új eszközök alkalmazását a vezetői érdek és a munkatársi szerepfelfogás újragondolása kísérte (Bakacsi, 1996: 203. o.).

A „rég” és „új” vezetési eszközök vonatkozásában fontos megállapítást tesz Schermerhorn, Hunt és Osborne (1994). Rámutatnak arra, hogy jelentős különbség van a korábbi leadership eszközök és az újonnan középpontba került vezetési eljárások vizsgálhatósága között. Az ezzel az eltéréssel kapcsolatos gondolatmenetük is segít megérteni az *új vezetés* létrejöttének elméleti-módszertani hátterét.

Szerintük korábban valamennyi vezetési koncepció abból a sajátos feltevésből indult ki, hogy „a vezetés mint jelenség és annak lényegi hatásai könnyen azonosíthatóak és mérhetőek”. Értelmezésükben a „New Leadership” mint elméleti irányzat felismeri a következőket:

- a vezetés valóságos jelenségköre, hatásmechanizmusa a korábban vélténél nehezebben körülírható, kevésbé mérhető,
- ennek ellenére az elméletnek mégis érdemes figyelmet fordítania a nehezebben megragadható faktorokra (személyes fejlődés, karizma, jövőkép, értékek, érzelmi-szimbolikus hatások stb.), mivel azok a vezetési kiválóság potenciális erőforrásait képezik.

Ide kapcsolódik egy fontos tény: a korábbinál immár komplexebben értelmezett vezetői hatás mérhetőségi problémái miatt is, az adott időszakra tág tere nyílt a vezetéssel kapcsolatos attribúcióknak, azaz a vezetőök tulajdonságairól, viselkedéséről, valamint e viselkedések hatásairól alkotott feltételezéseknek, következtetéseknak.

Ezzel összefüggésben az idézett szerzők megállapítják, hogy a vezetésstudomány tulajdonképpen attribúcióelméleti kérdéskört vetett fel, amikor – részben a régi felfogásokat megkérdőjelezve – vizsgálni kezdte a vezetőök tényleges szervezeti hatását. Szerintük a szóban forgó időszakra két, szélsőséges elméleti, egyúttal gyakorlati álláspont alakult ki. Az egyik szerint kérdéses volt, hogy egyáltalán beszélhetünk-e általában lényegi vezetési hatásokról, legalábbis a szervezet egészenek szintjén. A másik álláspont viszont elütözte a lehetséges vezetői hatást. Mint írják, ez utóbbi attribúciós torzítás elsősorban akkor jelenik meg, amikor a szervezetben a teljesítmény különösen magas vagy alacsony, vagy ha egy adott teljesítmény elvileg több vezető javára is írható.

Schermerhornék gondolatmenetét követve megállapítható, hogy végső soron a vezetői hatást eltúlzó gyakorlati és elméleti feltevések is segítettek abban, hogy felhívják a figyelmet a karizma és más „új vezetési” eszközök tényleges, korábban vélténél jelentősebb szerepére (Schermerhorn – Hunt – Osborne, 1994: 509–510. o.).

Ennél a pontnál meg kell jegyeznünk, hogy mindmáig vita folyik arról, mennyiben tekinthető önálló hatótényezőnek a felső szintű vezetés a szervezeti teljesítmények létrejöttében. Hiszen miközben személyi és kiscsoportszinten az összefüggések világosan megmutatkoznak, addig felső szinten a vezetés mellett számos más, nehezen elkülöníthető tényező (a szervezet eddigi

teljesítménye, a környezeti változások stb.) is szerepet játszik. A témakört áttekintő egyes szerzők, mint Buchanan és Huczynski (2004) vagy DuBrin (2004) nem foglalnak személyesen állást a vezetői hatásra vonatkozó kérdésben. Mások hangsúlyozzák, hogy a felsővezetői hatással kapcsolatos pozitív válaszuk intuitív jellegű. Például Tolbert és Hall kifejti, hogy „...a felső vezetés gyakran képes olyan erők mozgásba hozatalára, amelyek alapvetően át tudják formálni a szervezetet.” Hozzáfűzik ugyanakkor, hogy „...ezek az erők nemegyszer csak hosszabb távon tudják hatásukat kifejteni...” (Tolbert – Hall, 2009: 109. o.).

Visszatérve a „*New Leadership*” kialakulásához, elmondhatjuk, hogy ebben a vonulatban megjelentek azok az új leadership aspirációk, amelyek a személyen/kiscsoporton túl a szervezet szintjén is lényegi hatásra törekedtek, és előtérbe kerültek egyes új vagy újszerű vezetési eszközök, mint a karizma, jövőkép, az érzelmi, szimbolikus-kulturális hatások. Az „*új vezető*”: inspirál, eszköze a jövőkép, elősegíti a „van értelme” közös érzésének kialakulását, építi a küldetés közös tudatát, olyan kultúrát alakít ki, amelyben összeérnek az emberek és a szervezet céljai, s ahol a résztvevők képesek és kellő felhatalmazással rendelkeznek a célok megvalósítására (Buchanan – Huczynski, 2004: 874. o.).

A „*New Leadership*” (*karizmatikus, transzformatív, jövőképalapú* vezetés) mellett, hozzá kapcsolódóan, illetve a történeti alapirányzatok mai megnyilvánulásaként további kortárs felfogások is megjelentek. Ezek közül kiemeljük a *szolgáló* (beosztottcentrikus) vezetést és az *emocionális intelligencia* kutatásának vezetési alkalmazását. A következő részben ezekre is kitérünk, mégpedig az új vezetés megközelítéseinek sorra vételét követően.

A személyes vezetés egyes kortárs elméletei

A kortárs vezetési elméletek közül a karizmatikus és a transzformatív vezetés megjelenése lényegében egybeesett. A két koncepció kialakulása és fejlődése során kölcsönösen hatott egymásra.

A karizmatikus vezetés

A karizmatikus felfogás vált korábban ismertté szélesebb körben, majd a transzformatív elmélet bizonyos vonatkozásban integrálta a karizmatikus vezetés koncepcióját. Ennélfogva egyes szerzők (például Yukl, 1998) a karizmatikus felfogást önálló elméletként tárgyalják, míg mások (például Northouse) a karizmatikus vezetés tanát az átalakító vezetéshez sorolják (akinél az átalakító vezetés nem más, mint a karizmatikus és a jövőképalapú vezetés együttese [Northouse, 2001]).

Az utóbbi felfogás nem kis részben az átalakító elmélet azon jelentős képviselőinek munkásságán alapul, akiknél a karizma az átalakító vezetői viselkedés lényeges eszköze (Bass, 1985, 1996; Avolio, 1999; Avolio – Bass, 2002). Bass kiemeli, hogy maga a karizma az átalakító vezetés szükséges, de nem elégséges feltétele (Northouse, 2001: 135. o.). DuBrin megfogalmazásában: „Számos karizmatikus vezető nem átalakító vezető. Miközben inspiráló hatást gyakorol az emberekre, nem hoz létre jelentős változásokat a szervezetben” (DuBrin, 2004: 68. o.). Bass arra is utal, hogy átalakító vezetői magatartások elvileg széles körben is jelentkezhetnek, míg a hangsúlyosabban karizmatikus vezetői viselkedés kontextusa specifikusabb, például inkább magasabb vezetői pozíciókhoz, sajátos vezetői feladatokhoz kötődik.

A karizma eredetileg Weber negyvenes éveiben kifejtett elméletében a személyiség egy olyan jellemzője, amely emberfeletti, illetve kivételes léptékű hatalomhoz juttatja birtokosát. A karizma Webernél egyúttal kevesek tulajdona, isteni eredetű és a személy vezetőként való elfogadását eredményezi (Weber, magyar kiadásban: 1987: 249. o.).

House-nál (1976) a karizma már több ponton eltérő értelmezést nyert. Nála a vezetőnek ez a jellemzője a következőkben jelenik meg:

1. a személyiségvonásokban (dominancia, befolyásolási igény, önbizalom, erős értékek),
2. a viselkedési jegyekben (példaadás, professzionalitás, célkitűzés, elvárás közvetítés, magabiztosság, késztetés),
3. a követőkre gyakorolt hatásban (bizalom a vezető eszméi iránt, hasonlóságtudat, kétkedésmentes elfogadás, rajongás, engedelmesség, azonosulás, érzelmi bevonódás, magasabb célszintek, megnövekedett önbizalom).

Schermerhorn-nál a „karizmatikus vezető sajátos vezetőkövető kapcsolatot alakít ki, és különleges eszközökkel inspirálja a követőket”. Számos szerzőre hivatkozva megállapítja, hogy a karizma nem tekinthető néhányak szerencsés, ritka, veleszületett adottságának. Ehelyett ma már más vezetői kvalitások részének kell tekintenünk, olyan tényezőnek, amely kellő előrelátással és gyakorlattal fejleszthető (Schermerhorn, 2008: 332. o.).

DuBrin-nél a karizmatikus vezetők jövőképpel rendelkeznek, kiválóan kommunikálnak, felkeltik másoknak a bizalmát s a munkatársaknak a saját képességeikbe vetett hitét. Energikusak, cselekvésorientáltak, expresszívek, közelséget mutatnak, a kockázatokat „romantikusan” szemlélik, stratégiáik nem konvenci-

onálisak, önmagukat előtérbe tudják állítani, dramatikusan a fellépésük, kihangsúlyozzák egyediségüket. Megjegyzni azonban, hogy a karizma létrejöttében nagy szerepe van a csoporttagok vezetői viselkedésekkel és eredményekkel kapcsolatos tulajdonításainak (DuBrin, 2004: 87. o.).

A követők akkor hajlamosak karizmát tulajdonítani vezetőjüknek, ha a felettes:

- jövőképe feszített, de nem tűnik elérhetetlennek,
- innovatív stratégiát követ,
- önfeláldozást mutat, személyes kockázatot és áldozatot vállal,
- bizalmat érdemlő, céljai nem önzőek,
- magabiztosan képviseli elképzeléseit,
- meggyőzést alkalmaz (Yukl, 1998: 302. o., hiv.: Conger, 1989).

A karizmatikus vezetőnek öt típusa különböztethető meg: a szocializált (másokkal jól tevő), a perszonalizált (önös), a tiszttség alapon karizmatikus (e kvalitással a követők valamely tiszttség betöltése miatt ruházzák fel), a személyes (mások emberileg különösen megbecsülésre méltónak tartják), valamint a túlvilági eredetűnek tartott (DuBrin, 2004: 67. o., hiv.: Conger – Kanungo – Ass., 1988).

A karizmatikus vezetést alapvetően két oldalról érte kritika: módszertani okokból, valamint amiatt, hogy a karizmával birtokosa súlyos mértékben vissza is élhet. Kutatási szempontból megállapítható, hogy még mindig vannak kifogások a karizma mérhetőségével kapcsolatban. Szintén metodológiai problémát vet fel az, hogy a karizma nem föltétlenül szükséges a hatékony vezetéshez.

Ami az alkalmazás kérdését illeti, hangsúlyozni kell azt a tényt, hogy a vezetői karizma csupán egy eszköz, amely önmagában nem óvja meg alkalmazóját az elmélettel, illetve annak egyes kiragadott elemeivel, résztechnikáival való visszaéléstől. Ezt a veszélyt, mint más tudományos, technológiai eredmények esetében, tragikus jelleggel a történelem is bizonyítja. Szűkebben, a gazdaságra, gazdálkodásra vonatkozóan például a következő diszfunkcionális törekvések jelentkehetnek: utópia hirdetése, törvénytelenység, etikátlanság elkövetése, a társadalmi felelősség elhanyagolása (DuBrin, 2004: 86–87. o.). Lövey és Nadkarni rávilágít arra, hogy bizonyos értelmezésben a vezetői karizma a szervezet egészsége elleni hatásokat tartalmaz – amennyiben lényege az énközpontúság és mások függésben tartása –, illetve, ha a karizma helyett az ún. „karizmatikus álarc” jelensége jön létre (Lövey – Nadkarni, 2003: 191–192. o.). Ennek kialakítása, fenntartása szintén sajátos visszaélésnek tekinthető.

Az átalakító („transforming”, illetve „transformational”) vezetés

Eredetileg Downton jegyzi a „transformational leadership” kifejezést (Downton, 1973, hiv.: Northouse, 2001: 132. o.). Ugyanakkor Yukl (1998) – többekkel egyetemben – Burns „transforming leadership” koncepcióját tekinti az átalakító vezetés előfutárának. A „transforming leadership” szerint az átalakítás nem más, mint az a folyamat, ahogy vezetők és követők egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik (Burns, 1978: 20. o.). Burns-nél a hangsúly a vezetésben a nyers erő ellentétére helyeződik, fontos nála a vezetettek bevonása. A bevonás és a motiváció vezet ahhoz, hogy megtörténhessen egymás kölcsönös „felemelése” vezető és vezetett viszonylatában.

Ebben a folyamatban a vezetés által megcélzott elvek: szabadság, igazságosság, egyenlő bánásmód, béke és emberközpontúság. Megvalósításukhoz szükséges, hogy az irányítók ne az olyan alsóbbrendű érzelmekre próbáljanak hatni, mint például a félelem, önzés, irigység vagy ellenszenv. Eredményképpen a dolgozók kiemelkednek „mindennapi énjükből”, azt felváltják „jobbik énjükkel”.

Burns-nél az *átalakítás* ugyan előfordulhat a mindennapi gyakorlatban, de megjelenését inkább a kivételesség jellemzi. Szerinte elvileg bárki, bármely pozícióban lehet „átalakító” (az átalakító hatás nemcsak vezetés jellegű lehet, hanem irányulhat oldalra vagy felfelé is). Magasabb vezetési szinten az átalakítás: a szociális rendszer megváltoztatásához, az intézmények megreformálásához szükséges erő mobilizálása, míg mikroszinten: az egyének közötti befolyásolási folyamat.

Az „átalakítás” fogalmi párja az „egyezség” vagy „alku” alapú, úgynevezett „tranzakcionális” vezetés. A leggyakoribb csere a vállalati életben: fizetség, státus nyújtása az erőfeszítésért. A tranzakcionális vezetéssel kapcsolatban is beszélhetünk kinyilvánított értékekről, amelyek azonban jellemzően éppen a csere, az „adokapok” mozzanatához kötődnek, és olyanok szerepelnek közöttük, mint a becsületesség, a játékszabályok betartása, felelősség, kölcsönösség.

Mint fentebb már utaltam rá, Burns tanainak megjelenésével közel egybeesik a karizmatikus vezetés elméletének kidolgozása (House, 1976). Az elmélet fejlődését követve azt találjuk, hogy a burnsi úgynevezett „transforming leadership” és a House-féle „karizmatikus vezetés” után maga a „transformational leadership” elnevezés elterjesztése – Yukl és mások szerint – is Bass nevéhez fűződik (Bass, 1985).

Bass-nál a transzformatív mozzanat lényege a követőkre gyakorolt hatásban ragadható meg. Ezek a hatások: a vezető iránti bizalom, csodálat, lojalitás, tiszte-

let valamint az elvártnál magasabb szintű motiváltság. Ugyanakkor rámutat arra, hogy az átalakító vezetés, mint eszköz elvben nem zárja ki a negatív kimenetelű alkalmazást.

Mint korábban már utaltam rá, Bass szerint átalakító vezetőkről szélesebb körben, bármely szervezetben, annak bármely szintjén beszélhetünk, szemben a karizmatikus vezetőkkel, akik megjelenése ritkábban, egyes speciális szervezeti helyzetekhez kötötten várható (olyankor, amikor a fennálló hatalomnak többször egymás után sem sikerül kríziseket megoldania, és ehhez kapcsolódóan megkérdőjeleződnek a korábban érvényes értékek, feltevések).

A transzformatív vezetés Burnshöz hasonlóan Bass elméletében is megkülönböztethető a tranzakcionális vezetésétől, amely utóbbi nem más, mint a jutalmak és az elnyerésük érdekében vállalt alkalmazkodás cseréje. Bass, illetve későbbi szerzőtársa, *Avolio* az átalakító és az egyezségkötő vezetői viselkedéseket 4-4 tényező mentén írja le (l. például Bass, 1985; Bass, 1996: 5–9. o., illetve Avolio, 1999: 42–62. o.; Avolio – Bass, 2002).

Bass és Avolio az átalakító és egyezségkötő stílust nem egymást kölcsönösen kizárónak, hanem együttesen érvényesítendőnek tartják. Az egyezségkötő magatartás szélső skálaértékei náluk a „laissez-faire” és a „feltételhez kötött javadalmazás”. Közöttük húzódik meg a „kivételeken alapuló vezetés”.

Úgy vélik, a tranzakciós vezetés, azon belül különösen a (feltételhez kötött) jutalmazó vezetői viselkedés széles bázist teremt a hatékony vezetéshez. Mégis, a többlételeműséghez, a hatékonysághoz, a kockázatvállaláshoz és a dolgozók megelégedettsége érdekében ezt az „egyezségkötést” a munkatársak számára ki kell egészíteni olyan tényezőkkel, mint a „vezetőm értékel engem” tudata, a munka értelmessége és hozzá kötődően a „sajátom” érzet elérhetősége (Avolio – Bass, 2002: 6. o.). Utóbbiakat nyújtja az átalakító vezetés.

Az átalakító vezetés négy magatartásformája:

1. élni az idealizáltsággal (mint „karizmatikus” komponenssel): érdek-összehangolás, kockázatmegosztás, kiszámíthatóság, etikusság, nyíltság,
2. inspiratív motiváció: értelemadás, magas elvárásszint, a csapatszellem, lelkesedés, pozitív gondolkodás előmozdítása, közös jövőkép, az elvárások világossága, a saját elkötelezettség demonstrálása,
3. intellektuális kihívás: a kreativitás, innovációs készség ösztönzése, bátorítása, a munkatársak nyilvános kritikájának, a vezetőtől eltérő vélemény büntetésének mellőzése,

4. személyes megközelítés: figyelem a munkatársra mint teljes emberre, a különbözőség értékelése, a fejlődési szükségletei megismerése, tanulási lehetőségek, támogató légkör, egyedi bánásmód, kommunikációs közelség, kétirányú, személyes légkörű kommunikáció, delegálás.

Az átalakító vezetés hatásainak lényegét a következőkben határozzák meg:

- mások motiválása az érintettek által eredetileg megcélzott – illetve általuk korábban lehetségesnek tartott – teljesítmény meghaladására,
- a vezetettek morális érettségének fejlesztése, érdeklődésük mélyítése, kiterjesztése,
- motiválás az önérdeken való túllépésre a csoport, szervezet, társadalom javára,
- az önértékelés felvetésével a feladatvégzésben való tényleges elkötelezettség és részvétel elősegítése (Avolio – Bass, 2002: 1. o.).

Bennis és Nanus kifejezetten „Egy új vezetéselmélet” elnevezéssel vezetik be gondolataikat. (Bennis – Nanus, 1985, magyar kiadásban: 1996.) Úgy látják, hogy koruk szervezeti felfogásaiból leginkább a hatalom, a szándék *valósággá alakításának* eszköze marad ki. Meghatározásuk a vezetésről és egyben az átalakító vezetésről: „...a hatalom ...az a képesség, hogy a szándékból valóság legyen, és az meg is maradjon. A vezetés e hatalom bölcs felhasználása: *transzformatív vezetés*” (Bennis – Nanus, 1996: 25–26. o.).

A tranzakcionális-transzformációs megkülönböztetés Bennisnél és Nanusnál a menedzser-leader fogalmak szemléltető jellegű szétválasztásában mutatkozik meg. Egyes gondolataik interpretációja nagy körültekintést igényel. Nem szabad összetévesztenünk az általuk alkalmazott menedzser-leader *polarizációt* a menedzser és leader tevékenységek tényleges szükségességének megítélésével. A szerzők valójában egy hagyományos, leszűkített „menedzser” értelmezést bírálnak, amelyben a vezető lényegében csak ellenőriz, irányít, ösztökél, manipulál.

Úgy vélem, nem tekinthető „menedzserellenes”-nek, csupán a vezetés specifikumát akarja megvilágítani az általuk a céges gyakorlatból vett következő üzenet:

„Az emberek nem akarják, hogy menedzseljék őket. Azt akarják, hogy vezessék őket. Ki hallott már világhódító menedzserrel? Világhódító vezérről, igen. Tanítva vezetőről. Politikai vezetőről. Vallási vezetőről. Cserkészvezetőről. Közösségi vezetőről. Művezetőről. Üzletvezetőről. Ők vezetnek. Nem mene-

dzselnek. A répa mindig legyőzi az ostort. Kérdezd meg a lovatat. *Elvezetheted* a lovatat a vízhez, de nem *menedzselheted*, hogy igyon. Ha menedzselni akarsz valakit, menedzsel magad! Csináld jól, s akkor késszé válsz arra, hogy abbaahagyj a menedzselést! És elkezdj vezetni...” (A United Technologies Corporation, Hartford, Connecticut 06101 üzenete, ahogy megjelent a *Wall Street Journal*ben, in: Bennis – Nanus, 1996: 30. o.).

Négy közös stratégiát különböztetnek meg a szervezeteket sikeresen átalakító első számú és más vezetők viselkedésében (Bennis – Nanus, 1985):

1. A világos elképzelés (vision/látomás, jövőkép) vonzereje
A vezetői látomás lényeges aspektusa a kimenetel világossága. A várható eredmények fókuszálják mások figyelmét. A látomás lenyűgöz, megragad.
2. A szervezet szociális építése
A vezető keretbe foglalja a jelentéseket, kimondja a kimondatlant, előhívja a latenciában lévő: példákat mond/konkretizál, hasonlatot mond, modellez, vagy akár rajzol. Alkotása nem merül ki a már definiált munka elvégzésében, hanem kiterjed a probléma azonosítására. Kérdése tehát a „miért?”, míg a menedzseré a „hogyan?”. Ha a vezető elvégzi fenti feladatait, akkor az alkalmazottak is készek lesznek a kreatív közreműködésre, ezáltal pedig létrejön a tudással rendelkezők közössége.
3. Az álláspont kiszámíthatóságából fakadó bizalom létrehozása
A vezető tisztában van azzal, hogy „olyan fogalom, mint *bizalmat nélkülöző szervezet* nem létezik, mert léte több volna mint anomália, ilyenkor gyakorlatilag téves elnevezésről kellene beszélnünk”. Döntő fontosságú tehát a szervezeti integritás, amely megszerzése érdekében a szervezetnek identitással kell rendelkeznie. Ahhoz, hogy kifejlődjön a megfelelő szervezeti identitás, a manifeszt, a feltételezett, a létező és a szükséges szervezetnek egymáshoz közel kell állnia. A vezető sosem hagy fel az újítással, a „provokálással”, a szervezeti kultúra alapanyagcseréjének megváltoztatásával.
4. Pozitív énképre épített alkotó önfejlesztés
A vezetői „énnek” a kreatív kibontakoztatása teszi mélységesen személyes üggyé a vezetést. A pozitív önértékelés első lépése az erősségeink felismerése és a gyengeségeink ellensúlyozása, második a készségek fegyvelméssel való táplá-

lása, a harmadik a saját és a feladathoz szükséges szakértelem közötti megfelelés felismerése. Fontos elv, hogy a vezetőnek nem kell mindenben kivételesnek lennie. A vezetők többnyire kihangsúlyozzák az erősségeiket és tompítják vagy bagatellizálják a gyengéiket. A vezető – önbecsüléséből eredően – pozitív értékelést indukál mások iránt a beosztottak körében. Így, Pygmalion-effektussal, bizalmat és komoly elvárásokat ébreszt a szervezetben.

Az átalakító vezetés témáját sajátos, tanácsadási szempontból közelíti meg *Anderson*. Míg Bassnál a menedzsment és leadership (tranzakció és transzformáció) együttesen van jelen, majd Bennis – Nanus idézett munkájában a leadership iránti szükséglet provokatív megjelenítése lényegében figyelemfelhívó jellegűnek tekinthető, addig *Anderson*nál a menedzser-leader fogalom pár szembeállításával vitathatatlanul *normatív, minősítő* célzatú. Nála a menedzser eleve „hagyományos” (változásellenes), míg a leader „átalakító” (változásserkentő) vezető (*Anderson*, 1992: 50–51. o. in: *Ternovszky*, 2000: 117. o.). *Anderson*nál a menedzser inkább pragmatikus, önkényes, változásellenes, önérdékű, formális, „hideg”, hibakereső, míg a leader inkább jövőnek elkötelezett, befolyásoló, változásserkentő, kapcsolatorientált, meggyőződését képviselő, támogató, pozitív.

Anderson szerint az átalakító vezető egyértelműen tisztázott értékek s meggyőződések alapján munkálkodik az elkülönülő célok integrálásán. Fő eszközei a jövőkép, a tervezés, a kommunikáció és az alkotó cselekvés. Tevékenységében mérhető, pontos célrendszert követ. Átalakító szemlélete befolyásolja minden ember egyéni fejlődését és a vállalati termelékenységet. Az átalakító vezető folyamatosan tanul, átalakítja önmagát és a vezetés természetét is (*Anderson* in: *Ternovszky*, 2000: 118. o.). Fontos megjegyezni, hogy *Anderson* gondolatai szerint elvileg mindenkiből válhat átalakító vezető. *Anderson* saját munkájának jelentőségét abban látja, hogy bár „sok könyv leírja a szervezetek átalakulását és útjukat a kiválóságig, ezek a könyvek azonban nem adnak átfogó, egységes szaktudáson alapuló munkamodellt, amely feltárja és továbbfejleszti az emberek tudását, képességeit... Könyvem... támpontot nyújt, ... amely véleményem szerint nemsokára teret nyer a folyamatosan alkalmazkodó és fejlődő vezetésben” (i. m.: 256. o.).

Kouzes és Posner definíciójában a vezetés: annak művészete, hogyan mozgósítsunk másokat a közös célkitűzésért való elszánt küzdelemre. A szerzők kiemelik az akarati momentumot. Ha a követőkben nem jelenik meg a tudatos választás, belső készítés, belső igény,

akkor értelmezésükben nem is beszélhetünk vezetésről. Kutatásaikra építve négy alaptulajdonságot és tíz olyan vezetői gyakorlatot találtak, amelyek a hatékony és csodált vezetők viselkedését jellemzik. A négy alaptulajdonság a becsületesség, hozzáértés, előrettekintés és lelkesítés.

A szerzők vezetői „tízparancsolata”:

1. Keresd az erőpróbát jelentő lehetőségeket, hogy változtathass, fejlessz és korszerűsíts!
2. Kísérletezz, vállald a kockázatot és tanulj az elkövetett hibákból!
3. Vedd észre a felemelő, nemes jövőt!
4. Szólj az emberek értékeihez, érdekeihez, reményeihez és álmaihoz, és sorakoztasd fel őket egy közös jövőkép alá!
5. Támogasd az együttműködést a közös célok népszerűsítésével és a bizalom megteremtésével!
6. Az információ és a hatalom megosztásával erősítsd az embereket, bővítsd mozgásterüket, segítsd, hogy kitörjenek a szürkeségből!
7. Mutass példát másoknak, viselkedj úgy, ahogy ... vallott értékeidből következik!
8. Tervezz kis előnyöket, amelyek előmozdítják a következetes előrelépést és megteremtik az emberek elkötelezettségét!
9. Ismerd el az emberek hozzájárulását minden program sikeréhez!
10. Ünnepeled meg rendszeresen a csoport eredményeit! (forrás magyar nyelven: Anderson, 1992: 61. o., eredetiben: Kouzes – Posner, 1987).

Kouzes és Posner közép- és felső vezetőkre végeztek el kutatását. Elméletükben a szervezeti és az egyéni szintű *átalakító* vezetői hatás egyaránt fontos szerepet kap, szintén hangsúlyos benne a vezető önképzése, saját fejlődése, „átalakulása”. A szerzők a bemutatott magatartásokat nem speciális képességű vezetők hétköznapiakból kiemelkedő tetteiként exponálják, hanem a sikeres vezetői tevékenység USA-ban és egyes más kultúrákban működő, létező gyakorlataként.

Jövőképalapú vezetés

Az „új vezetési” felfogás fontos összetevője (egyik szerzőknél: aspektusa) a „jövőképalapú vezetés”. Kialakulása Nanus munkája nyomán a következő alapgondolathoz köthető: a vezetésnek tudatos tervezéssel kell a menedzsment és szervezet céljait szolgáló jövőkép létrehozását elősegíteni, vagyis nem szabad megelégednie azzal, hogy a véletlen, illetve a körülmények spontán hatásai határozzák meg a jövőkép kialakulását,

érvényesülését. Nanusnál a „jövőképcentrális vezető a jelen helyzethez hozzáadja a jövő világos és kényszerítő képét, és annak megértését, hogy mit kell tenni a megvalósítás sikere érdekében” (Nanus, 1992).

Yukl a jövőképpel foglalkozó, egyébként különböző elméleti irányzatokhoz tartozó szerzők munkáit összegezve a jövőképfarmálás tennivalói között az alábbiakat tartja legfontosabbnak: a főbb érintettek bevonása, széles körben vonzó stratégiai célok azonosítása, a korábbi ideológiák megőrzendő elemeinek meghatározása, a jövőkép alapvető (kulcs) kompetenciákhoz való kapcsolódásának bemutatása, hitelességének felmérése, valamint folyamatos értékelése és finomítása (Yukl, 1998: 445–447. o.).

A leadership alapvető jellemzői között kezeli a jövőképpel való kapcsolatot Schermerhorn. Felfogása szerint korunkban a vezetés gyakran a jövőképpalkotással társítható. (Ugyanakkor a jövőképalapú megközelítést kifejezetten nem sorolja be egyik leadership irányzatba sem.) Nála a vízió nem más, mint „egy jövőállapot, melyet azért akarunk létrehozni vagy elérni, hogy javítsunk a jelen helyzeten”. Rámutat, hogy az elérni kívánt jövő képének megalkotása még nem elég. Az igazán kiváló vezetők rendkívül hatékonyak a jövőkép cselekedetké formálásában. E munka legfontosabb összetevői: világos jövőkép birtoklása, az elképzelés kommunikálása, valamint az emberek motiválása, inspirálása a cél mindennapi munkában történő megvalósítására. Hiszen az elképzelés ad értelmet az emberek munkájának, és teszi méltóvá, értékessé magát a tevékenységet (Schermerhorn, 2008: 323. o.).

Mullins megfigyelése szerint is korunkban a vezetés fogalmát egyre inkább összekapcsolják a jövőképpalkotással. A jövőkép nélkülözhetetlen funkciója az, hogy azonosulási lehetőséget biztosít a munkatársak számára. Megközelítésében a jövőképalapú vezetéshez szorosan hozzátartozik a vezetőnek az a szándéka, hogy jó kapcsolatban legyen beosztottaival. A jövőkép centráltság nála egyben inspiratív vezetés is jelent (Mullins, 2007: 382. o.).

Kahan (2006) megállapítja, hogy a jövőképalapú vezetés végső soron a teljesítményről szól, mégpedig olyan célállapotról, amely megfogható eredményeket és mély személyes megelégedettséget nyújt a szervezetben résztvevők számára (Mullins, 2007: 384. o.).

Goffee és Jones (2006) is rámutatnak, hogy a jövőképalapú vezetés egyre lényegesebb szerepet játszik a szervezeteknél. Fogalmazásukban a jövőkép hivatása: betölteni a tradicionális szervezeti szerepek kiüresedésével keletkező űrt. Ugyanis a jövőkép az, amely kijelöli a munkatársak helyét a modern szervezetben, s amely céltudattal ruházza fel őket (Mullins, 2007: 384. o.).

Szolgáló (beosztottcentrikus) vezetés

Daft az „új vezetés” elméletei közé sorolja a *szolgáló vezetés*t. Meghatározásában szolgáló vezető az, aki egyszerre tevékenykedik a beosztottak igényeinek, céljainak beteljesülése és a szervezet átfogó küldetésének megvalósítása érdekében. A szolgáló vezetés gondolata szerint arra a feltételezésre épít, hogy a „munka legalább annyira van a dolgozó fejlődéséért, mint amennyire a dolgozó a munka elvégzéséért”. A szolgáló vezetés célja az, hogy a dolgozók magasabb rendű szükségleteit hozzákösse a munkához, és összekösse az átfogóbb célokkal, a szervezet küldetésével. Mint írja, ez a megközelítés különösen hasznos a tanuló szervezetekben, ahol nélkülözhetetlen a követők kreativitása, teljes odaadása és természetes tanulási igénye (Daft, 1997: 517. o.).

Schermerhorn a *jövőkép vonulathoz* hasonlóan, kiemelt helyen, a leadership alapvető jellemzői között tárgyalja a *szolgáló vezetés*t, de ezt az elméletet sem köti specifikusan egyik leadership irányzathoz sem. Greenleaf és Spears (1996) nyomán bemutatja, hogy a szolgáló vezetés „a követőkre összpontosít, és elkötelezetten kíván segíteni másoknak munkájuk elvégzéséhez”, mert „az intézmények erősebbek, ha az elképzelés, az álm van előtérben, és a személy, a vezető ennek az álomnak a szolgáljaként szerepel” (Greenleaf – Spears, 1996, hiv.: Schermerhorn, 2008: 323. o.). A szolgáló vezetés azt feltételezi, hogy a hatalom nem „zéróösszegű” a szervezetben. Ez a felismerés maga is hozzájárul a szervezet erejének (hatalmának) növekedéséhez.

A szolgáló vezetés elméleti alapkérdése ebben a felfogásban: „ha vezetésről beszélünk, ki a fontosabb, a vezető vagy a követők?” A választól függően lesz valaki a szolgáló vezetés képviselője. Ennek a vezetési felfogásnak a középpontjában az empowerment/felhatalmazás áll. A felhatalmazás hatalomhoz és befolyáshoz segíti a beosztottat a szervezetben. A felhatalmazás összetevői: információ, felelősség, hatáskör, bizalom (döntési és cselekvési önállóság) nyújtása a munkatársaknak. A várható eredmény: elkötelezettség és magas minőségű munka.

Lussier és Achua szorososan a karizmatikus és az átalakító vezetéshez mint fő gondolati kerethez kapcsolódóan tárgyalja a szolgáló vezetését. Meghatározásuk szerint e vezetési felfogás lényege: saját önérdeken túlmenően szolgálni a vezetettek szükségleteinek kielégítését, azok szakmai és személyes fejlődésének támogatása által (Lussier – Achua, 2007: 328–329. o.). Kiemelik a vezető határozott morális döntését e koncepció követésénél. Példaként nagy történelmi személyiségeket említenek, mint Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela.

Lussier és Achua különbséget tesz szolgáló vezetés („servant leadership”) és „stewardship” (eredeti jelentésben: intézkedés, sáfárkodás) között. Míg a szolgáló vezetés specifikusabban kötődik a vezető személyes önzetlenségéhez, emberszeretetéhez és a munkatársak szellemiségére akar hatni, addig a stewardship lényegében a fentebb említett „felhatalmazás” fogalom köré épül. Vagyis utóbbi nem más, mint olyan munkatárscentrikus vezetés, ahol a vezető döntési és kontroll-lehetőséggel ruházza fel a munkatársat. Lényegi összetevői: a vezető és beosztott kapcsolatára az észlelt egyenlőség jellemző, a vezető „helyzetbe hozza a beosztottakat”, vagyis decentralizált, team munkamódban folyik a tevékenység, a megnövelt munkatársi felelősség teljesítményarányos elismeréssel jár, s mindezek hatására a szervezeti tagok a jövőképpel azonosulva, elkötelezetten tevékenykednek (Lussier – Achua, 2007: 328–331. o.).

Érzelmi intelligencia megközelítés

Az *érzelmi intelligencia* megközelítés több alapművét ismerhetjük magyar kiadásból is (Goleman, Boyatzis és McKee munkái). Az érzelmi intelligenciában mutatott kiválóság Goleman szerint biztosítja annak esélyét, hogy valaki elsajátítsa a – sikeres munkához az IQ-nál általában fontosabb – *érzelmi kompetenciát*. A vezetői tevékenységben különösen hangsúlyos az érzelmi intelligencia szerepe. Az érzelmi kompetencia lényege „két alapvető képesség: az *empátia*, amely magában foglalja mások érzelmeinek felismerését, és a szociális készségek, amelyek az érzelmeikkel való művészi bánásmódot jelentik” (Goleman, 2002: 52–53. o.).

Ez a két alapvető képesség két kompetenciában fejeződik ki, a személyes és a szociális kompetenciában. A személyes kompetencia részei: az éntudatosság (self-awareness), ezen belül az érzelmi tudatosság, pontos önértékelés és önbizalom, az önszabályozás (self-regulation), amely az önkontrollból, megbízhatóságból, lelkiismeretességéből, alkalmazkodásból és innovációból áll, a motiváció, ide tartozik a teljesítménymotiváció, az elköteleződés, a kezdeményezőkétség és az optimizmus. A szociális kompetencia részei: az empátia, ezen belül mások megértése, mások fejlesztése, kliensközpontúság, a sokszínűség értékelése, a politikai tudatosság, valamint a társas készségek, amelyekhez a befolyásolás, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a vezetés, a változások katalizálása, a kapcsolatépítés, az együttműködés és a csapatszellelem sorolandó (uo.: 60–61. o.).

Goleman érzelmi intelligencia (EI) elméletre alapozott kutatása hat vezetési stílust azonosított, amelyek

közül mindegyiknek lehet előrevívő szerepe. Ugyanakkor egyes stílusok, mint a kényszerítő és előíró, miközben előnyösek a kritikus helyzetek, problémás beosztottak kezelésében, illetve a gyors eredmények biztosításában, egyúttal károsan érintik a munka atmoszféráját, csökkentik a rugalmasságot és a munkatársak elkötelezettségét. A további négy stílus (tekintélyalapú/mobilizáló, „emberbarát”, demokratikus és edzői-fejlesztő) konzisztensen pozitívan hat mind a klímára, mind a munkahelyi teljesítményre (Goleman, 1998).

DuBrin áttekintő munkájában sajátosan a tulajdonásgéleletek tárgyalásába illeszti be az érzelmi intelligencia megközelítést. Ezt Golemannak azzal a felfedezésével indokolja, mely szerint a hatékonyabb vezetők egy lényeges *tulajdonságukban* közösek, mégpedig abban, hogy magas szintű érzelmi intelligenciát mutatnak, azaz rezonánsak. Rámutat arra, hogy Golemannál a küszöbkompetenciák (IQ, technikai készségek, képzettség, elemzői kiválóság, innovativitás stb.) az EI nélkül nem elégségesek a kiválósághoz. Sőt olyan vezetői pozíciókban, ahol a technikai készségek elhanyagolhatók, illetve általában magas szintű vezetőknél, különösen jelentőssé válik az érzelmi tényezőegyüttes hatása (DuBrin, 2004: 43–44. o.).

Buchanan és Huczynski a stílusok kontextusfüggősége miatt az érzelmi intelligencia megközelítést a kontingenciairányzathoz sorolják (Buchanan – Huczynski, 2004: 738–739. o.). Kiemelik, hogy Goleman interpretációjában a vezető a hat stílus között rugalmasan tud váltani, a szituáció jellemző igényei szerint. Például a fenti négy (a légkörre és a teljesítményre egyaránt pozitívan ható) stílus kedvező környezeti konstellációi a következők:

- tekintélyalapú – új jövőkép, határozott irányítás szükségessége,
- emberbarát – sérelmek orvoslása, motiválás stresszteli szituációkban,
- demokratikus – konszenzus építése, hozzájárulások nyérése a beosztottaktól,
- edzői – teljesítményjavítás, erősségek fejlesztése.

Az érzelmi intelligencia megközelítést nem sorolja sem a három alapvető irányzathoz, sem az „új vezetési” paradigma tanaihoz Schermerhorn, hanem azt a vezetésfejlesztés aktuális témakörei között tünteti fel (Schermerhorn, 2008: 333. o.). Elsősorban Daniel Golemanra hivatkozik mint a felfogás reprezentatív képviselőjére. Kiemeli az elméletnek azt az eredményét, hogy „a kiválóan teljesítő vezetők hatékonyságát annál inkább az érzelmi intelligencia magyarázza, minél magasabb vezetési szintről beszélünk”

(Goleman, 1998). Szintén fontosnak tartja Goleman véleményét arról, hogy az emocionális intelligencia tanulható.

A személyes vezetés egyes kortárs elméleteinek rövid bemutatása alapján is megállapítható, hogy a specifikus sajátosságok mellett jellemzőnek tekinthető a tanok kölcsönhatása, helyenkénti szoros összefüggése. Ennek kapcsán visszautalhatunk a *karizmatikus*, a *transzformációs* és a *jövőkép* felfogás több ponton említett fogalmi és osztályozási átfedésére. De szembevetünk a kapcsolódások az előbbieket és a *szolgáló* vezetés között is. A *karizmatikus* vezetés „bizalom” és „magasabb célrendszer” összetevője a *szolgáló* vezetés gondolati magjához is köthető. A „tranzakciót” meghaladó „transzformáció” a szintén *szolgáló* vezetői „győztes-győztes” (a „zéró szumma” modellt meghaladó) gondolat egyik megtestesülési módja lehet (a transzformáció ilyen értelmezéséről bővebben l. a jelen tanulmány következő részét). Végző soron az olyan gyakran visszatérő fogalmak, mint a magasabb rendű célok, elkötelezettség, karizma, jövőkép, a személyes motívumok differenciáltsága, érzelmi komponensek, empátia, egyes szociális készségek, empowerment, változásorientáltság, illetve rokon értelmezéseik, nemcsak az *új*, illetve *szolgáló* vezetés kötik össze, hanem jelzik az összes tárgyalt elmélet közösségét az *emocionális intelligencia* felfogással.

Miközben egyes további, specifikusabb kapcsolódásokra szintén a transzformatív vezetéssel bővebben foglalkozó, következő részben szeretnék utalni, már ezen a ponton, a személyes vezetés kialakulásának és kortárs fejleményeinek áttekintését befejezve utalnom kell arra, hogy a kortárs elméletek nemcsak kitágítják vezetési felfogásunkat, hanem bizonyos fokig integráló szerepet is betöltenek, illetve segítenek egységben látni a vezetés korábbi, történeti megközelítéseit. Nevezetesen, mai környezetünkben mutatják be, hogy a leadership nem más, mint a vizsgált klasszikus komponensek – a viszonylag nehezen változtatható személyes vezetői *vonások*, a bizonyos fokig tudatosan választható *magatartások* és a követői és egyéb *szituációs* paraméterek – egyfajta komplex, összefüggő rendszere (Yukl, 1998: 10–11. o.; Nemes, 2003: 232. o.; Buchanan – Huczynski, 2004: 745. o.; Tolbert – Hall, 2009: 92. o.). Ennek a felfogásnak a jegyében térek rá e tanulmány második fejezetében a transzformációs vezetés részletesebb kifejtésére, különösen a „transzformáció” célja, jellege és kontextuális érvényessége bemutatására, valamint a gyakorlati alkalmazás kiemelt problémáinak taglalására.

Felhasznált irodalom

- Anderson, Terry D.* (1992): Az átalakító vezetés. Helfen Kiadó, Vác
- Avolio, Bruce J.* (1999): Full Leadership Development. Building the Vital Forces in Organizations. Sage Publications
- Avolio, Bruce J. – Bass, Bernard M.* (2002): Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London
- Bakacsi Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest
- Bass, B.M.* (1985): Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York
- Bass, B.M.* (1996): A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA, U.S. Army research Institute for the Behavioral and Social Sciences
- Beardwell, I. – Holden, L.* (2001): Human Resource Management – a contemporary approach. Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex
- Bennis, W.* (2001): The New Leadership, in: Financial Times, Handbook of Management, Pearson Education Limited, p. 344–356.
- Bennis, W. – Nanus, B.* (1985): Leaders. The Strategies for Taking Charge. Harper Perennial
- Bennis, W. – Nanus, B.* (1996): A transzformatív vezetés. Network Twenty One, Budapest
- Bokor A.* (1996): Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében, in: Bakacsi Gyula, Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, p. 309–325.
- Buchanan, D. – Huczynski, A.* (2004): Organizational Behaviour, An Introductory Text. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow Essex
- Burns, J.M.* (1978): Leadership. Harper & Row, New York
- Carkhuff, R.R.* (1969): Helping and Human Relations. Vols. I and II. Holt, Rinehart & Winston, New York
- Conger, J.A. – Kanungo, R. and Associates* (1988): Charismatic Leadership. Josey Bass, San Francisco, in: Bass, B. M. (1990): Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research, and Managerial applications, 3rd ed. The Free Press, New York, p. 185–186.
- Conger, J. A.* (1989): The Charismatic Leader: Behind the mystique of exceptional leadership. Josey Bass, San Francisco
- Daft, R.L.* (1997): Management. The Dryden Press, Fort Worth TX/Orlando FL
- Dessler, G.* (2002): A framework for management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Dessler, G.* (2000): Human Resource Management. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey
- Dinnyés J.* (2004): A vezetés alapjai. Egyetemi jegyzet. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Humánerőforrás-menedzser szak, Gödöllő (Humán Erőforrás Menedzser sorozat. Szerkesztő: Dinnyés János)
- Downton, J.V.* (1973): Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. Free Press, New York
- Dubrin, A.J.* (2004) Leadership. Research Findings, Practice, and Skills. Houghton Mifflin Company, New York, Boston
- Fehér J. – Bonifert Szigeti M.*: The Application of Change Management Methods at Business Organizations Operating in Hungary: Challenges in the Business and Cultural Environment and First Practical Experiences. Könyvfejezet, in: „Organizational Change in Transition Economies”, ed. D. Denison, L. Erlbaum & Ass. 2001. Mahwah, New Jersey, London, p. 343–361.
- Fehér, J. – Cahoon, Allan R. – Kovach, R.C. Jr.* (1994): Human Resource Management in Central and Eastern Europe: the Challenges of the 1990's. in: Business Research and Management Challenges edited by Péter, S. International Management Center, Budapest, p. 53–74.
- Goffee, R. – Jones, G.* (2006): Why should anyone be led by you? Harvard Business School Press
- Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M. – Donnelly, J.H. Jr. – Konopaske, R.* (2009): Organizations. Behavior, Structure, Processes. McGraw Hill, Boston
- Goleman, D.* (1998): What makes a leader? Harvard Business Review, November-December, p. 93–102.
- Goleman, D.* (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000. Kft., Budapest
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – Mckee, A.* (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó
- Greenleaf, R.K. – Spears, L.C.* (1996): The Power of Servant Leadership: Essays. Berrett-Koehler, San Francisco
- House, R.J.* (1976): A 1976 theory of charismatic leadership. In: J.G. Hunt, L.L. Larson (szerk.), Leadership: The Cutting Edge (189-207.) Southern Illinois University Press, Carbondale
- Kahan, S.* (2006): Visionary Leadership. The Great Washington Society of Association Executives. www.leader-values.com (jan. 28.)
- Klein S.* (2002): Vezetés- és szervezetpszichológia. Edge 2000 Kft., Budapest
- Kotter, J.* (1999): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest
- Kotter, J. – Cohen, D.S.* (2002): The Heart of Change. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- Kouzes, J.M. – Posner, B.Z.* (1987): The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco

- Kouzes, J.M. – Posner, B.Z. (1995): The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco*
- Lussier, R.N. – Achua, C.F. (2007): Effective Leadership. Thomson South-Western, Boston*
- Moorhead, G. – Griffin, R.W. (2004): Organizational Behavior. Houghton Mifflin Co. Boston, New York*
- Mullins, L.J. (2007): Management and Organisational Behaviour. Financial Times Prentice Hall. Pearson Education Limited, Harlow, Essex*
- Nadkarni, M.S. – Lövey I. – Erdélyi E. (2003): Az örömteli szervezet. HVG Kiadói Rt., Budapest*
- Nanus, B. (1992): Visionary Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco*
- Nemes F. (2003): Vezetési ismeretek és módszerek. Kiadó: Nemes Ferenc, Budapest*
- Nemes F. – Makó Cs. (2003): The Transfer of Managerial Competence: A Neglected Dimension in the Post-Acquisition Process. In: Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe. Edited by Makó, Cs., Warhurst, Ch., Gennard, J. Akadémiai Kiadó, Budapest, p. 105–124.*
- Northouse, P.G. (2001): Leadership. Theory and Practice, Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi*
- Schermerhorn, J.R. Jr. (2008): Management. 9th edition. John Wiley & Sons, Inc., New York*
- Schermerhorn, J.R.. – Hunt, J.G. – Osborn, R.N. (1994): Managing Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Inc., New York*
- Ternovszky F. (2000): Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest*
- Tichy, N.M. – Devanna, M.A. (1990): The transformational leader. John Wiley, New York*
- Tolbert, P.S. – Hall, H.R. (2009): Organizations. Structures, processes and outcomes. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey*
- Weber, M. (1987): Állam – Politika – Tudomány. Tanulmányok. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Yukl, G. (1998): Leadership in Organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey*

Cikk beérkezett: 2009. 9. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2009. 12. hó
