

FEHÉR János

# KORTÁRS SZEMÉLYES VEZETÉSI ELMÉLETEK

## A TRANSZFORMATÍV FELFOGÁS SZEREPE ÉS JELLEMZŐI (II. rész)

A tanulmány második része kibontja az átalakító vezetés és a megelőző elméleteknek több, az első részben még nem érintett összefüggését. Ezt követően meghatározott dimenziók mentén átfogó értékelést nyújt a transzformatív vezetésről. Kitér az átalakulás hangsúlyára („emberek” és/vagy „szervezet?”), az „átalakító” jelző értelmezésére, a tanok időbeli relevanciájára, a transzformáció céljára, értelmére, a vezetői önfeljesztés szerepére, valamint az alkalmazás lehetséges szervezeti szintjeire. Foglalkozik a témakörhöz kapcsolódó túlzottan leszűkítő vagy általánosító, egyoldalú, elitista stb. értelmezések csapdái-val. Megvilágítja, hogy a „transzformációs” paradigma (mint a „tranzakciófelfogás” ellentétpárja) nem zárja ki a reciprocitás tételezését a vezetési viszonylatban. Gyakorlati szempontból felveti az alkalmazás determináltságát, érdekkonstellációinak meghatározottságát. Figyelmeztet a rosszindulatú alkalmazás, a kiragadott vezetési eszköz- és hatáselemekkel való visszaélés súlyos veszélyeire, valamint a téves/hiányos felhasználás problémáira, majd érvekkel szolgál az autentikus vezetői alkalmazás szükségszerűsége és lehetőségei mellett.

*Kulcsszavak:* átalakító vezetés, vezetéselméletek, leadership

A tanulmány első fejezetében elmondottak alapján látható, hogy korunk egyes vezetési elméletei között a transzformatív (átalakító) vezetés több szempontból reprezentatív szerepet tölt be. Számos definíció összegzéseként átalakító vezető az, aki a befolyásolási folyamatban a saját fejlődését, az értékeket, a jövőképet, a közös célokat és mércéket, az egyéni motívumokat, a vezetői emocionális-szimbolikus-karizmatikus hatásokat és a felhatalmazást helyezi előtérbe a követők fejlődése, igény szint- és elkötelezettség-növekedése, ezáltal a szükséges változások létrehozása érdekében (Fehér, 2004).

A megközelítésről már az eddigiekben jeleztem, hogy átfog más kortárs elméleteket, legjellemzőbben a *karizmatikus* és a *jövőkép*-felfogást, valamint jelentős empirikus megalapozottsággal, elméleti kidolgozottsággal rendelkezik. Nyitottsága nagyfokú, számos kulcsfogalomban találkozik más megközelítésekkel, vagy közel áll azokhoz. Nem elhanyagolható párhuzamok vonhatók közte és az *érzelmi intelligencia* vezetési

elmélete között, például az első fejezetben már említett emocionális vonatkozások, egyes karizma jellemzők, a személyes megközelítés, mások fejlesztése, a változás-orientáltság stb. hangsúlyozásában. Amint arról szintén szó volt, tanítása egyes mozzanatokban összecseng a *szolgáló* felfogás kiindulópontjaival, céljaival, felfogásával is.

Az átalakító felfogás ismertségéhez, elfogadottságához és a hozzá nemegyszer kapcsolódó vitákhoz a szakirodalmi forrásokon kívül nagyban hozzájárultak a gyakorló vezetők, tanácsadók különböző szervezeti, oktatási és szakmai fórumokon, médiacsatornákon terjedő nyilatkozatai, hitvallásai. Szerepet játszottak és játszanak azok a tulajdonítások is, amelyek az egyes cégeredmények (vagy kudarcok) és a vezetői tevékenység közötti feltételezett kapcsolatokat kísérik. Dolgozatom jelen részében ennek az elméleti vonulatnak a helyével, jellegzetességeivel kívánok bővebben foglalkozni.

## Az elméleti előzmények és az átalakító vezetés

A transzformatív felfogás, mint a „New Leadership” paradigma része, kialakulásának indokait korábban érintettem a vezetés három alapvető irányzatának (tulajdon-ságelméleti, magatartási és kontingenciamegközelítés) viszonylatában. Ennek keretében foglalkoztam azzal a kérdéssel, hogy mi különböztette meg általában az „új vezetést”, illetve a lényegét képező átalakító vonulatot a korábbi felfogásoktól. Ugyanakkor, az átalakító elmélet specifikus elemzésére térve, szükségessé válik az előzményekkel való kapcsolat egyes további kérdéseinek felvetése. Ennek keretében bővebben szólni kell nemcsak arról, ami elválasztja az újat a korábbi felfogásoktól, hanem arról is, ami összeköti az egyes elgondolásokat.

Az összefüggések érzékeltetésére Yukl (1998: 340. o.) visszanyúl a 60-as évek egyes elméleteiig. Szerinte az átalakító vezetési „empowerment”<sup>1</sup> (= „felhatalmazás” átfogó értelemben; quasi „felelősségkiterjesztés + hatalomátruházás + fontosság-tudat-növelés”) és „ownership” (= „sajátom-érzet”) kategóriákban jól visszatükröződnek a korábban Argyris, McGregor vagy Likert munkáiban leírt „hatalommegosztás”, „kölsönös bizalom”, „résztelen alapuló döntéshozatal”, „munkaélet-minőség” és „támogató kapcsolat” fogalmak. Az átalakító vezető viselkedései sokszor azonosíthatók a megelőzőleg már értelmezett hatékony vezetési jellemzőkkel. Például a „személyes megközelítés” („individualized consideration”) magatartásjegy felfogható úgy is, mint a korábban meghatározott „támogató” és „fejlesztő” vezetői magatartások kombinációja.

A korábbi elméletekkel való érintkezési pontokra, többek között McGregor, Peters és Waterman munkásságára utal magának az átalakító vezetésnek több képviselője is, például Bennis és Nanus (1996: 23. o.), illetve Anderson. Anderson szerint már maga McGregor is az „új iskolát” képviseli annyiban, amennyiben azt vallja, hogy „az emberek természetüknél fogva érdekeltek és öntevékenyek, a vezető feladata csupán az, hogy a szervezeti környezetet oly módon alakítsa, hogy hasznosítani lehessen a dolgozók belső érdekelttségét a szervezeti célok elérése érdekében”. Anderson többek között rávilágít Ouchi elterjedt „Z” elméletének az átalakító vezetéssel való kapcsolatára. Megállapítja, hogy a „Z” elmélet „kiveszi a reflektorfényből az egyént”, mert „az embert a csoport, a szervezet és annak a kultúrának a keretei közé helyezi, amelyikben él. Az embereknek érték-tudatot, jelentőséget ad, amely a szervezet egészének teljesítményéhez kötődik.” (Anderson, 1992: 41. és 34. o.)

Fontos felvetni azt is, hogy az átalakító vezetés jövőkép-centrikusságában visszatükröződik a szociálpszichológia korai „főlérendelt cél” koncepciója. Muzafer Sherif például nevezetes oklahomai diáktábori kísérletében kimutatta, hogy a megosztott csoportoknál eltűnik az ellenségeskedés, amikor a csoportok egy irányt követnek a főlérendelt célok elérése érdekében, feltéve, ha a célok reálisak, és kihívást jelentenek minden résztvevő számára (Sherif et al., 1961).

Ami az átalakító vezetés és a korábbi fő vezetési irányzatok összefüggéseit illeti, található olyan szerző, aki a – szűken értelmezett, a munkatársak közvetlen befolyásolásának kontextusában vizsgált – átalakító elméletet sajátos stílusjegyei (tranzakciókötő és transzformatív viselkedések) miatt egyenesen a *magatartási irányzathoz* sorolja (Például Dessler, 2002: 242–243. o.). A más alapvető elméletekhez – a *magatartási/stílus megközelítéshez* és a *kontingenciafelfogáshoz* – fűződő kapcsolatok témájában fontos megismernünk az átalakító irányzat reprezentatív képviselője, Bass és szerzőtársa álláspontjával.

Az elméleti kapcsolatokra utalva Bass és Avolio rámutatnak a transzformatív viselkedésben (stílusban) rejlő kifejezett rugalmasságra. Kifejtik, hogy az átalakító vezetés szükség szerint lehet *direktív* vagy *részvételi*, *demokratikus* vagy *autokratikus*, *elitista* (a kiemelkedő szereppel élő) vagy *nivelláló* („közületek való vagyok” szerepet megtestesítő) stílusú. Véleményük szerint a transzformatív vezetést félreértés általában elitizmusnak vagy antidemokratizmusnak címkézni, miközben szerintük éppígy előfordul, hogy összekeverik a demokratikus, participatív vezetéssel. Márpedig, ha az utóbbi gyakran jellemző is rá, a transzformatív vezető mégsem tekinthető kizárólag a demokratizmus képviselőjének, mivel eszköztárában szerepel a direktív, tekintélyelvű magatartás is. Bass és Avolio szerint éppen a kontextustól függően lehet szükség egyik vagy másik stílus alkalmazására, s az átalakító paradigma erre szabadon lehetőséget ad (Avolio – Bass, 2002: 6. o.).

Ennek fényében meglepő Buchanan és Huczynski észrevétele, akik szerint az „új”, „átalakító” vezető profiljának keresése egyenesen visszatérést jelent a *tulajdon-ságelmélethez*, és a *kontingenciafaktorok* bizonyos mértékű elhanyagolását implikálja. De hozzá kell tenni, hogy a szerzőpáros rögtön azt is nyugtázza, hogy korunkra alapvetően olyan *szituációk* jellemzők, amelyek az átalakító magatartást igénylik: mégpedig a részvétel és a jövőkép hangsúlyozását, az inspirációt, az elkötelezettség kiépítését, illetve a kezdeményező-készség, a rugalmasság, a magas teljesítmény bátorítását.

Továbblepve, majd általánosítva gondolatmenetüket, végül Buchanan és Huczynski arra – a jelen tanulmány első részében már jelzett – következtetésre jutnak, hogy az átalakító vezetés bizonyos értelemben találkozási színtere a huszadik század három megelőző vezetési irányzatának. Hiszen képviselőjének egyszerre kell megtestesítenie lényeges *tulajdonságokat* (bírnjon adekvát személyiségjegyekkel, megjelenéssel stb.), megfelelő *stílust* kell képviselnie (legyen gondoskodó, inspiratív, jövőképpel bíró, etikus, kockázatvállaló), és utóbbit a *kontextusnak* megfelelően alkalmaznia (stílusa legyen konzisztens azzal a környezettel, amely ellenséges, gyorsan változik, s amely megköveteli a szervezeti formák rugalmasságát, a tudásmunka motívációját, a tanuló szervezet kifejlését) (Buchanan – Huczynski, 2004: 743–745. o.).

### A transzformatív felfogás jellege

A transzformatív vezetés összefoglaló jellemzése céljából az alábbiakra szeretnék kitérni:

1. az átalakulás hangsúlyára („emberek” és/vagy „szervezet”?),
2. az „átalakító” jelző (illetve ehhez kapcsolódóan az „átalakulás” fogalom) értelmezésére,
3. az átalakító vezetés időbeli aktualitására,
4. az átalakítás átfogóbb céljára, értelmére,
5. a vezetői önfejlesztés szerepére,
6. az alkalmazás lehetséges szervezeti szintjére.

### Az átalakulás hangsúlya

Az átalakító vezetés egyfelől olyan folyamat, amely az *egyén* bizonyos jellemzőinek befolyásolására, megváltoztatására irányul. Ilyen értelemben középpontjában az értékek, az erkölcs, a mércék és a hosszú távú célok állnak. Az átalakító vezető felméri a vezetettek (angolszász megfogalmazásban üzenetértékűen: követők/followers) motívumait, szükségleteik kielégítésének eszközeit. Hozzájuk a maguk emberi teljességében viszonyul („...,treating them as full human beings”) (Northouse, 2001: 131. o.). Másfelől az elmélet hangsúlyt helyez a *szervezeti szintű* átalakításra is: „az átalakító megközelítés... leírja, hogy a vezetők miképpen kezdeményeznek, fejlesztenek ki és valósítanak meg jelentős változásokat a szervezetekben” (Northouse, 2001: 144. o.).

A magyar szakirodalomban Szintay az átalakító vezetőt az innováció hordozójának tekinti. Ennek kapcsán, D. Hurst nyomán, értelmezi a kreatív vezetést (amely a stratégiai és küldetési vezetés együttese), majd utóbbit magába foglaló jelleggel mutatja be a globális vezetési szemléletet. Mint írja: „a globális vezetés... középpontjában az egész ember áll..., célját tekintve

az ún. kemény tényezők (nyereség, forgalom, likviditás, minőség stb.) megtartása mellett kiemeli a puha tényezőket is (mint identitás, integritás, szociális energia, szellemi rugalmasság, környezetorientáció, környezetvédelem, emberi mikro- és makrokultúra stb.). A globális vezetés célját az emberi jelen és jövő megteremtésére való törekvésben jelölhetjük meg, amelyet alapvetően az emberi kapcsolatokra, a beosztottakkal való lelki kontaktusokra és kötődésekre építve ér el” (Szintay, 1992: 36–37. o.).

Szintay az átalakítás célját tekintve más helyütt kifejezetten előtérbe helyezi a szervezeti aspektust. („Az átalakító vezető akcióterületét tekintve mindenképpen a strukturális változásokat kezdeményező és végrehajtható vezető... A struktúra átrendezésének egyik fő iniciálója a küldetési, stratégiai szemlélet és igényesség” [Szintay, 1995: 5–6. o.].) Ugyanakkor azt is jelzi, hogy nagyon sok forrás az átalakító vezetőt az emberi szempontok (szervezetfejlesztés, csapatépítés, kommunikáció, problémamegoldás, konfliktuskezelés stb.) alapján közelíti meg (Szintay, 1995: 5–6. o.).

Szintay értelmezései is megerősítik Northouse számomra is mérvadó álláspontját, mely szerint a transzformációs vezetés egy összefoglaló elnevezés a vezetési jelenségek *széles körének* leírására, melybe beletartoznak mind a személyes szintű befolyásolási, mind pedig a teljes szervezetek – vagy akár kultúrák – átalakítására irányuló igyekezetek (Northouse, 2001: 131. o.).

### Az „átalakító” jelző értelmezése

Elmondható, hogy a tárgyalt elméletben az *átalakító* jelző lényegében a vezetői magatartás jellegére, s kevésbé az átalakítás üzleti-szervezeti tartalmára vonatkozik. Jól szemlélteti a magatartási mozzanat fontosságát Szintay, aki Hitt, Bennis és Nanus munkái alapján az alábbi összegzést készítette.

Az átalakító vezető:

- „– a változást barátoknak tekinti,
- hatalmi eszközeit támogatásra használja,
- törődik a változtatás logikai és lelki vonatkozásaival,
- megteremti a változáshoz szükséges légkört és feltételeket,
- a változást önmagára nézve is kötelezőnek ismeri el,
- a változtatás élére áll, annak őszinte »zászlóvivője«,
- nem erőlteti, hanem elősegíti a változást,
- képes megszabadulni a régi eszméktől és más elképzelésektől, képes megbarátkozni és kísérletezni,
- kritikára bocsátja ötleteit, és a kritikát el is fogadja,
- képes másokat magával ragadni, van karizmája” (Szintay, 1994: 490–491. o.).

A magatartási mozzanatot azért kell hangsúlyoznunk, mivel az „átalakító”, „átalakítás” kifejezés hajlamos előhívni egy olyan értelmezést, amelyben feloldódik a *leadership* specifikum. Előfordul, hogy az alakító vezetést összetévesztik a „változási folyamatok komplex szakmai irányításával-lebonyolításával”, amely pedig a változásmenedzsment feladata<sup>2</sup>.

A szakirodalomban a változás-„*menedzsment*” mellett megjelenik a változás-„*vezetés*” fogalom (például Kotter munkásságában, lásd 1990, 2002). A változás-vezetési felfogás a „változásmenedzselés”-hez képest értelemszerűen a változások sajátos humán befolyásolási eszközeit helyezi előtérbe. Ennek a megközelítésnek a lényegét Kotter és Cohen úgy foglalják össze, hogy a változásvezetésben („change leadership”) az eddiginél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a „látóérzem” típusú, magatartást befolyásoló faktorokra az „elemzem-gondolom” jellegű tényezők mellett (Kotter – Cohen, 2002).

A változásvezetés fogalmát tekintve logikusan adódik a kérdés: mi különbözteti meg az alakító vezetést a *változásvezetéstől*? A különbség úgy adható meg, hogy míg az *átalakító vezetés* inkább a változtatás *generikus* aspektusait hangsúlyozza, a vezetőnek a beosztottjait és a cég irányában *általában* képviselt felfogását, mutatott magatartását írja le, addig a *változásvezetésnél* egyes konkrét változások kerülnek fókuszba.

### **Az alakító vezetés időbeli aktualitása**

Bár az alakító vezetés adott történelmi-gazdasági körülményekre válaszul jött létre, hivatását szűken értelmeznénk, ha csupán egy konkrét korszak, vagy azon belül is bizonyos szervezeti helyzetek változási feladatainak teljesítését várnánk el tőle. Ebből a szempontból is érvényes az a fentebbi megállapítás, hogy az elméletben az „átalakítás” generikus értelmezésben szerepel. Vagyis az elmélet alkalmazása nem szűkíthető le akár egy meghatározott, relatíve rövid gazdasági korszak sajátos „változtatási” tennivalóira, akár a szervezeti életciklus egy bizonyos fejlődési fázisa jellegzetes transzformációs munkálataira. A rendelkezésre álló irodalmak ennél általánosabb interpretációt és alkalmazást sugallnak. Ugyanakkor figyelembe kell vennünk azt az általános elvet, hogy maga az alakító felfogás alkalmazásának lehetősége, illetve ésszerűsége, hatékonysága mindig függ a releváns környezet komplex feltételrendszerétől.

### **Az átalakulás átfogóbb célja, értelme**

Az *átalakulás értelmét* tekintve az elméletben megtalálunk mind átfogóbb, elvi szempontokat (például Burns – „emberközpontúság”, „egyenlő bánásmód”, „szabadság”, „igazságosság”, „béke”), mind pedig a

szervezeti célrendszerhez pragmatikusabban kapcsolódó magyarázatokat (például Bennis és Nanus – „a dolgozói szükségletek és vezetői megértésük kölcsönhatásának biztosítása”, „a vállalat és az alkalmazottak közös társadalmi felelősségének megélése”). Összességében az átfogóbb átalakulási szempontok a szakirodalomban inkább megalapozzák, támogatják, mintsem háttérbe szorítanak vagy helyettesítenék a szervezeti (cég- és egyénfejlesztési) irányultságot.

Felmerülhet a kérdés, hogy nem jellemző-e egyfajta normativitás az elméletben és a gyakorlati javaslatokban azáltal, hogy exponált szerepet kapnak az átalakulás átfogóbb szempontjai, erkölcsi, értékmozzanatai (a fentiekén túl például „belső igény”, „tökéletesezés”, „magasabb erkölcsi szint”, „eszmék és valóság közötti harmónia”). Ezekkel kapcsolatban elmondható az, hogy részben inkább az elmélet indulásánál jelentek meg, s nem egyformán hangsúlyosak a jelentős kutatásokban; másrészt, hogy nemegyszer gyakorlati (specifikusabb magatartási) értelmezést nyernek a részletesebb kifejtés során és vezetői alkalmazási javaslatokban. Harmadrészt természetesen ezek a kategóriák még szűk gazdálkodási aspektusból sem tekinthetők normatív kiindulópontnak, ha és amennyiben (tulajdonképpen a vezetői viselkedés kongruenciáján keresztül) összefüggésbe hozhatók a vezető befolyásolási hatékonyságával, majd annak gazdasági eredményével.

### **A vezetői önfejlesztés szerepe az alakító vezetésben**

Az alakító vezetésnek kezdetektől deklaráltan fontos eszköze a *vezetői önfejlesztés*, mely hitelesítheti eszközeit (az értékek tisztázása, felmutatása, magabiztos képviselése, világos jövőkép, célok, mércék érvényesülésének elősegítése, a munkatársak motívumainak megértése, differenciált kezelése, emocionális, szimbolikus, illetve karizmatikus hatások kifejtése, felhatalmazás), és előmozdíthatja az e módszerek alkalmazásához szükséges bizalmi szint és viselkedési kompetenciák megszerzését és fenntartását. Szintay összefoglaló megállapítása szerint: „A nagy és összetett rendszerek megváltoztatásához először önmagunkat kell megváltoztatni” (Szintay, 1992: 37. o.).

### **Az átalakító vezetés alkalmazásának lehetséges szervezeti szintjei**

Míg egyes korábbi értékelések inkább a *felső vezetők* sajátjaként értelmezték az irányzatot, újabban előtérbe kerül az *alsóbb szinteken* való alkalmazás kérdése is. Ma már a szerzők általában nem kötik a magasabb vezetői beosztásokhoz gyakorlását. Mára az elmé-

let elismeri mind a kivételes adottságú és formátumú szervezeti „leaderek”, mind a *szervezet összes szintjén* megtalálható informális vezetők szerepét és fontosságát<sup>3</sup> (Buchanan – Huczynski, 2004: 741. o.).

### Az elmélet és az alkalmazás néhány összefüggése

A leadership gondolatkörében kifejeződik az a felfogás, hogy az ember, mint különleges erőforrás, sajátos megközelítést igényel, egyben tesz lehetővé. Ezt a meglátást a leadership egészén belül is különös hangsúllyal képviseli az átalakító koncepció, amely tágítja és átlépi a hagyományos személyes vezetési elképzelések (vezető-beosztott tranzakció) határait.

A vezetői befolyásolás lehet többek között érdek-, ész-, érték- és érzelmalapú. A korunkra jellemző egyes tendenciák miatt számos munkaszituációban, illetve szervezeti helyzetben *nehezen kivitelezhető*, illetve *nem eléggé hatékony* a más befolyásolási tényezők rendszeréből kiszakított, egyoldalú, csupán hagyományos (ezen belül esetleg csak finansiális) megegyezésre építő befolyásolás. Ezt figyelembe véve beszél az átalakító vezetés transzformációról, amely egyes szerzőknél *felváltja*, az újabb felfogásokban pedig *kiegészíti, illetve integrálja* a tranzakciót.

A *tranzakció-felváltás*, illetve *–integrálás* gondolata elvileg teret nyithat olyan kritikáknak, mely szerint a transzformációs vezetési koncepció esetleg elvetné a *viszonosság, egyenértékű csere* meghatározott vonatkozásokban érvényes szociológiai, közgazdasági magyarázó elveit, s ily módon az alkalmazásánál joggal merülnének fel rejtett befolyásolási, illetve társadalomjavító-utópisztikus szándékok.

A kritikával szembeni fő logikai ellenérv az, hogy a speciálisan „transzformációs” vezetési eszközök – bár *kifejezetten tág* értelmezésben – szintén „cse-reeszközként” működhetnek. Meglehet, mint arra e tanulmány is utalt korábban, az elmélet atyja, Burns éppen hogy szűken, elsősorban a fizetségre, státusra vonatkoztatta a „csere” fogalmát. Mégis, már ő maga is azt mondja, hogy „vezetésről” fogalmilag csak a vezetettekkel való bizonyos fokú érdekkölcsönöség esetén lehet szó, míg ennek hiányában „vezetés” helyett – Szintay magyar nyelvű interpretációját követve – csupán „csábításról”, „manipulációról” vagy „diktátumról”, illetve azok adott válfajáról, kombinációjáról beszélhetünk (Szintay, 1994: 490. o.). Márpedig egyfajta általánosabban vett érdekkölcsönöség, és az ennek alapján kialakuló (akár Burns által nem „tranzakciónak”, hanem „együttműködésnek” nevezett) kapcsolat esetén elvileg (legalábbis alesetként)

számolhatunk viszonossággal, azaz a *kevésbé konvencionális érdektartalmak* egyfajta „átfogóan értelmezett cseréjével” vezető és vezetett között.

E gondolat nyomán a transzformatív vezetés logikailag először is a „csere” fogalom ilyen *átalakítására* (kibővített értelmezésére) támaszkodhat, ahol ez a „*transzformált*” csere lesz a kerete az „új vezető” által megcélzott *átalakításnak*.

Az így értelmezett *kibővített csere* létrejöttének – a fentebb jelzett cégigényeken kívüli – *indoka*, továbbá megvalósíthatóságának *egyik fő feltétele* – alapvetően a foglalkoztatottak maslowi, herzbergi magasabb rendű szükségleteiben (beleértve személyes kiteljesedésüket, identitásuk „bővülését”-fejlődését) keresendő<sup>4</sup>. Több ellentmondó globális munkaerőpiaci tendencia között megjelenik az is, hogy adott szegmensekben maguk a munkavállalók igénylik a számukra értékesebbet, kihívóbbat, értelmesebbet. Az iskolázottság, a demokratikus igényrendszer mellett számos situációs hatás is fokozza, befolyásolja a munkavállalók emocionális, értéktudatosítási stb. finomabb szükségleteit. Ilyen például a kollektív teljesítményekre vonatkozó elvárások előtérbe kerülése, a változások gyorsasága, a személyes biztonságérzetet fenyegető számos egyéb hatás, ezek mögött a hagyományos közösségek, értékek és intézmények, kulturális támpontok nemritkán tapasztalt megkérdőjeleződése. (Ezenkívül megemlíthető, hogy – igencsak paradox módon – adott esetben éppen magával a *vezetéssel*, azaz értéktudatosítással, emberközelséggel, ennek fejlesztő hatásával stb. ellentételezhetőek valamelyes mértékben olyan, a cégek által a munkavállalókra hárított költségek, mint a szabadidő fokozott üzleti terhelése, a követelmények növekedésének stresszhatásai.)

A *kibővített csere* létrehozhatóságának *másik fő feltétele* az érték-, érzelmi alapú befolyásolás, illetve egyes újszerű kognitív hatások tudásanyagának bővülése. Árnyaltabbá válik felfogásunk az emberről, gyarapodik a szervezetek vezetői eszköztára, egyre több a megosztott tapasztalat.

Levonható a következtetés, hogy egyes történetileg-társadalmilag meghatározott érdekkonstellációkban, bizonyos szegmensekben, meghatározott mértékben *jellemzővé válhat*, de legalábbis *nem zárható ki*, hogy nemcsak egyes szűkebb *gazdasági vonatkozásokban*, hanem ezenkívül egyes sajátos *vezetési-befolyásolási eszközök* (mint értékek, érzelmek, markánsabb intellektuális kihívás) *alkalmazási hatásaiban* is találkozunk munkaadó és munkavállaló érdeke. Adott situációkban a cég mellett a beosztott pozíciójú szervezeti tagnak is lehetséges nyernie a munkaadó/munkairányító-munkavállaló viszonyba többletet vivő, specifikus „leadership

kapcsolatból”, mégpedig mind az adott szervezet alkalmazottjaként, mind a teljes életminősége vonatkozásában. A mértékadó átalakító elméletek ennek megfelelően lényegében potenciálisan „nyertes-nyertes”, illetve azzá tehető helyzeteket vázolnak fel vezető-vezetett között, amelyekben, funkcionális esetben, nincs szükség manipulációra.

Ugyanakkor, mint arra korábban a karizmatikus megközelítéseknél utaltam (és mint ahogy arra más szociális vagy műszaki-természettudományos intervenciók, megoldások, eredmények sora sajnálatos, akár tragikus példákat szolgáltat), a transzformatív vezetéssel kapcsolatban *sem zárható ki a koncepcióval, a módszertannal, illetve annak egyes speciális eszközelemeivel* való tudatos visszaélés veszélye (s emellett a nem tudatos diszfunkcionális hatások megjelenése sem).

A visszaélések irányulhatnak – külön-külön vagy együttesen – manipulatív értékterjesztésre, a valóságos szervezeti érdekkonstellációk (aránytalanságok a tehervállásban és elosztásban, kiszolgáltatottság) elkendőzésére, illetve szűk körű vagy egyéni aszociális érdektörekvések, hegemonsztikus hatalmi ambíciók alátámasztására stb. A lehetséges visszaélések, diszfunkciók tehát komoly problémát jelentenek, és aláhúzzák a cselekvők és környezetük felelősségét.

Ezzel összefüggésben fontos kiemelni, hogy Avolio és Bass az „átalakító vezető” mellett definiálja a „*pseudo-átalakító vezető*” fogalmát is. A „hamis” transzformációt, McClellandra, valamint Howellre és House-ra hivatkozva, a hatalom és a karizma perszonalizált (önös) formájához kötik. Jellemzői: személyes dominancia, autoritatív viselkedés, önfelnagyítás, önérdekkövetés, mások kizsákmányolása. Eszközei között gyakori a manipuláció, félelemkeltés, az intézményes eljárások, illetve mások jogainak és érzéseinek figyelmen kívül hagyása. Az ilyen vezetőkre jellemző az impulzív agressziókitörés, a narcisztikus, követelőző viselkedés (Avolio – Bass, 2002: 8–9. o.). Ilyen önös orientációkat, értékeket és érdekeket követő személyek működése – mint a történelem is bizonyítja – a felmérhetetlen tragédia és rombolás egyik okozó tényezője is lehet.

A szerzőpáros szerint jól azonosíthatók a *pseudo-átalakító viselkedés* jegyei a hétköznapi/szervezeti valóságban is. Erre példák: a beosztottnak megígért jutalom elmaradása, a munkatársi viselkedési problémák következmény nélkül hagyása, a felelősség elől a szabályok mögé bújás (egybekötve a szabályok önkényes alakítgatásával), a hibák feletti elsiklás, majd azok utólagos, értelmetlen felelőletetése stb. (Avolio – Bass, 2002: 8–9. o.).

Az átalakító vezetéssel való visszaélés mellett a negatív oldalon említhető még az alkalmazás *hiánya*. Számos köznapi tapasztalat szerint sokszor kihasználatlanok maradnak a Bass – Avolio-i „valóságos” (közös hasznot kereső, morális) átalakító vezetés (Avolio – Bass, 2002: 8. o.) elvei. Nemritkán úgy érezhetjük, hogy parlagon marad ez a gondolat a társadalom, az intézmények és vállalkozások, a potenciálisan érintett csoportok, illetve jelzetten a potenciális vezető személyiségek részéről – esetleg éppen olyankor, amikor jelzetten szükség volna az elv megtestesítésére, nemegyszer éppen a pseudo-leader hatások korlátozása érdekében.

Racionálisan belátható (ezzel kapcsolatos álláspontomra fentebb többször is utaltam, és azt ezen a ponton is megerősítem), hogy az alkalmazási érdekkonstellációk historikusan és társadalmilag jelentős mértékben meghatározottak.

De bizonyos szempontból mégis jelzésértékűnek tekinthető, hogy éppen az átalakító paradigma kibontását követően, az eszköztár gyakorlati készenlétbe állításával szinte egy időben milyen, az átalakítási elvek módszeres negligálásáról árulkodó (vagy – visszautalva a fentebbiekre – a kapcsolódó visszaélések vélhető „hatékonyságát” illusztráló), szimbolikusan is erős hatású, destruktív, esetenként újszerű gazdasági jelenségek ütötték fel fejüket (akár éppen az elveket kidolgozó kultúrában). Ilyenek például a kreatív könyvelés korábban elképzelhetetlen burjánzása, a gazdasági intézményrendszer (például tanácsadás, hitelminősítés) bizalmi alapjainak megkérdőjeleződése, a pénzügyi és a reálfolyamatok nagyfokú szétválásával kapcsolatos viszonylagos közömbösség, a változások vagy válságok során mutatott nemritkán kirívóan cinikus vezetői magatartások stb.

Vitán felül normatív felfogást jelentene bármilyen direkt kapcsolatot feltételezni egy vezetési elmélet alátámasztott hasznossági potenciálja és megvalósulásának iránya, foka között (akár makrogazdasági vagy -társadalmi, akár szervezeti szinteken). Ugyanakkor, legalábbis *ellentétes irányban*, az összefüggés meglehetősen közvetlen módon is működhet. Valószínű, hogy a közfelfogásban csorbul egy vezetési elmélet hitelessége, ezzel esetleg alkalmazási vonzereje, ha látható jelleggel nem jut (vagy torz formában jut) érvényre egyes kritikus momentumokban, szegmensekben.

A visszaélésekről és a negligálásról fentebb elmondottakat ugyan számba kell vennünk, de a transzformációs vezetés iránt érdeklődő, abban érdekelt menedzserek, politikusok és potenciális más alkalmazók számára a végső érv mégis határozottan pozitív. Hiszen

az esetleg tapasztalt, vélt felhasználói torzítás, visszaélés, annak észlelt „hatékonysága” – paradox módon – mindennél jobban rávilágít a paradigma *funkcionális* képviselőjében rejlő, nehezen felbecsülhető *lehetőségekre*, s egyben még jobban aláhúzza az elvek gyakorlásával járó *felelősséget!* A funkcionális alkalmazás várhatóan segíthet korunk szervezeti és makroszintű, kritikus problémáinak kezelésében, míg az arról való lemondás esetleg csak kedvez a *pszeudo-átalakító* törekvéseknek. Bizonyos fokig az átalakító vezetés felfedezését-újrafelfedezését példázhatják egyes vezetők hitvallásai, melyek többek között az elmélet szülőházájában és más országokban fogalmazódnak meg manapság.

Az elmélet és gyakorlat eddigi eredményein túl az említett érvek és az utóbbi aktuális példák is ösztönözhetik az érdeklődőket a kiterjedtebb, szisztematikus alkalmazásra. Sikerükhöz természetesen a képességeik (adottságaik, vezetői önfejlesztésük), motiváltságuk (egyéni indítékrendszerük és külső ösztönző-kényszerítő hatások) mellett az objektív feltételek megfelelő konstellációja is szükséges. E három faktor teszi lehetővé, hogy a vezetettekkel való interakció keretében, meghatározott tulajdonítási, azonosulási, identitásfejlődési és más viselkedési folyamatokon keresztül értékelhető személyes vezetői hatást fejthessenek ki, s ezzel segítsenek közösségüknek átlépni egyes vélt teljesítési határokat.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> A fogalomra hivatkozik a korábban ismertetett szolgáló vezetési koncepció is.

<sup>2</sup> A változásmenedzsment célja és tartalma: „A szervezet lehetőségeit, fenyegetettségét időben észlelő, olyan monitoring és problémamegoldó menedzsmenttevékenység, amelynek iránya a jövő, a szervezet hosszú távú életképességének megővése és sikerességének fenntartása a szervezet fejlettebb egyensúlyának elérése révén” (Noszkay, 2003: 14. o.). Emellett a változásmenedzsment „...a jelentős, nagyszabású változások menedzselésének mestersége. Ilyen például egy alapvető üzleti stratégiaváltás, egy technológiai váltás, szervezeti változtatás stb. ... Nagyszabású, nem rutinfeladatokról lévén szó, elengedhetetlenül szükségesek a projektmenedzsment ismeretek, amelyeket a változásmenedzsment nem helyettesít, hanem kiegészít” (Pataky, 1994, idézi Noszkay, 2003: 18. o.). A témáról lásd például Fehér – Bonifert (2001).

<sup>3</sup> Ide vonatkozóan egy félreértési lehetőség jelenik meg a „superleader” fogalmában. A „superleader”, definíciója szerint nem valamiféle emberfeletti stb. képességekkel rendelkező vezető, hanem az a felettes, aki „arra tanítja meg a beosztottakat, hogy önmaguk leaderei legyenek” (Sims – Lorenzi, 1992: 295. o.).

<sup>4</sup> Ezen a ponton visszautalhatunk a szolgáló vezetés és a jövőképmegközelítés kapcsán elmondottakra is.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, T.D. (1992): Az átalakító vezetés. Helsen Kiadó, Vác
- Avolio, B.J. – Bass, B.M. (2002): Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London
- 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. A Division of HarperCollins Publishers
- Bennis, W. – Nanus, B. (1996): A transzformatív vezetés. Network Twenty One, Budapest
- Buchanan, D. – Huczynski, A. (2004): Organizational Behaviour, An Introductory Text. Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow Essex
- Carkhuff, R.R. (1969): Helping and Human Relations. Vols. I and II. Holt, Rinehart & Winston, New York
- 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
- Fehér J. (2004): A személyfejlesztés az átalakító vezetésben: elméleti problémák és a hazai alkalmazás egyes kérdései. PhD-értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
- 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, A.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.
- Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M. – Donnelly, J.H.Jr. – Konopaske, R. (2009): Organizations. Behavior, Structure, Processes. McGraw Hill, Boston etc.
- Howell, J.M. – House, R.J. (1992): Socialized and personalized charisma. An essay on the bright and dark sides of leadership. Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario
- Kotter, J. (1990): A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York, The Free Press
- Kotter, J. – Cohen, D.S. (2002): The Heart of Change. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

- Kouzes, J.M. – Posner, B.Z. (1995): The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco*
- Matteson, M.T. – Ivancevich, J.M. (1989): Management and Organizational Behavior Classics. BPI Irwin, Homewood Illinois*
- McClelland, D.C. (1975): Power: The inner experience. New York, Irvington*
- Mullins, L.J. (2007): Management and Organisational Behaviour. Financial Times Prentice Hall. Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England*
- Nadler, D. – Tushman, M.: Organizational framebending: Principles for managing reorientation. Academy of Management Executive, Vol. 3. p. 194–202.*
- 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*
- Noszkay E. (2003): A válságmenedzsment és hazai gyakorlata. Egyetemi jegyzet. Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezető- és Továbbképző Intézet, Budapest*
- Schermerhorn, J.R.Jr. (2008): Management. 9th edition. John Wiley & Sons, Inc.*
- Sherif, M. – Harvey, O.J. – White, B.J. – Hood, W.R. – Sherif, C.W. (1961): Intergroup Cooperation and Competition: The Robbers’ Cave Experiment. Norman, Okla. University Book Exchange*
- Sims, H.P. – Lorenzi, P. (1992): The New Leadership Paradigm, Sage Publications, Newbury Park, CA*
- Szintay I. (1992): Az átalakító vezetés a szervezeti innováció hordozója. Gép, XIV. évf. 1. február, p. 35–38.*
- Szintay I. (1994): A típuselmélet új kategóriája: az átalakító vezető és vezetés. Gépgyártástechnológia, 12. p. 489–494.*
- Szintay I. (1995): Tendenciák az átalakító vezetés eszközszerében. Publications of the University of Miskolc, Series F Economic Sciences Volume 2, ISSN 1219-543X. p. 5–21.*
- 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*
- 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
-