

A KARIZMATIKUS ÉS A NEOKARIZMATIKUS LEADERSHIP ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A KARIZMATIKUS VEZETŐ, FARKAS FERENC EMLÉKÉNEK AJÁNLOM

A karizmatikus leadership a vonatkozó szakirodalom egyik legnehezebben definiálható fogalma. Középpontjában a követő vezető iránti odaadása, elköteleződése áll, amely kiváltja a követést. A követés természeténél fogva értékracionális (nem tranzakciós jellegű) és belső meggyőződésű azonosulás (nem behódolás). A Max Weber-i karizmatikus és napjaink neokarizmatikus leadership-je között az odaadás tárgya alapján tehetünk különbséget: a karizmatikus leader esetében az odaadás a vezető személye iránt nyilvánul meg, a neokarizmatikus leader esetében az általa képviselt és a szervezet jövőképeinek részét képező értékek és célok iránt. A definíciós szétválasztás kapcsán rámutatok arra, hogy a két karizmatikus leadership-értelmezés visszavezethető a követő érettségére (motivációjára és problémamegoldó képességeire, készségeire). A tanulmány a szakirodalom-áttekintésre alapozott karizmatikus/neokarizmatikus fogalmi különbségtétel mellett a GLOBE-kutatás eredményeire támaszkodva bemutatja a magyar és a nemzetközi minta hasonlóságait, illetve különbségeit a három karizmatikus leadership-változó (inspiráló, jövőképpel bíró, önfeláldozó), illetve a Karizmatikus másodlagos főfaktor tekintetében.¹

Kulcsszavak: karizmatikus/neokarizmatikus leadership, motiváció, érettség

*„A Lélek megnyilvánulásait mindenki azért kapja, hogy használjon vele.”
(1Kor 12:8)*

*„A leadership nem a hatalom-gyakorlás, hanem azon képesség alapján határozható meg,
miként növelhető a vezetettek hatalom-érzete.
A leader legalapvetőbb munkája az, hogy további leadereket teremtsen.”
(Mary Parker Follett, 1924)*

A Korintusiaknak írt 1. levélből vett idézet a karizma fogalom bibliai eredetére utal. Nyelvünkbe a görög „Kharidzesztaí” szóból került át, jelentése: kedvesnek lenni (kegyelmi ajándék). A Magyar Katolikus Lexikon a következő meghatározást adja a szó hétköznapi értelmezésére: „a személynek az a nagy belső, lelki ereje és hatása, mellyel képes másokat irányítani, befolyásolni, függetlenül attól, hogy a befolyásolás jó vagy rossz irányba történik-e” (Diósi – Viczián, 2001).

A karizma, karizmatikus vezetés a menedzsmentirodalom egyik legnehezebben definiálható fogalma. A nehézséget nemcsak az értelmezés, meghatározás pontos fogalmi megragadhatósága jelenti, hanem a definíciók szerteágazósága, az azok mögött álló elméletek sokszínűsége és a kialakult szakmai konszenzus ebből fakadó hiánya is.

A neo (új) jelző a különböző szóösszetételekben – neogótika, neokolonializmus, neokonzervatív, neorealizmus stb. – jellemzően arra utal, hogy egy megelőző értelmezéshez képest egy lényegileg más tartalommal éled újra az adott fogalom, rendszerint a lényegesen megváltozott kontextusnak köszönhetően.

A tanulmányomban körül járni szándékozott probléma (és az ehhez kapcsolható kutatási kérdés) a következő: a vezetési-szervezeti kontextusban mi az az alapvető változás, amely a karizmatikus leadership-fogalmat lényegileg más tartalommal élesztette újjá, és hogy mi ez a lényegileg más tartalom?

Kutatási hipotéziseim a következők:

- a karizma fogalom átértelmeződése a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis megváltozásának a következménye,
- a megváltozott kontextus (paradigma) egyik meghatározó tényezője az önálló problémamegoldásra képes – egyben érett személyiséggel jellemezhető – szervezeti tag (munkavállaló) megjelenése a szervezetben,
- a neokarizmatikus leadership esetében ezért a követők összetettebb elvárásainak megfelelő vezetésfelvétel szükséges, azaz a neokarizmatikus értelmezés megértéséhez elengedhetetlen a követői nézőpont bekapcsolása.

¹ A tanulmány annak az angol nyelvű előadásnak a jelentősen átdolgozott továbbfejlesztése, amely az I. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia plenáris ülésén hangzott el.

A kérdés megválaszolását és a hipotézisek igazolását alapvetően elméleti síkon kísérlem meg: a szakirodalom szintézisével, illetve ütköztetésével igyekszem alátámasztani következtetéseimet. A tanulmány végén ugyanakkor egy empirikus kutatás (GLOBE) eredményei tükrében tekintem át a neokarizmatikus leadership-értelmezést és annak magyar megjelenését.

Vezetési-szervezeti paradigmaváltás

Hipotézisem szerint a neokarizmatikus újra értelmezés a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis változásával magyarázható. Értelmezésben ilyen paradigmaváltás akkor következik be, amikor vagy a szervezet külső környezetében, vagy a szervezeti tagok jellemzőiben – olykor mindkettőben – lényeges változás történik. Ez alapján öt vezetési-szervezeti paradigmát különböztetek meg (Bakacsi, 2015)²:

1. klasszikus (munkamegosztás-szabályozottság) paradigma,
2. emberi viszonyok (elégedettség-teljesítmény) paradigma,
3. magatartástudományi döntéseméleti (elkötelezett önálló problémamegoldó) paradigma,
4. versengő (külső-belső verseny) paradigma,
5. nyer-nyer (empowerment, hálózat, ko-opetáció) paradigma.

Olvasatomban a karizmatikus leadership a *klasszikus*, a neokarizmatikus a *versengő* paradigmába illeszkedő leadership-mintázat.

A *klasszikus* (munkamegosztás-szabályozottság) paradigma alapvető vezetői kihívása a képzetlen és motiválatlan munkaerő szervezeti teljesítményre sarkallása. Az erre adott vezetési-szervezeti megoldás lényege pedig az alábbiak szerint foglalható össze: a (felső) vezető(k) feladata és felelőssége a belső erőforrások top-down szinergia menedzsmentje, a szervezeti válasz középpontjában a munkavégzés hatékonyságát biztosító, részletekbe menő munkamegosztással, erős centralizáltsággal és szabályozottsággal jellemezhető rendszer áll, a kontroll felülről vezényelt (vezetőközpontú) *magatartáskontroll*, a vezető-felfogás (leadership) autokratikus és feladatorientált, Hersey-Blanchard-i értelemben diktáló.

A *versengő* (külső-belső verseny) paradigma alapvető vezetői kihívása ugyanakkor a következő: a belső komplementaritásokat hatékony menedzsmenttel megoldó, kialakult belső szervezeti rendszerekre támaszkodó szervezet a külső komplementaritások kiaknázására, a külső kapcsolatokban rejlő szinergikus lehetőségek megragadására törekszik. Alapvető vezetői kihívás az egyes szervezetek által teremtett értékek szervezeti kapcsolati hálóban történő újra elosztásában való eredményes alkupozíciók kialakítása és menedzselése. Az erre adott vezetési-szervezeti megoldás lényege pedig az alábbiak szerint foglalható össze: kifelé forduló stratégiák (versenystratégiák, iparági

5 erő elemzés, out-sourcing), nagy üzemméretre és annak méretgazdaságos kihasználására törekvő növekedési stratégiák (diverzifikáció, M&A), amely egyben az értéklánc mentén történő érték-újraelosztásban is erős alkupozíciót teremt. A szegmentált külső környezetre adott válaszként szervezeti differenciáltság és annak komplex koordinációs mechanizmusokkal történő integrációja, komplexebb szervezeti megoldások (mátrix). Hálózatos szervezeti minták kialakulása, átjárható/eltűnő szervezeti határok, alapvetően IT-alapra helyezett integrált külső és belső kommunikációs rendszerek. Az alaptevékenységet érett, magasrendű motivációk által vezérelt önálló problémamegoldásra képes munkavállalók végzik, akiket vezetőik kiterjedt participációval, delegálással hatalmaznak fel. A felső vezetés figyelme egyre inkább a külső környezet felé fordul (kotteri értelemben vett leader szerep megjelenése). A teljesítménykontrollt a klánkontrollal kombináló kontrollmix. Erőteljes, ismétlődő változásmenedzsment-akciók (Bakacsi, 2015, p. 31-35.).

A munkavállalói kihívásra (érett-éretlen személyiség, feladatvégrehajtásra-problémamegoldásra való alkalmasság) tanulmányomban még visszatérek.

Mi a karizmatikus és a neokarizmatikus leadership közötti különbség? – szakirodalmi áttekintés

A karizma jelentését Weber értelmezte újra és helyezte át a teológiából a szociológiába (Bass, 1999, p. 541.). Weber a *karizmatikus uralmat* azon az alapon különíti el gazdasági szükségletek kielégítésére alkalmas uralomformáktól, hogy az a magasabb rendű szükségletekre adott vezetői válasz: „A mindennapok gazdasági igényein *túlmenő* szükségleteket viszont elvileg mindig egészen másképpen fedezték, és pedig minél régebbi történeti korokat vizsgálunk, annál inkább azt látjuk, hogy az ilyen szükségletek fedezése karizmatikus alapokra épül. Ez azt jelenti, hogy pszichikai, fizikai, gazdasági, etikai, vallási vagy politikai szükség esetén nem alkalmazásban álló hivatalos személyek és nem is a szó mai értelmében vett – vagyis szaktudásként megtanult és fizetség ellenében gyakorolt – „foglalkozás” birtokosai voltak a „természetes” vezetők, hanem természetfelettinek (abban az értelemben, hogy nem mindenki számára elérhetőek) gondolt testi és szellemi tulajdonságok birtokában lévő személyek” (Weber, 1996, p. 205. – kiemelések az eredetiben, BGy).

Ez a weberi értelmezés egyértelművé teszi, hogy – szemben a tradicionális, illetve racionális uralomformákkal, ahol az engedelmesség az elfoglalt pozíció autoritásából eredeztethető – a karizmatikus vezető autoritása személyéből fakad (Nye, 2010). Ez azonban felvet egy mind elméleti, mind gyakorlati szempontból izgalmas kérdést: a karizma vajon a hatalom vagy a leadership fogalomkörébe tartozik-e? A logikai szétválasztás elvben egyszerű: a vezetői befolyásnak megfelelő viselkedés a *hatalomgyakorlás* esetén az *engedelmesség*, a *leadership*

² Ezen paradigmákat a Vezetéstudomány ez évi évfordulós ünnepi különszámában egy részletesebb tanulmányban tekintem át.

esetén a *követés* formáját ölti (nincs hatalom engedelmes-ség és leadership-követés nélkül).

Jóllehet Weber a karizmat az uralomformák között tár-gyalja, „természetfeletti tulajdonságokkal” bíró személy befolyásának engedni inkább tűnik követésnek, mint en-gedelmességnek. Egy újabb idézzettel szeretnék rámutatni arra, hogy ez a kettő Webernél keveredik: „A karizma birtokosa nekilát a rá mért feladatnak, engedelmességet követel, és a küldetésből adódóan azt is megköveteli, hogy kövessék. Az dönti el *sikerét*, hogy követőkre talál-e. Ha nem ismerik el a küldetését azok, akiket a küldetés cím-zettjeinek érez, akkor semmivé foszlik a küldetésre formált igénye, és nem tarthat igényt engedelmességre és kö-vetőkire sem. Ha viszont elismerik az igényét, akkor ő az uruk mindaddig, amíg meg tudja őrizni ezt az elismerést azzal, hogy küldetésé beigazolódik. De ezt a „jogát” hogy ő az uruk, ekkor sem a többiek akaratából vezeti le – mint-ha mondjuk, megválasztották volna –, hanem pont fordít-va: a karizmatikus képességekkel rendelkező személyt *kötelesek* elismerni azok, akik a küldetés címzettjei” (We-ber, 1996, p. 206. – kiemelések az eredetiben, BGy).

A szövegben mind az engedelmesség, mind a követés szavak szerepelnek – lényegében azonos súllyal körül írva azt, hogy a vezetői befolyás gyakorlása miként vált át cse-lekvésbe.

Weber már itt „birkózik” *Barnard* (1938) későbbi felis-merésével, vagyis az autoritás (tekintély) és a legitimáció közötti kapcsolat megfordulásával: az autoritás azoktól eredeztethető, *akiket* vezetnek, és nem azoktól, *akik* ve-zetnek (Bakacsi, 2011). Idézzük ezúttal *Barnard indiffe-rencia zóna* értelmezését:

„Minden egyénben létezik egy „indifferencia-zóna”, amelyen belül az autoritás tudatos megkérdőjelezése nélkül elfogadja az utasításokat. ... Az „indifferencia-zóna” kifejezés a következőképpen magyarázható: Ha az ésszerűen megvalósítható valamennyi utasítást sorba rendezzük aszerint, hogy az utasítás által érintett személy számára azok mennyire elfogadhatóak, akkor belátható, hogy van néhány, amely egyértelműen elfogadhatatlan, azaz ezeknek bizonyosan nem fog engedelmeskedni, van egy másik csoport, amely többé-kevésbé közömbösek, azaz vagy elfogadhatóak, vagy éppen csak hogy elfo-gadhatatlanok, és a harmadik csoport minden kétséget kizáróan elfogadható. Ez utóbbi csoport az, amely az „indifferencia-zónán” belül található. Az érintett személy – legalább is, ami az autoritás kérdését illeti – elfogadja azokat az utasításokat, amelyek ebben a zónában vannak, és számára nagyjából közömbös, hogy mi ez az utasítás. Ez az utasítás belül van azon a tartományon, amelyet álta-lában előre látott akkor, amikor a szervezettel kapcsolat-ba lépett” (Barnard, 1938, p. 167-169.). Az autoritás tehát Barnard nézetei szerint akkor tekinthető elfogadottnak, ha az egyén (szervezeti tag) mérlegelés nélkül a direktívák szerint cselekszik.

Követés ez, vagy engedelmesség? Az *utasítások* sze-rinti cselekvés *engedelmességet*, az *elfogadás követés* sejtet. A hatalom (uralom) mögött mindig *függés* áll, amelyet valami olyan *jószág* szükségessége, nehezen helye-tesíthetősége és vagy/bizonytalansága alapoz meg, amely

jószágra az engedelmeskedő vágyik, és amit a hatalom-gyakorló a kontrollja alatt tart (Bakacsi, 2015, p. 153). Az engedelmeskedő az engedelmességgel (az arra való hajlandósággal) viszonzza a vágyott jószág megszerzését. A leadership *követése* ezzel szemben inkább *csereaktusnak* tekinthető (lásd Burns, 1978, p. 257-258.): a beosztott ve-zetői elvárások szerinti cselekvésének *jutalma* a – jellem-zően belső (intrinsic) – motivációi mögötti szükségletek kielégítése. A kettő közötti lényeges különbség, hogy a hatalmi függéssel szemben a leader-follower viszonyban a *függés* jóval inkább *kölcsönös*.

Miből adódik ez az ambivalens (engedelmeskedő-kö-vető) értelmezés? A karizma sajátos természetű fogalom, mivel – jóllehet személyiségre jellemző vonásnak tűnik – ténylegesen inkább egy olyan személyes hajlamra utal, amely másokat bizonyos válaszokra készítet: ahelyett, hogy a vezetők tényleges tulajdonságaira mutatna rá, inkább a követőkre gyakorolt hatásra helyezi a hangsúlyt (Sy et al., 2018, p. 58.). Ha weberi és a barnardi karizmaértelmezést ezen a szemüvegen keresztül nézzük, akkor

- egyfelől kiténik az, hogy az engedelmességkövetés valójában *észlelés* kérdése: a beosztott inkább köve-tésként vagy inkább engedelmességgént éli-e meg azt?
- a kiindulópont az elfogadás, a küldetés elismerése és az *elfogadott zónán, illetve küldetésen* belül az *utasításnak* megfelelő magatartás inkább tűnik kö-vetésnek, mint engedelmességnek,
- a hangsúly a kiváltott magatartáson és az annak eredményeként előálló kimeneti teljesítményen (be-teljesedett küldetésen) van.

House (1977) mutat rá arra, hogy a kivételes önbiza-lom, a befolyás megszerzésére és megkövetelésére irá-nyuló erőteljes motiváció és a saját hiedelmek erkölcsi kifogástalanságában való erős meggyőződés azok a ve-zetői személyiségvonások, amelyek a karizmatikus lead-ership előzményeinek tekinthetők. *McClelland – Burn-ham* (1976) hatalmimotiváció-elmélete bontja ki azt a befolyásra törekvő motivációt, amelynek hangsúlya nem a személy, hanem az általa vezetett intézmény sikerén van – a hatalmi motiváció ezen „társas” értelmezésének lényege a jó teljesítményre ösztönző mikroklíma megte-remtése, ami éppenséggel a személyes hatalmi ambíci-ók visszafogottságával jár. Mudra (2001) a karizmat az intézménnyel szervesen összekapcsolódó fogalomként, előbbi az utóbbi megváltoztatásának képességeként ér-telmezi.

House et al. (1991) a McClelland-féle elméletet és an-nak kiterjesztését (LMP = Leader Motive Profile) integ-rálták saját modelljükbe: ahhoz, hogy a vezető a követők változáshoz elégséges kritikus tömeget mozgósítani tudja a követők és a közösség vízióit megjelenítő vezetői jövő-kép megvalósítására, a (társas) hatalmi motiváció magas szintjével kell rendelkeznie. Minthogy azonban ez a kö-vetők egy részének ellenállását – és kritikáját – váltja ki, a vezető viszonya ezekhez közömbös, ami az affiliációs motiváció relatíve alacsony mértékével jár együtt.

Trice – Beyer (1986) a következő öt tényezőben foglalja össze a weberi (szociologikus) karizmaértelmezést: (1) egy rendkívüli tehetségű személy, (2) egy társadalmi értelemben válságos, de legalább is nehéz helyzet, (3) a válság gyökeres megoldására alkalmas elképzelések halmaza, (4) olyan követők halmaza, akik a kivételes személyiséget vonzónak találják és meg vannak győződve arról, hogy az közvetlenül kötődik transzcendens hatalmakhoz, végül (5) ismétlődő sikerek hitelesítik a kiemelkedő tehetséget és transzcendenciát. Nézetük szerint mind ezek együttállása nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a karizma mint szociológiai jelenség felszínre kerüljön (House, 1999, p. 563.).

Weber karizmaértelmezése uralomszociológiájába ágyazottan bontakozik ki. Weber dilemmája is inkább társadalmi, mint szervezeti (Szerb, 1991; Jenei, 2016):

- jóllehet a hatékony közigazgatási szervezeti modellt (bürokráciát) alkotja meg,
- a kihívás azonban, amire választ keres, alapvetően társadalmi léptékű: a kapitalista gazdasági viszonyrendszer elvárásainak megfelelő elfogulatlan, kiszámítható, a versenyben esélyegyenlőséget lehetővé tevő bürokrácia!

A weberi bürokratikus szervezetet gazdálkodó szervezetekre is adaptálták. Érdeemes azonban ennek az adaptációnak három fontos jellemzőjére felhívni a figyelmet:

- míg a bürokratikus szervezet strukturális jellemzői (specializáció, szabályozottság, aktaszerűség – azaz lényegében a magatartáskontroll) Webernél az elfogulatlanságot, kiszámíthatóságot, előrejelezhetőséget, esélyegyenlőséget hivatottak biztosítani, addig ugyanez az eszközrendszer a kor gazdasági szervezetinél (vállalatainál) a képzetlenséget, az összetettebb önálló problémamegoldására való képtelenséget volt hivatott a kezelni,
- Weber közigazgatási szervezetének végrehajtó szintje (a bürokraták) szakmailag képzettek (ez kiválasztásuk, a szervezetbe való belépésük feltétele), vezetőjük ugyanakkor más logika szerint választódik ki: politikai kinevezett politikai alkalmasság alapján. A gazdálkodó szervezet bürokráciájában a végrehajtó szint képzetlen, vezetőjük viszont képzett és tulajdonosi kinevezéssel szakmai alkalmasság alapján választódik ki.
- míg a közigazgatás felől közelítve a karizma és a bürokrácia társadalmi szintű uralmi kérdés és választható viszonyban álló opciók, addig a vállalati bürokráciára való adaptálás során a bürokrácia szervezeti struktúrává, a karizma pedig leadership-pé változik és egymás kiegészítői. Ami a közigazgatás esetében uralomválasztási kérdés, az nem más, mint hogy a közigazgatási szervezetben a működés feletti kontroll személyes (személyfüggő) vagy racionális (pozíciókhoz és nem személyekhez kötődő, intézményesített) legyen-e. Utóbbi (racionális/bürokratikus uralom) a politikai akarat végrehajtásának a garanciája. Ugyanez a gazdálkodó szervezet esetében teljesen máshogy vetődik fel: a formális szervezeti

pozíciók hierarchiája a vezetői problémamegoldást hivatott a feladat-végrehajtás szintjére „letransformálni”. A karizma ugyanakkor a vezető-beosztott kapcsolatban leadership: a képzetlen végrehajtó felnéz a nagyobb tudásra, a komplexebb problémamegoldó képességre. Vegyük észre, hogy míg a politikai akarat szerinti kimenő teljesítményt garantáló közigazgatási bürokrácia *eredményességi* kihívásra adott válasz, a vállalati bürokrácia esetében a kihívás *hatékonysági* oldalon jelentkezik.

A neokarizmatikus értelmezés a karizmatikusságot ebből a *társadalmi-szociológiai* beágyazottságból egyértelműen szervezeti-vezetési kontextusba helyezi át és szervezeti tényezőként értelmezi és a vezető személyes *tulajdonságai* (a kiválóság, a „nagy ember” hangsúlyozása) helyett inkább a követést kiváltó *magatartást* helyezik középpontba.

A neokarizmatikus – immár egyértelműen szervezeti közegbe ágyazott – leadership értelmezésében két eltérő logikájú megközelítésen alapszik: az egyik változás-vezetést, a másik a magasrendű szükségletek kielégítésének vezetői szándékát kapcsolja a fogalomhoz. Előbbi a környezeti, utóbbi a munkavállalói kihívásra adott válasz. Előbbit House, utóbbit Burns fogalmazza meg és mindkettő visszatükrözi azt a 70-80-as évek fordulóján kibontakozó és mindmáig jellemző vezetési-szervezeti paradigmaváltást, amely egyfelől a mindinkább dinamikussá váló környezetben és a nyílt-rendszer koncepcióban, másfelől a érett, magasrendű motivációi által vezérelt, önálló problémamegoldó munkavállalóban ragadható meg.

Vizsgáljuk meg ezeket részletesebben!

Weber *küldetésértelmezését tovább fejlesztve* House (1977) mutat rá arra, hogy a karizmatikus vezetők lényegében változásvezetők, a társadalmi változásokhoz nélkülözhetetlen kockázatvállalási hajlandósággal, állhatatossággal, elszántsággal és kitartással. A változásvezetői *szerep* ugyanakkor jól értelmezhetővé teszi a karizma *észlelt* természetét is: a változtatási szándék ellenállást vált ki a status quo kedvezményezettjeiből, akik ennek folytán nem fogják karizmatikusnak észlelni őt, inkább negatív színben látják.

Burns (1978) korszakos jelentőségű könyvében két vezetőtipust különböztet meg: az üzletkötő (transactional) és az átalakító (transformational) leadert. A kettőben közös az, hogy a leadership lényegének a cserét tekinti, a megkülönböztetés azon alapul, hogy vezető és követő mit is cserélnek ki? Burns értelmezésében:

- a leadership a közös-kollektív célhoz kötődik, és hatékonysága az emberi szükségletek és várokozások kielégítésére irányuló szándékban és változásban mérhető meg, ezen belül
- az üzletkötő leadership konkrét, vezető és követő számára hasznos dolgok kölcsönös cseréjét jelenti, míg
- az átalakító leader magasrendű motivációk kielégítésére törekszik, és figyelmét a követő teljes személyiségére koncentrálja. Az átalakító vezető-kö-

vető viszony kölcsönösen serkentő és emelkedett, és gyakran változtatja a követőt vezetővé, a vezetőt pedig az erkölcs képviselőjévé (moral agent) (Burns, 1978, p. 4.).

Burns az átalakító vezető fogalmat összekapcsolja a hősiességgel, karizmatikussággal. A morális leadership szerinte értékalapú és egyértelműen olyan társadalmi változásokhoz vezet, amelyért a vezető felelősséget érez és vállal. Burns leader-e erkölcsileg felemelő, és tudatosan törekszik követőit leader-ekké fejleszteni (átalakító) (Avolio, 2000, p. 741.).

Bennis – Nanus (1985), majd Nanus (1992) küldetés és a közös(ségi) cél gondolatát elmélyítve vezetik be a vezetői jövőkép (vízió) fogalmát: „nincs annál erősebb hajtóerő a szervezeti kiválóság és a hosszú távú sikeresség elérésére, mint a jövőnek egy széleskörben osztott vonzó, érdemi és elérhető víziója” (Nanus, 1992, p. 3.).

Az üzletkötő és az átalakító vezetőtípusokat Kotter (1990) operacionalizálja vezetői szerepekké, előbbi a managerként, utóbbit a leaderként címkézve. Kotter a leader szerepet egyben összekapcsolja a változásvezetéssel (change-agent) is.

Conger és Kanungo (1998) szakaszmodelljükben finomítják és kibontják a karizmatikus vezetők változásvezetésre képesítő tulajdonságait és magatartásait, egyben tovább fejleszve Kotter leader szerepértelmezését is (lásd 1. táblázat).

A GLOBE-kutatás a karizmatikus/értékalapú leadership-et a vezető olyan képességeként határozza meg, amelynek révén szilárd meggyőződéssel vallott értékei révén inspirálja, motiválja követőit és kiemelkedő kimenő teljesítményt vár el tőlük (House et al., 2004, p. 14.).

A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership - a követők nézőpontjából

Tegyük fel a kérdést: miért következik be a neokarizmatikus átértelmezés a leadership-irodalomban? Nézetem

szerint ennek magyarázatát abban ragadhatjuk meg – erre fentebb már utaltam –, hogy a karizmatikus leadership a klasszikus, a neokarizmatikus a versengő paradigma környezeti, illetve munkavállalói kihívásaira adott leadership-válasz!

Argyris (1957a, 1957b, 1973) érettségkonceptiója mutat rá arra, hogy a követők a gyermek-felnőtt (éretlenség-érettség) kontinuumon egyre inkább az érettség felé elmozdulva, egyre magasabb szintű problémamegoldó képességgel és hajlandósággal lépnek be a munka világába:

- 1) „Az egyének a gyermekkor passzív állapotából a felnőttkor növekvő aktivitása irányába mozdulnak el.
- 2) Az egyének a gyermekkorra jellemző másoktól való függés állapotából a felnőttkor relatív függetlensége irányába fejlődnek.
- 3) Az egyének a gyermekkorban jellemzően néhány viselkedési mintát követnek, felnőttként azonban képesek többféle viselkedési mintára.
- 4) Az egyéneket a gyermekkorban kiszámíthatatlan, véletlenszerű és felületes érdeklődés jellemzi, felnőttkorra ez mélyebbé és összetettebb szövedékűvé válik.
- 5) A gyermek időhorizontja jellemzően igen rövid és a jelent magába foglaló, érésükkel azonban időhorizontjuk kiterjedt és magába foglalja a múltat és a jövőt is.
- 6) Az egyének gyermekként mindenkinek alárendeltek, innen azonban felnőttként elmozdulnak a másokkal egyenlő vagy a fölérendelt pozíciók felé.
- 7) Gyermekként az egyéneknek hiányos az éntudatuk, felnőttként ennek nemcsak hogy tudatában vannak, hanem képesek „énjüket” kontroll alatt tartani” (Argyris, 1957b, p. 3-4.).

Hackman–Lawler (1971) rámutat ennek a motivációs hátterére: erőteljes az elmozdulás a magasabb rendű (intrinsic) szükségletek kielégítése felé (változatosság, auto-

1. táblázat A karizmatikus vezető tulajdonságai és magatartásmintái Conger – Kanungo szakaszmodellje alapján

	1. szakasz: a környezeti kontextus és a jelenlegi helyzet kritikai értékelése	2. szakasz: szervezeti célok megfogalmazása és artikulációja	3. szakasz: a megvalósítás módjának és eszközének szemléltetése
Az adott szakaszra jellemző karizmatikus vezetői tulajdonságok, illetve magatartások	A status quo hiányosságai felismerésének képessége	A jelenlegitől lényegesen eltérő eszményített jövőkép megfogalmazása	Eredeti, szokatlan, újszerű, társadalmi szabályoktól eltérő
	Erős készletetés a status quo megváltoztatására	Szerethető, azonosulásra és követésre érdemes közösen értelmezett távlatok megfogalmazása	Szavahihető hitelesség, személyes kockázatokat és áldozatot is vállaló szenvedélyes képviselő
	A követők hajlamainak, képességeinek, szükségleteinek és elégedettségének pontos felmérése	A jövőbeli célok erőteljes és inspiráló artikulációja	Szakértelem a fennálló rend meghaladására alkalmas nem szokványos eszközök alkalmazásában

Forrás: saját szerkesztés (Conger - Kanungo, 1998, p. 48-57.) alapján

nómia, munkával való azonosulás, a teljesítményről való visszajelzés). Argyris egy illeszkedési kérdést is tisztáz: a formális szervezetek néhány strukturális jellemzője nincs összhangban az érett személyiség elvárásaival (Argyris, 1957b, p. 20.). *Hersey et al. (1996)* ugyanakkor szituatív leadership-elméletükben a formális szervezeti jellemzők helyett a feladat/kapcsolatorientált értelmezési keretben vett leadership és az értettség illeszkedését vizsgálják, egyben operacionalizálják is az argyrisi érettséget, melyet egyben modelljük független változójának is tekintenek. *Hersey et al. (1996)* vezetői nézőpontból kialakított érettség (readiness) fogalma két elemből építkezik: a problémamegoldásra való képesség (skill) és az arra való hajlandóság (will). Modelljük igen erős üzenete, hogy a képességhiány esetén a vezetői feladatorientáltság elkerülhetetlen. Témánk szempontjából ezt úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az alacsonyabb érettséggel jellemezhető (hiányos képességű) munkavállalóra probléma nem bízható, neki csak feladatot lehet adni a végrehajtásra vonatkozó egyértelmű instrukciókkal együtt. Ez lényegében magatartáskontroll. Másfelől viszont az érett (kész és képes) személyiségek vezetésében a feladatorientált vezetési elemek eltűnnek – a beosztottá a problémamegoldás felelőssége. Ez esetben a vezető-beosztott kapcsolatban a pozícióból fakadó hatalmi eszközök helyét fokozatosan a vezető személyes hatalmi forrásai – a *French-Raven-i* (1959) értelemben vett szakértői, illetve referens hatalom (azaz a karizma) – veszik át. Ez viszont eredmény- és/vagy klánkontroll alkalmazását vonja maga után.

A munkavállalói érettséghez igazodó leadership-modell érvényességét és erejét alátámasztó tény, hogy a szervezeti és vezetőfejlesztés egyik legelterjedtebben alkalmazott modelljévé vált (Robbins, 1998).

Vessük össze a karizmatikus, illetve neokarizmatikus leadership-et az érettségelmélet nézőpontjából – ez azért is lehet ígéretes megközelítés, mert a környezeti dinamika és komplexitás mellett a beosztotti érettség a vezetési-szervezeti paradigma egyik független változója. Egyben nézőpontot is váltunk: a karizmatikus és a neokarizmatikus leadership közötti különbségtételt a követő perspektívájából gondoljuk végig.

A weberi (klasszikus) karizmatikus vezető követője inkább az argyrisi kontinuum éretlen, míg a neokarizmatikus vezetője inkább az érett végpontjához van közelebb.

A klasszikus karizmatikus vezető követője még nem önálló problémamegoldó (komplexebb problémák tekintetében legalábbis biztosan nem), a neokarizmatikusé viszont már az.

A klasszikus karizmatikus vezető dominánsan magatartás (bürokratikus) kontrollt, míg a neokarizmatikus teljesítmény- (piaci) vagy klánkontrollt gyakorol. Előbbi egyenes következménye az önálló problémamegoldó képesség hiányának. Utóbbi esetben a követői problémamegoldó képesség már jelen van, így:

- elismertség motivációs szint esetén a kimenő teljesítmény fölötti alku és a ténylegesen teljesítmény alapján történő visszacsatolás,
- önmegvalósítás motiváció esetén a döntések alapvető

kognitív (hiedelem természetű), illetve preferenciális (érték) premisszáiban való előzetes megállapodás a kontrollgyakorlás módja.

A klánkontroll alkalmazását *Schein (1992, p. 229.)* a következőképpen írja le: „A legegyszerűbb magyarázat arra, hogy a vezetők hogyan értetik meg üzeneteiket, nem más, mint a karizmájukon keresztül – e rejtélyes tulajdonságon belül az egyik legfontosabb elem a leader azon képessége, hogy elevenen, ugyanakkor tiszta egyértelműséggel képes a lényeges előfeltevéseket és értékeket kommunikálni. A karizmatikus jövőképek, mint az ezeket beágyazó mechanizmusnak a legfőbb problémája az, hogy kevés vezető képes erre és hatását ezzel együtt nehéz előre jelezni?”

Mi az, ami a kétféle karizmatikus leadership-et mégis közös nevezőre hozza? *Podolny et al. (2000)* mutatnak rá a karizmatikus leadership egy lényeges aspektusára: a jelentésadásra. „A karizmatikus leadership mint jelenség, majdhogynem definíciószerűen foglalja magába azt, hogy a követők cselekedeteiket összekapcsolva szeretnék látni életük nagyra értékelt szempontjaival” (ibid, p. 70.). A követő szervezeti valósága egy társas konstrukció folyamatban jön létre, az általa kialakított értelmezés a szervezet tagjai által közösen kialakított jelentésadástól nem függetleníthető: azt egymástól tanulják, nem (feltétlenül) maguk konstruálják – ebben a vezetőnek kitéüntetett szerepe van (Gioia, 1986; Isabella, 1990).

Másnak ítélem azonban a karizmatikus, illetve a neokarizmatikus leader által közvetített jelentésadást, a követői értelmezéshez való vezetői hozzájárulást.

A karizmatikus vezető követője – aki még nem önálló problémamegoldó – a saját problémaészlelését meghaladó, annál jóval komplexebb problémaértelmezést várja a vezetőtől és egyben ezt is értékeli benne! A sajátjánál jóval összetettebb, ugyanakkor az önértelmezéséhez és önbecsüléséhez igen fontos hozzájárulást jelentő vezetői értelmezés folyamánya ugyanakkor az, hogy a követő:

- a vezetőjét önmaga fölé emeli, és személye iránt elköteleződik,
- a követő odaadóan felnéz vezetőjére, problémaészlelés és -megoldó képességét magáét messze meghaladónak tekinti,
- kész követni, amely mind a karizmatikus vezető céljai, mind a célok megvalósítási módjának az elfogadásában nyilvánul meg,
- a fölerendeltség nem a vezető pozíciójából fakad (ennek folytán nem felülről kikényszerített), hanem a személyének tulajdonított (azaz Barnard értelmezésével összhangban alulról tételezett),
- vegyük észre, hogy így nyer értelmet a fentebb tárgyalt követés-engedelmesség dilemma: a vezető személyével és ezáltal céljaival való azonosulás követésként értelmezhető, az önmaga fölé való emelésből következő önként vállalt alárendeltség mégis egyfajta hierarchikus viszonyt eredményez, ami – tekintettel arra, hogy a vezető személye iránti *odaadás feltétlen* – kvázi-hatalmi reláció.

Más a helyzet a neokarizmatikus vezető követőjével. Ő már – lévén *kész és képes* önálló problémamegoldó – nem a probléma értelmezését és megoldását, mint jelentésadást várja vezetőjétől, hanem

- a) olyan önmagán túlmutató kihívó és vonzó célok megfogalmazását, amelyek a kompetenciák teljes körű mozgósítását igénylik, mi több azok továbbfejlesztésére is lehetőséget kínálnak – vegyük észre, hogy ezek az önmegvalósító motiváció szerves részei,
- b) olyan kognitív (hiedelem természetű) és preferenciális (érték jellegű) keretek megteremtését, amelyeknek – mint döntési premisszáknak – a követő általi elfogadása kijelöli az autonóm cselekvés mozgásterét.

Ennek a jelentésadásnak ugyanakkor más a folyamánya:

- a vezető-követő viszony sokkal inkább mellérendelt – lévén kettejük függése kölcsönös,
- a követést nem a jobb problémaészlelés és -megoldás képessége, hanem éppenséggel a beosztotti problémamegoldásnak teret engedő vezetésfelfogás és az interperszonális viszonyokat kezelni képes kompetenciák (EQ) megléte váltja ki,
- jöllehet a vezetői befolyás személyhez kötött, a követő mégsem a vezető személye, hanem az általa

képviselet célok, illetve értékek és hiedelmek iránt köteleződik el,

- ha a vezető által képviselt célok és kultúra *hiteles* a követő számára, a leader-követő viszony kölcsönösen előnyös, és a követőben kialakulhat a nyer-nyer játékhoz való *feltétlen ragaszkodás, elköteleződés*, amelyért személyes áldozatot is vállal,
- ezt tekinthetjük az indifferencia zóna egy teljesen más szintű újraértelmezésének is: a számára elfogadhatónak tekintett *direktívákat* kész követni. A direktívák értelmezéséhez két kiegészítő megjegyzés kívánkozik – mindkettő érdemi különbség a klasszikus karizmatikus leadership-hez képest:
 - a neoklasszikus karizmatikus vezető követője számára a direktívák a célról és a célélérést terelő döntési premisszákról szólnak és nem a nem a célélérés módjáról (magatartásról),
 - a célok és a döntési premisszák kibernetikai értelemben vezérlés jellegűek: nincs korrekciós jellegű (szabályozó) visszacsatolás. Ha van visszacsatolás, az *kéthurkos* jellegű: nem a következményeket kompenzálják, hanem magát a célt, illetve a döntési premisszákat (értékeket, hiedelmeket) változtatják meg!

2. táblázat A karizmatikus és neokarizmatikus leadership összehasonlítása – szempontok és jellemzők

	Összehasonlítási szempontok	Karizmatikus	Neokarizmatikus
Konceptcionális fókusz	társadalmi szint	társadalmi-szociológiai jelenség	szervezeti tényező
	elméleti hangsúly	vezetői tulajdonságok, kiválóság	a követést kiváltó magatartás
Vezetői szerepértelmezés	hatalom-leadership	inkább hatalom (engedelmesség)	inkább leadership (követés)
	burnsi üzletkötő-átalakító	érintettek számára fontos jószágok kölcsönös cseréje (üzletkötő, zéróösszegű játszma)	kölcsönös és emelkedett serkentés (átalakító, moral agent, nyer/nyer játszma)
	kotteri manager-leader szerepek	inkább manager	inkább leader (változásvezető)
	vezetőtől elvárt intelligencia	problémamegoldó intelligencia (IQ)	érzelmi intelligencia (EQ)
Vezető-követő viszony	elköteleződés, odaadás	vezető személye iránt	vezető által képviselt értékek és célok iránt
	függés	egyoldalú	kölcsönös
	vezetői kontroll	magatartás	teljesítmény vagy klán
	kibernetikai visszacsatolás	szabályozás	vezérlés
	leaderi jelentésadás	komplexebb probléma észlelés és értelmezés	vonzó és önkitaljesítésre alkalmas cél és az autonóm cselekvés mozgásterét kijelölő hiedelem- és értékkeretek
Követő jellemzői	követői érettség (Argyris)	inkább éretlen (feladat végrehajtó)	inkább érett (önálló problémamegoldó)
	Kielégített követői szükségletszint (motiváció)	extrinsic motivációk (külső)	intrinsic motivációk (belső)

Forrás: saját szerkesztés

A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership-értelmezések összehasonlításának legfontosabb szempontjait és jellemzőit a 2. táblázatban foglalom össze.

A neokarizmatikus leadership – tények a Globe-kutatás alapján

A GLOBE-kutatás vezetési stílust vizsgáló része azokat az elvárt tulajdonságokat, elvárt magatartási mintákat tárja fel, amelyek egy sikeres vezetővel szemben megfogalmazódnak. A kutatás tehát nem az észlelt (leíró), hanem a kívánatos, elvárt (normatív) vezetőképre világít rá. Ez témánk szempontjából azért izgalmas, mert ezek a normatív várakozások éppen a beosztotti nézőpontú elvárásokra mutatnak rá.

A GLOBE-kutatás karizmatikus/értékalapú leadership változójának definícióját olvasva kétségtelen, hogy az a neokarizmatikus értelmezési keretbe illeszthető – nem véletlenül, hiszen a kutatás egyértelműen az ezredfordulóra időszakra jellemző szervezeti-vezetési paradigmába illeszkedik:

„Ez a széles értelemben vett leadership-változó a vezető a szilárd értékmeggyőződésen alapuló inspiráló, motíváló, másoktól magas teljesítményszintet elváró képességét tükrözi” (House et al., 2004, p. 14.).

A GLOBE leadership megközelítése az implicit leadership-elméletek (ILT) logikáját követi. Eszerint a leadership-pel kapcsolatos elvárás észlelési kérdés, mégpedig a követő nézőpontjából: mindenkinek vannak a vezetőktől elvárt tulajdonságokkal és viselkedésekkel kapcsolatos hiedelmei, meggyőződései, előfeltevései. A vezetőt a követőktől, a sikeres vezetőt a sikertelentől megkülönböztető ezen karakterisztikák alkotják a személyes implicit leadership-elméletünket (Lord-Maher, 1991). Ha ezeket társadalmi szintre aggregáljuk, akkor társadalmi szintű implicit leadership elméletet (CILT – Culturally endorsed implicit leadership theory) kapunk (House et al., 2004, p. 16-17.).

Az implicit leadership-elmélet tehát nem tekinti adottnak a sikeres leadership-pel kapcsolatos elvárásokat, hanem azt a követők által megfogalmazott hiedelmekből, meggyőződésekből és előfeltevésekből építi fel – ez az, aminek a vezetőjük meg kell, hogy feleljen, ha tényleges követést vár tőlük.

A GLOBE-kérdőív nagyszámú (112) vezetői tulajdonság, illetve viselkedés 1-7-es skálán való értékelését kérte a kitöltőktől aszerint, hogy mennyire tartják azokat kívánatosnak a vezetői sikeresség szempontjából. Az ezekből kirajzolódó társadalmi szintű elvárásmintázatot (CILT-et) faktoranalízissel állították elő. A 62 részt vevő ország több mint 17 ezer középvezetőjének kérdőíves válaszaira alapozott faktoranalízis 21 elsődleges globális leadership-változót aggregált. Egy második faktoranalízis ezeket a változókat hat főfaktorba (másodlagos faktorba) tömörítette (Den Hartog et al., 1999). A főfaktorokat és az azokat alkotó elsődleges leadership-változókkal a 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat A GLOBE 6 másodlagos leadership-faktora és azok elsődleges összetevői

<p>1. Karizmatikus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiráló karizmatikus • Jövőképpel bíró karizmatikus • Önfeláldozó karizmatikus • Integritáshitelesség • Döntésképeség • Teljesítményorientáció 	<p>2. Csoportorientált</p> <ul style="list-style-type: none"> • Együttműködő csoportorientáltság • Csoport integrátor • Diplomatikusság • Rosszindulat • Adminisztratív kompetencia
<p>3. Énközpontú (Narcisztikus)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Énközpontúság • Státustudatosság • Konfliktusteremtő • Önigazoló • Procedurális-bürokratikus 	<p>4. Résztvételi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autokratikus • Résztvételtől elzárkózó • Delegáló
<p>5. Humánorientált</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visszafogottság • Humánorientáció 	<p>6. Autonóm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonóm

Forrás: Den Hartog et al. (1999)

A GLOBE izgalmas kutatási kérdése volt az, hogy vajon vannak-e a kiváló vezetőktől univerzálisan elvárt, kultúrától független leadership-változók? Univerzálisnak a kutatók azokat a változókat tekintik, amelyek az alábbi kritériumoknak felelnek meg (House et al., 2004, p. 677.):

- a) az adott változó egyes társadalmak 1-7-es skálán mért átlagainak 95%-a (egyszerűbben: három kivételével) 5 fölötti értéket mutat,
- b) a 62 vizsgált társadalom főatlaga (világátlag) 6 fölötti érték.

A 4. táblázat mutatja be a GLOBE-kutatás karizmatikus leadership adatait:

- a karizmatikus/értékalapú főfaktor,
- annak mind a hat komponensváltozóját,
- kulturális klaszterenkénti (Gupta et al., 2002) csoportosításban, feltüntetve a klaszterátlagokat is.

A táblázat első szembeötlő ténye az, hogy a kompozit karizmatikus/értékalapú főfaktor éppen csak nem felel meg az univerzális követelménynek: jöllehet csak 3 ország (Franciaország, Katar és Marokkó) átlagértéke 5 alatti, a világátlag „csak” 5,91 (6-nál kevesebb). Lényegében azonban mondhatjuk azt, hogy a neokarizmatikusság egy olyan implicit elvárás a követők részéről, amely mára – a XX-XXI. század fordulóján – a világ minden vezetőjétől igen erőteljesen elvárt leadership-kompetencia.

Ha a főfaktor hat változó alkotóelemét tekintjük, akkor megállapítható, hogy elsődleges közülük négy karizmatikus komponensváltozó egyértelműen univerzális:

- nemcsak igazolható Yukl (2002) tétele, amely a *jövőképpel bírót* és az *inspirálót* a karizmatikus leadership kritikus tényezőinek tekinti, de ezek egyben univerzálisan elvártak is (rendre: 6,02 és 6,07 világtálagértékek, és minden ország változóértéke 5 fölöött van!),
- a hitelesség főátlaga is 6,08, az országok közül csak Katar 5 alatti (4,83),

- a teljesítményorientáció főátlaga 6,19, ugyancsak Katar 5 alatti értékekkel (4,51).

Ezek az értékek ugyancsak alátámasztják azt, hogy a neokarizmatikus leadership magától értetődő elvárás a világ valamennyi országában.

Az *önfeláldozó karizmatikus* és a *döntésképes* komponensváltók ugyanakkor nem teljesítik az univerzalitás követelményét.

3. táblázat A GLOBE karizmatikus /értékalapú változójának országonkénti értékei

Ország	Jövőképpel bíró karizmatikus	Inspiráló karizmatikus	Önfeláldozó karizmatikus	Hitelesség	Döntésképeség	Teljesítményorientáció	Karizmatikus/értékalapú
Anglia	6,21	6,39	4,90	6,12	6,00	6,38	6,01
Ausztrália	6,24	6,40	5,14	6,36	6,02	6,35	6,09
Dél-Afrika (fehér)	6,15	6,33	5,01	6,35	6,07	6,01	5,99
Írország	6,33	6,33	5,11	6,19	6,14	6,38	6,08
Kanada (angol)	6,36	6,47	5,11	6,51	6,03	6,43	6,15
Új-Zéland	6,23	6,50	4,88	5,49	5,69	6,31	5,87
USA	6,28	6,35	5,16	6,51	5,96	6,46	6,12
Angol klaszter	6,26	6,40	5,04	6,22	5,99	6,33	6,04
Ausztria	6,13	6,34	5,03	6,46	5,96	6,23	6,02
Svájc (németajkú)	6,12	6,25	4,88	6,36	5,86	6,08	5,93
Hollandia	6,30	6,38	4,79	6,52	5,87	5,95	5,98
Németország (K)	5,86	6,10	5,08	6,11	5,81	6,33	5,87
Németország (Ny)	5,99	6,15	4,87	6,12	5,78	6,11	5,84
Germán	6,08	6,25	4,93	6,31	5,85	6,14	5,93
Finnország	6,29	6,42	4,22	6,52	5,97	6,04	5,94
Svédország	6,05	6,31	4,81	6,29	5,59	5,96	5,84
Dánia	6,20	6,26	5,05	6,38	6,08	6,05	6,00
Észak-Európa	6,18	6,33	4,69	6,40	5,88	6,02	5,93
Franciaország	5,06	5,22	3,98	5,14	5,06	5,10	4,93
Izrael	6,45	6,40	5,52	6,47	6,24	6,34	6,23
Olaszország	6,24	6,14	5,20	6,06	6,09	6,18	5,98
Portugália	6,11	6,27	4,33	6,21	5,31	6,18	5,75
Spanyolország	5,91	6,34	4,80	6,11	5,95	6,25	5,90
Svájc (franciaajkú)	6,10	6,31	5,27	6,11	5,79	5,82	5,90
Latin-Európa	5,98	6,11	4,85	6,02	5,74	5,98	5,78
Albánia	5,97	5,84	5,12	5,94	6,20	5,74	5,79
Görögország	6,19	6,25	5,42	6,27	6,18	5,82	6,01
Grúzia	5,82	5,48	4,91	5,79	6,00	5,94	5,65
Kazahsztán	5,88	5,46	4,50	5,65	5,76	5,97	5,54
Lengyelország	6,03	5,87	4,61	5,58	6,00	5,87	5,67
Magyarország	6,27	5,93	4,83	6,22	6,05	6,15	5,91
Oroszország	6,07	5,93	4,28	5,72	5,95	5,92	5,66
Szlovénia	6,00	5,74	4,77	6,08	5,79	5,76	5,69
Kelet-Európa	6,03	5,81	4,81	5,91	5,99	5,90	5,74

Argentína	6,15	6,32	4,87	6,15	6,13	6,20	5,98
Bolivia	6,20	6,28	4,94	6,29	6,27	6,04	6,01
Brazília	6,15	6,35	4,84	6,62	5,70	6,36	6,00
Costa Rica	6,06	6,10	5,67	6,18	5,66	6,15	5,95
Ecuador	6,50	6,63	5,99	6,79	6,29	6,64	6,46
El Salvador	6,21	6,25	5,81	6,29	5,78	6,22	6,08
Guatemala	6,06	6,25	5,71	6,24	5,77	6,09	6,00
Kolumbia	6,36	6,34	5,21	6,43	5,52	6,39	6,04
Mexico	5,78	5,91	4,80	5,77	5,54	6,14	5,66
Venezuela	5,74	5,81	5,56	5,89	5,40	6,05	5,72
Latin-Amerika	6,12	6,22	5,34	6,26	5,81	6,23	5,99
Dél-Korea	5,76	5,74	5,30	5,62	5,63	5,18	5,53
Hong Kong	5,76	5,85	5,13	5,73	5,76	5,82	5,66
Japán	5,63	5,74	4,57	5,55	5,70	5,73	5,49
Kína	5,85	5,92	4,70	5,98	5,29	5,64	5,56
Szingapúr	6,17	6,09	5,39	6,15	5,85	6,11	5,95
Tajvan	5,66	5,74	4,98	5,89	5,60	5,67	5,58
Konfuciánus Ázsia	5,80	5,84	5,01	5,82	5,64	5,69	5,63
India	6,02	5,93	5,45	5,99	5,83	5,96	5,85
Indonézia	6,23	6,29	5,54	6,34	6,19	6,36	6,15
Fülöp-szigetek	6,46	6,51	5,55	6,58	6,37	6,56	6,33
Malájzia	6,01	6,10	5,18	6,03	5,93	6,11	5,89
Thaiföld	6,09	5,77	4,96	6,03	5,87	5,98	5,78
Irán	6,35	6,02	5,04	5,83	5,34	6,21	5,81
Dél-Ázsia	6,20	6,10	5,29	6,13	5,92	6,20	5,97
Katar	4,62	5,04	4,52	4,83	3,62	4,51	4,51
Marokkó	4,84	5,09	4,10	5,03	4,70	5,10	4,81
Törökország	6,25	6,08	5,03	6,16	6,29	5,91	5,95
Egyiptom	5,52	5,50	5,11	6,05	5,60	5,79	5,57
Kuwait	6,22	6,16	5,16	6,19	5,58	6,08	5,90
Arab klaszter	5,49	5,57	4,78	5,65	5,16	5,48	5,35
Namíbia	6,16	6,26	4,79	6,35	6,16	6,16	5,99
Zambia	6,10	6,25	4,91	6,10	6,02	6,10	5,92
Zimbabwe	6,27	6,46	5,31	6,14	6,29	6,16	6,11
Nigéria	5,89	5,98	4,92	6,07	5,75	6,00	5,76
Dél-Afrika (fekete)	5,39	5,56	4,33	5,36	4,83	5,47	5,16
Fekete-Afrika	5,96	6,10	4,85	6,00	5,81	5,98	5,79
Cseh Köztársaság	5,91	6,03	5,72	6,41	5,37	6,19	5,91
Világátlag	6,02	6,07	5,00	6,08	5,79	6,19	5,91

Forrás: saját szerkesztés House et al. (2004, p. 680.,713-714.) és a GLOBE-kutatócsoport belső munkatáblái alapján

Tanulságos a kulturális klaszterek közötti összehasonlítás is. A kutatási eredmények arra utalnak, hogy Hummel (1973) érvelése, tudniillik hogy a konfucianus társadalmakra a karizmatikus leadership nem értelmezhető, bizonyos árnyalással alátámasztható – talán abban az óvatosabb újra-fogalmazásban, hogy ez az elvárás ebben a kultúrában mérsékeltebb. Amivel a GLOBE-eredmények alapján kiegészíthetjük: a latin-európai, a kelet-európai és a fekete-afrikai klaszterekben is mérsékeltebb az elvárt karizmatikusság, az arab kultúrában pedig még ennél is (szignifikánsan) alacsonyabb (House et al., 2004, p. 682.).

A kelet-európai klaszteren belül izgalmas végig elemezni a magyar adatsort. A főfaktor 5,91-es értéke egyértelműen a klaszterátlag fölött van és a világtátlaggal azonos értékű!

Ami a komponensváltozókat (elsődleges faktorokat) illeti:

- a vonzó jövőképet kínáló vezető elvárása mind a klaszter-, mind a világtátlagot meghaladó (6,27),
- az inspiráló a világtátlag és a klaszterátlag közötti átlagértéket mutat (5,93),
- a vezetőtől várt önfeláldozás belesimul a klaszterátlagba, ám alatta marad a világtátlagnak (4,83),
- a hitelesség mind a világ, mind a klaszter átlagait meghaladóan fontos elvárás a magyar kultúrában (6,22),
- hasonlóan mindkét referenciaátlagnál fontosabb a döntésképeség (6,05), és végül
- a teljesítményorientáltság a világtátlaghoz közeli, a klaszter megfelelő értékét messze meghaladó elvárás (6,15).

A magyar adatsorról azt érdemes kiemelni, hogy a Kelet-Európa kultúráját jellemző elvárásokhoz képest a magyar vezetők a karizmatikus leadership-et minden elemében fontosabb elvárásként fogalmazzák meg saját vezetőik felé, és ezzel – az egyes változó értékek kismértékű szóródásával együtt – belesimulnak a világtátlagba.

Összegzés

A feldolgozott szakirodalom alapján alátámasztottnak tekintem, hogy a karizmafogalom átértelmeződése a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis megváltozásának a következménye (1. hipotézis). Az átértelmeződés többértékes:

- a vezetői karizma fogalmát társadalmi kontextusból szervezetibe emelte át,
- uralom-szociológiai fogalomból leadership-fogalommal vált,
- az eredendően klasszikus paradigma kulcsfogalmából (karizmatikus) a versengő paradigma kulcsfogalmává vált (neokarizmatikus) – a kettő más-más vezetési-szervezeti paradigmában értelmezhető,
- kiterjedt nemzetközi leadership-kutatás (GLOBE) is alátámasztja, hogy napjainkra a neokarizmatikus leadership univerzálisan teret nyert (hazai kontextusban is tetten érhető ennek elvárása).

A feldolgozott szakirodalom alapján alátámasztottnak tekintem, hogy napjaink vezetési-szervezeti paradigmájának egyik meghatározó tényezője az önálló problémamegoldásra képes – egyben érett személyiséggel jellemezhető – szervezeti tag (munkavállaló) megjelenése a szervezetben. A vezető az alaptevékenységi feladatorientáltságot teljes egészében elengedve a követőket hatalmazza fel a problémamegoldással, a magatartáskontrollt pedig eredmény- és/vagy klánkontrollal válthatja fel.

Ahogy az argyrisi éretlen-érett skálán egyének és társadalmak elmozdulnak a kész és képes (érett) pólus felé, a szervezeti univerzumban a munkavállalók vezetőikkel szembeni elvárásaiban úgy váltja fel a klasszikus karizmatikust a neokarizmatikus leadership. Ahogy a szervezeti tagok maguk válnak „önjáró” problémamegoldókká, a tevékenységüknek értelmet adó várakozásaik hangsúlya úgy tevődik át a vonzó jövőképre, az önmegvalósítás lehetőségét felkínáló inspiráló és hiteles vezetői viselkedésre, a magas szintű teljesítményre, a képességek mozgósítását, egyben fejlesztését igénylő alkotás lehetőségére. Minél érettebbek vagyunk, illetve minél fejlettebb társadalomban élünk, annál inkább érvényes ez az összefüggés. A neokarizmatikus leadership esetében a követők – mára univerzálisnak tekinthető – összetettebb elvárásai (inspiráció, jelentésadás, értékközvetítés, hitelesség, jövőkép) jelentősen meghatározzák a neokarizmatikus leadership kiemelkedését.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C.* (1957a): *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual.* New York: Harper
- Argyris, C.* (1957b): *The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment.* *Administrative Science Quarterly*, Vol. 2, No. 1. (June), p. 1-24.
- Argyris, C.* (1973): *Personality and Organization theory revisited.* *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 2., p. 141-167.
- Avolio, B. J.* (2000): *Pursuing authentic leadership development.* In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice.* Boston: Harvard Business Press, p. 739-768.
- Bakacsi Gy.* (2011): *Egy újra felfedezett óriás: Chester Barnard (1886-1961).* In: Dobák M. – Bakacsi Gy. – Kiss Csaba (szerk.): *Stratégia és menedzsment. Tanulmányok Balaton Károly tiszteletére.* Budapest: Aula - Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézet
- Bakacsi Gy.* (2015): *A szervezeti magatartás alapjai.* Budapest: Semmelweis Kiadó, 367 p.
- Bakacsi Gy.* (2015): *Változó vezetési paradigma – változó megbízó-ügynök probléma?* In: Bakacsi Gy. – Balaton K. (szerk.): *Vezetés és szervezet társadalmi kontextusban: Tanulmányok Dobák Miklós 60. születésnapja tiszteletére.* Budapest: Akadémiai Kiadó, p. 29-54.
- Barnard, Ch. I.* (1938): *The Functions of the Executive.* Cambridge: Harvard University Press, 334 p.

- Bass, B. M. (1999): On the taming of charisma: A reply to Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No 4, p. 541-553.
- Bennis, W. – Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: HarperCollins, 235 p.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership*. New York: Harper & Row, 530 p.
- Den Hartog, D. N. – House, R. J. – Hanges, P. J. – Ruiz-Quintanilla, S. A. – Dorfman, P. W. – Bakacsi, Gy. et al. (1999): Culture specific and cross culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, Vol. 10 No.2, p. 219-256.
- Diós I. – Viczián J. (szerk.) (2001): *Magyar Katolikus Lexikon VI. Kaán-kiz*. Budapest: Szent István Társulat, 970 p.
- Follett, M. P. (1924): *Creative experience*. Oxford: Longmans, Green & Co., 303 p.
- French, J. R. P. – Raven, B. (1959): The basis of social power. In: Cartwright, D. (ed.): *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan Institute for Social Research, p. 150-167.
- Gioia, D. A. (1986): Symbols, scripts, and sensemaking. Creating meaning in the organizational experience. In: Sims, H. P. Jr. – Gioia, D. A. (eds.): *The thinking organization: dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 49-74.
- Hackman, R. – Lawler, E. E. (1971): Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 55, No. 3, p. 259-286.
- Hersey, P. – Blanchard, K. H. – Johnson, D. E. (1996): *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (7th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 627 p.
- House, R. J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G. – Larson, L. L. (szerk.): *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press, p. 189-207.
- House, R. J. – Spangler, D. – Woycke, J. (1991): Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, p. 364-396.
- House, R. J. (1999): Weber and the Neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly*, Vol 10, No. 4., p. 563-574.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P. W. – Gupta, V. (eds.) (2004): *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage, 818 p.
- Gupta, V. – Hanges, P. J. – Dorfman, P. W. (2002): Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Business*, Vol. 37, No 1., p. 11-15.
- Hummel, R. P. (1973): Charisma in politics: Psychosocial causes of revolution as preconditions of charismatic outbreaks within the framework of Weber's epistemology. Ph.D. thesis (Manuscript). New York: New York University
- Isabella, L. A. (1990): Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, p. 7-41.
- Jenei György (2016): Max Weber bürokráciaelmélete és a neoweberianus szintézis. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, No. 3., p. 42-55.
- Kotter, J. (1990): What leaders really do? *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p. 103-111.
- Ladkin, D. (2006): The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encounter. *Leadership*, Vol. 2, No. 2, p.165-179.
- Lord, R. G. – Maher, K. J. (1991): *People and organizations. Vol. 1. Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Cambridge, MA: Unwin Hyman
- McClelland, D. C. – Burnham, D. H. (1976): Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, Vol. 54, No. 2, p. 100-110.
- Mudra László (2001): Gondolatok a karizmatikus vezetésről. *Vezetéstudomány*, Vol. 32, No. 6, p. 56-60.
- Nanus, B. (1992): *Visionary leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 237 p.
- Nohria, N. – Khurana, R. (eds.) (2000): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, 822 p.
- Nye, J. S. (2010): Power and Leadership (p. 305-334). In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, p. 305-334.
- Podolny, J. M. – Khumara, R. – Besharov, M. L. (2000): Revisiting the meaning of leadership. In: Nohria, N. – Khurana, R. (eds.): *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Boston: Harvard Business Press, p. 65-106.
- Robbins, S. P. (1998): *Organizational Behavior. Concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall
- Schein, E. (1992): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 418 p.
- Szerb László (1991): Max Weber bürokráciaelmélete és a magyar bürokrácia. *Aula*, Vol. 13, No.3, p. 38-52.
- Sy, Th. – Horton, C. – Riggio, R. (2018): Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *Leadership Quarterly*, Vol. 29, No 1, p. 58-69.
- Weber, M. (1996): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 2/3*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 281 p.
- Yukl, G. A. (2002): *Leadership in organization (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 508 p.