

# AZ ADAPTÍV VEZETÉS HATÁSA A MUNKA IRÁNTI ELKÖTELEZŐDÉSRE

## THE IMPACT OF ADAPTIVE LEADERSHIP ON WORK ENGAGEMENT

A munkatársak elkötelezettségének fenntartása dinamikus változó világunkban folyamatos gazdasági és szervezeti kihívásokkal jár, ezért fontos azonosítanunk, mit tehetünk, illetve melyek azok a tényezők, amelyek a munkatársak munka iránti elköteleződését növelhetik. Számos egyéni és szervezeti tényező közül a vezető személye és viselkedése emelkedik ki a munkaelköteleződés meghatározó prediktoraként. Ezen belül a széles körben vizsgált elkötelező vezetés az, amely bizonyítottan hozzájárul a munkatársak munkavégzés során megélt pozitív, affektív-kognitív élményéhez. Am korábbi kutatások az ezzel az elméleti modellel rokon adaptív vezetés munkaelköteleződéssel való kapcsolatát még nem vizsgálták. A szerzők kutatásában 310 fő bevonásával, kérdőíves adatfelvételt követően regressziós és moderációs elemzés segítségével vizsgálták meg az elkötelező, az adaptív vezetés és a munka iránti elköteleződés közötti kapcsolatot. Az eredmények alapján elmondható, hogy önmagában mindkét vezetési stílus szignifikánsan hozzájárul a munkaelköteleződés növekedéséhez. Viszont azt találták, hogy ha egy vezető mindkét stílushoz kapcsolódó viselkedésrepertoárt megfelelő mértékben alkalmazza, azzal sokkal intenzívebb, minőségi javulást érhet el a beosztott munkatársak munkaelköteleződésének mértékében.

**Kulcsszavak:** munkaelköteleződés, adaptív vezetés, elkötelező vezetés

In our dynamically changing world, keeping employees committed is an ongoing economic and organisational challenge, so it is crucial to determine what we can do to keep them engaged and identify the factors contributing to work engagement. Among several individual and organisational aspects, the leader's personality and behaviour emerge as key predictors of work engagement. From these, engaging leadership has been widely studied and supported, contributing to employees' positive affective-cognitive experience at work. However, previous research has not yet examined the relationship between adaptive leadership, the associated theoretical model with engaging leadership, and work engagement. After surveying 310 respondents, the authors used linear regression and moderation analysis to examine the relationships among the three constructs. The results suggest that both leadership styles significantly contribute to increasing engagement. Moreover, the joint application of their behavioural repertoires to an appropriate extent can improve followers' work engagement more intensely.

**Keywords:** work engagement, adaptive leadership, engaging leadership

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Krén Heléna<sup>a</sup> (kren.helena@edu.bme.hu) PhD-hallgató (<https://orcid.org/0000-0003-3472-1490>); Dr. Juhász Márta<sup>a</sup> (juhasz.marta@gtk.bme.hu) egyetemi docens (<https://orcid.org/0000-0002-3481-522X>)

<sup>a</sup>Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem (Budapest University of Technology and Economics) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2025. 03. 07-én, javítva: 2025. 06. 09-én, 2025. 10. 03-án és 2025. 12. 22-én, elfogadva: 2026. 01. 05-én.

The article was received: 07. 03. 2025, revised: 09. 06. 2025, 03. 10. 2025, and 22. 12. 2025, accepted: 05. 01. 2026.

Copyright (c) 2026 Corvinus University of Budapest, publisher of *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

A vállalatoknak – versenyképességük fenntartása érdekében – nemcsak a legjobban teljesítő munkatársakat kell bevonniuk, hanem arra is törekedniük kell, hogy a munkatársakat hosszú távon megtartsák, lehetőséget adjanak számukra a változatos és kiteljesedést támogató feladatok elvégzésére (Bakker et al., 2011; Memon et al., 2021). Nem véletlen, hogy az elkötelezettségkutatásokat a pszichológia területén, a szervezetfejlesztésben és a menedzsment, azon belül is az emberierőforrás-menedzsment területén is nagy érdeklődés övezi (Kim et al., 2017). Habár a téma több évtizede a kutatások fókuszában áll, a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy továbbra is fontos az elkötelezettséget meghatározó és befolyásoló tényezőket kutatni. Ennek egyik oka, amelyet a Gallup Intézet (Gallup, 2024) által végzett kutatások is mutatnak, hogy jellemzően globális szinten alacsony elkötelezettséggel találkozunk a vállalatoknál dolgozók körében. A Gallup Intézet legfrissebb kutatása szerint a munkavállalók több mint háromnegyede egyáltalán nem elkötelezett a munkáját tekintve. Az elkötelezettség hiánya komoly veszélyt jelent a vállalatokra nézve, mert a fluktuációnak magas szervezeti költsége van és a nem elkötelezett munkatársak nagyobb valószínűséggel mondanak fel. Ezért fontos, hogy megelőzzük a munkavállalók önkéntes felmondását, és olyan környezetet biztosítsunk számukra, amelyben elkötelezetté válnak (Memon et al., 2021). A munka iránti elköteleződés a szervezeti költségek csökkentésén túl számos más előnnyel is jár, mint például a munkateljesítmény fokozódása, a vevői elégedettség és a vállalati nyereség növekedése (Bakker et al., 2011). Ezért fontos vizsgálunk azon tényezőket, amelyek a munkatársak elköteleződésének fenntartásához és növeléséhez járulnak hozzá.

Jelen tanulmányban célunk, hogy felhívjuk a figyelmet az adaptív vezetés jellemzőire és működésére, elkülönítsük az elkötelező és adaptív vezetés fogalmait, és feltárjuk, hogy a munkatársak által észlelt elkötelező és adaptív vezetési stílus milyen mértékben erősíti a munkavállalók elköteleződését. Az alábbiakban a munkaelköteleződés és ezen állapotot meghatározó tényezők bemutatását követően, azt a két újszerű vezetéselméleti megközelítést mutatjuk be, amelyek hozzájárulhatnak a munkatársak elköteleződésének növekedéséhez. A kutatási eredmények leírását követően pedig kiemeljük a két vezetési stílus hozzáadott értékét.

## A munkaelköteleződés

A munkakörnyezetből fakadó kihívások megfelelő kezelése érdekében a munkavállalók számára fontos, hogy pszichológiailag adaptálódjanak a munka elvárásaihoz és emellett képesek legyenek a megfelelő mértékű munkavégzésre. Az üzleti környezetben korábban az elkötelezettséget inkább a tapasztalatok alapján, a megfigyelésekből levont következtetések segítségével definiálták és mérték. Jellemzően a munkatársak munkával való elégedettségét, a szervezet iránti elhivatottságát és a munka elvárásain túlmutató munkavégzést vették a munkatársak elkötelezettségének alapjául (Schaufeli, 2013).

A munkatársak a szervezetük (organizational commitment), a munkahelyükön végzett szakmai tevékenységük (employee engagement) és a munkájukhoz kötődő feladataik (work engagement) irányába is megélhetnek elkötelezettséget (Kim et al., 2017). Emiatt fontos különbséget tenni a szakirodalomban megjelenő elkötelezettségfogalmak között. Az 1960-as években az első kutatók közül Becker hívta fel a figyelmet arra, hogy vannak olyan tevékenységek, amelyeket konzisztensen végeznek az emberek. Ezt a konzisztens magatartást tekinthetjük elkötelezettségnek, amelyet a veszteségek elkerülése és az egyén értékrendszerében jelen levő domináns értékek működtetnek (Becker, 1960). Később Mowday és munkatársai (1979) a veszteségorientáció helyett az elkötelezettség érzelmi dimenziójára helyezték a hangsúlyt és a szervezethez való érzelmi kötődés mentén próbálták definiálni a szervezeti elkötelezettséget. Ezen előzményekre építkezve Allen és Meyer (1990) megalkották a szervezeti elkötelezettség három komponensből álló elméletét, amelyben az affektív, a folytonossági és a normatív dimenziók, mint az elkötelezettséget meghatározó pszichológiai állapotok jelennek meg. A szervezeti szintű elkötelezettség esetében az egyén és a szervezet kapcsolatáról, a szervezettel való azonosulás és a szervezet életében való részvétel mértékéről kapunk információt (Kim et al., 2017). Ezzel szemben az egyén szintjén inkább a munka irányába mutató elköteleződést, mint pozitív pszichológiai állapotot tudjuk mérni, amely némiképp átfedést mutat a szervezeti szintű elkötelezettséggel, mégis szakirodalmilag bizonyított, hogy eltérő konstruktumokról van szó (Huynh et al., 2012; Kim et al., 2017).

Az egyéni elköteleződés fogalma szintén a XX. században kezdett elterjedni, miután Kahn (1990) az elsők között definiálta az egyéni elköteleződést és az elkötelezettség hiányát meghatározó tényezőket. Kutatásának eredményeként három alapvető pszichológiai tényezőt azonosított, amelyek a munkatársak elköteleződéséhez hozzájárulnak, azt meghatározzák. Kahn (1990) a munkában megélt pszichológiai biztonságot, az adott személy érzelmi, fizikai és kognitív erőforrásait és a munka jelentőségét emelte ki mint elköteleződést fokozó tényezőket. Ezek a pszichológiai állapotok jellemzően a munkában átélt élményekhez kapcsolódnak (Kahn, 1990).

Azóta számos definíció látott napvilágot, amely próbálta megragadni az elköteleződés természetét. Ezek közül két fő irány domborodik ki: az egyik az elköteleződés motivációs aspektusára, az elköteleződéshez kapcsolódó érzelmi élményre helyezi a hangsúlyt; míg a másik inkább az elkötelezettséget a szervezeti előnyök és eredmények mentén igyekszik definiálni (Kim et al., 2013). A kurrens kutatásokban inkább az elköteleződés motivációs elméletbe ágyazott megközelítése dominál, amely Schaufeli és munkatársai (2002) nevéhez köthető. Erre az elméleti keretre építkezve több vizsgálat is megerősítette, hogy az egyén elköteleződésének mértéke kapcsolatban áll a vezető vezetési stílusával, így jelen tanulmányunkban is ezt a megközelítést vesszük alapul és az ehhez kapcsolódó kutatási előzményeket mutatjuk be részletesebben.

Schaufeli munkatársaival (2002) definiálta a munka iránti elköteleződést mint egy a munkához kötődő pozitív affektív-kognitív állapot (Schaufeli et al., 2002). E munkához kapcsolódó érzelmi állapot eléréséhez az alapvető pszichológiai szükségletek kielégülése járul hozzá (Schaufeli, 2015). E szükségletek közé soroljuk a valahova tartozás szükségletét – a belső készletet, hogy pozitív és szeretetteljes kapcsolatot alakítsunk ki másokkal –, a kompetenciaszükségletet – a vágyat, hogy hatékonyan küzdjünk meg a környezeti kihívásokkal és képessé váljunk változatos helyzetek kezelésére –, illetve az autonómia szükségletét, amely arra készít bennünket, hogy önállóan és szabadon végezzük a tevékenységeinket. Amennyiben ezek a szükségletek kielégülnek, elégedettséget élhetünk meg, amely közvetett módon hozzájárul a munkamotivációnk, az elköteleződésünk és teljesítményünk fenntartásához (Schaufeli, 2021).

Habár a munkaalköteleződést a munkához kapcsolódó érzelmi állapot mentén tudjuk a legkönnyebben megragadni, az elköteleződés maga tartós és átható affektív-kognitív élmény, amelyet három fő tényező határoz meg: (1) a *vitalitás*, egyfajta intenzív energia, amelyet a munkavégzés közben átélünk, (2) a *lelkesség*, amely a munkában rejlő kihívások megoldása révén tud kialakulni és mély involvátsággal társul, és (3) a *bevonódás*, amely állapotot egyfajta belemerülés jellemez. Ilyenkor az egyén boldogan belefeledkezik a munkájába és könnyedén képes koncentrálni hosszabb távon is (Schaufeli et al., 2006).

### A vezetés szerepe a munkavállalói elköteleződésben

Saks (2006) az elkötelezett állapot kialakulására és fenntartására ható tényezőket gyűjtötte össze. Ezeket két szempont – a munkából eredő és a szervezet irányából ható tényezők – mentén kategorizálta. A munka esetében annak természete és jellemzői, a munkáért járó jutalom és elismerés egyaránt hozzájárulhatnak a munkavállalók elköteleződéséhez. Szervezeti oldalról pedig az észlelt szervezeti támogatás, a vezető által biztosított segítség, illetve a szervezeti igazságosság növelheti a kollégák elköteleződésének mértékét (Saks, 2006).

Az elméleti megközelítés fejlődésével együtt az elköteleződést befolyásoló, azonosított tényezők köre is bővült. A munkaerőforrások, mint az autonómia, a kollegiális támogatás, a visszajelzés és a fejlődési lehetőségek, egyaránt protektív és támogató faktornak bizonyultak a munkavállalói elköteleződés szempontjából (Saks & Gruman, 2014). Wollard és Shuck (2011) átfogó szakirodalmi kutatásuk eredményeként számos további tényezőt azonosítottak, amelyeket ők az előzőktől eltérően egyéni és szervezeti szinten csoportosítottak. Egyéni szinten olyan konstruktumokat, stratégiákat és körülményeket azonosítottak, amelyeket megélve vagy hasznosítva a munkavállalók saját elköteleződésüket növelhetik. Ezek közé tartoznak bizonyos személyi jellemzők, mint a kíváncsiság, megküzdési képesség, bevonódás, optimizmus (Wollard & Shuck, 2011), a proaktív személyiség-típus (Monica, 2019) vagy az énhatékonyság (Chaudhary, 2014), illetve az egyén percepciója, mint a kontrollérzet,

az észlelt szervezeti támogatás (Wollard & Shuck, 2011), de akár az egyén önértékelése (R, 2019), vagy a környezet és a csoport személyes észlelése, amelyek szintén befolyásolhatják az egyén munkában megélt elköteleződését (Chaudhary, 2014).

Az egyéni szint mellett számos szervezeti szinten ható tényezőt is azonosítottak. Bizonyos faktorok a szervezet strukturális működéséből adódóan rendszerszinten fejtik ki hatásukat. Ilyenek a szervezeti kultúra és klíma, a szervezet társadalmi felelősségvállalása vagy a megfogalmazott vízió. Ezekon belül a humán erőforrással foglalkozó szakemberek kezdeményezői is pozitívan befolyásolhatják a szervezetben dolgozók megélését. Nagy hatással lehetnek a munkatársak elkötelezettségére a fejlesztési programok, illetve az ösztönzési és javadalmazási rendszerek által biztosított előnyök (Chaudhary, 2014; Anitha, 2014; Wollard & Shuck, 2011). Mindezekon túlmutatóan viszont a munkatársak által végzett munka és az őket vezető személye és viselkedése van leginkább kihatással a munkahelyi élményekre, ezáltal pedig az elköteleződésre is (Firouznia et al., 2020).

A vezetők munkatársi elköteleződésben játszott szerepe azért is meghatározó, mivel ők azok, akik közvetlen kapcsolatban állnak a munkatársakkal. A jelenlétük és a velük való interakciók a mindennapi munkavégzésre, a teljesítményre és a munka iránti elköteleződésre egyaránt jelentős hatást gyakorolnak (Decuyperre & Schaufeli, 2021). Ahogy Kahn (1990) a tanulmányában is kiemelte, hogy a munkatársak pszichológiai élményei hatással vannak az általuk megélt elköteleződésre. Ezen élmények pedig a vezető viselkedésének hatására alakulhatnak. Amennyiben a vezető lehetővé teszi, hogy értelmes munkát végezzenek a kollégák, emellett pszichológiai biztonságot alakít ki és biztosítja a munkatársak számára szükséges erőforrásokat, azzal nagy mértékben hozzájárul a munkaalköteleződés kialakulásához és fokozódásához (Decuyperre & Schaufeli, 2021).

Számos kutatás keresztmetszeti és longitudinális elrendezésben is bizonyította, hogy a vezető stílusa a munkaalköteleződés egyik prediktora. E kutatások leginkább a pozitív pszichológiai vezetésemelletek, mint az etikus, autentikus vagy transzformáló vezetés mentén vizsgálták a vezetői viselkedés hatását, egyúttal bizonyították, hogy a pozitív pszichológiai vezetési stílusok direkt és indirekt módon egyaránt hatással vannak az elköteleződésre (Decuyperre & Schaufeli, 2020). A vezető a pszichológiai szükségletek kielégítésének támogatásával tudja növelni a munkatársak elköteleződését (Decuyperre & Schaufeli, 2021). Ezen alapvető szükségletek kielégülését pedig a vezető konkrét viselkedésével, inspirálással, megerősítéssel, a csapat összekovácsolásával tudja legjobban támogatni. Ezt a vezetői viselkedérepertoárt definiálta Schaufeli (2015) az elkötelező vezetés elméletként.

### Az elkötelező és az adaptív vezetés kapcsolata a munkaalköteleződéssel

Habár az elkötelező vezetés fogalmát nem Schaufeli (2015) használta először, mégis az ő elméleti megközelítése révén vált meghatározó kutatási témává a vezetés és

az elköteleződés kapcsolatának vizsgálata napjainkban. Schaufeli (2015) a munkaigény–munkaerőforrás modell motivációs elméletéből kiindulva fogalmazta meg elkötelező vezetési megközelítését. Az elkötelező vezetést egy munkához kapcsolódó erőforrásnak tekinti, amely segít az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítésében, és amely segít egyensúlyt teremteni a munka elvárásai és a munka által biztosított lehetőségek között (Robijn et al., 2020). Tulajdonképpen az elkötelező vezető arra törekszik, hogy kielégítse a munkavállalók egyéni pszichológiai szükségleteit, aminek eredményeképp ők elkötelezettek a munkájukban. Mindezt a vezető azzal éri el, hogy felhatalmazza, megerősíti és összeköti a munkatársakat egymással. A *felhatalmazás* akkor tud megvalósulni, ha a vezető biztosítja az önállóan meghozott, szabad döntésekhez és felelősségvállaláshoz szükséges kereteket, amely így a munkatársak autonómiaérzetét és a kapcsolódó szükséglet kielégülését támogatja. A munkatársak *megerősítése* a kompetenciaszükséglet kielégüléséhez járul hozzá azáltal, hogy a vezető elősegíti, hogy a munkatársak olyan feladatokkal találkozzanak, amelyek kihívást jelentenek számukra, és a képességeik felhasználására és fejlesztésére ösztönzi őket. Ezekon felül az *összekötés*, amely a valahova tartozás motívumához kapcsolódik, szintén fontos vezetői feladat. Az elkötelező vezető ennek az élménynek a létrejöttét úgy tudja támogatni, hogy bátorítja a kollégák közötti együttműködést, létrehozza a csapategységet és erősíti a csapatszellemet (Schaufeli, 2021).

Wilmar Schaufelin kívül Dulewicz és Higgs, illetve Alimo-Metcalfe és munkatársai próbálták definiálni az elkötelező vezetést. Alimo-Metcalfe munkatársaival (2008) a transzformáló vezetéssel hozta összefüggésbe az elkötelező vezetést és egy olyan vezetési stílusként definiálta, amely mások fejlődését és jóllétét helyezi a fókuszba. Az elkötelező vezetőt olyan személyként írta le, aki különböző csoportokból képes egy egységes csapatot létrehozni, aki nyitott, transzparens, egyértelműen kommunikálja a vízióját és az elvárásait egyaránt, és aki értékeli mások kritikus gondolatait, ha egy megoldandó feladatról vagy helyzetről van szó. Ez a vezetői stílus teszi lehetővé azt, hogy a csapat proaktív legyen és értéket teremtsen (Alimo-Metcalfe et al., 2008).

Dulewicz és Higgs (2005) a hatékony vezetéssel és a változó szervezeti környezettel összefüggésben vizsgálták azokat a vezetői viselkedésszempontokat, amelyek hatékony helyzetmegoldást támogathatnak. Kutatásukban három vezetői típust különítettek el, amelyek a változások során eredményesnek bizonyultak: célorientált, bevonó és elkötelező. Ezek a vezetői magatartásformák hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkatársak megtalálják a megfelelő utat, elkötelezettek legyenek és elérjék a kitűzött célokat a komplex, kihívást jelentő üzleti környezetben is (Dulewicz & Higgs, 2005).

Heifetz munkatársaival (2009) a vezetőkkel végzett vizsgálata során hasonló viselkedésjellemzőket figyelt meg. Elméletükben technikai és adaptív jellegű kihívásokat különböztetnek meg. Az előbbi esetében egy viszonylag könnyen azonosítható és megoldható problémára kell

gondolni, amely kezeléséhez vagy megszüntetéséhez minden szükséges tudás és tapasztalat rendelkezésre áll. Ezzel ellentétben az úgy nevezett adaptív kihívások olyan helyzetekben jelennek meg, ahol valamilyen képesség vagy ismeret hiánya még nem teszi lehetővé a gyors feladatmegoldást, így közös gondolkodásra, összehangolt, innovatív feladatmegoldásra van szükség. Heifetz az adaptív vezetést úgy definiálja, mint egy vezetői tevékenység, amelynek az a célja, hogy a munkatársakat mobilizálja az adaptív kihívások megoldására (Heifetz et al., 2009).

A szerzők hat olyan vezetői viselkedést azonosítottak, amelyek segítenek mobilizálni az embereket és erőforrásaikat a kihívásokkal való megküzdésre. Az adaptív vezetési megközelítés mögött az az elgondolás rejlik, hogy azonosítani kell a kihívásos helyzeteket, diagnosztizálni az adott kihívást és ösztönözni az embereket arra, hogy képességeik és tudásuk felhasználásával új megoldásra jussanak. Emiatt a vezetők elsődleges feladata, hogy *felülről nézzenek rá* a kialakult helyzetre, távolodjanak el a konkrét helyzettől, majd ezt követően *azonosítsák az adaptív kihívást*. A feladatorientáció mellett fontos, hogy a vezető önmagában és a csapatban megjelenő *distresszt segítsen megfelelően szabályozni*, illetve a stresszszintet egy produktív tartományon belül tartsa. A negyedik vezetői viselkedés a *figyelem fenntartására* irányul, hiszen a nehézségekkel való megküzdésnél könnyebb az elkerülést választani, viszont a hatékony helyzetmegoldáshoz elengedhetetlen a koncentrált figyelem. Ehhez a vezetőnek támogató szereplőként, nem pedig aktív problémamegoldóként kell jelen lennie. Emiatt is fontos, hogy a kihívás megoldásában *kollaborációs fókusszal hagyja a csapatot alkotni*. Az együttműködés ösztönzése mellett pedig kiemelt figyelmet kell szentelnie a *kevésbé kedvelt személyek vagy ötletek bevonására* és befogadására (Northouse, 2018).

Az új ismeretek megszerzése révén, az összehangolt közös munka segítségével magas szintű hatékonyság érhető el a csapat diverzitásának köszönhetően. Ebből fakadóan előfordulhat, hogy egy-egy feladat megoldásában nem a vezető, hanem valamelyik kompetens csapattag lesz az, aki irányító szerepet vállal. DeRue munkatársaival (2011) éppen így gondolkodik az adaptív vezetésről, amelyet egy olyan interakciós folyamatként ír le, amelyben a vezető és a beosztott szerepei akár fel is cserélhetők. A vezető és vezetettek közötti interakciók a külső környezeti hatások eredményeként dinamikusan változhatnak, viszont a kapcsolatukban megjelenő változások a közöttük levő folyamatos kölcsönhatás eredményeként jöhetnek csak létre (DeRue, 2011).

Ezt az interakciós megközelítést emeli Uhl-Bien munkatársaival (2007) a társas kapcsolati szintről a szervezetek szintjére, amikor a komplex adaptív rendszerek elméletét dolgozza ki. Az ő megközelítésük szerint a rendszerekben különböző ágensek különböző szinteken lehetnek jelen. Ilyenek például a csapattagok is, akik ágensekként kölcsönösen hatnak egymásra és a dinamikus interakcióik eredményeképp komplex adaptív rendszereket alkotnak. Ezek a komplex rendszerek nemcsak személyek, hanem csapatok vagy akár szervezeti szintek között is kialakulhatnak. A

szervezet különböző szintjein eltérő rendszerek, viselkedések és szokások lehetnek meghatározók, ezért Uhl-Bien három vezetési stílust különít el: adminisztratív (administrative), adaptív (adaptive) és képessé tevő (enabling). Az ő értelmezésében az adaptív vezetés akkor jelenik meg, amikor egymásnak ellentmondó igények kibillentik a szervezetet a megszokott egyensúlyából és újfajta viselkedéseket és reakciókat kíván a kialakult helyzet megoldása (Uhl-Bien et al., 2007).

Ez az adaptív vezetési felfogás a szituációs és kontingenciaelméletek vonulatába illeszthető vezetési megközelítés, hiszen a szituatív megközelítésekkel összhangban az adaptív vezetés is fókuszba helyezi az adott helyzet jelentőségét és igényeit, azon belül kiemelt figyelmet fordít a beosztott munkatársak egyéni igényeire és az igények kezeléséhez szükséges rugalmasságra. Éppen ez az, amelyben az adaptív vezetési megközelítés egyedülálló, hogy az egyedüli, optimális megoldások keresésén túlmutatóan felhívja a figyelmet a folyamatos alkalmazkodásra, a helyzet, a vezető és a beosztott munkatársak közötti kölcsönhatásra és a helyzethez illesztett reakciókra (Nöthel et al., 2023). Egyszerre veszi figyelembe a beosztott munkatársak igényeit, amelyek a szituációs vezetési elméletek alapjául is szolgáltak, illetve a változó és kihívást jelentő üzleti igényeket, amelyek a kontingenciaelméletekben a vezető és beosztott viselkedését kiegészítő szempontrendszerrel biztosították (Seah & Hsieh, 2015). Továbbá hangsúlyossá teszi az adaptív vezetés folyamatosan változó dinamikák által uralt kontextuális jellegét (Uhl-Bien & Marion, 2009). Ezzel tulajdonképpen egy olyan vezetési személetmód jött létre, amely a vezető viselkedését leíró és előíró vezetélméleteken felülemelkedve, a helyzeti tényezőkhöz és azok interaktív dinamikájához illeszkedő, rugalmasan alkalmazható vezetési viselkedérepertoárt határoz meg (Boyar et al., 2023).

Habár az adaptív vezetés elméleti megközelítései egy jól követhető fejlődési ívet írnak le az adaptív vezetés értelmezésében, nem született még konszenzus a szakirodalomban arról, hogyan definiálható pontosan az adaptív vezetés. Az 1. táblázatban összefoglaljuk, hogy milyen módon próbálták már többen megragadni az adaptív vezetés fogalmát.

A definíciós előzményekben rejlő tartalmi elemeket összegezve az *adaptív vezetés*, mint interakciós vezetési megközelítés, egy iteratív, célorientált, mobilizáló folyamatot támogató szemléletmódként írható le, amely a változást kíséri és a változással való megküzdést támogatja, annak érdekében, hogy a vezető és a vezetettek adekvát módon és rugalmasan tudjanak reagálni az egyéni és környezeti igényekre, és ezáltal fejlődhessenek és hatékonyabbak legyenek.

Az adaptív vezetés komplexitását mutatja az is, hogy a kutatók között még nincs konszenzus a fogalom és az elmélet tekintetében. Cojocar (2009) szerint maga az adaptív vezetés nem feltétlenül tekinthető önálló vezetési elméletnek, amelyet az elkötelező vezetési és az adaptív vezetési elképzelések közötti hasonlóságok is megerősíthetnek. Mindkét elméleti megközelítésben hangsúlyos az elköteleződés fenntartása és a hatékony helyzetmegoldás a célok elérése érdekében. Ahogy az elkötelező vezetés fogalmi leírásánál is megjelentek az egyéni igények és szükségletek, úgy az adaptív vezetési megközelítések is hangsúlyozzák, hogy a változó környezeti feltételekkel változhatnak az egyéni szükségletek, ezekre pedig a vezetőknek reagálnia szükséges.

A korábbi kutatások már bizonyították, hogy az elkötelező vezetői stílus és a munkaelköteleződés között szoros kapcsolat áll fenn. Az elkötelező vezetés direkt és indirekt módon is befolyásolja a munkatársak munka iránti elköteleződést (Schaufeli, 2015). A két változó közötti kapcsolat keresztmetszeti (Basinska et al., 2018; Robijn et

1. táblázat

Az adaptív vezetés definíciós előzményeit összegző táblázat

Szerző(k)	Adaptív vezetés leírása:
Uhl-Bien et al. (2007)	generatív dinamika, amely a változási tevékenységeket kíséri komplex iteratív dinamika, amely adaptációs eredményeket hoz magával, mint pl. tanulás vagy innováció
Heifetz et al. (2009)	iteratív tevékenység, amely az egyén és a csoporttagok közötti folyamatos elköteleződést támogatja az emberek mobilizálása annak érdekében, hogy a nehézségekkel megküzdjenek és fejlődjenek
Yukl & Mahsud (2010)	változó viselkedés a helyzeti követelményeknek megfelelően
DeRue (2011)	interaktív szociális folyamat, amelyben a vezetés és a követés változó mintázatai révén a csoportok hatékonyan tudnak adaptálódni
Arthur-Mensah & Zimmerman (2017)	a vezetés egy folyamata, amelyben a vezető a vezetetteket elkötelezi, mobilizálja és motiválja a változásra
Boyar et al. (2023)	dinamikus és interaktív folyamat a vezető és a vezetettek között, amely során a komplex környezetekben mindkét fél reagál a valós és vélhető kihívásokra, és amely pozitív eredményekhez vezet
Nöthel et al. (2023)	vezetői viselkedés, amely egy képességet feltételez arra, hogy adekvát módon és rugalmasan reagáljon a vezető a változó környezeti igényekre
Lovett et al. (2023)	a vezetés egy interaktív modellje, amely magába foglalja a beosztottak elkötelezését, próbára tételét és felhatalmazását, annak érdekében, hogy fejlődjenek és adaptálódjanak
Forbes (2023)	folyamat, amely megkívánja, hogy az emberek egyszerre nézzenek előre és hátra

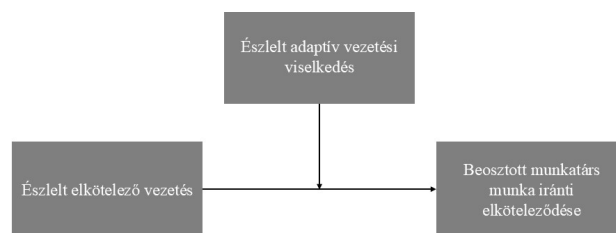
Forrás: saját szerkesztés

al., 2020; van Tuin et al., 2020) és longitudinális vizsgálatok (Nikolova et al., 2019; Rahmadani & Schaufeli, 2019; van Tuin et al., 2021) során is erősnek bizonyult. Emellett eltérő kulturális háttérrel rendelkező kitöltők körében (Rahmadani et al., 2019; Rahmadani & Schaufeli, 2022) és csoportszinten is megerősítést nyert (Rahmadani et al., 2020), hogy pozitív kapcsolatban áll az elkötelező vezetés és a munkatársak munka iránti elköteleződése. Ez az erős, konstruktumok közötti összefüggés feltételezhetően a változó környezeti behatások ellenére is fennmarad. A vezető ilyen helyzetekben vélhetően kellő adaptivitással támogatja a munkatársakat a munka iránti elköteleződésük fenntartásában.

Erre enged következtetni az a szakirodalomban igazolt tény is, hogy a vezetés elköteleződésre gyakorolt hatása összetettebb és számos változó moderálhatja vagy mediálhatja a vezetés munkahelyi élményekre gyakorolt hatását. Decuyperre és Schaufeli (2021) átfogó metaanalízisükben egyéni, csoportos és szervezeti szinten is azonosítottak olyan változókat, amelyek a vezetés és az elköteleződés közötti kapcsolatot befolyásolhatják. Moderátorok közé sorolhatók a beosztott munkatársak jellemzői, mint az intrinzik motivációjuk, a vezetői iránymutatásra való igényük vagy az éhhatékonyaságuk; a csapatjellemzők közül a csapatszintű munkával való elégedettség; és szervezeti oldalon a támogató kultúra vagy a megélt bizonytalanság mértéke. Míg mediátorokként inkább olyan változókat azonosítottak, amelyek a munkatársak pszichológiai szükségleteihez, a bizalmi szinthez, a munka-, személyi vagy szervezeti erőforrásokhoz, illetve a vezetőről alkotott percepcióhoz kapcsolódtak (Decuyperre & Schaufeli, 2021).

A korábbi, fent említett kutatások igazolták az elkötelező vezetés munkaelköteleződéshez való hozzájárulását, és habár az adaptív vezetés jellemzően teoretikusan jelenik meg a szakirodalomban, több tanulmány a munkavállalói elköteleződés mentén igyekszik megfoghatóvá és érthetővé tenni az adaptív vezetés jelentőségét (Arthur-Mensah & Zimmerman, 2017; Heifetz et al., 2009; Lovett et al., 2023), így alapozva meg a két változó közötti kapcsolatot. Tekintettel arra, hogy az adaptív vezetés nem egyértelműen elkülöníthető vezetési stílus (Cojocar, 2009), inkább alkalmazott viselkedésrepertoárként hivatkozhatunk rá (Nöthel et al., 2023), feltételezzük, hogy az elkötelező vezetési stílus munkaelköteleződésre gyakorolt hatását kiegészítheti a vezető interakcióiban megjelenő adaptív viselkedés. Ezt a feltételezést Naseer és munkatársai (2023) eredményeire is alapozzuk, amelyekben bizonyították, hogy az adaptív vezetés kontextuális jellegéből fakadóan módosíthatja a munkatársak megélését, vagyis milyenek észlelik a vezetők működését. Ezért kutatásunkban azt a célt tűzzük ki, hogy az elkötelező vezetés és a vele rokon adaptív vezetési felfogás munkavállalói elköteleződésre gyakorolt együttes hatását feltárjuk, illetve megvizsgáljuk, hogy az adaptív vezetés mint moderátor változó, hogyan módosítja az elkötelező vezetés munkaelköteleződésre gyakorolt hatását. Az elméleti modellt az 1. ábrán mutatjuk be.

A kutatás elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés

## Módszertan

### Eljárás

2024 tavaszán kérdőíves kutatás keretén belül magyar munkavállalók körében mértük fel az észlelt adaptív és elkötelező vezetői stílusokat és a munkaelköteleződésüket. A résztvevőket kényelmi mintavétellel toboroztuk. Arra kértük őket, hogy a közvetlen vezetőjükről, vagy ha nem rendelkeztek közvetlen vezetővel, mert pl. egyéni vállalkozóként dolgoznak, akkor egy olyan személyre vonatkozóan töltsék ki a kérdőívet, akivel az elmúlt időszakban együtt dolgoztak és az a személy vezetőként vett részt az együttműködésükben. A kérdőívet online platformon bocsátottuk rendelkezésre, amely révén anonim módon, a saját igényeknek megfelelő környezetben volt lehetőség a kérdőívek megválaszolására. A résztvevők informált beleegyezést követően a kérdőív kitöltésével hozzájárultak ahhoz, hogy válaszaikat összegezve, statisztikai elemzések céljából felhasználjuk. A kérdőívek kitöltése megközelítőleg 15-20 percet vett igénybe. Az eredményeket két adatelemző szoftver segítségével dolgoztuk fel. Az adatokat az SPSS 29. számú és a JASP 0.17.3. számú verziójával elemeztük. Ezen szoftverek segítségével készítettük az eredmények vizualizációját is.

Kutatásunkat az Egyesített Pszichológiai Kutatás-és Tanácsadó Bizottság a 2024-039 számon engedélyezte.

### Résztvevők

310 fő, közülük 140 férfi és 170 nő töltötte ki a kérdőívet. A legfiatalabb válaszadó 21 éves, a legidősebb 69 éves. A kitöltők átlagéletkora 37,14 év (SD= 10,17). A résztvevők átlagosan 15 éve dolgoznak. A munkatapasztalat minimuma fél év, maximuma 50 év, módusza 10 év. A válaszadók 4,19%-a nonprofit szektorban, 16,13%-a az állami szektorban, míg 79,68%-a a versenyszférában dolgozik. 2 fő egyéni vállalkozóként, 16 fő mikrovállalkozásban, 50 fő kisvállalkozásban, 82 fő középvállalatnál és 160 fő nagyvállalatnál dolgozik. A résztvevők közül 6 fő cégvezető, 7 fő felső vezető, 40 fő középvezető, 37 fő csoportvezető, 206 fő nem vezető pozícióban dolgozó alkalmazott és 10 fő gyakornok, valamint 4 fő nem nyilatkozott a pozíciójáról. A válaszadók legnagyobb része műszaki fejlesztési területről (12,94%) érkezett, őket követte a pénzügyi terület (11%), de érkeztek válaszadók marketing (7,77%), szolgáltatásfejlesztés (7,44%), információmenedzsment (7,44%), emberierőforrás-menedzsment (6,15%), értékesítés (5,83%), termelés (5,5%), logisztika (5,18%),

minőségbiztosítás (4,2%), beszerzés (3,88%), szervezetfejlesztés (3,56%), számvitel (2,91%), felső vezetés (2,91%), kereskedelem (2,59%), kontrolling (1,62%), bérigazgatás (0,32%) területekről, azonban többen voltak olyanok is, akik nem adtak meg a területükre vonatkozó adatokat (8,74%). A kitöltők munkaelköteleződésének átlagértéke 3,53 (SD= 0,79) a hétfokú skálán.

### Mérőeszközök

A kutatásban az alapvető demográfiai kérdéseken túl, amelyek a munkatársak munkatapasztalatára és munkavégzésére, a pozíciójuk, szakterületük és a szervezetük jellemzőire, valamint a vezetővel való együttműködésük hosszára és megítélésére vonatkoztak; a munkatársak munkaelköteleződését, az általuk észlelt elkötelező vezetést és az észlelt adaptív vezetést mértük.

A munkaelköteleződés mérésére Schaufeli és munkatársai (2006) által kidolgozott Utrecht Munkaelköteleződés Skálának (Utrecht Work Engagement Scale – UWES) magyar verzióját (Salamon et al., 2021) használtuk. A skála hétfokú Likert-skálán 9 tétel segítségével méri a munkaelköteleződés három dimenzióját, a Vitalitást, a Bevonódást és a Lelkesedést. A mérőeszköz megbízhatósága jelen mintán magas, a Cronbach alfa értéke 0,926 a teljes skálára vonatkozóan.

Az elkötelező vezetési stílus mérésére szintén Schaufeli és munkatársai (Schaufeli, 2016 id. Robijn et al., 2020) által kidolgozott mérőeszközt használtunk. Az Elkötelező Vezetés Skála (Engaging Leadership Scale – ELS) ötfokú Likert-skálán méri, hogy a munkatársak mennyire észlelik elkötelezőnek a vezetőjüket. A 12 tételes skála segítségével négy dimenzió mentén jellemezhetjük az elkötelező vezetőket, amelyek az alábbiak: Megerősítő, Összekötő, Felhatalmazó és Inspiráló. A kérdőív magyar fordítását a cikk szerzői szakterületi kollégák közreműködésével végezték. A tételek magyarra fordítását követően egy kétnyelvű, független fordító elvégezte a tételek visszafordítását. A visszafordítást követően a magyar nyelvű tételeket újra átdolgoztuk, hogy a tételek eredeti tartalmához jobban illeszkedjenek. Mindegyik dimenzióhoz 3-3 tétel kapcsolódik. A mérőeszközt faktorelemzéssel is megvizsgáltuk. A skála megerősítő faktorelemzése szignifikáns eltérést mutatott a négyfaktoros struktúrától ( $\chi^2$ ([df=54]; [N=310])=5250,805;  $p<0,001$ ), ezért feltáró faktorelemzést végeztünk. A beérkezett válaszokon végzett feltáró főkomponens-elemzés egy fő faktor jelenlétét igazolta, amelyet a Bartlett-teszt ( $\chi^2$ ([df=66], [N=310])=2076,614;  $p<0,001$ ) eredményei és a KMO-érték is megerősítették (KMO=0,932). A jelen fordításban szereplő tételek megbízhatónak mutatkoztak az elkötelező vezetést mérő faktor szempontjából, mivel a skála Cronbach alfa reliabilitási mutatója 0,923.

Az adaptív vezetői viselkedés felmérésére Nöthel és munkatársai (2023) által kidolgozott Adaptív Vezetői Viselkedés Skálát (Adaptive Leadership Behavior Scale – ALBS) használtuk. A mérőeszköz ötfokú Likert-skála segítségével, 15 tétellel méri, mennyire tudja egy vezető megfelelően észlelni a szituációs igényeket, milyen változatos viselkedési stratégiákkal rendelkezik, és ezeket

milyen rugalmasan tudja használni annak érdekében, hogy az egymásnak ellentmondó elvárásoknak megfelelően. Habár a skála Nöthel és munkatársai elképzelése alapján eredetileg négy dimenzió mentén lett volna hivatott felmérni az adaptív vezetői viselkedést, a kutatási eredményeik azt mutatták, hogy egy faktorba rendeződnek az itemek és az ALBS átfogóan az adaptív vezetői viselkedést méri (Nöthel et al., 2023). E skála magyar fordítását is a szerzők az Elkötelező Vezetés Skálához hasonló módon végezték el. A magyar válaszadók körében először megerősítő faktorelemzéssel vizsgáltuk a mérőeszközt. Habár a megerősítő faktorelemzés az egyfaktoros struktúrától szignifikánsan eltérő struktúrát mutatott ( $\chi^2$ ([df=90]; [N=310])=285,642;  $p<0,001$ ), a főkomponens-elemzés egy faktor jelenlétét igazolta, amelyet a Bartlett-teszt ( $\chi^2$ ([df=105], [N=310])=3194,754;  $p<0,001$ ) eredményei és a KMO-érték is alátámasztottak (KMO=0,964). Az Adaptív Vezetői Viselkedés Skála is magas szintű megbízhatósággal rendelkezik ezen a mintán. A skála Cronbach alfa mutatója 0,951.

### Eredmények

A korrelációs és regressziós vizsgálatok előtt a vizsgált változókon normalitástesztet futtattunk. A beosztott munkavállalók munkaelköteleződése ( $W(310)=0,975$ ;  $p<0,001$ ), az észlelt elkötelező vezetés ( $W(310)=0,921$ ;  $p<0,001$ ) és az adaptív vezetés ( $W(310)=0,951$ ;  $p<0,001$ ) is a normálistól szignifikánsan eltérő eloszlást mutat. Ezért az összefüggések vizsgálatára Kendall-féle tau-b elemzést alkalmaztunk. A korrelációs elemzés azt mutatta, hogy a beosztotti munkaelköteleződés pozitív szignifikáns kapcsolatban áll az észlelt elkötelező vezetéssel ( $\tau_b=0,271$ ;  $p<0,001$ ) és az észlelt adaptív vezetéssel ( $\tau_b=0,216$ ;  $p<0,001$ ) is. Az észlelt elkötelező vezetés és az észlelt adaptív vezetés szintén pozitív szignifikáns kapcsolatban állnak egymással ( $\tau_b=0,592$ ;  $p<0,001$ ).

A változók közötti közepes erősségű összefüggés és az elméleti alapok hasonlósága miatt megvizsgáltuk, hogy az elkötelező vezetés és az adaptív vezetés egymástól eltérő konstrukciónak tekinthetők-e. A feltáró faktorelemzés eredménye azt mutatta, hogy egyértelműen két külön faktorba rendeződnek az itemeink, amit a Bartlett-teszt ( $\chi^2$ ([df=351], [N=310])=5817,853;  $p<0,001$ ) és a KMO-érték vizsgálata is alátámasztottak (KMO=0,964). A 2. táblázatban ismertetjük az itemekhez tartozó faktortöltéseket.

Továbbá annak érdekében, hogy a közös módszer alkalmazásán alapuló torzítást (common method bias) is felmérhessük, az elemzést kiegészítettük a munkaelköteleződésre vonatkozó tételekkel is. Habár a mérőeszköz összeállításánál Podsakoff et al. (2003) folyamathoz kapcsolódó protektív javaslatait betartottuk – külön figyelmet fordítottunk a mérőeszközök tételeinek elkülönítésére, hangsúlyoztuk és be is tartottuk a válaszadók anonimitásának védelmét, illetve a mérőeszközök magyar tételeinek kialakításakor igyekeztünk egyszerű és célirányos állításokat megfogalmazni –; a Harman-féle egyfaktoros teszttel statisztikailag is ellenőriztük a válaszokat. A

mérőeszközök tételei 39,9%-os variáciát magyaráznak együttesen, amely arra enged következtetni, hogy az eredményeinket közös módszeren alapuló mérési torzítás nem befolyásolja.

2. táblázat

Faktortöltések

	Főkomponens 1	Főkomponens 2
AL12	0,934	
AL1	0,896	
AL6	0,873	
AL2	0,854	
AL8	0,826	
AL14	0,81	
AL9	0,761	
AL15	0,755	
AL7	0,696	
AL10	0,659	
AL13	0,653	
AL11	0,647	
AL4	0,596	
AL5	0,510	
AL3	0,479	
E3		0,497
I1		0,931
S3		0,877
S1		0,857
C2		0,822
E2		0,799
I3		0,752
S2		0,742
C3		0,621
E1		0,554
C1		0,445
I2		0,382

Megjegyzés: AL=adaptív vezetés; E=felhatalmazó, I=inspiráló, S=megerősítő, C=összekötő

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat

Lineáris regressziós eredmények

F(1,308)=46,046; p<0,001; $A_{adj}R^2=0,127$		
Prediktor változó	Standardizált $\beta$	p
Észlelt elkötelező vezetés	0,361	<0,001
F(1,308)=27,154; p<0,001; $A_{adj}R^2=0,078$		
Prediktor változó	Standardizált $\beta$	p
Észlelt adaptív vezetés	0,285	<0,001
F(2,307)=22,949; p<0,001; $A_{adj}R^2=0,124$		
Prediktor változó	Standardizált $\beta$	p
Észlelt elkötelező vezetés	0,358	<0,001
Észlelt adaptív vezetés	0,004	0,965

Forrás: saját szerkesztés

Ezen elemzéseket követően a regressziós elemzésekkel haladtunk tovább. Mivel a változók skálaterjedelme eltérő, ezért a regressziós elemzések elvégzéséhez standardizáltuk a változókat. A munkaelköteleződéshez kapcsolódó

prediktor változókra vonatkozó regressziós eredményeket a 3. táblázatban ismertetjük.

Az egyszerű lineáris regressziós elemzés azt mutatta, hogy a beosztott munkatársak által észlelt elkötelező vezetés pozitív, szignifikáns hatást gyakorol a munkatársak által megélt munkaelköteleződésre, annak variációját 12,7%-ban képes magyarázni. Az adaptív vezetés esetében hasonló eredményekre jutottunk, viszont az általa magyarázott variancia csupán 7,8% volt. A két változót együttesen vizsgálva, a regressziós modell továbbra is szignifikáns maradt, viszont a magyarázóereje csökkent ( $A_{adj}R^2=0,124$ ) az elkötelező vezetés egyszerű lineáris regresszióban magyarázott variációjához képest ( $A_{adj}R^2=0,127$ ), továbbá az adaptív vezetés pozitív hatása a többszörös lineáris regresszióban nem maradt szignifikáns. Ezért moderációs elemzés segítségével mélyebben megvizsgáltuk a két prediktor változó együttes hatását. Ehhez a többszörös lineáris regressziós elemzést egy interakciós taggal egészítettük ki.

A moderációs elemzés eredményét a 4. táblázatban mutatjuk be.

4. táblázat

Az interakciós taggal kiegészített lineáris regressziós eredmények

F(3,306)=18,599; p<0,001; $A_{adj}R^2=0,146$		
Prediktor változó	Standardizált $\beta$	p
Észlelt elkötelező vezetés	0,439	<0,001
Észlelt adaptív vezetés	0,024	0,778
Észlelt elkötelező vezetés * Észlelt adaptív vezetés	0,184	0,003

Forrás: saját szerkesztés

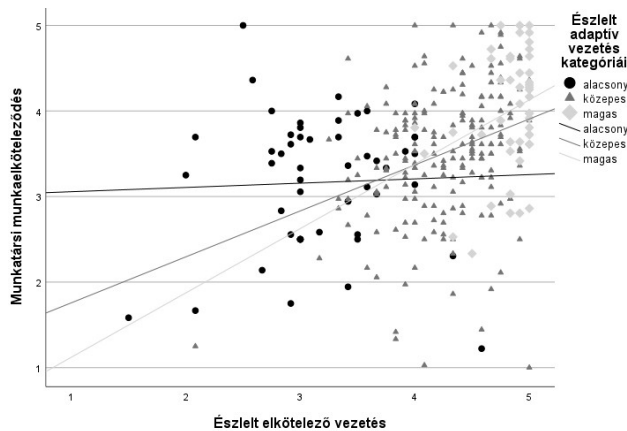
Az interakciós tag bevonásával a modell szignifikáns maradt és a magyarázóereje is növekedett ( $A_{adj}R^2=0,146$ ). Az elkötelező vezetés továbbra is pozitív, szignifikáns hatást gyakorolt a munkaelköteleződésre, viszont emellett a két változóból képzett interakciós tag is szignifikáns, pozitív hatást eredményezett.

A moderációs elemzési eredmények értelmezésének megkönnyítése érdekében az alábbiakban vizuálisan szemléltetjük az eredményeket. Annak érdekében, hogy a változók közötti összefüggések láthatóvá váljanak, az észlelt adaptív vezetői viselkedés mentén 3 csoportot képeztünk. A standardizált változó esetében egy szórásnyi távolságot fogadtunk el negatív és pozitív irányba egyaránt, ezek az értékek kerültek a közepes kategóriába. Az átlagtól egy szórásnyi távolságon kívül eső, negatív irányban elhelyezkedő értékek kapták az alacsony kategóriához tartozó jelet. Az átlagtól egy szórásnyi távolságon kívül eső, pozitív irányban elhelyezkedő értékek kapták a magas kategóriához kapcsolódó jelet. Az összefüggéseket a 2. ábrán mutatjuk be.

Ezen eredmények alapján elmondhatjuk, hogy az észlelt adaptív vezetés önmagában szignifikáns hatást gyakorol a munkavállalók munkaelköteleződésére, sőt mi több, az észlelt elkötelező vezetés munkaelköteleződésre gyakorolt hatását is moderálja. A kategóriaalapú vizualizáció

2. ábra

### A munkaelköteleződés moderációs elemzésének vizualizációja



Forrás: saját szerkesztés

segítségével láthatóvá válik, hogy azon vezetők esetében, akik alacsony mértékű adaptív vezetői viselkedéssel jellemezhetők, nincs jelentős hatása a vezető elkötelező vezetői stílusának a beosztott munkatársak munkaelköteleződésére. Ellenben, ha nagyobb mértékben jellemző az elkötelező vezetés és az adaptív vezetés is, akkor magasabb szintű elköteleződés tapasztalható a beosztott munkavállalók esetében. Ezt mutatja a közepes és magas jelöléssel ellátott kategóriára illesztett regressziós egyenes is. Az elköteleződésben mérhető legintenzívebb változás akkor figyelhető meg, amikor a vezető egyszerre alkalmaz elkötelező és adaptív vezetői viselkedésformákat. Ezek alapján elmondhatjuk, hogy az adaptivitást igénylő helyzetekben az elkötelező vezetés az adaptív vezetéssel kiegészülve hatékonyabban alkalmazható a munkatársak elköteleződésének fenntartására és növelésére.

## Összegzés és diszkusszió

Kutatásunkban azt a célt tűztük ki, hogy felhívjuk a figyelmet az adaptív vezetés működésére és megvizsgáljuk, hogyan befolyásolja az elkötelező és adaptív vezetés a munkatársak munka iránti elköteleződését. Tudomásunk szerint ezt a két vezetési koncepciót nem vizsgálták még együttesen. Kutatásunkban ezért és a vezetési felfogások közti átfedések, illetve az egyének és a szituáció igényeire reagáló jellemzőik miatt választottuk őket a kutatási modellünk meghatározó elemeivé. A munkaelköteleződéshez kapcsolódó kutatási előzmények azt indikálták, hogy a vezető akár az általa biztosított segítség vagy támogatás (Saks, 2006), akár a személye vagy a viselkedése révén (Firouznia et al., 2021) pozitív irányba mozdítja a beosztottak elköteleződését. Ezzel összefüggésben a nemzetközi kutatásokban és különböző kutatási elrendezésekben is megerősítést nyert, hogy az elkötelező vezetés fokozza a beosztottak munkához kapcsolódó pozitív megélését, a munkaelköteleződés mértékét (Schaufeli, 2015). Mivel ez a vezetési stílus pozitív hatást gyakorol a munkaelköteleződésre, azt feltételeztük, hogy az elkötelező vezetéssel

rokon, adaptív vezetés is fokozni fogja a beosztottak munka iránti elköteleződését. Továbbá az adaptív vezetési szemléletmód kontextuális sajátosságai miatt a feltevésünkkel élünk, hogy az adaptív vezetés moderálhatja az elkötelező vezetés hatását.

E kutatási feltételezés vizsgálatára a magyar dolgozó lakosság körében végeztünk kérdőíves adatfelvételt. A rendelkezésre álló adatokat korrelációs és regressziós elemzésekkel vizsgáltuk. Az eredményeink azt mutatták, hogy az elkötelező vezetés és az adaptív vezetés pozitív, közepes erősségű szignifikáns kapcsolatban vannak egymással. Minél jellemzőbb az elkötelező vezetés, annál inkább jelen van az adaptív vezetés is. Emellett mindkét vezetési stílus esetében pozitív szignifikáns kapcsolatot találtunk a munkaelköteleződéssel is, azaz mindkét vezetői stílus jelenlétében magasabb mértékű munkaelköteleződés tapasztalható.

Az egyszerű lineáris regressziós elemzés során azt tapasztaltuk, hogy a beosztott munkatársak által észlelt elkötelező vezetés pozitív, szignifikáns hatást gyakorol a munkatársak által megélt munkaelköteleződésre, illetve az adaptív vezetés is hasonló tendenciát mutatott. A két változó együttes vizsgálatakor az adaptív vezetés hatását elfedte az elkötelező vezetés. Emiatt moderációs elemzéssel vizsgáltuk tovább a változók munkaelköteleződésre gyakorolt együttes hatását. Az interakciós tag bevonásával a modell magyarázóereje növekedett, illetve az elkötelező vezetés és az interakciós tag is szignifikáns, pozitív hatással volt a munkaelköteleződésre.

Az eredmények vizualizációja révén láthatóvá vált, hogy önmagában nem elegendő, ha adaptív vagy elkötelező a vezető, mert ezek a vezetői stílusok önmagukban nem gyakorolnak jelentős mértékű hatást a munkatársak elköteleződésére. Am, ha az elkötelező vezetői stílus adaptív vezetői viselkedéssel társul, az pozitívan befolyásolja a munkatársak elköteleződését. Ezt bizonyítja a közepes és magas kategóriákhoz tartozó regressziós egyenes meredeksége is.

Kutatási eredményeink jól illeszkednek a korábbi kutatási eredményekhez, miszerint a beosztottak által észlelt elkötelező vezetés egyaránt gyakorolhat direkt és indirekt hatást a munka iránti elköteleződésre (Decuyper & Schaufeli, 2021). Mivel az adaptív vezetéssel összefüggésben még tudomásunk szerint nem született olyan tanulmány, amely az adaptív vezetés és a munkaelköteleződés közötti direkt vagy moderációs kapcsolatot vizsgálta volna, ezért eredményeinket az adaptív vezetés körül kialakult teoretikus diskurzus mentén értelmezzük.

Ahogy korábban már kitértünk rá, az elkötelező és az adaptív vezetés rokonsága abban mutatkozik meg leginkább, hogy mindkét elméleti megközelítés az elköteleződés hosszú távú jelenlétét és a változatos, kihívásokkal teli helyzetek hatékony megoldását támogatja. Azonban míg az elkötelező vezetés az egyén igényeire helyezi a hangsúlyt, az adaptív vezetés tágítja a perspektívát és szituatív jellegéből fakadóan a környezet igényeire is figyel. Az adaptív vezetéshez elengedhetetlen a vezető azon képessége, hogy érzékelje a környezetében felmerülő szükségleteket, érzelmi és mentális éberséggel legyen jelen,

és emellett kiemelt figyelmet fordítson a kihívások szociális aspektusaira, erősítse és ösztönözze a kollaborációt (Doyle, 2017).

Ezzel összhangban mi is azt találtuk, hogy az adaptív szemlélet erősíteni tudja az elkötelező vezetést és annak munkaelköteleződésre gyakorolt hatását. Így megerősítette azt a feltételezésünket, amelyet a vezetők viselkedésének indirekt hatására (Decuyperre & Schaufeli, 2021; Kim et al., 2017) és az adaptív vezetői felfogás kontextuális jellegére alapoztunk (Naseer et al., 2023), vagyis az adaptivitást igénylő helyzetekben az adaptív vezetés moderálhatja az elkötelező vezetés hatását. Ezen szakirodalmi előzmények és saját kutatási eredményeink tükrében azt mondhatjuk, hogy az elkötelező vezetés, a munkatársakra irányuló figyelem és támogatás nem elegendő. Ahogy azt a regressziós eredmények is alátámasztották, a vezetési folyamatban szükség van arra is, hogy a figyelem a kihíváson és az érintetteken túl a környezetre is irányuljon, hogy az adaptív működés teljeskörűen megvalósulhasson és pozitív eredményeket hozhasson.

Habár az elkötelező és adaptív vezetési stílusok és a munkaelköteleződés közötti kapcsolatot igazolni tudtuk, kutatásunk eredményei bizonyos szempontból korlátozottan értelmezhetők. Az adaptív vezetés elméleti konstrukta még a kutatók körében is kérdéseket vet fel, illetve a mérésére kialakított eszköz magyar mintán történő validálása még nem történt meg. E tanulmány keretei nem tették lehetővé a kérdőívek validálását, viszont a feltáró faktor-elemzés eredményei megerősítették, hogy a hasonlóság ellenére külön mérési koncepcióként érdemes tekinteni az adaptív és az elkötelező vezetési jellemzőkre. Emellett az adaptív vezetés elméleti megközelítései longitudinális vizsgálati módszertant implikálnak, mégis a keresztmetszeti kutatások segítségével, ahogy a mi kutatási eredményeink segítségével is, hasznos tanulságok vonhatók le az adaptív vezetési felfogással összefüggésben. A minta heterogenitása és a vezető-beosztott diád interakciós jellege is további limitációként említhető, hiszen a vezető-beosztott egymásra tett kölcsönös hatása komplexebb lehet, mint az általunk feltételezett modell. Főként mivel a szakirodalmi előzmények azt mutatják, hogy az elkötelezettség élményében a jelenbeli megélések, a jövőbeli lehetőségek és az interperszonális környezet észlelése – ebben kiemelten a vezető működése és stílusa – meghatározó faktorok (Kim et al., 2017). Az elköteleződést befolyásoló tényezők nem mindig egyértelmű, direkt módon fejtik ki hatásukat, számos mediátor- és moderátortényező lehet – az adaptív vezetésen kívül is –, amelyek indirekt hatással vannak a munkahelyi élményekre. Legyen szó a munkatársak jellemzőiről, mint az önálló, független gondolkodás, az innovatív szemléletmód, a belső motiváltság, az érzelemszabályozás képessége vagy szervezeti szintű moderátor tényezőkről, mint a bizonytalanság mértéke, vagy a támogató kulturális környezet (Decuyperre & Schaufeli, 2021).

A kutatási előzmények és jelen tanulmány kapcsán azonosított limitációk ismeretében a későbbi kutatások alkalmával szeretnénk az adaptív vezetés konstruktumát más vezetéseméleti konstruktumokkal és azok

mérőeszközeivel együttesen vizsgálni, hogy választhatunk arra a kérdésre, hogy vajon az adaptív vezetés valóban önállóan értelmezhető-e, jól elkülönül-e a korábbi, érvényesnek tekinthető vezetési elméletektől, modellektől. Továbbá szeretnénk azokat a tényezőket is megvizsgálni, amelyek ehhez a vezetői viselkedésrepertóárhoz járulnak hozzá, és megérteni, hogy az egyes vezetői jellemzők vagy viselkedések miként befolyásolják a munkatársak megéléseit, munkahelyi élményeit. Mindezek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a gyakorló vezetőket megfelelő eszközökkel támogassuk a csapatok hatékony irányításában és a kollégák megtartásában.

Jelen eredményeink tükrében a gyakorló szakemberek számára elmondhatjuk, hogy a munkatársakat szolgáló, elkötelező vezetési felfogás önmagában kevés a mindennapi gyakorlatban. A kihívást jelentő helyzetek, a bizonytalanság vagy egyéb szituatív tényezők hatására a kollegiális igények a környezeti feltételekkel együtt változhatnak, emiatt felértékelődnek a munkatársi ismeretek és a velük való interakciók. Fontos, hogy a vezető legyen jelen a mindennapokban, legyen éber, figyelje és hallja meg a kimondott szavak mögött rejlő okokat és indokokat is. Továbbá meghatározó a vezető alkalmazkodási képessége és az, hogy mennyire képes másokat is erre ösztönözni. A vezetők számára fontos, hogy a perspektívájukat tágítsák és tudatosan legyenek jelen a változó körülmények dacára. Mindezek mellett elengedhetetlen, hogy támaszkodjanak a munkatársaik visszajelzéseire, bátorítsák őket az igényeik kifejezésére, ötleteik megosztására, hogy közösen alakítsák a szervezetek jövőjét.

## Felhasznált irodalom

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: A longitudinal study. *Journal of Health, Organisation and Management*, 22(6), 586–598.  
<https://doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Arthur-Mensah, N., & Zimmerman, J. (2017). Changing through turbulent times - why adaptive leadership matters. *The Journal of Student Leadership*, 1(2), 1–13.  
<https://journals.uvu.edu/index.php/jsl/article/view/44>
- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>

- Basinska, B.A., Gruszczynska, E., & Schaufeli, W. (2018). Engaging leadership and work engagement in public servants the indirect role of job related affect. In *11th Annual Conference of The EuroMed Academy of Business* (pp. 126–137). EuroMed Academy of Business
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, *66*(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Boyar, S.L., Savage, G.T., & Williams, E.S. (2023). An Adaptive Leadership Approach: The Impact of Reasoning and Emotional Intelligence (EI) Abilities on Leader Adaptability. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *35*(4), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s10672-022-09428-z>
- Chaudhary, R. (2014). A multilevel investigation of the factors influencing work engagement. *Psychologist-Manager Journal*, *17*(2), 128–158. <https://doi.org/10.1037/mgr0000017>
- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative? *Academic Leadership: The Online Journal*, *7*(1). <https://doi.org/10.58809/kmly5598>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2021). Exploring the leadership–engagement nexus: A moderated meta-analysis and review of explaining mechanisms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(16). <https://doi.org/10.3390/ijerph18168592>
- DeRue, D.S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, *31*, 125–150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>
- Doyle, A. (2017). Adaptive Challenges Require Adaptive Leaders. *Performance Improvement*, *56*(9), 18–26. <https://doi.org/10.1002/pfi.21735>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, *20*(2), 105–123. <https://doi.org/10.1108/02683940510579759>
- Firouznia, M., Allameh, S.M., & Hosseini, H. (2021). Engaging leadership, engaging environment, engaging job, and engagement. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, *11*(2), 178–199. <https://doi.org/10.1504/ijpmb.2020.10019257>
- Forbes, A. (2023). Adaptive Leadership. In S.K. Dhiman, J.F. Marques, J. Schmieder-Ramirez, & P.G. Malakyan (Eds.), *Handbook of Global Leadership and Followership* (pp. 233–254). Springer.
- Gallup. (2024). *State of the Global Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Heifetz, R.A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Huynh, J.Y., Metzger, J.C., & Winefield, A.H. (2012). Validation of the Four-Dimensional Connectedness Scale in a Multisample Volunteer Study: A Distinct Construct from Work Engagement and Organisational Commitment. *Voluntas*, *23*(4), 1056–1082. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9259-4>
- Ikonne, E.C. (2021). Becoming a Leader in Product Development: An Evidence-Based Guide to the Essentials. In *Becoming a Leader in Product Development: An Evidence-Based Guide to the Essentials*. Apress Media LLC. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-7298-5>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.H., & Lim, S.Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, *16*(4), 350–376. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>
- Kim, W., Kolb, J.A., & Kim, T. (2013). The Relationship Between Work Engagement and Performance: A Review of Empirical Literature and a Proposed Research Agenda. *Human Resource Development Review*, *12*(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>
- Lovett, M., Hebert, D., & McAlister, K. (2023). Adaptive Leadership in Educator Preparation: A Statewide Case Study. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, *4*(1), 153–159. <https://doi.org/10.52547/johepal.4.1.153>
- Memon, M.A., Salleh, R., Mirza, M.Z., Cheah, J.H., Ting, H., Ahmad, M.S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Monica, R. (2019). Factors influencing work engagement and its impact on task performance. *International Journal of Business Excellence*, *17*(1), 97–129.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W., Dubin, R., Morris, J., Smith, F., Stone, E., Van, J., Spencer, M.D., McDade, T., & Krackhart, D. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Naseer, S., Chughtai, M.S., & Syed, F. (2023). Do high-performance work practices promote an individual's readiness and commitment to change? The moderating role of adaptive leadership. *Journal of Organizational Change Management*, *36*(6), 899–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged

- study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th edition). SAGE Publications.
- Nöthel, S., Nübold, A., Uitdewilligen, S., Schepers, J., & Hülsheger, U. (2023). Development and validation of the adaptive leadership behavior scale (ALBS). *Frontiers in Psychology*, 14.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1149371>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rahmadani, V.G., & Schaufeli, W.B. (2019). Engaging Leaders Foster Employees' Well-Being at Work. *Proceedings of the 5th International Conference on Public Health*, 1–7.  
<https://doi.org/10.17501/23246735.2019.5201>
- Rahmadani, V.G., Schaufeli, W.B., Ivanova, T.Y., & Osin, E.N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Rahmadani, V.G., Schaufeli, W.B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>
- Rahmadani, V.G., & Schaufeli, W.B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267–1295.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Robijn, W., Euwema, M.C., Schaufeli, W.B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.  
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A.M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Salamon, J., Tóth-Király, I., Bóthe, B., Nagy, T., & Orosz, G. (2021). Having the Cake and Eating It Too: First-Order, Second-Order and Bifactor Representations of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.615581>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B. (2013). What is Engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1-37). Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463.  
<https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W.B. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Seah, M., & Hsieh, M.H. (2015). Impact of leader adaptability on organizational change and adaptation: The case of Savecom Communication. *Journal of Asia Business Studies*, 9(3), 213–231.  
<https://doi.org/10.1108/JABS-05-2012-0023>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *Leadership Quarterly*, 20(4), 631–650.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- van Tuin, L., Schaufeli, W.B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 483–505.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- van Tuin, L., Schaufeli, W.B., & van Rhenen, W. (2020). The Satisfaction and Frustration of Basic Psychological Needs in Engaging Leadership. *Journal of Leadership Studies*, 14(2), 6–23.  
<https://doi.org/10.1002/jls.21695>
- Wollard, K.K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429–446.  
<https://doi.org/10.1177/1523422311431220>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81–93.  
<https://doi.org/10.1037/a0019835>