

**Dunavölgyi Mária**

**Leadership kutatás digitális transzformáció idején**

Műhelytanulmány

**Budapesti Corvinus Egyetem**

**Vezetéstudományi Intézet**

## Tartalom

1. A műhelytanulmány célja, kutatási kérdései.....	3
2. A szakirodalmi kutatások módszertanai.....	3
3. A digitalizáció és a leadership kapcsolata .....	4
3.1. Adatgyűjtés.....	5
3.2. A szakirodalmi források számunkra releváns megállapításainak összefoglalása .....	6
3.2.1. Helikopter nézőpont.....	6
3.2.2. Mélyfúrás.....	9
4. Záró gondolatok .....	16
Felhasznált irodalom .....	18

## **1. A műhelytanulmány célja, kutatási kérdései**

A digitális transzformáció, a tudásintenzív szervezetek gyors térnyerése kapcsán számos kutatás zajlik és indul a közeli jövőben is az egyetemen. Izgalmas elemzéseket lehetővé tevő adatfelvételek kerültek sorra, melyek magas színvonalú végrehajtásához szükséges a szakirodalmi háttér mély ismerete. Fontos, hogy értsük az egyes területeken zajló dialógusokat, mert így tudunk bekapcsolódni, felvenni a fonalat és szerencsés esetben megmutatni, hogy milyen réseket látunk a tudomány falában, amit reményeink szerint éppen mi tudunk befedni.

A műhelytanulmányban a szakirodalom tanulmányozása során a következő kérdésekre kerestem a választ:

- Mik a fő jellemzői a digitális transzformáció és leadership kapcsolatának?
- Mik a tudásintenzív szervezetek sikertényezői?

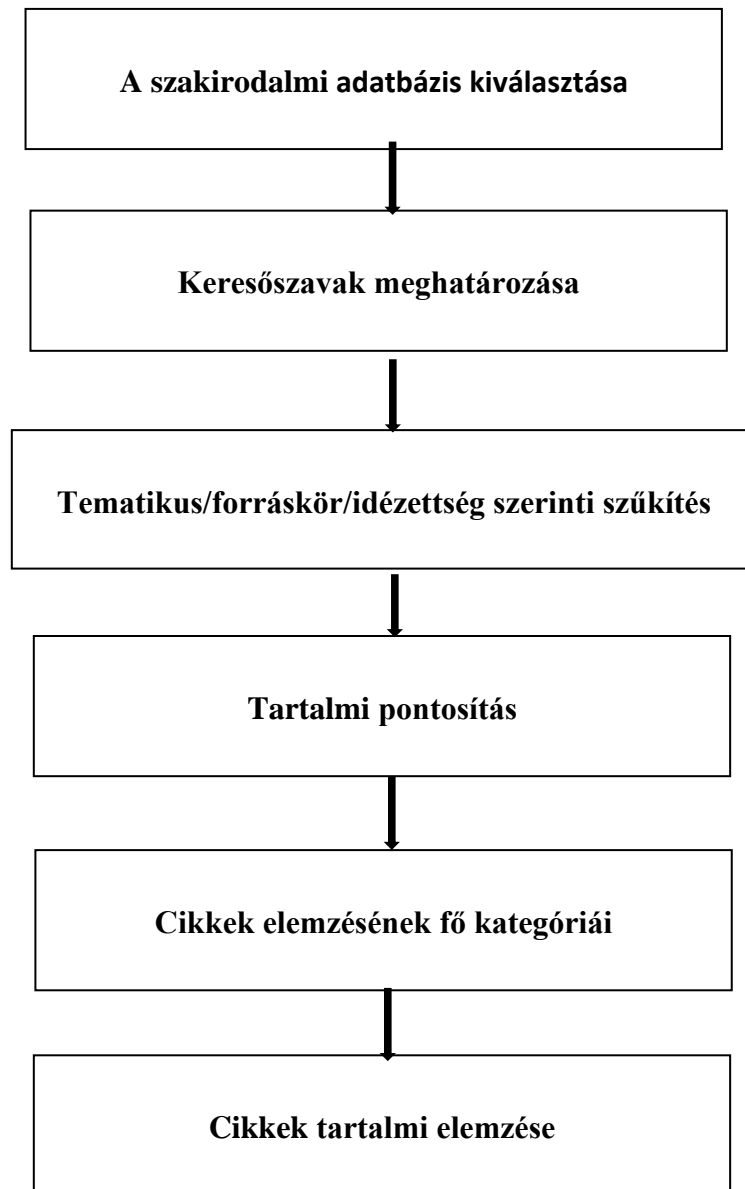
## **2. A szakirodalmi kutatások módszertanai**

A szakirodalmi kutatások egyik formája a szisztematikus áttekintés, melynek célja a kutatási kérdéssel kapcsolatos aktuális szakirodalom áttekintése "szisztematikus, átlátható és reprodukálható" módon. (Zupic, I., and Čater, T., 2015). A 1. ábra a folyamat fő lépéseit ábrázolja. A témakörbe tartozó cikkek nagy száma miatt e tanulmány keretében elsősorban a review cikkeket kutattam fel, melyek abban segítettek, hogy átfogó képet kaphassak. A kvantitatív kutatások során felmerülő kérdésekben innen nyerhető orientáció mely nyomán „mélyfúrásokat” lehet végrehajtani. Kvale (2005) metaforája szerint itt az „utazó” szemszögéből végzett kutatás eredményei olvashatók, ami az egyéni kutatói „bányászat”-hoz is ad értékes támpontokat.

A szisztematikus kutatáshoz az EBSCO adatbázist használtam, mely a világ egyik vezető multidiszciplináris kutatási rendszere. A jelen kutatás számára mértékadó adatbázisok, például a SCOPUS által kutatható források is mind megtalálhatók benne, de annál jóval bővebb körből gyűjti az adatokat. Több próbálkozást követően a tágabb és a szűkebb témakörben a célszerű keresőszavak megtalálásakor először a címek, a kulcsszavak és az absztraktok alapján szelektálom a cikkeket a rendszer. A keresési kör tematikus szűkítésével egyre fókuszáltabb, kevesebb számú cikk kerül a listára. Ebben segít az „összetett keresés” funkció.

A cikkek megjelenési folyóirata minőségének vizsgálatához a Scimago Journal Ranking oldalt hívtam segítségül. Az EBSCON túl, egyes információk gyors elérhetősége miatt (pl. idézettség) a Google Scholar is használtam. A cikkek elérését és letöltését a könyvtári előfizetések tették

### 1. ábra A szisztematikus szakirodalmi feldolgozás lépései



lehetővé. A rendszerezésben komoly támogatást jelentett számomra a Zotero hivatkozáskezelő szoftver. A program segített a letöltött dokumentumok szerző és cím szerinti rendszerezésében, az abstract-ok tárolásában a hivatkozások egyszerű és gyors lehívásában és az irodalomjegyzék összeállításában.

### 3. A digitalizáció és a leadership kapcsolata

Korunk egyik markáns jellemzője, mindennapi életünk része az egyre szélesebb körben megjelenő és gyorsan terjedő digitalizáció. A folyamat feltartóztathatlannak tűnő sebességgel hatol be a gazdaság és társadalom számos területére. Ezért született az a döntés, hogy az intézetünk magyar vállalatvezetők reprezentatív mintáján végzett kérdőíves kutatása során a

kérdések egy része erre fókuszál. Hogyan vagy hogyan nem valósulnak meg digitalizációs változások, milyen hatásuk van a szervezet működésének egyes elemeire (például távmunka), hogyan alakulnak a döntési folyamatok és milyen leadership stílusú vezetés járult hozzá a sikeres megvalósításhoz.

A projektben résztvevő csapat célja már a folyamat elején is az volt, hogy elismert folyóiratokban publikáljunk cikkeket az eredmények elemzése alapján, ezért a szakirodalom áttekintése már a kérdőív összeállításának idején elkezdődött majd folyamatosan történt egészen a mostani összegzésig. A munka persze nem áll meg, hiszen az elemzések felvethetnek olyan kérdéseket, amik további szakirodalmi bűvárokodást tesznek majd szükségessé.

Én magam, érdeklődésemet követve és szakmai életutam nyomán leadership kutatással foglalkozom. Így az itt bemutatott áttekintés is a digitalizáció és a leadership kapcsolatára fókuszál.

A digitalizációs folyamat két paradigma mentén is értelmezhető. A szakirodalom egy része funkcionalista és inkább technokrata megközelítésű, számos cikk a számítástechnika és a mérnöki tudományok témakörébe tartozik. A kutatások azonban már elértek arra a pontra, hogy a tapasztalt jelenségek, sikertelenségek magyarázatához a tudásintenzív szervezetek kutatásában jelentőséget nyert konstrukciós elemeket is figyelembe kellett venni. Ezek hívták fel a figyelmet arra, hogy a szervezeti kultúra és a vezetés digitalizációs környezetben is fontos tényezők. A folyamat a leadership területét, a szervezetekben dolgozó emberek vezetését sem kerülheti el. Valószínűsíthető, hogy dinamikus kölcsönhatásban vannak a digitalizáció megvalósulása és a vezetési módszerek egymással.

### **3.1. Adatgyűjtés**

A szisztematikus kutatáskor, melyre 2022 júliusában került sor, több keresőszó kombináció is tesztelésre került. Ahogy az várható volt, „digital transformation” önmagában a cikkek túl széles körét jelölte ki. Összességében 57 472 angol nyelvű peer reviewed dokumentumot talált a rendszer. Az első említések az 50-es években még inkább technikai tartalmakat fedtek, de a nyolcvanas évek elejétől egyre nagyobb számban jelentek meg a kutatási kérdéshez illeszkedő cikkek. A publikációk számának újabb jelentős növekedése figyelhető meg a 2010-es évek elejétől.

A cikkek tudományterületi megoszlása a témakör széles spektrumának megfelelően sokszínű. A publikációk felét a számítástechnika és a mérnöki tudományok körébe tartozónak sorolták be. Jelzi a terület technológia dominánságát, hogy saját kutatási területünk szempontjából releváns tudományterületek viszonylag kis arányban találhatók: a társadalomtudományok, a „business and management”, a döntési tudományok, a közgazdaságtan, ökonometria és pénzügyek míg a pszichológia elenyészően alacsony hányadot képviselnek. Ezen öt területre szűkítve a keresést 1011 cikk maradt. A publikációk növekedése e területeken némi késéssel követte a más fókuszú cikkek növekedését, a cikkek száma csupán 2015 után mutat jelentős emelkedést.

A „leadership and digitalization” címszavas keresés 1996 és 2022 között 3010 publikációt talált, melyből 1414 esett át peer review értékelésen és 760 jelent meg akadémiai folyóiratban. Közülük 491 nyelve angol, ami a kutatás korlátját jelenti a szerző nyelvtudása miatt. Literature review címszóval kiegészítve a keresést 38 találatot kapunk. Kiszűrve a nyolc duplikátumot majd tartalmi, kvalitatív elemzést végezve 6 cikk bizonyult a kutatás fókuszához illeszkedőnek és tartalmaz valódi áttekintést más cikkek alapján (lásd 1. táblázat), A kiszűrt cikkek vagy nagyon szűk, szakmaspecifikus kérdésre fókuszáltak, vagy más irányból közelítettek a témához (például munkahely biztonsági vagy kormányzati kérdések), vagy alacsony Scimago besorolást kaptak, vagy mégsem angol volt a nyelvük. Az idézettségi adatoknál a megjelenés évét is célszerű figyelembe venni, hiszen minél újabban publikáltak egy tanulmányt, annál kisebb esélye volt arra, hogy más szerzők idézzék.

Megjelenési idejük alapján igazolható az a korábbi megállapítás, hogy a digitalizáció és a leadership kapcsolatát vizsgáló cikkek köre csupán a közelmúltban ért el olyan bőséget, hogy áttekintő cikkek kezdtek foglalkozni vele. Az első áttekintő cikkek is csupán a kétezres évek elején kerültek publikálásra.

### **3.2. A szakirodalmi források számunkra releváns megállapításainak összefoglalása**

A cikkek átfogó megállapításainak egyik közös eleme az emberi tényező jelentőségének hangsúlyozása. Az, hogy a stratégiai és üzleti célok, valamint a technikai jellegű kihívások elemzésén túl egyre több kutatás foglalkozik a vezetők és követők szerepével a digitalizáció során. Több cikk is kitér az emberi tényezőnek az egyes szinteken – a társadalmitól az egyéniig – megnyilvánuló sajátosságaira. Általában jellemző a multidiszciplináris megközelítés, ami felöleli a menedzsment irodalmon kívül a releváns pszichológiai és egyes esetekben a vizsgált terület technikai jellegű vonatkozásait is.

A review-k által áttekintett cikkek zöme empirikus jellegű és csak kis részük tárgyal elméleti kérdéseket, ami a szerzők vélekedése szerint a téma újszerűségéből adódik, de buzdítanak minden kutatót az elméleti keretek és megközelítések fejlesztésére. Az összefoglalókból coding segítségével azokat az elemeket emeljük ki, melyek a mi kutatási kérdésünk szempontjából relevánsak. Először rövid áttekintés olvasható a hat cikkről, majd gondolati bőségük vagy speciális fókuszuk miatt külön-külön is bemutatom az első két cikk fő megállapításait.

#### **3.2.1. Helikopter nézőpont**

**Az első és legnagyobb idézettségű cikk szerzői Avolio és társai (2014).** A cikk címe (Re-examining...) arra utal, hogy The Leadership Quarterly már a témakörben nagyon korán, 2001-ben is megjelentetett egy cikket (Avolio et al) „E-leadership: Implications for theory, research and practice” címmel. Bár a szerzők mindjárt az első oldalakon leszögezik, hogy a kölcsönhatás érdekli őket a digitalizáció és a leadership között, de neves leadership szerzők lévén, a cikk nagy része mégis a digitális átalakulásnak az attitűdökre, érzésekre, gondolkodásra, viselkedésre, és teljesítményre és ezeken keresztül a leadership módszerekre gyakorolt hatásait

vizsgálja. Ezen belül is kiemelt szerepet kap a transformációs leadership, melynek Avolio az egyik megalkotója. Szintén nagy hangsúlyt kap az autentikus vezetési stílus, mely részben a transzformációs vezetés megalkotása nyomán született. Nagy figyelmet szentelnek a szerzők a távmunka kihívásaival foglalkozó kutatásoknak is. A komplexitások nyomán struktúraelméleti megállapításokat is tesznek.

**1. táblázat A „digital transformation”, „leadership” és „review” kulcsszavak által meghatározott, szűkített (peer review, angol, témakör) cikkek adatai**

	Cím	Szerzők	Folyóirat	Időpont	Besorolás	Idézetttség*	Áttekintő
1.	E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission	Avolio et al	The Leadership Quarterly	2014	Q1	550	X
2.	The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review	Laura Cortellazzo et al	Frontiers in Psychology	2019	Q1	330	X
3.	Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors	Brigid Trenerry et al	Frontiers in Psychology	2021	Q1	78	X
4.	Dynamic capabilities for digitalisation in the AECO sector – a scientometric review	Douglas Aghimien et al	Engineering, Construction and Architectural Management	2021	Q1	13	X
5.	Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature	Guy Major, Ngayo Fotso	European Journal of Training and Development	2021	Q2	2	X
6.	Global value chains and digital platforms: Implications for strategy.	Loonam et al	Strategic Change	2022	Q2	8	X
7.	How to lead with digital media effectively? A literature-based analysis of media in a E-leadership context	Michael Hans, Gino Kraft	Journal of Economic Development, Environment and People	2019	ACEU online journal	17	X
*2022.12.17.							

Forrás: saját összeállítás

**A második (Cortellazzo et al., 2019) cikk** a témában megjelent egyik legkomolyabb összegző áttekintés. A pszichológiai és a menedzsment szakirodalom kutatásai alapján legfőbb megállapításaik a vezetők kiemelt szerepének fontosságára hívják fel a figyelmet a digitalizáció

kapcsán. A review makroszintű (e-leadership, etikai kérdések és társadalmi folyamatok) és mikroszintű vizsgálati (felsővezetők, vezetői képességek, vezetési gyakorlatok) csoportokba sorolja a feldolgozott irodalmat. Fő következtetések között szerepel, hogy a vezetőknek a digitalizáció sikeres alkalmazása érdekében minél több érintettel célszerű szoros kapcsolatot kiépíteni és azokkal együttműködésre törekedni. A cikk elméleti kérdéseket is boncolgat, például, hogy miben különbözik a hagyományos és a digitalizációs környezetben történő vezetés, vagy hogy melyik elméleti megközelítés a megfelelőbb az univerzális vagy a kontingencialista.

**A harmadik (Trenerry et al., 2021)** cikk fő üzenetei arra vonatkoznak, hogy a digitális átalakulás sikerességének vagy kudarcának melyek a kulcstényezői egyéni-, csoport-, és szervezeti szinten. Arra hívja fel a figyelmet, hogy a digitalizációval foglalkozó szakirodalom elsősorban stratégiai szinten foglalkozik a felmerülő kérdésekkel és az üzleti oldalra fókuszál, pedig a digitalizáció bevezetését és fejlesztését emberek végzik, emberek használják és ezért a fenti három szint mindegyikénél figyelembe kell venni az emberi tényezőket. Javaslatuk szerint egyéni szinten a technológiai befogadási képesség és a technológiai változásokkal kapcsolatos attitűdök, készségek és tréningek elérhetősége, a rugalmasság és alkalmazkodóképesség, és a munkával kapcsolatos jólét, jó érzések. Csoportszinten három, a digitális átalakuláshoz szükséges tényezőt azonosítottak: a kommunikációt és együttműködést, a munkahelyi kapcsolatokat és csoport identitást, valamint a csapat alkalmazkodóképességét és rugalmasságát. Végül a szervezetek szintjén a digitális átalakulás sikeréhez beazonosított kulcstényezők közé tartozik a megfelelő leadership, az emberi erőforrások minősége és a szervezeti kultúra és klíma.

**A negyedik (Aghimien et al., 2022)** cikk fókuszja szűkebb, az építészeti, mérnöki, építőipari és üzemeltetési (AECO) szektorban működő szervezetek sikeres digitalizálásával foglalkozó szakirodalom tudománymetriai áttekintését végzi el. Célja, hogy meghatározza azokat a dinamikus képességeket, amelyek a szektorban működő szervezetek sikeres digitalizálásához. A cégeknek egyik fontos feladata, hogy észleljék a kínálkozó lehetőségeket és megfelelő módon átalakítsák át üzleti folyamataikat. A siker fontos feltételei a megfelelő menedzsment és stratégiai tervezés, szervezeti tanulás, a vállalati erőforrások hatékony-menedzsmentje és az innovatív információtechnológiával kapcsolatos tulajdonságok fejlesztése.

**Az ötödik (Ngayo Fotso, 2021)** áttekintés módszertani problémát talált a leadership szakirodalomban használt terminológiák tisztázatlansága miatt. Kutatásuk alapján azt a következtetést vonták le, hogy a huszonegyedik században szükséges vezetői kompetenciák 18 csoportja között nagy jelentőségű, hogy a vezetőknek képesnek kell lenniük arra, hogy egyesítsék az emberek iránti erős törődést, az ügyfélélményt, a digitalizációt, a pénzügyi helyzetet és a közjót is.

**A hatodik (Loonam & O'Regan, 2022)** cikk a sikeres digitalizáció feltételeit vizsgálja a globális értékláncok (GVC) területén. Az alkalmazott módszertani keretben – a „stratégiai tájkép” szerint - nyolc kulcsfontosságú téma merült fel a szakirodalomból a digitális platformok kritikus problémáinak feltárására. Ezt követően megvitatják a stratégiára vonatkozó következményeket, feltárva a GVC-k számára négy kulcsfontosságú tanulságot, nevezetesen



(i) a határok kezelését, (ii) az elemzési egység meghatározását, (iii) a képességek összehangolását és (iv) az irányítást és vezetést.

**A hetedik (Kraft, 2019)** kutatás fő célja az e-leadership média szakirodalmi elemzése. A tanulmány első jelzéseket ad az elektronikus média eltérő relevanciájáról a virtuális csapatok vezetése szempontjából, és azonosítja az elektronikus média megvalósításának és prioritizálásának nehézségeit. A tanulmány azt bizonyítja, hogy az e-leadership koncepcionális kihívásai mellett az elektronikus média, például a közösségi média eszközeinek hatékony használata is optimalizálható, ha a vezetők és a munkavállalók jobban megismerik a médiahasználatot. 237-2000

### 3.2.2. Mélyfúrás

A következőkben a két legszélesebb merítésű, legsokoldalúbb megközelítésű szakirodalmi feldolgozás főbb megállapításait összegzem.

- **E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission**

Bruce J. Avolio, John J. Sosik, Surinder S. Kahai,, Bradford Baker

Az összefoglalóban a digitalizáció és a leadership szervezeteken belüli kapcsolatára fókuszáló részeket emeltem ki. A cikk címe arra utal, hogy ugyenezen szaklap egy 2001-es számában már foglalkoztak a témával. Bár a szerzők mindjárt az első oldalakon leszögezik, hogy a kölcsönhatás érdekli őket, az általuk „advanced information technology”-nak hívott tényező között, de neves leadership szerzők lévén, **a cikk nagy része mégis a digitális átalakulásnak az attitűdökre, érzésekre, gondolkodásra, viselkedésre, és teljesítményre és ezeken keresztül a leadership módszerekre gyakorolt hatásait vizsgálja.**

Mondanivalójukat egy táblázatban, jól strukturáltan összegzik, ahol témakörönként megtalálható a rengeteg áttekintett, hivatkozott cikk, ezért ezek tételes hivatkozásaitól itt most eltekintek. Egy-egy rész kérdés kutatásánál jó útmutatóiul szolgálhat.

Avolio a **transzformációs vezetés** egyik kidolgozója (Bass & Avolio, 1994), ezért nem meglepő, hogy a digitális környezetben történő sikeres vezetés módszereinél gyakorta göröcső alá veszi azokat a tanulmányokat, melyek az egyes módszerek alkalmazhatóságát elemzik.

Nagy hangsúlyt fektet a transzformációs vezetésen túl az **etikus vezetés** szükségességét igazoló kutatások összegzésére is. Felhívja a figyelmet arra, hogy bár kísérletek és kutatások bizonyítják, hogy a **tranzakciós, feladatorientált vezetés** alkalmazására számos esetben nagy lehet a csábítás, hiszen digitális környezetben könnyebben ellenőrizhető a dolgozó tevékenysége különböző aktivitást figyelő rendszerek alkalmazásával.

Ezek hosszútávú sikeres alkalmazását azonban kétségesnek tartja a dolgozók ellenállása, akár csalásai, elkötelezetlensége és motiválatlansága miatt. Aggodalmát fejezi ki amiatt, hogy etikátlan munkahelyi vagy politikai vezetők vagy a social media véleményvezérei számára is lehetőséget ad a digitális világ nézeteik terjesztésére és követők toborzására. A közösségi

platformok transzparencia növelő, demokratizáló, bevonó képességét is fontosnak tartja, például a crowd sourcing esetében.

Jóval a Covid járvány miatti gyors elterjedés előtt már sokat foglalkozik a **távmunka** lehetőségeivel és veszélyeivel. Rámutat, hogy az e területen végzett elemzések veszélyeket is feltártak (elszigetelődés, kulturális leválás), ugyanakkor a transzformációs vezetés egyik fontos pillérének, a személyes figyelemnek is megteremtik a lehetőségét, amit az LMX (Leader-member exchange theory) alapú kutatások is igazolnak.

A módszer további összetevői, az inspiráló motiváció, az intellektuális stimuláció és a személyes példamutatás miatt kutatások azt mutatják, hogy a transzformációs vezetés mediáló, közvetítő hatást fejt ki távoli munkavégzés körülményei között a munkahelyi elégedettség, a szervezeti elkötelezettség és a vezetői bizalom észleléseire. Konfliktusok esetén vagy konszenzus kialakításának szükségessége idején különösen az intellektuális stimuláció járul hozzá a cél eléréséhez. Azon transzformációs vezetők számára, akik megszokták, hogy karizmatikus, erős pozitív érzelmeket, azonosulást kiváltó stílusuk nagy hatással van követőikre, kihívást jelent, annak megtalálása, hogy ugyanezt hogyan ériék el online környezetben.

Más kutatások a **vezető rugalmasságának** szükségességére mutattak rá. Távoli (földrajzi, kulturális, nyelvi különbségek), online kapcsolat esetén kezdetben a legfontosabb a szervezeti értékek vezetői kommunikálása és internalizálásának elősegítése, Ezt követően nyílik meg az út a kétoldalú, participatív és transzformációs vezetés felé, ahol már kétoldalú dialógus folyik és kreatív megoldások születhetnek.

A témával foglalkozó kutatások rácsófoltak arra a várakozásra, hogy a nagyobb transzparencia a megosztott vezetés módszereit hívja elő. Ezzel szemben bebizonyosodott, hogy a társadalmi, kulturális hatások szabják meg e várakozások esetleges megvalósulását. Ez akkor a legvalószínűbb, ha hasonló státuszú egyénekről van szó és az együttműködési kultúra már korábban is elfogadott volt.

A digitalizáció által lehetővé tett **gamification**-nel foglalkozó kutatások arra mutattak rá, hogy a cikk írása idején zömmel külső (extrinzik) motivációra épülő mechanizmusai egy idő de motiválónak válhatnak. A jövő feladatának tekintették a szerzők a belső motivációkhoz vezető út megtalálását.

- **The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review**

Laura Cortellazzo, Elena Bruni, and Rita Zampieri 1

**A cikk a pszichológiai és a menedzsment szakirodalom áttekintése alapján a vezetők kiemelt szerepének fontosságára hívják fel a figyelmet** a digitalizáció kapcsán. A review makroszintű (e-leadership, etikai kérdések és társadalmi folyamatok) és mikroszintű vizsgálati (felsővezetők, vezetői képességek, vezetési gyakorlatok) csoportokba sorolja a feldolgozott irodalmat. Fő következtetések között szerepel, hogy a vezetőknek a digitalizáció sikeres alkalmazása érdekében minél több érintettel célszerű szoros kapcsolatot kiépíteni és azokkal

együttműködésre törekedni. Az idézett cikkeket ebben a tanulmányban is tematikusan, jól követhetően foglalták össze a szerzők, ezért az egyedi hivatkozásoktól itt is eltekintek.

**Arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetőknek olyan környezetet kell teremteniük, ahol a dolgozók hajlandók tanulni, be kell fektetniük az alkalmazottak továbbképzésébe.** Támogatni és motiválni kell őket a sok tanulást igénylő és kognitív szempontból rendkívül megterhelő kihívások közepette. Az összekapcsolhatóság és az információmegosztás hozzájárul a hierarchiák, funkciók és szervezeti határok felbomlásához, ami végső soron feladat-alapúból projekt-alapúvá alakítja át a szervezeteket. A vezetői szerep létfontosságúvá vált a digitalizáció valódi értékének megragadásához, nevezetesen a tehetségek jobb elérésén keresztül történő menedzseléséhez a munkatársak bevonásához és együttműködéséhez.

**Különböző vezetőre és vezetésre van-e szükség hagyományos és digitalizált környezetben?**

Horner-Long és Schoenberg (2002) nyomán a szerzők azt az örökzöld vezetéstudományi vitát elevenítik fel, melynek tárgya két eltérő elméleti megközelítés: az **univerzális** elméletek és a **kontingencia** elméletek. Míg az előbbi azt a nézetet támogatja, hogy a vezetők különböznek másoktól a vezetői a bennük meglévő univerzális vezetői tulajdonságok és viselkedésmódok alapján, amelyek minden szervezetre és minden helyzetre alkalmazhatók. A másik elmélet azzal érvel, hogy annak érdekében, hogy hatékony legyen, a vezetésnek olyan stílust és viselkedésmódokat kell tanúsítania, amelyek illeszkednek a kontextushoz. A szerzők, akik empirikusan vizsgálták a vezetési profil jellemzőket, összehasonlítva az e-business vezetőket a hagyományos, téglából és habarcsból álló szervezetek vezetőivel, az új körülmények közepette sem tudták eldönteni a vitát. Az eredmények nem támasztják alá egyértelműen a két megközelítés egyikét sem. Sőt, **egyes kutatások azt is sugallják, hogy a vezetői jellemzők többsége egyformán értékelődik mindkét kontextusban.**

Egyik kutatás során a vezetők személyiség vonásait kutatták. A Twitteren keresztül történő kommunikáció során használt kommunikációjuk elemzésével próbálták azonosítani azokat a személyiségjegyeket, amelyek megkülönböztetik a legsikeresebb menedzsereket és vállalkozókat. legyőzni a tisztán eseti megközelítés korlátait

A diverzitás által generált helyzetek komplexitását elfogadva, egy „**vezetési viselkedési komplexitás elmélet**” is kifejlesztésre került. Egy olyan környezetben ugyanis, amelyet összetett és váratlan igények jellemeznek, a vezetőnek olyan viselkedési repertoárt kell kialakítania, amely lehetővé teszi az ellentmondásos és paradox helyzetek kezelését.

Mivel az változások olyan gyorsan történnek, hogy a helyzet az örök változás állapotának tekinthető, egy hatékony vezetőnek képesnek kell lennie többféle viselkedés és szerep szerint viselkednie. Ezért egyes szerzők elfogadják a **struktúraelméleti perspektívát** (Adaptív struktúraelmélet) (AST) fő elméleti keretként, mely szerint a digitális technológiák és a vezetés kölcsönösen befolyásolják és megváltoztatják egymást egy rekurzív kapcsolatban.

Eszerint tehát nem csak a technológia befolyásolja a vezetést, hanem a vezetők is, azzal, hogy kiválasztják az alkalmazott technológiát. Az információs technológia és a szervezeti struktúrák közötti kölcsönhatásból adódik a technológia hatása az egyénekre, csoportokra és szervezetekre. Ebben a nézetben a kontextus nem csak a vezetők által alakított és formált, hanem része magának az e-vezetés konstrukciójának is. E nézetet számos más szerző is átvette

és alkalmazta. A technológia struktúra modellje szerint, **a technológia befolyásolja azt a kontextust, amelyben a szereplők működnek, de ugyanakkor azt is a felhasználók tervezték és konstruálták.**

A tanulmány szerzői a tranzakciós és transzformációs vezetés elméletet és az **LMX elméletet** tartják a legfontosabbnak a tárgyalt téma szempontjából. Korábbi tanulmányok azt mutatták, hogy a vezetési stílusok befolyásolhatják nem csupán a személyese kapcsolatban működő, de a virtuális csapat interakcióit és teljesítményét is. Összehasonlítottak szemtől szemben, videokonferencián keresztül, vagy csak írott üzeneteket használó kommunikációs környezetben működő csoportokat. Számos kutatás eredménye azt mutatta, hogy az összefüggés **a vezetői stílus és a csapat interakciója és teljesítménye között nem a használt kommunikációs médiumtól függ.**

Az LMX elmélet alapján azt vizsgálták, hogy hogyan befolyásolja vezető-beosztott kapcsolat a kooperatív és együttműködő kapcsolatokat a virtuális csapatokban. Egyes szerzők e kutatások alapján HRM szakemberek számára fogalmaztak meg javaslatokat.

Az információs hatalom demokratizálódása lendületet adott az hatalommegosztás dinamikájának. Egyes szerzők szembeállítják egymással az ipari gazdaságot a jelenlegi hálózatosnak nevezett gazdasággal. A **hálózatos gazdaságot** a következő három kapcsolódási típus szerint osztályozza: szervezeten belüli és szervezeten kívüli kapcsolódások. A szervezetet, mint közösségek különböző típusú hálózatok stratégiai integrációját értelmezik, amelyekben a tudás megosztásra és értékelésre kerül.

### **Makró szintű elemzések**

A cikk ezután a szerzők által makró és mikro szintű elemzéseknek tekintett szakirodalmat tekinti át. A **makrónak nevezett csoportba** a szerzők sokkal kevesebb cikket találtak, mint a mikro szintű elemzések csoportjába. Ezt ők azzal magyarázzák, hogy a mikro szintű problémák megoldása valószínűleg sürgősebb és több közvetlen kihívást jelent.

Egy olyan kutatás, ahol 64 országból és 18 iparágból származó vállalat vezérigazgatóit hasonlították össze, azt mutatta ki, hogy a jobban teljesítő szervezeteket olyan vezetők vezették, akik **nyitott, másokkal kapcsolatban álló és nagymértékben együttműködő kultúrájú** szervezeteket hoztak létre. Ezt ajánlják sikerreceptként másoknak is. A vezetők bármely szinten elősegíthetik az innovációt, ha elősegítik a formális szervezeten túlmutató, valós vagy virtuális hálózatok működését a belső és/vagy külső közösségek között. Ezzel agilisabb és a változásokra való rugalmasabb reagálást érhetnek el, elősegítve az információ szabad áramlását és az információs silók lebontását. Mind a vezetők, mind a munkavállalók integrálódását lehetővé téve, alakítják át és ösztönözzék a tudást, ami elősegíti az innovációt. A szervezeti határok megbontásával a belső és külső érdekelttek között **a hagyományos vezető-központú információs és döntéshozatali folyamat újszerű folyamatoknak adja át a helyét,** amelyek demokratizálják az információhoz való hozzáférést és a döntéshozatali hatalom megosztását az összes érintett fél között.

A kutatások rámutatnak, hogy a digitális technológiákban lehetőség rejlik a szervezeti folyamatok **hatékonyságának javítására,** a cikk szerzői azonban felhívják a figyelmet arra, hogy ezeket **internalizálni és integrálni kell** a munkavállalók feladataiba annak érdekében,

hogy a szervezetek minimalizálhassák a bevezetésükből eredő lemorzsolódást és kihasználhassák az előnyöket. A működési szempontból összetett szervezetekben azt tapasztalták, hogy a digitális eszközökkel nagymértékben hozzájárulhatnak a belső működés tervezéséhez és nyomon követéséhez, növelve az átláthatóságot és az elszámoltathatóságot a vezetés minden szintjén.

A transzformációs vezetési paradigma megjelenése óta fontos kérdés, a vezetői **etika**, amivel az elmélet kidolgozói is kiemelten foglalkoztak. Digitalizációs környezetben ez különösen élesen felmerül például az érzékeny, személyes adatok felhasználásával, a magánélet védelmével és az ellenőrzési mechanizmusokkal kapcsolatban a munkahelyen. A cikk szerzői úgy látják, hogy több elméleti és empirikus kutatásra lenne szükség arról is, hogy az etika hogyan befolyásolja a hatalmi viszonyokat, az ellenőrzést, a munkahelyi biztonságérzetet és az emberi erőforrás-folyamatokat.

A digitális eszközök bármilyen típusú szervezetben (pl. lapos, bürokratikus vagy hálózatos), és bármilyen szinten képesek befolyásolni a **hatalmi dinamikákat**. A digitális eszközök egyrészt vezethetnek a meglévő hierarchiák lebontásához és kihívást jelentenek a szervezeti határok és szabályok szempontjából. Másrészt pedig olyan kommunikációs és koordinációs mechanizmusokként is használhatók, amelyek lehetővé teszik a vezetők számára, hogy strukturált hálózatokat építsenek ki a semmiből, és ezeken keresztül megerősítsék hatalmukat. A vezetők tehát kulcsszerepet játszhatnak a közös vízió kialakítása révén a célok meghatározásában, a követők orientálásában és a szervezetek egyértelmű identitásának megteremtésében.

### **Mikró szintű elemzés**

A cikk egyik kiemelt üzenete, a már említett strukturális komplexitás miatt, az, hogy a CIO-knak világos képet kell alkotniuk a **digitális stratégia** jellemzőiről és a szervezeti igényekről, amelyeket ki kell elégíteni. Gondosan fel kell mérniük a **szervezet felkészültségét** a változási folyamat minden egyes lépésében, hogy megtalálják a megfelelő ütemet. Az informatikai projektek kudarcainak elkerülése érdekében a vezérigazgatóknak meg kell könnyíteniük a CIO szerepének elismerését, valamint a velük való együttműködés előmozdítását.

A vezérigazgatók hajlandósága és képessége arra, hogy a **digitális csatornákon** keresztül folytonos **párbeszédet** építsenek ki az érintettek csoportjaival nem csupán a szervezeti válságkezelés hatékony eszköze lehet, hanem a vállalat hírnevének és imázsának fenntartását is szolgálja. Hozzájárul a szervezet, a márka pozicionálásához és a szervezeti értékek kommunikációjához is.

A tudósok egyetértenek abban, hogy a digitális eszközök bevezetése befolyásolja a munkavégzés kialakításának módjait, és különösen azt, hogy **az emberek hogyan dolgoznak együtt**. A digitalizáció olyan új lehetőségeket nyit meg, mint a virtuális csapatok és az intelligens munkavégzés, új kommunikációs eszközöket vezet be, növeli a sebességet és az információhoz való hozzáférést, befolyásolja a hatalmi struktúrákat és növeli a hatékonyságot. Azért, hogy ki is aknázzák az ilyen digitális átalakulásokból származó előnyökből, a szakirodalom szerint a vezetőknek fejleszteniük kell bizonyos felétékelődő képességeiket.

Ilyen például a **pozitív szervezeti környezet, kultúra alakításának a képessége**, amely elősegíti az együttműködés és az egység erős érzését az alkalmazottak között. A vezetők hagyományos szociális készségeikre továbbra is szükség van, mint például az aktív hallgatásra és mások érzelmeinek és nézőpontjának megértésére. Digitális környezetben integrálniuk kell ezeket a társas készségeket a virtuális kommunikáció különböző formáinak elsajátításának képességével. Ezért rendkívül fontos, hogy a vezetők támogassák és segítsék a követőket a nagyobb önállóság és a megnövekedett munkakövetelmények kihívásainak kezelésében, olyan coaching magatartásformák alkalmazásával, amelyek elősegítik a követők fejlődését, erőforrásokat biztosítanak számukra, és segítik őket a feladatok elvégzésében.

A tudósok egyetértenek abban, hogy a vezetőknek **gyorsabban kell döntéseket hozniuk**, mint a korábbi időkben. Ez arra látszik utalni, hogy a határozottság és a problémamegoldó képességek továbbra is rendkívül fontosak a vezetők számára és a jövőben még inkább előtérbe kerülhetnek.

A gyors ütemű technológiai fejlődés miatt a szervezeteknek meg kell tudni birkózniuk a folyamatosan változó körülményekkel. Ugyanakkor fontos megtartani a szervezet **közös fejlődési irányát, jövőképét** is. Egyes eredmények megerősítik, hogy az e-vezetők több vállalkozói és kockázatvállalási hajlandósági jellemzőkkel rendelkeznek, mint a hagyományos környezetben dolgozó vezetők. Elismerve e képesség fontosságát, más szerzők nem találták úgy, hogy ez jobban jellemezné az e-vezetőket mint a hagyományos vezetőket.

Az olyan környezetben, ahol rengeteg lehetőség és kommunikációs platform áll rendelkezésre, egyes kutatások szerint az új gazdaságban **egyed vezető nem tesznek mást, mint csak hálózatot építenek**, akkor is ha erre ilyen mértékben nincs igény. Ez egyszerűen hálózatépítés a hálózatépítés kedvéért. Bár általános követelmény, hogy képesek legyenek kapcsolatokat kialakítani és fenntartani a különböző érdekeltekkel, a hatékony vezetők kifejezetten abban különböznek, hogy képesek felismerni azokat a kapcsolatokat, amelyek kézzelfogható előnyökhöz vezetnek.

A vezetés elsősorban érzelmi és társas intelligenciát igényel, olyan kompetenciákat, melyek lehetővé teszik a vezető számára, hogy megértse, motiválja és hatékonyan irányítsa a csapatát. Ezen túl napjaink vezetőinek valamilyen szinten meg kell érteniük és alkalmazniuk kell a különböző technológiákat. Bizonyos fokú informatikai ismeretek és készségek ugyanis a digitalizált környezetben való működéshez szükséges követelményekké váltak. Rendelkezni kell tudni azzal a képességgel is, hogy folyamatosan tájékozottak legyenek a legújabb technológiai fejlesztési irányokkal kapcsolatban. Ez az egész életen át tartó tanulás fontosságára hívja fel a figyelmet. **A digitális átalakulás korszakában a vezetéshez emberközpontúságra és műszaki beállítottságra egyaránt szükség van.** Ez a két készség gyakran nagyon különböző embereket jellemez. A két képesség fejlesztése mégis fontos a hatékony digitális átalakulás megvalósításához a szervezetben. A leghatékonyabb módszerként a szisztematikus ismeretterjesztést emelték ki az egyénektől a csoport felé a tudás és a szakértelem szervezeten belüli elterjesztésére.

Végül a **virtuális térben dolgozó csapatok vezetésének sajátosságait** elemzi a cikk. A virtuális csapatok működése lehetővé tette az utazási idő és költségek drámai csökkentését és lehetővé tette, hogy a csapatok helytől függetlenül sokféle szakértelemre támaszkodjanak. Ez

megkönnyítette a tehetségek elérését és toborzását a világ minden tájáról. A csapattagok heterogenitásának érvényesülése esetén pedig a különböző nézőpontok kombinálásának lehetősége elősegítheti a kreativitást és az innovációt.

A virtuális csapatok vezetői kihívásai például **földrajzi és/vagy szervezeti távolságból** adódnak. Ez azt jelenti, hogy a vezetők nem tudják fizikailag megfigyelni a csapattagok viselkedését, és nem támaszkodhatnak a verbális jelzésekre, arckifejezésekre és egyéb nem verbális kommunikációra annak érdekében, hogy megértsék a csapat gondolatait, érzéseit, hangulatát és cselekedeteit. Ez az egyik legnagyobb akadálya az interperszonális kapcsolatok kialakításának és vezetésének. A földrajzi távolság következménye gyakran a csapattagok közötti kulturális sokszínűség, ami külön figyelmet igényel a vezetők részéről, hogy képesek legyenek **kialakítani és fenntartani a csapatszellemet**, és a **bizalmat**. Ezt még az időzónák eltérése is megnehezíti. Az egyik, a szakirodalomban kiemelt legfontosabb gyakorlatok közé tartozik a kommunikációs normák meghatározása és rendszeres felülvizsgálata

A virtuális csapatokon belül a viselkedési normák mellett szükség van a **kommunikációs normák egyértelmű meghatározására**, ami kiter az alkalmazott kommunikációs eszközökre, az információcsere módjaira, a közösen használt fogalmakkal kapcsolatos tisztázásra és egyetértésre. Kedvező normák esetén könnyebbé válik a rendszeres interakció és visszajelzés, kevesebb a félreértés, jobb a folyamatok nyomon követése, megnő az egyes tagok hozzájárulása, a problémákat pedig gyorsabban észlelik és felismerik a hibákat is.

Míg a kutatók a szinkron, azaz egyidőben történő kommunikációt megfelelőbbnek tartják az összetett, egymástól függő feladatok kezelésére, az **aszinkron eszközök** lehetővé tehetik, hogy a csapattagok különböző háttérrel rendelkező tagjainak, hogy **saját tempójukat** követve dolgozzák fel a mások ötleteinek feldolgozását vagy új ötletek generálását. Ezenkívül az aszinkron kommunikáció megkönnyíti a folyamatos információáramlást is.

Egyrészt a **heterogenitás** elő mozdíthatja az innovatív megoldásokat, másrészt azonban alá is áshatja az együttműködést. A kutatások eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy egy virtuális csapat vezetőjének jó interkulturális készségekkel kell rendelkeznie, hogy azonosítsa a különböző kultúrák jellemzőit, és megértse a hasonlóságokat és kultúrák közötti különbségeket. Különösen egy virtuális csapat életciklusának kezdeti szakaszában a vezetőnek biztosítani kell, hogy a csapattagok megértsék a csoport sokféleségét, értékeljék azt és előnyükre fordítsák.

A virtuális csapatoknak általában nincs lehetőségük olyan személyes informális tevékenységekre, amelyeket általában egymás a személyes megismerésére és a képességek tisztázására használnak, valamint a csapatépítés elősegítésére, minderről a vezetőnek kell gondoskodnia.

A vezetők a **csapat digitális nyomon követését** felhasználó ellenőrzést célzó gyakorlatokat is folytathatnak, azonban a kutatók arra figyelmeztetnek, hogy ezeket a mechanizmusokat a csapattagok negatívan érzékelhetik. Bár a hagyományos teljesítményértékelés és ellenőrzési mechanizmusokat felváltják a valós idejű digitális visszajelzésre épülő alternatív rendszerek, a hatékony személyes visszajelzést jellemző legfontosabb jellemzők megmaradtak.

Azonban, különösen a virtuális csapatok esetén a szakirodalomban elmozdulás tapasztalható a hagyományos a vezetés egy személyhez rendelt elképzeléseitől, **a megosztott vezetés** új koncepciói irányába. A megosztott vezetés nem feltétlenül jelenti a közös vezetés elutasítását, hanem olyan működést jelent, ahol a csapat bármely tagja vezető lehet. Azt várják tőle, hogy úgy cselekedjen, ahogy az a legjobb a csapat számára.

összegzésükben a szerzők számos további kutatási irányra hívják fel a figyelmet, ezek például például a bizalom megteremtésének módjai a virtuális szervezetben, etikai kérdések mélyebb kutatása, a szervezeti kultúra és a digitalizáció összefüggései, hogyan hat a digitális transzformáció a nemek helyzetére vagy a megosztott vezetés lehetőségei.

#### 4. Záró gondolatok

A tanulmány alapján a következő üzenetek jelentik a legfontosabb útmutatást a további kutatáshoz és az oktatáshoz.

Az első, a technológia és a szereplők egymásra hatásának kölcsönössége és körforgása. A digitális technológia befolyásolja azt a kontextust, amelyben a szereplők (vezetők, dolgozók, kultúrák) működnek, de ugyanakkor azt is a felhasználók, azaz a szereplők választották az általuk konstruált környezetben. Tehát nem csak a technológia befolyásolja a vezetést, hanem a vezetők is, azzal, hogy kiválasztják az alkalmazott technológiát. Az információs technológia és a szervezeti struktúrák, kultúrák közötti kölcsönhatásból adódik a technológia hatása az egyénekre, csoportokra és szervezetekre.

Célszerű a vezetőknek a digitalizáció sikeres alkalmazása érdekében minél több érintettel célszerű szoros kapcsolatot kiépíteni és azokkal együttműködésre törekedni. Ezen belül is kiemelt szerepet kap a transformációs leadership. A kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy bár a tranzakciós, feladatorientált vezetés alkalmazására számos esetben nagy lehet a csábítás, hiszen digitális környezetben könnyebben ellenőrizhető a dolgozó tevékenysége például különböző aktivitást figyelő rendszerek alkalmazásával. Ezek hosszútávú sikeres alkalmazását azonban kétségesnek tartja a dolgozók ellenállása, akár csalásai, elkötelezetlensége és motivátlansága miatt.

Hatékonyabb megoldás például a pozitív szervezeti környezet, kultúra alakításának a képessége, amely elősegíti az együttműködés és az egység erős érzését az alkalmazottak között. A vezetők hagyományos szociális készségeikre továbbra is szükség van, mint például az aktív hallgatásra és mások érzelmeinek és nézőpontjának megértésére. Digitális környezetben integrálniuk kell ezeket a társas készségeket a virtuális kommunikáció különböző formáinak elsajátításának képességével.

A vezetés tehát továbbra is érzelmi- és társas intelligenciát igényel, olyan kompetenciákat, melyek lehetővé teszik a vezető számára, hogy megértse, motiválja és hatékonyan irányítsa a csapatát. Ezen túl napjaink vezetőinek valamilyen szinten meg kell érteniük és esetenként alkalmazniuk is kell különböző technológiákat. Bizonyos fokú informatikai ismeretek és készségek ugyanis a digitalizált környezetben való működéshez szükséges követelményekké váltak. Rendelkezni kell tudni azzal a képességgel is, hogy folyamatosan tájékozottak legyenek



a legújabb technológiai fejlesztési irányokkal kapcsolatban. Ez az egész életen át tartó tanulás fontosságára hívja fel a figyelmet. A digitális átalakulás korszakában a vezetéshez emberközpontúságra és digitális trendek átlátására egyaránt szükség van. Ez a két készség a közgondolkodás szerint gyakran nagyon különböző embereket jellemez. Mindkét képesség fejlesztése fontos a hatékony digitális átalakulás megvalósításához a szervezetben. Ehhez a reverse mentoring eszközeire is szükség van, amikor szakismeretekkel rendelkező munkatársak támogatását veszi igénybe a vezető.

Sok örömet okozott a tanulmány megírása. A leadership kutatás a legkedvesebb témám, sokat olvasok, beszélgetek róla. Jó látni, hogy számos fontos gondolat struktúrát, szerkesztett formát öltött. Remélem, hogy nem csak én tartom majd hasznosnak a további kutatások és kapcsolódó tárgyak oktatása során. Bízom benne, hogy inspirációt, ötleteket és magyarázatokat is találnak majd benne az olvasók.

## Felhasznált irodalom

- Aghimien, D., Aigbavboa, C. O., Oke, A. E., Edwards, D., Thwala, W. D., & Roberts, C. J. (2022). Dynamic capabilities for digitalisation in the AECO sector – a scientometric review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1585–1608. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1012>
- Avolio, B. J., Kahai, S. S., & Dodge, G. E. (2001). *E-leadership: Implications for theory, research, and practice*. 615–668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Kraft, M. H. G. (2019). How to lead with digital media effectively? A literature-based analysis of media in a E-leadership context. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 8(4), 42–53. <https://doi.org/10.26458/jedep.v8i4.639>
- Kvale, Steinar. (2005). *Az interjú*. Jászöveg Műhely.
- Loonam, J., & O'Regan, N. (2022). Global value chains and digital platforms: Implications for strategy. *Strategic Change*, 31(1), 161–177. <https://doi.org/10.1002/jsc.2485>
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: A review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566–587. <https://doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing

Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Zupic, I., and Štacer, T. (2015). *Bibliometric methods in management and organization*. 18, 429–447.

<https://doi.org/10.1177/1094428114562629>