

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALKOZÁSFEJLESZTÉSI INTÉZET



**A TRANSZFORMATÍV LEADERSHIP SZEREPE A TANÁCSADÓI
SZÉKTORBAN**

**THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE
CONSULTING SECTOR**

Gulyás Claudia

Konzulens: Deutsch Nikolett

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. 01. 04.

Tartalom

I.	Bevezetés	1
II.	A XX. századi leadership-elméletek áttekintése	2
II.1.	A tulajdonságokon alapuló megközelítés	3
II.2.	Magatartás elméletek / stíluselméletek.....	3
II.2.1.	Döntésközpontú leadership-elméletek	3
II.2.2.	Személyiségközpontú leadership-elméletek	4
II.3.	Kontingenciaelméletek	5
II.3.1.	Vroom és Yetton normatív modellje.....	6
II.3.2.	Fiedler kontingencia-modellje	6
II.3.3.	Hersey és Blanchard elmélete	7
II.4.	Személyes vezetési megközelítések – „New Leadership”	9
III.	A transzformatív leadership	12
III.1.	A transzformatív vezetés fogalma és alkotóelemei.....	12
III.2.	A transzformatív vezető fogalma	15
III.3.	A transzformatív vezetők és a siker kapcsolata	17
IV.	A tanácsadói szektor sajátos jegyei.....	19
IV.1.	A Deloitte transzformatív modellje.....	20
IV.2.	Ernst & Young transzformatív modellje.....	22
IV.3.	A transzformatív leadership szintjei	26
V.	A szakirodalom összegzése és a kutatási kérdés	29
VI.	Kutatás	30
VI.1.	Módszertan.....	30
VI.1.1.	Többfaktorú leadership kérdőív	31
VI.1.2.	Q-sort.....	33

VI.1.3. Az interjúk.....	33
VII. Eredmények	36
VII.1. A tanácsadói szektorra jellemző vezetési stílus.....	36
VII.1.1. Az MLQ kérdőív kiértékelése.....	36
VII.1.2. Kapcsolat-, feladat-, vagy változásorientáltság kérdése	37
VII.1.3. Döntés	43
VII.2. A nélkülözhetetlen, fontos, valamint legkevésbé fontos vezetői viselkedések	44
VII.3. Mi különbözteti meg a transzformatív vezetőt egy „hétköznapi” vezetőtől.....	48
VIII. Következtetések, javaslatok.....	53
IX. Összegzés	55
Hivatkozások.....	57
Mellékletek	62

Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: Hersey és Blanchard szituációs leadership modellje	8
2. ábra: Deloitte transzformatív leadership modellje	21
3. ábra: Az EY transzformatív leadership modellje	23
4. ábra: Ikigai	24
5. ábra: Stratégiai vezetők: Az 5 szintes leadership piramis	27
6. ábra: A transzformatív leadership modell	28
7. ábra: Vezetés teljes kiterjedése modell (FRL)	32
8. ábra: A Q-sort technika rendezősémája	49
9. ábra: Korrelációs mátrix	49
1. táblázat: A vezetési stílusok Vroom és Yetton normatív modelljében	6
2. táblázat: A dinamikus képességek jellemzői	10
3. táblázat: A transzformatív vezető jellemzői	15
4. táblázat: A transzformatív leadershiphez tartozó vezetői magatartások és kompetenciák	29
5. táblázat: Az MLQ kérdőív eredményei	37
6. táblázat: 3 nélkülözhetetlen és 5 fontos leadership viselkedés	45
7. táblázat: Legkevésbé fontos leadership viselkedések	47
8. táblázat: Faktor analízis	50
9. táblázat: A Q sort értékei	51
10. táblázat: A Q-osztályozás szélsőséges értékei	52
11. táblázat: Az eredmények és a szakirodalom összevetése	53

I. Bevezetés

„Az emberek általában tartanak a változástól, mert félnek az ismeretlentől. A történelem legállandóbb vonása azonban az, hogy minden változik.” (Harari, 2017: 186.) Változásokon megy keresztül a társadalom, a gazdaság, a technológia, a versenytársak, a rendelkezésre álló költségkeret, a különböző erőforrások és még sorolhatnám. A világot, amelyben jelenleg élünk, a VUCA mozaikszavakkal írja le az irodalom. Az angol volatility, uncertainty, complexity és ambiguity szavakból áll össze, amelynek magyar megfelelője a gyorsan változó, kiszámíthatatlan, összetett és bizonytalan. Ahhoz, hogy egy ilyen környezetben sikeres legyen egy vállalat nem csupán a piaci változásokra való gyors reagálásra van szükség, hanem a megfelelő munkavállalói elkötelezettségre és elégedettségre is. Ehhez pedig elengedhetetlen egy inspiráló, transzformatív vezető jelenléte.

A negyedik ipari forradalom és digitalizáció okozta változások mellett egy másik váratlan külső tényező is hatással van a szervezetekre. Az elmúlt években számos vállalat megtapasztalta a koronavírus pandémia okozta egészségügyi, ezáltal operatív és pénzügyi nehézségeket. Ezek a rendkívüli idők arra kényszerítették a cégeket, hogy csökkentsék a költségeket, a létszámot, a beruházásokat. Azonban ahhoz, hogy ne csak átvészeljék ezt az időszakot, hanem a jövőben is sikeresek legyenek, alapvető változásokra (transzformációra) volt és van szükség. Tehát fenntartható és a vállalati működés egészére kiterjedő változásról beszélhetünk (McKinsey, 2020).

A téma jelentőségét Magyarországon a következő idézet fejezi ki a legjobban: *“Magyarország hosszú időn keresztül transzformatív gazdaság volt, és most megújítás alatt áll a specifikus regionális és nemzetközi kontextusban. Ez kiemelt jelentőséggel ruházza fel a transzformatív fókuszú leadership trendet.”* (Fehér & Kollár, 2012) Aktuális téma, hiszen a transzformációs vezetés alapvetően az átalakulás és a változás folyamataival kapcsolatos kérdésekről szól (Bass & Riggio, 2006).

A tanácsadók sokszor dolgoznak transzformációs projekteken, legyen szó akár az üzleti modell átalakításáról, vagy különböző folyamatok transzformációjáról (költségek, folyamatok, létszám, eszközök, eredmény optimalizálása). Egy tanácsadó nem csupán a saját szervezetében tekinthető transzformatív vezetőnek, példaképnek, hanem az ügyfél felé is meggyőzően kommunikálja a változást és áll ki mellette.

A dolgozat célja, hogy felderítse, hogy a tanácsadói szektorban dolgozó vezetők milyen vezetési stílust alkalmaznak, és milyen mértékben illik rájuk a szakirodalomban meghatározott transzformatív leadership stílus. A kutatási kérdésem a következő: Milyen a transzformatív vezetői profil a gyakorlatban a tanácsadás területén?

Empirikus kutatásom a transzformatív vezetőkkel készített szakértői interjúkra épít. Az átalakító vezetés mérésére a Többfaktorú vezetői kérdőívet (MLQ) használok, amelyet kutatók és szakemberek széles körben alkalmaznak. Kiegészítő eljárásként a Q-módszert alkalmazom. Ezzel a vizsgálati módszerrel részletes képet kaptam a vezetők attitűdjéről és véleményéről.

A kifejtés során először is összefoglalom azt a szakirodalmi háttérrel, amelyre támaszkodtam (leadership elméletek, transzformatív vezetés), majd bemutatom a tanácsadói szektort és az ott alkalmazott modelleket, majd végül ezeket adaptálva vizsgálom az interjúalanyaim véleményét és az általuk alkalmazott viselkedési formák megvalósulását a gyakorlatban.

II. A XX. századi leadership-elméletek áttekintése

Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna (2013: 29.) a vezetést a következő módon értelmezik: „eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt”. Ezt a vezetői munkát pedig a célkitűzés és stratégiaalkotás, a szervezés, a munkatársak személyes vezetése, valamint a kontroll vezetési funkciók támogatják.

Bakacsi Gyula (1996: 150.) definícióját idézem a *leadership fogalmának* ismertetésére. „A leadership a vezetői tevékenység egy olyan eleme, amely a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik (a vezető és beosztottjai közötti kapcsolat módjára keresi a választ) és annak a képességét jelenti, hogy miként tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani.”

A leadership szorosan összefonódik a követés kifejezéssel. A vezető összehangolja a saját és a követőinek/beosztottjainak céljait, szükségleteit, valamint figyelembe veszi a motivációjukat és aszerint cselekszik (Bakacsi, 2010).

A vezetéselméleti és szervezeti magatartást vizsgáló tudományos munkákban három irányzatot különböztet meg a vonatkozó szakirodalom: a tulajdonságokon alapuló, a magatartási/stílus

(döntés- és személyiségközpontú), valamint a szituatív-kontingencia elméleteket (Fehér, 2010a). Az alábbi alfejezetekben ezen elméleti irányzatok rövid ismertetésére kerül sor.

II.1. A tulajdonságokon alapuló megközelítés

A tulajdonságokon alapuló megközelítés térhódítása a XIX. és XX. század fordulójára tehető. Az elmélet követői azt feltételezték, hogy a vezetői siker a vezetők tulajdonságainak és személyiségjegyeinek köszönhető. Ez az elmélet azon az elképzelésen alapul, hogy vezetőnek születni kell és a siker kulcsa ezeknek a személyeknek az azonosításában rejlik. Northouse, Buchanan & Huczynski, és Dessler néhány olyan kutató, akik listát készítettek a tulajdonságok azonosítására (Fehér, 2010a). Az elmélet hiányosságaként említhető meg az, hogy nem veszi figyelembe a sikerre ható szervezeti és környezeti tényezőket (Horner, 1997). Hiszen voltak olyan vezetők, akik nem rendelkeztek a sikeres vezetőktől elvárt tulajdonságokkal és mégis hozták az eredményeket. Ennek másik oldala, hogy a tulajdonság megléte nem minden esetben garantálta a sikert (Bakacsi, 2010).

II.2. Magatartás elméletek / stíluselméletek

A kutatók figyelme a XX. század közepére a vezetők magatartásának vizsgálatára, a tényleges cselekedetekre irányult (Fehér, 2010a). Elkezdtek a vezetőkre a szervezet kontextusában tekinteni, azonosítva az általuk tanúsított viselkedési mintákat, cselekvési formákat, amelyek növelik a vállalat hatékonyságát (Horner, 1997). A magatartáselméleteken belül két irányzatot különíthetünk el: a döntéshozatal módján és a vezető személyiségén alapuló modelleket.

II.2.1. Döntésközpontú leadership-elméletek

A döntésközpontú leadership-elméletek közé soroljuk azokat az elméleteket, amelyek a döntéshozatal módja szerint csoportosítják a vezetési stílusokat. Azt vizsgálják, hogy miként hozza meg a döntéseit egy leader és milyen döntéshozatali részvételt enged meg a beosztottaknak. (Bakacsi, 2010)

Kurt Lewin és szerzőtársainak (1939) kísérlete autokratikus (tekintélyelvű), demokratikus, és *laissez faire* (megengedő) vezetési stílusokat különített el. Kísérletekkel azt kutatták, hogy a különböző vezetési stílusok hogyan hatnak a csoportteljesítményre (Dobák & Antal, 2013). Vizsgálatuk kiterjedt a tevékenységek szabályozására, a feladatok megosztására, a csoporton belüli együttműködésre, valamint a tevékenység eredményének értékelésére (Bakacsi, 2010). Ennek

alapján megállapítható, hogy az *autokratikus* vezető intézkedik minden fontos kérdésben, ő uralja a csoport tevékenységét, szubjektív alapon bírál, szigorú és fegyelmet tartó. A *demokratikus* vezető igyekszik növelni a csoporttagok részvételét és igyekszik objektíven értékelni a teljesítményt. És végül a *laissez faire* vezető nem vesz részt a csoporttevékenységben, passzív résztvevőként tekinthetünk rá. Fontos eredménye a kutatásoknak, hogy habár a legjobb teljesítmény az autokrata vezető esetén volt tapasztalható, a csoporttagok mégis őt szerették a legkevésbé. A csapattagok megelégedettsége a demokratikus vezetőnél volt a legmagasabb. (Dobák & Antal, 2013)

Likert (1960-as évek) egytényezős modellje Lewin kategóriáit több tényezőre bontja a beosztottak részvételének mértékétől mérten a vezetési folyamatban: *keménykezű parancsoló* (autokratikus vezető), *jóakarátú parancsoló*, *konzultatív stílusú vezető*, *részvételi csoport* (demokratikus). (Bakacsi, 1989)

Tannenbaum és Schmidt (1958) hatalom-részvétel modellje két szélsőséges stílust különít el: az autokrata stílusnál a hatalmat döntően a vezető, míg a demokrata stílusnál döntően a vezetettek (beosztottak) birtokolják. Annak megfelelően értelmezik *főnök* (vezető) és *beosztott* (vezetett) *központú vezetést*, hogy milyen irányú a stílus és a hatalommegosztás elmozdulása. (Bakacsi, 1989)

II.2.2. Személyiségközpontú leadership-elméletek

A személyiségközpontú elméleteknél a csoportosítás alapja a vezető személyisége, személyiségjegyei és figyelmének irányultsága. Vezetőként vagy a feladatra és a csoport teljesítményére, vagy a munkatársaival való jó kapcsolat kialakítására összpontosít, vagy mindkettőre eltérő mértékben. (Bakacsi, 2010)

Az *Ohio-i Állami kutatócsoport* elmélete és a *Michigan-i Állami Egyetem* modellje szerint a hatékony leadership viselkedések, módszerek taníthatóak és nem vele-született képességek. Arra a megállapításra jutottak, hogy a vezetés fókuszának egyaránt ki kell terjednie a *beosztottcentrikus* („figyelem” dimenzió az ohioi kutatóknál) és a *feladatcentrikus* („kezdeményezés-strukturálás” az ohioi kutatóknál) tevékenységekre (Horner, 1997). Az előbbi középpontjában a jó belső viszony és a harmonikus munkakapcsolat áll, míg az utóbbinál a célteljesítés (Fehér, 2010a). Összességében kijelenthető, hogy a kutatások alapján a beosztottcentrikus („figyelem”) stílus általában eredményesebbnek bizonyult (Bakacsi, 2010).

A *Blake-Mouton* (1960-as évek) szerzőpáros rácsmodelljében az egyik dimenzió a termelésre fordított figyelem, a másik pedig a beosztottakra való figyelést testesíti meg. Az egyes dimenziók erősségét egy 0-9 skála fokozatokkal fejezték ki. A két koordináta által kijelölt rácpontok közül öt értéket 1-1 vezetési stílussal azonosítottak, amelyek a következők: (9,9) *csoportközpontú vezetés*, (1,9) *emberközpontú vezetés*, (5,5) *kompromisszumos vezetés*, (9,1) *hatalom-engedelmesség*, (1,1) „fél-vezetés”. A szerzők szerint az a vezetés a legeredményesebb, amelyik mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani, tehát a csoportközpontú vezetés. (Bakacsi, 1996; Szintay, 2000)

II.3. Kontingenciaelméletek

Az 1960-as években megjelenő kontingencia-elméletben a szervezeti struktúra áll a figyelem középpontjában. Feltételezi, hogy a szervezet hatékonyságát jelentősen befolyásolja a formális szervezeti struktúra. Nincs egyetlen, általános érvényű, hatékony struktúra, amely minden szervezet számára adaptálható, hanem az adott szituációhoz (környezeti feltételekhez, vállalat belső adottságaihoz) kell azt igazítani. Attól függően, hogy egy vállalat kisebb vagy nagyobb méretű, dinamikus vagy statikus környezeti feltételek között működik stb. – más-más felépítéssel kell rendelkeznie. Továbbá feltételezi azt, hogy kvantitatív módszerekkel elemezni lehet, hogy melyik struktúra hatékony az adott feltételek mellett. Tehát összefoglalva az elmélet azt feltételezi, hogy a szituáció egy meghatározott struktúrátípust determinál. (Alfred, 1995; Dobák & Antal, 2013)

A vezetői problémák megoldására ugyanígy nincsen egyetlen legjobb megoldás. A vezetőnek képesnek kell lennie a saját stílusát a szituatív körülményeknek vagy adott helyzetnek megfelelően változtatni és összhangot teremteni a környezet és struktúra között. A beosztottak érettsége, a vezető-beosztott kapcsolat, a feladat strukturáltsága, a vezető pozicionálás hatalma ilyen szituatív feltétel lehet. (Fehér, 2010a; Dobák & Antal, 2013)

A következőkben a főbb modelleket/irányzatokat Bakacsi (1996), Dobák és Antal (2013), valamint Szintay (2000) munkáira támaszkodva mutatom be.

II.3.1. Vroom és Yetton normatív modellje

Vroom és Yetton (1973) normatív modelljének kiinduló feltevése az volt, hogy a vezetői magatartást a feladat-struktúrának megfelelően kell megválasztani. A döntéshozót bizonyos döntési szabályok alkalmazásával egy döntési fán vezetik végig és ennek eredményeképpen javaslatot tesznek arra vonatkozóan, hogy az adott döntési szituációban milyen mértékű részvételt engedjen a beosztottai számára. Ez a döntésközpontú megközelítés tehát nyolc kérdésre adott igen/nem válaszok alapján jut el ötféle vezetési stílushoz. Az 1. táblázat az egyes vezetési stílusok leírását ismerteti.

1. táblázat: A vezetési stílusok Vroom és Yetton normatív modelljében

Vezetési stílus	A vezetési stílus leírása
<i>Autokratikus, egyszemélyi I.</i>	A vezető maga oldja meg a problémát, vagy maga hozza meg a döntést az adott pillanatban rendelkezésére álló információkra alapozva.
<i>Autokratikus, egyszemélyi II.</i>	A vezető beszerzi a szükséges információkat a beosztottjaitól, majd maga dönt a probléma megoldásáról. Szabadon választ abban, hogy ismerteti-e a problémát a beosztottakkal. A beosztottak szerepe a döntéshozatal során csak annyi, hogy a szükséges információkat a vezető rendelkezésére bocsátják, és nem az, hogy alternatív megoldásokat vetnek fel.
<i>Konzultatív I.</i>	A vezető a fontosabb beosztottjaival egyenként megbeszéli a problémát, és így anélkül ismeri meg elképzeléseiket és javaslataikat, hogy csoportként összehívna őket. A vezető ezután meghozza a döntést, amely vagy tükrözi a beosztottak közreműködését, vagy nem.
<i>Konzultatív II.</i>	A vezető összehívja beosztottjait, és tőlük, mint csoporttól gyűjti be az ötleteket és javaslatokat. A vezető ezután meghozza a döntést, amely vagy tükrözi a beosztottak közreműködését, vagy nem.
<i>Csoportos III.</i>	A vezető a problémát megosztja a beosztottjaival, mint csoporttal. A vezető és a csoport együttesen alakítanak ki és értékelnek alternatívákat, és megpróbálnak egyetértésre jutni a megoldást illetően. A vezető szerepe leginkább levezető elnöki szerep. A vezető nem próbálja meg befolyásolni a csoportot, hogy az a vezető álláspontját támogassa; viszont hajlandó bármely olyan megoldást elfogadni és megvalósítani, amely a csoport egészének támogatását élvez.

Forrás: Bakacsi (2010: 140.)

II.3.2. Fiedler kontingencia-modellje

Fiedler (1964) kontingencia-modellje a személyiségközpontú vonulatba tartozik. Az alapfeltevése, hogy különböző vezetési szituációkban különböző vezetési stílusok eredményesek. Egy legkevésbé kedvelt munkatárs (LKM) teszt segítségével kétféle vezetési stílust különböztet meg:

- *Feladatorientált*: a vezető a nem kedvelt beosztottjáról negatív, elmarasztaló értékelést ad.
- *Kapcsolatorientált*: a vezető többé-kevésbé kedvezően nyilatkozik a legkevésbé kedvelt munkatársáról.

Fiedler a feladat-, illetve kapcsolatorientáltságot mélyen a személyiségben gyökerező jellemzőknek tartja, így igen nehezen megváltoztatható tulajdonságok. Egy vezető vagy feladat- vagy kapcsolatorientált, tehát a két típusú vezető a skála egymást kizáró végpontjai. Fiedler által kidolgozott modell a stílusok helyénvalóságát a csoportszituáció függvényében vizsgálja és a csoport helyzetét az alábbi három tényező segítségével írja le:

- a vezető pozícióból fakadó hatalmával (lehet erős vagy gyenge)
- a csoport előtt álló feladat strukturáltságával (vagy strukturálatlanságával)
- a vezető-beosztott viszony milyenségével (lehet jó vagy rossz)

A három tényező együttesen a vezető számára nyolcféle különböző szituációt írhat le (az egyértelműen kedvezőtől az egyértelműen kedvezőtlenig), amelyekben más-más vezetési stílus vezethet jó csoportteljesítményekhez. Összefoglalva, a vezető szempontjából kedvező és kedvezőtlen helyzetekben egyaránt a feladatorientált stílus a célra vezető, míg a köztes, átmeneti helyzetekben inkább a kapcsolatorientált vezetési stílus lehet sikeres.

II.3.3. Hersey és Blanchard elmélete

Hersey és Blanchard (1969) elmélete szerint az eredményesen alkalmazható vezetési stílus szituációfüggő és aszerint kell megválasztani, hogy milyen mértékben hajlandók a beosztottak saját cselekedeteiért felelősséget vállalni (mennyire érettek). A vezető irányítási, támogatási tevékenységének mértékét kevés és sok mértékkel jelölve négy fajta vezetési stílust azonosíthatunk. Összefoglalva, a lehetséges vezetési stílusok két típusa különíthető el – a kapcsolat- és feladatorientált – és akkor eredményesek, ha igazodnak a beosztottak érettségéhez.

A *diktáló* („telling”) stílusnál nagyon erős a feladatorientáltság és gyenge a kapcsolatorientáltság, a vezető kijelöli a szerepeket és megmondja ki mikorra, hogyan, mit tegyen. A vezető utasít, diktál, erőteljes irányítói szerepe van. Az *edzés* stílust eredetileg az eladó („selling”) fogalommal jelölték. A vezető ugyanolyan mértékben jellemzi az irányító és a támogató/biztató magatartás. A *résztevő* („participating”) stílusnál gyenge a feladat- és erős a kapcsolatorientáltság, domináns a támogatás, a szocializálás és a megerősítés. A vezető és a követő is részt vesznek a döntési folyamatban, a

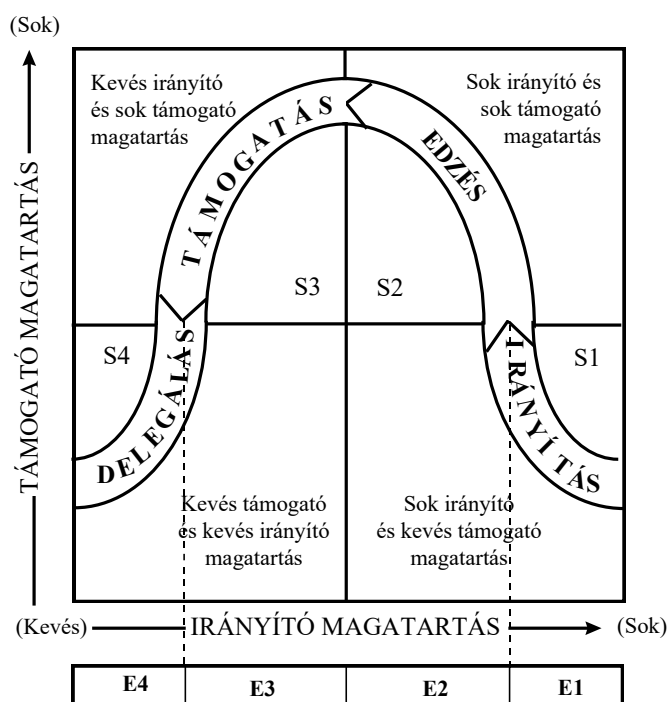
vezető legfontosabb szerepe a kommunikáció és a döntéshozatal segítése. A *delegáló* („delegating”) stílust alkalmazó vezető sem irányítást, sem támogatást nem tanúsít. A vezetett már minden feladat elvégzésére képes és hisz is önmagában, tehát képes a rá átruházott tevékenységek színvonalas végzésére.

A vezetett érettségét, önálló feladatvállalási képességét négy kategóriába sorolják:

- E1: a beosztottak nem képesek és nem hajlandók felelősséget vállalni, mert sem képességeik, sem önbizalmuk nem teszi ezt lehetővé, esetleg nem motiváltak.
- E2: a beosztottak hajlandók lennének, de nem képesek elvégezni a szükséges feladatokat. Kellően motiváltak ugyan, de pillanatnyilag hiányoznak a megfelelő képességeik.
- E3: a beosztottak képesek a feladat végrehajtására, de még kevés az önbizalmuk.
- E4: a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük.

A legkevésbé érett vezetettek egyértelmű és konkrét utasítást várnak el a vezetőktől, az E2 szint képességhiányát ellensúlyozza az erőteljes irányítás, az E3 szint jellemzője a motiváció hiánya, amit a részvételi stílussal kezelhetünk, E4 szinten a vezető „hátra dőlhet”.

1. ábra: Hersey és Blanchard szituációs leadership modellje



Forrás: Szintay (2000: 72.)

A kontingenciaelméletek különböznek, ugyanakkor ráépülnek a tulajdonságokon alapuló és a magatartáselméletekre is. Hiszen az „egyetlen jó út van” állítástól eljutottunk a vezető és a helyzet komplex elemzéséhez. A siker érdekében mind a vezető stílusa, mind a helyzet, mind pedig a követők jellemzői értékelhetők. Ezután vagy a vezetőt lehet a stílusához leginkább illő helyzetbe helyezni, vagy a helyzetet lehet módosítani, vagy a vezető módosíthatja a viselkedését. (Horner, 1997)

II.4. Személyes vezetési megközelítések – „New Leadership”

A 20. század második felében a személyes vezetési megközelítéseket összefoglalóan a „New Leadership” elnevezéssel illeti a szakirodalom (Fehér, 2010a). A következő trendek figyelhetők meg ebben az időszakban (Fehér & Kollár, 2012; Buchanan & Huczynski, 2019):

- Felismerték a heroikus, erőteljes, karizmatikus, vizionárius (általánosítva: transzformatív) vezetőket.
- Felismerték, hogy az emberek értékes erőforrásnak számítanak és érdemes beléjük fektetni különböző képzések, tréningek, delegálás és felhatalmazás révén.
- Felismerték a vezető által katalizált és implementált szervezeti szintű változások növekvő szükségességét.

Ebben az időszakban megjelent az *új vezető* („new leader”) fogalma, amely egy olyan vezetőt ír le, aki inspirál és a követőit magasabb szintű teljesítmény elérésére motiválja miközben olyan szervezeti kultúrát alakít ki, ahol a munkavállalók és a vállalat céljai összhangban vannak. A vezető a jövőképet eszközként használja arra, hogy közös küldetéstudatot építsen fel a szervezetben (Fehér, 2010a). Ezáltal a munkavállalók is érzik az értéket, amit létrehoznak és azt is, hogy egy magasabb rendű cél eléréséért tevékenykednek.

Napjainkban, az üzleti világunk egyik legnagyobb változása az ipar alapú gazdaság információ-alapú gazdasággá történő átalakulása. Emiatt az alkalmazottak tehetségének és szellemi potenciáljának kiaknázása egyre fontosabb a szervezeti siker szempontjából (Horner, 1997). Fontos megemlíteni a stratégiai elméletek közül az erőforrás és képesség alapú paradigmát, amely feltételezi, hogy a vállalati erőforrások és képességek a versenyelőny és a kiemelkedő gazdasági teljesítmény fő hajtóerői. Ugyanakkor a dinamikusan változó környezetben a versenyelőny fenntartásához nem elegendő az erőforrások megléte, hanem ezeket a piaci változásoknak

megfelelően kezelni kell (Magyar, 2015). Így kerül megvilágításba a *dinamikus képesség fogalma*, amely a vállalat azon képessége, hogy a gyorsan változó környezeti igényeknek megfelelően integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja kompetenciáit (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Egy másik definíció szerint: bármely képesség, mely lehetővé teszi egy szervezet számára, hogy erőforrásait úgy konfigurálja, hogy azok az adaptációt és a változást támogassák (Eisenhardt & Martin, 2000). A 2. táblázatban összegeztem a dinamikus képességek főbb jellemzőit az erőforrás alapú elmélettel összehasonlítva.

2. táblázat: A dinamikus képességek jellemzői

Erőforrás alapú elmélet		Dinamikus képességek elmélete
Meglévő erőforrások és képességek leírása és kiaknázásának lehetőségei	Kiindulási alap	Versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek kifejlesztésének lehetőségei
Erőforrások megfelelő kombinálásának kiválasztása		Erőforrások megújítása, újrakonfigurálása, új kombinációk életre hívása
Profit, költség	Stratégiai szándék	Innováció, növekedés
Működés, hatékonyság, fokozatos innováció	Kulcsfeladatok	Alkalmazkodás, új termékek, radikális innováció
Operacionális	Szemléletmód	Vállalkozói
Formális, mechanikus	Struktúra	Adaptív, laza
Profitrés, termelékenység	Kontroll	Mérföldkövek, növekedés
Hatékonyság, alacsony kockázat, minőség, vevők	Kultúra	Kockázat-vállalás, gyorsaság, rugalmasság, kísérletezés
Autokrata, fentről lefelé	Vezetés szerepe	Látnok, bevonó

Forrás: Deutsch (2020)

Egy másik jelentős változás a sebesség és a hatékonyság növelésének szükségességével kapcsolatos. A szervezetek a belső és külső változásokra való gyors reagálásra kényszerülnek. Ebben a versenyképes, szolgáltatásorientált, bizonytalan környezetben, a vezetésről alkotott korábbi nézetek, felfogások már kevésbé helytállóak (Horner, 1997).

Elmondható, hogy a vezetés természete és szerepe változásokon ment keresztül. Még mindig léteznek autokratikus vezetők, de ma már elvárják a vezetőktől, hogy meghallgassák a beosztottakat és reagáljanak igényeikre, aggodalmaikra, valamint, hogy bevonják őket a döntéshozatalba. A mentorálás, a coaching, a felhatalmazás, a fejlesztés, a támogatás és a törődés nemcsak elvárt vezetői magatartásformák, hanem szükségesek ahhoz, hogy a mai világban

hatékony legyen egy vezető (Bass & Riggio, 2006). Annak érdekében, hogy a vezető a környezeti változásokra alkalmazkodni tudó szervezetet vezessen, hatnia kell a munkavállalók attitűdjére és serkentenie kell az innovációt (Fehér, 2010a).

A kortárs elméletek „*a mai környezetünkben mutatják be, hogy a leadership nem más, mint a vizsgált klasszikus komponensek – a viszonylag nehezen változtatható személyes vezetői vonások, a bizonyos fokig tudatosan választható magatartások és a követői és egyéb szituációs paraméterek – egyfajta komplex, összefüggő rendszere.*” (Fehér, 2010a: 11.)

A „new leadership” mozgalom kezdete James McGregor Burns kutatásához (1970-es évek) nyúlik vissza, aki különbséget tett a tranzakcionális és transzformatív vezetők között. A *tranzakcionális (üzletkötő) vezetés* („transactional”) alku alapú és a vezetők a kollégáikkal/követőikkel való kapcsolatot a csere, adok-kapok mozzanatokban látják. Vagyis a vezetők a követők munkájáért cserébe megadják nekik azt, amiben megállapodtak – mint például a fizetés, jutalom. A követők végrehajtják az előírt feladatokat a meghatározott célok elérése érdekében, így kapcsolódnak össze a vezetők és a követők céljai. A transzformatív vezetés bizonyos szempontból ennek a kiterjesztése, mivel a *transzformatív (átalakító) vezetők* karizmatikus egyének, akik inspirálnak és motiválnak másokat, azért, hogy azok elköteleződjenek a közös vízió és célok mellett és a „szerződéses” (feladatok teljesítésén) túlmutatóan teljesítsenek. Emellett a coaching, mentorálás, valamint a kihívás és támogatás összefonásával fejlesztik a követők problémamegoldó- és vezetői képességét. (Burns, 1978; Bass & Riggio, 2006; Fehér, 2010a; Buchanan & Huczynski, 2019)

Az átalakító vezetés különlegessége, hogy összefűzi a XX. század három vezetési irányzatát. A transzformatív vezetőnek lényeges tulajdonságokkal kell bírnia, megfelelő stílust kell képviselnie (gondoskodó, inspiráló, jövőképpel bíró, etikus, kockázatvállaló), amit a kontextusnak, a környezetnek megfelelően kell alkalmaznia (Fehér, 2010b). A transzformatív leadership egy olyan kortárs vezetési modell, amely az üzleti stratégiát, a változás generálását hivatott támogatni. Ez a megközelítés átfogóbb képet ad a vezetésről, mint sok más elmélet, és nagyon széles elemzési spektrummal rendelkezik (Fehér & Kollár, 2012).

III. A transzformatív leadership

A következő fejezetekben a transzformatív vezetés fogalmi meghatározásáról, alkotóelemeiről, az átalakító vezetőkről, valamint a sikerhez való kapcsolatról lesz szó.

III.1. A transzformatív vezetés fogalma és alkotóelemei

A transzformatív vezetés meghatározását megelőzően, fontos említést tenni arról, hogy mit is takar a transzformáció fogalma. Az átalakító vezetés előfutárának a szavaival élve a transzformáció az *„a folyamat, amelyben a vezetők és követők magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik egymást”* (Burns, 1978: 20.). A folyamat során a hangsúly a követők/vezetettek bevonásán és a motiváción van.

Számos tanulmány foglalkozik a transzformatív leadership témakörével, pontosan emiatt több megközelítés létezik és nincs egyetlen egységesen elfogadott definíció a jelenségre. Mindegyik szerző hasonlóan ragadja meg a fogalmat, ugyanakkor más-más oldalról világítják azt meg. Az általam megvizsgált szakirodalmi források alapján a transzformatív vezetés kulcsjellemzői az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- Bass a transzformatív vezetés fogalmát a vezető követőkre gyakorolt hatásában fejezi ki. A bizalom, a csodálat, a lojalitás és a tisztelet arra motiválja őket, hogy túlteljesítsék az elvárt teljesítményt (Bass, 1985). A transzformatív leadership a követők magas szintű elégedettségéhez és a csoport, valamint a szervezet iránti elkötelezettséghez vezethet (Bass & Riggio, 2006).
- Yukl könyvében a transzformatív vezetés a szervezetek céljai iránti elkötelezettség kialakításának folyamatára utal, valamint a követők felhatalmazására, hogy elérjék ezeket a célokat (Yukl, 1998).
- Gibson és szerzőtársai a transzformatív vezetéshez a követők inspirálásának és motiválásának képességét kapcsolták, és azt a jelentést, hogy a belső jutalmazás érdekében az eredetileg tervezettnél nagyobb eredményeket érjenek el (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009).
- A transzformatív vezetés *„egy folyamat, amely megváltoztat, átalakít egyéneket. Az értékekkel, etikával, normákkal és hosszú távú célokkal foglalkozik. Magában foglalja a*

követők motivációinak felmérését, a szükségleteik kielégítését és azt, hogy értékelve vannak.” – állapította meg Northouse (2001: 294.). Tehát egy transzformatív vezető sikeresebbé teheti a vállalatot azáltal, hogy megbecsüli a munkatársakat (Farnsworth, Clark, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2002).

- *Anderson megközelítésében az átalakító vezetés „jövőkép, tervezés, kommunikáció és alkotó cselekvés, amely egységbe kovácsolja az embereket egyértelműen tisztázott értékek és meggyőződések rendszerei alapján, mérhető, pontos célkitűzés elérése érdekében. Az ilyen átalakító szemlélet egyidejűleg befolyásolja minden érintett ember egyéni fejlődését és a szervezet teljesítményét.” (Anderson, 1992: 37.)*
- *Leithwood a fogalmat így definiálta (Hay, 2006): elősegíti az emberek küldetésének és jövőképének újra definiálását, elkötelezettségük növelését és a céljaik elérését szolgáló rendszer átalakítását. A kölcsönös ösztönzés és a fejlődés a követőket vezetővé alakítja, és a vezetőket erkölcsi ügynökökké alakíthatja. Ezért a transzformációs vezetésnek erkölcsi alapokon kell nyugodnia.*

A transzformációs vezetővé válás nem csupán a személyiségjegyeken vagy személyiségtípuson múlik, hanem a viselkedés, a stratégia és ahhoz tartozó akciók fejlesztéséről, valamint az innováció és a pozitív változás kultúrájának megteremtéséről szól, amelyek mindegyike a vezetés elméletén alapul (Michigan State University, 2022).

Bernard M. Bass, leadership kutató, James McGregor Burns gondolatait tovább fejlesztve az átalakító vezetés négy magatartásformáját/aldimenzióját – négy „I”-jét különbözteti meg. Ezeket Farnsworth, Clark, Johnson, Wysocki, & Kepner (2002), Bass & Riggio (2006), Hay (2006), Fehér (2010a), és a Michigan State University (2022) munkáira támaszkodva mutatom be.

1. *Élni az idealizáltsággal, mint „karizmatikus” komponenssel („Idealized influence”):*

Az átalakító vezetőkre a beosztottak példaképként tekintenek; csodálják, tisztelik őket, megbíznak bennük és abban, hogy jó döntéseket hoznak a vállalat, a csapat és az egyén számára (összehangolják az érdekeket). A vezetők magas etikai és erkölcsi magatartási normákat tanúsítanak és lelkesedést mutatnak a vállalati stratégia iránt. A tisztelet és bizalom az alapja annak, hogy a beosztottak követőkké válnak, akik utánózni szeretnék a vezetőjüket és elfogadják a szervezeti változásokat. Az „élni az idealizáltsággal” kapcsolódik a karizmához.

2. *Inspiratív motiváció* („Inspirational motivation”):

A transzformatív vezetők azzal motiválják és inspirálják követőiket, hogy vonzó jövőképet kommunikálnak, kihívás elé állítják őket és értelmet adnak a munkájuknak. Ösztönzik a csapatszellem kialakulását, valamint a célok és közös jövőkép iránti elkötelezettséget. Ehhez szükség van a beosztottak bevonására és a feléjük támasztott magas elvárások világos kommunikálására. Kiemelik a pozitív eredményeket (ezáltal előmozdítják a pozitív gondolkodást), motivációs beszélgetéseket tartanak és demonstrálják a saját elkötelezettségüket, lelkesedésüket. Így erősödik a követőkben a küldetéstudat és válnak a szervezeti kultúra részévé.

3. *Intellektuális kihívás* („Intellectual stimulation”):

Az intellektuális kihívás olyan vezetőket jellemez, akik serkentik az innovációs készséget és a kreativitást a status quo (szokásos nézetek, előfeltevések) megkérdőjelezésével. A szellemi stimulációt képviselő vezetők elősegítik a kritikus gondolkodást, a problémamegoldást és arra ösztönzik a követőiket, hogy új módon közelítsék meg a problémákat. Mindezt bátorítva teszik, úgy, hogy mellőzik a munkatársak nyilvános kritizálását és a sajátjuktól eltérő vélemény büntetését. Felhatalmazzák arra a követőket, hogy folyamatosan tanuljanak, fejlődjenek keressék a lehetőségeket és cselekedjenek ahelyett, hogy biztos utat választanak. Ez a magatartásforma párhuzamba állítható az agilis vezetéssel, ahol a vezetőnek egyszerre kell lehetőségteremtőnek (összehangolni a prioritásokat, látni a betöltendő réseket) és bomlasztónak (újrágondolni, megkérdőjelezni a status quo-t) lennie (Hayward, 2019).

4. *Személyes megközelítés* („Individualized consideration”):

Ez a komponens magában foglalja, hogy a transzformatív vezető figyelembe veszi a követők egyéni igényeit és bevonja őket a szervezet átalakulási folyamatába. Értékelik a különbözőséget és egyénileg más (a tehetségük, a tudásukhoz, a motivációjukhoz mérten) bánásmódban részesítik a beosztottakat. Törődnek a munkavállalók szakmai fejlődésével, igyekeznek megismerni a fejlődési szükségleteiket és tanulási lehetőséget biztosítanak számukra, jó kapcsolatot ápolnak velük. Tehát coachként, mentorként és tanácsadóként viselkednek. Kommunikációs közelség, valamint kétirányú, személyes légkörű kommunikáció jellemző. Világos jövőképet közvetítenek és élnek a delegálással, a

tapasztalt munkatársakra bízzák a döntések meghozatalát a saját területükön. Minden alkalmazottat kreatív gondolkodásra ösztönöznek, hogy új megoldásokat találjanak a régóta fennálló kihívásokra. Mindez úgy valósítható meg, ha biztosítva van a támogató légkör (vállalati célok iránti elkötelezettség és a munkahelyi függetlenség).

A fenti négy dimenzió egy, a tudásalapú gazdaságban hatékony vezetőt jelenít meg, aki a szervezeten belüli szellemi tőke fejlesztésére és kezelésére alapoz (Ghasabeh, Soosay, & Reaiche, 2015). Ahogy korábban említettem, a hatékony transzformatív vezetés, szervezeti elvárásokat meghaladó teljesítményt eredményez. Az átalakító vezetés négy dimenziójának egymás mellett kell létezniük, mivel egymástól függenek (Hay, 2006). A következő fejezetben bemutatom, hogy egy transzformatív vezető milyen jellemzőkkel képviseli az átalakító vezetés aldimenzióit.

III.2. A transzformatív vezető fogalma

Northouse (2001) 39 darab transzformatív leadershipgel foglalkozó tanulmányban arra a megállapításra jutott, miszerint a transzformatív leadershipet adaptáló vezetők hatékonyabbak és eredményesebbek voltak mind az állami, mind a magánszférában. Hogyan is írható le egy ilyen vezető? Hét szerző munkáját dolgoztam fel a transzformatív vezető jellemzőinek meghatározására, amelyet a 3. táblázatban szemléltetek.

3. táblázat: A transzformatív vezető jellemzői

Szerző(k)	A transzformatív vezető jellemzői
(Anderson, 1992)	• átalakítja önmagát és a vezetés természetét • másokat fejleszt • saját vezetői felfogása is fejlődik • folyamatosan tanul • munkája érinti a környezetet, a szervezetet, az emberi kapcsolatokat és a vezetés természetét • mérhető, pontos célrendszert követ • integrálja az elkülönült célokat • fő eszközei: a jövőkép, a tervezés, a kommunikáció, az alkotó cselekvés
(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009)	• jelentős változásokat hajt végre a vállalat vagy vállalati egység missziójában, üzleti tevékenységének módjában, humánerőforrás-gazdálkodásában a vízió megvalósítása érdekében
(Lussier & Achua, 2007)	• nagyot mozdít és változtat a dolgokon, azáltal, hogy a követőkkel egy különleges jövőképet közvetít, megragadva a követők magasabb rendű eszméit és motivációit

Szerző(k)	A transzformatív vezető jellemzői
(Fehér, 2010b)	• Előtérbe helyezi: „a saját fejlődését, az értékeket, a jövőképet, a közös célokat és mércéket, az egyéni motívumokat, a vezetői emocionális-szimbolikus-karizmatikus hatásokat és a felhatalmazást” (2010: 13.) • célja a követők fejlődése, igény szint- és elkötelezettség-növekedése • a szükséges változások létrehozását tartja szem előtt
(Bass & Riggio, 2006)	• intellektuálisan ösztönzi, inspirálja és kihívások elé állítja a követőket, hogy rendkívüli eredményeket érjenek el és fejlődjenek • fejleszti saját vezetői képességeiket • összehangolja az egyéni, a csoport szintű és a szervezeti célokat • figyelmes, támogató, vezetői példaként szolgál • Alkalmanként, szükség esetén előfordulhat, hogy az átalakító vezetőnek helyt kell állnia, népszerűtlen döntéseket kell hoznia. Például vészhelyzetben, amikor a konzultáció nem lehetséges, a transzformatív vezetőnek hajlandónak és képesnek kell lennie határozott, irányító jellegű felelősséget vállalni.
(Northouse, 2001)	• felhatalmazza a követőket, hogy azt tegyék, ami a szervezet számára a legjobb • erős példakép magas értékrenddel • minden nézőpontot meghallgat a könnyed együttműködés kialakítása érdekében • víziót alkot, felhasználva a szervezetben dolgozó embereket • a szervezeten belül változást előidéző szerepet tölt be • segíti a szervezetet azáltal, hogy segít másoknak hozzájárulni a szervezet sikeréhez
(Stone, Russell, & Patterson, 2003)	• világosan és meggyerő módon fogalmazza meg a jövőképet és elmagyarázza, hogy miként lehet azt elérni • felhatalmazza a követőket a jövőkép megvalósítására • magabiztosan és optimistán cselekszik • bizalmat tanúsít a követők iránt • példamutatással vezet

Forrás: saját szerkesztés

Röviden összefoglalva öt fő jellemzővel írhatjuk le a transzformatív vezetőt: *kreatív* (innovatív, előrelátó, a status quo-t megkérdőjelező), *interaktív* (kiváló kommunikációs képességekkel rendelkezik, tisztában van a követők igényeivel és motivációival), *vizionárius* (kommunikálja a víziót a követők felé), *felhatalmazó* (ösztönzi a részvételt és bevonást, delegál) és *szenvedélyes* (szenvetélyesen elkötelezett a munkája iránt) (Johnson & Hackman, 2018). Az átalakító vezetőnek kellőképpen kívülállónak kell lennie ahhoz, hogy új szemszögből lássa a dolgokat, ugyanakkor

elég bennfentesnek is ahhoz, hogy tudja hogyan kell kommunikálni a meglátásokat, a nézőpontot a változás által potenciálisan fenyegetett emberekkel (Tocquigny & Butcher, 2012).

Az átalakító vezetőkhez kapcsolódóan érdemes megemlíteni a *követőket* (vagyis a transzformatív leadereket követő vezetőket), akik egy sokszínű csoportot alkotnak, nincs egyetlen vezetési stílus, amely mindannyiukkal működik. Egyre több, változó igényük van és látni szeretnék, hogy a vezető követése miként járul hozzá az egyéni céljaik eléréséhez. Ők a jövő vezetői, így, ha egy szervezet vagy szervezeti egység hosszú távon sikeres akar lenni, fejleszteni kell a követők vezetői potenciálját. A transzformatív vezetők a követőket vezetővé fejlesztik, formálják. A mai követők számára egy adaptív típusú vezetőre van szükség - olyanra, aki képes egyénileg figyelembe venni minden követő igényét és aggodalmát, ugyanakkor ösztönző és inspiráló is tud lenni. Tehát a transzformációs vezetők egyben adaptív vezetők is. (Bass & Riggio, 2006)

Tekintettel arra, hogy a transzformatív vezetés a vezetésen belül számos aspektust lefed, nincsenek konkrét lépések, amelyeket egy vezetőnek követnie kell. A hatékony transzformatív vezetővé válás egy iteratív folyamat, tudatos erőfeszítéseket kell tenni ezen vezetői stílus elfogadására, elsajátítására. A transzformatív vezetés alapjainak és a négy "I" megértése segíthet a vezetőnek a megközelítés alkalmazásában. (Farnsworth, Clark, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2002)

III.3. A transzformatív vezetők és a siker kapcsolata

A szervezet túlélése hosszú távon elsősorban attól függ, hogy képes-e sikereket elérni. A szakirodalomban a siker fogalmát (szervezeti szempontból) eltérően értelmezik. Egyesek a nyereséggel, a termelékenységgel és a kapacitáskihasználtsággal magyarázzák, mások a piaci részesedéssel, az értékesítés növekedésével, a forgalommal, és néhányan pedig az emberek elégedettségével. A fenntartható vállalati siker és teljesítmény, elkötelezettséget és erőbefektetést igényel a munkavállalók részéről. Az átalakító vezető döntő szerepet játszik abban, hogy olyan kultúrát alakít ki, amely becsatornázza a kollektív emberi „energiát”, erőforrásokat, ezáltal katalizálja a vállalati növekedést és sikert. Az átalakító vezetők egyedisége, hogy képesek tömegeket mozgósítani és nagyszabású, széles körű változásokat elérni viszonylag rövid idő alatt. (Singh & Bhandarker, 1990)

Vannak olyan vezetők, akiket a világ transzformatív leaderként tart számon. De kik is voltak ők is miért tekintenek rájuk átalakító vezetőként? Az alábbiakban röviden bemutatok néhányukat.

Sam Walton, a Wal-Mart alapítója egy sikeres transzformatív vezető volt, aki gyakran látogatott el Wal-Mart üzletekbe szerte az országban, hogy találkozzon a munkatársakkal, és kifejezze elismerését azért, amit a vállalatért tettek. Walton önéletrajzában "sikerre vonatkozó szabályokat" adott meg, amelyek közül az egyik az volt, hogy dicsérettel értékelje a munkatársakat. (Farnsworth, Clark, Johnson, Wysocki, & Kepner, 2002)

Egy másik transzformatív vezető *Lou Gerstner*, aki az IBM nyugdíjba vonult elnökvezetőigazgatója. Az IBM-et 1993-ban 8,1 milliárd dolláros veszteségből fordította meg, úgy, hogy teljesen átalakította a szervezet kultúráját például a kívánt viselkedés modellezésével, illetve az IBM hírhedt dress code-ját, hogy jobban tükrözze az ügyfelek öltözkédését. (Hay, 2006)

*Lee Iacocca*nak tulajdonítják a Chrysler autógyártó vállalat megmentését. Amikor átvette a csőd szélén álló cég vezetését, megalkotta és elkezdte átalakítani a beosztottjainak elveit, szemléletét. Tehát alapjaiban formálta át a vállalati kultúrát. Bátorított és ösztönzött másokat, hogy ők is átalakító vezetőkké váljanak. (Kelly, 2003)

Martin Luther King az Egyesült Államok polgárjogi mozgalmának vezetője volt az 1950-es évek közepétől és vezetése alapvető fontosságú volt abból a szempontból, hogy a mozgalom sikeresen megszüntette az afroamerikaiak jogi szegregációját az Egyesült Államok déli államaiban és más részein (McGuire & Hutchings, 2007). Sokan ismerik a „Van egy álmom” beszédét, ugyanakkor kevesen tudják róla, hogy egy széles körben elismert transzformatív vezető volt. McGuire és Hutchings (2007) megvizsgálták, hogy a transzformatív leadership négy magatartásformáját miként személyesítette meg King. Magas erkölcsi tekintélye volt, és bizalmat és lojalitást keltett a követői körében (*Élni az idealizáltsággal, mint „karizmatikus” komponenssel*). Lelkesítette a követőit, önbizalmat épített, és képessé tette őket arra, hogy szembenézzenek a nehéz kihívásokkal (*Inspiratív motiváció*). Ösztönözte az eltérő, újszerű gondolkodást, az innovatív stratégiákat és megoldásokat (*Intellektuális kihívás*). Gondoskodott követőinek fejlődési igényeiről (*Személyes megközelítés*).

A XX. századi leadership elméletektől eljutottunk napjaink transzformatív vezetés elméletéig, amely a korábbi modellekre építve a folyamatos fejlődésre és a jövőre fókuszál (hosszú távú célok, vízió). A vezetők összetett képesség „portfóliójukkal”, coach szerepükkel, valamint karizmájukkal kulcsfontosságú szerepet töltenek be az innovációs készség serkentésében és a munkavállalók motiválásában.

IV. A tanácsadói szektor sajátos jegyei

Az Amerikai Vezetési Tanácsadó Mérnökök Egyesülete (ACME) és Kubr (2002) alapján a *tanácsadás* olyan professzionális szolgáltatás, amelyet szervezetek és azok vezetői számára nyújtanak speciális képzettségű, megfelelő szakmai tapasztalatokkal rendelkező szakértők annak érdekében, hogy segítsék a vezetőket különböző szervezetekben előforduló problémák feltárásában és megoldásában, új lehetőségek azonosításában, céljaik elérésében, a szükséges képességek elsajátításában és a változások megvalósításában (Kubr, 2002; Fejes, 2015). Sokszínű szakma, hiszen a tevékenységi körök között szerepelnek a stratégiai, menedzsment, operatív, humán erőforrás, informatikai, pénzügyi területek.

A *menedzsment tanácsadók* által kínált főbb szolgáltatások hagyományosan négy csoportra oszthatók: stratégia, emberi erőforrás, operáció és információtechnológia. Kézszelhető és tartós megoldást kell az ügyfeleknek nyújtani. A siker érdekében generalistákból és specialistákból, valamint országos vagy helyi csapatokat állítanak össze (Gross & Poor, 2008).

A tanácsadói szolgáltatások piaca a 2021-es és 2026-os évek között várhatóan 4,3%-os összetett éves növekedési ütemet (CAGR) fog elérni. A viszonylag fegmentált piacon erős a verseny és számos globális és regionális szereplő tevékenykedik. Az öt legnagyobb szereplő a piacon a Deloitte, az Accenture, a PricewaterhouseCoopers, az Ernst & Young és a Capgemini (Mordor Intelligence, dátum nélk.).

A COVID-19 világjárvány több iparágra, köztük a menedzsment tanácsadási iparágra is negatívan hatott. Ugyanakkor, a gazdasági nehézségek közepette erőteljesen nőtt a kereslet a válságkezelés és a reorganizációs menedzsment iránt, valamint a pénzügyi szolgáltatások ágazatában a számviteli tanácsadási szolgáltatások és a kockázatkezelés iránt (Mordor Intelligence, dátum nélk.).

A jó tanácsadó személyiségjegyei az alábbiak: szakmailag megalapozott magabiztosság alázatossággal ellensúlyozva, bizalomkeltés az ügyfelekben, empátia, pszichológiai érettség, lényeglátás, elemzőkészség, kreativitás, problémamegoldó képesség, kommunikációs készség, erkölcsi integritás, rugalmasság (Poór, 2017).

Hogyan kapcsolódik az átalakító vezetéshez a tanácsadás? Egy transzformáció végrehajtásához szükség van megfelelő leadershipre. A tanácsadók elsősorban a vezetőket segítik, ám emellett a

vállalati hierarchia alsóbb szintjein is beszélgetnek alkalmazottakkal és kikérik a véleményüket, ötleteiket (McKinsey, 2020), hogy több oldalról láthassák a felmerült problémát és megfelelő megoldással tudjanak szolgálni. Nem csupán az aktuális problémákra adnak kézzelfogható, gyorsan kivitelezhető megoldásokat, hanem abban támogatják az ügyfeleket, hogy olyan megoldáshoz jussanak el, amit a későbbiekben külső beavatkozás nélkül is tudnak alkalmazni (Poór, 2017). Ebben az értelemben egy transzformációs projekten dolgozó kiemelkedő tanácsadó transzformatív leadernek tekinthető. Nemcsak a saját szervezetében tekinthető példaképnek, hanem az ügyfél felé is meggyőzően kommunikálja és áll ki a változás mellett, valamint képességeket fejleszt.

„Egy igazi átalakító vezető megérti a környezetét, annak lehetőségeit, jövőképeit, szokásait, egyéni és szervezeti képességeit és kapacitásait” (Poór, 2017). A tanácsadói munkában pontosan erre van szükség.

A tanácsadói szektor sajátos jegyeinek ismertetését követően bemutatok két 'Big Four' cég által felépített transzformatív modellt.

IV.1. A Deloitte transzformatív modellje

A Deloitte szerint a kiváló átalakító vezetőknek négy „arccal” vagy személyiséggel kell rendelkezniük és mindegyiket az üzleti igényeknek megfelelően és a projekt igényeitől függően kell használniuk. A személyiségjegyek az alábbiak szerint összegezhetők (Deloitte, dátum nélk.):

- Katalizátor („Catalyst”): Motiválja a szervezetet a változás elfogadására és az átalakítási törekvések megvalósítására.
- Stratéga („Strategist”): Új ötleteket és perspektívákat hoz, amelyek átalakítják a szervezetet, valamint versenyelőnyt és stratégiai megkülönböztetést biztosítanak.
- Felügyelő („Steward”): Az átalakulás során a szervezet létfontosságú, kritikus eszközeire és azok védelmére koncentrálnak.
- Üzemeltető („Operator”): Előmozdítja a működési kiválóságot az átalakítási programban, miközben egyensúlyt teremt a szokásos üzletvitel („business-as-usual”) és kompromisszumok között.

A Deloitte három olyan képességet javasol, amelyek fejlesztését a vezetőknek mérlegelniük kellene, hogy valódi és fenntartható szervezeti átalakulást teremtsenek meg: önmagunk vezetése

(„leading self”), mások vezetése („leading others”), valamint a szervezetek és rendszerek vezetése („leading organizations and systems”). A transzformatív vezetés akkor valósul meg, ha a szervezet minden szintjén (a munkatársak, a középvezetők és a felsővezetők) ez a három képesség jelenik meg. Ezen képességek kombinációja a csapatok, a kultúra és a rendszerek fejlődéséhez vezethet, amelyek együttesen alakítják a szervezetet.

2. ábra: Deloitte transzformatív leadership modellje



Forrás: saját szerkesztés, Deloitte alapján (Leading through transformation)

A 2. ábrán ismertetett képesség-dimenziók az alábbiak szerint értelmezhetők:

1. *képesség: Önmagunk vezetése*

Az önreflexió és a személyes fejlődés folyamata alapvető fontosságú ahhoz, hogy átalakító vezetővé váljunk. Tanuló kultúrát kell létrehozni, ahol hangsúlyt kap a valós idejű visszajelzés is.

Fontos a jelenlegi képességek és a jövőbeli lehetőségek felmérése. Tehát mérlegelni kell a vezetők jelenlegi erősségeit, gyengeségeit, valamint a kiaknázatlan képességeiket.

A harmadik idetartozó téma, az értékelések felhasználása annak megállapítására, hogy a vezetőknek hogyan kell fejlődniük. Az értékelések leírhatják a vezető jelenlegi gondolkodásmódját, az általa használt sémákat, és ezáltal egyfajta alapot is nyújtanak, amelyből kiindulva dolgozhatunk a transzformatív gondolkodásmód kialakításán.

2. *képesség: Mások vezetése*

Mások vezetése magában foglalja az egyének és csapatok közötti együttműködést, amely a kollektív jövőkép vagy célok megvalósítása érdekében jön létre. A transzformatív

vezetők képesek felismerni az egyéni erősségeket, gyengeségeket, preferenciákat és építeni rájuk, hogy egy együttműködő és összehangolt csapatot alakítsanak ki.

Egy vezetőknek tartott workshop segíthet összehangolni a képességeket, a kompetenciákat a stratégiával és kidolgozni explicit célokat.

3. *képesség: Szervezetek és rendszerek vezetése*

Ezen a szinten a vezetőknek figyelembe kell venniük az interdependenciákat (kölsönös függőségeket) és a különböző rendszerek hatásait a vállalatra. Ehhez a holisztikus működéshez szükség van az érintettek („stakeholderek”) körének megértésére, hogy hol vannak a hatalom, az információ és a döntéshozatal csomópontjai.

Számos multinacionális vállalatnál dolgoznak együtt különböző kultúrájú, más nyelvet beszélő és más-más normával bíró személyek. A kulturális különbségek ellenére, vezetőként azonosítani kell az elfogadás lehetőségeit és a sokszínűség kiaknázásának lehetőségeit. Ezzel párhuzamosan érdemes megkérdőjelezni a kulturális és a szervezeti előfeltevéseket.

Ezt követően bemutatom, hogy az Ernst & Young – amely szintén az Egyesült Államok egyik legnagyobb (bevétel alapján) könyvvizsgáló cége – miként ültette át a gyakorlatba és építette be vállalati kultúrájába az átalakító vezetést.

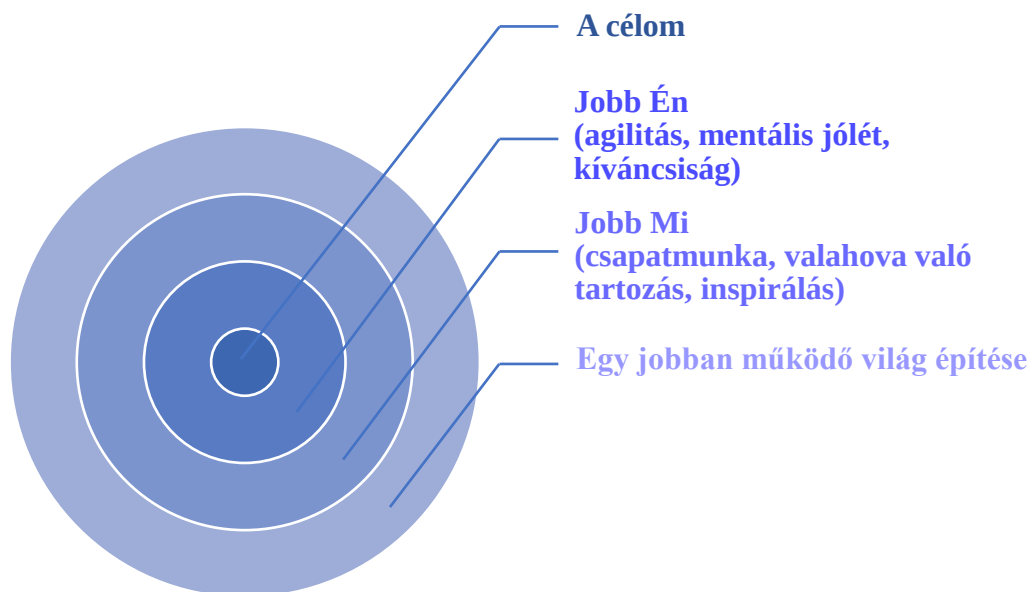
IV.2. Ernst & Young transzformatív modellje

A transzformatív vezetés az Ernst & Youngnál az üzleti stratégiát hivatott támogatni, hogy változást generáljanak és ebben segítsék az ügyfeleket is. A transzformatív vezető a változás vezére, ő az, aki a változás élére áll és képes megteremteni azt a légkört, azt a csapat együttműködést, ami által mindenki pozitívan fog hozzáállni a változáshoz. Részt vettem a vállalat által tartott 'JournEY Accelerator Summer Camp' online kurzusán, amelyet business, leadership és tanácsadás témakörben tartottak EY-os kollégák. A továbbiakban ezen kurzus során bemutatott transzformatív leadership modellt ismertetem (EY, 2021).

„Az EY egy jobban működő világ felépítésén dolgozik hosszú távú érték teremtésével ügyfeleink, munkatársaink és a társadalom számára, valamint a bizalom erősítésével a tőkepiacokon” (ey.com). Ahhoz, hogy ez megvalósuljon, olyan modellt építettek fel, amelyben a munkavállalók a saját céljaik tudatában fókuszálnak hat leadership viselkedésre ('Jobb Én' és 'Jobb Mi')

szinteken). Az alábbi ábra szemlélteti az egymásra épülő rétegeket és a hozzájuk tartozó vezetői viselkedéseket zárójelben feltüntetve.

3. ábra: Az EY transzformatív leadership modellje

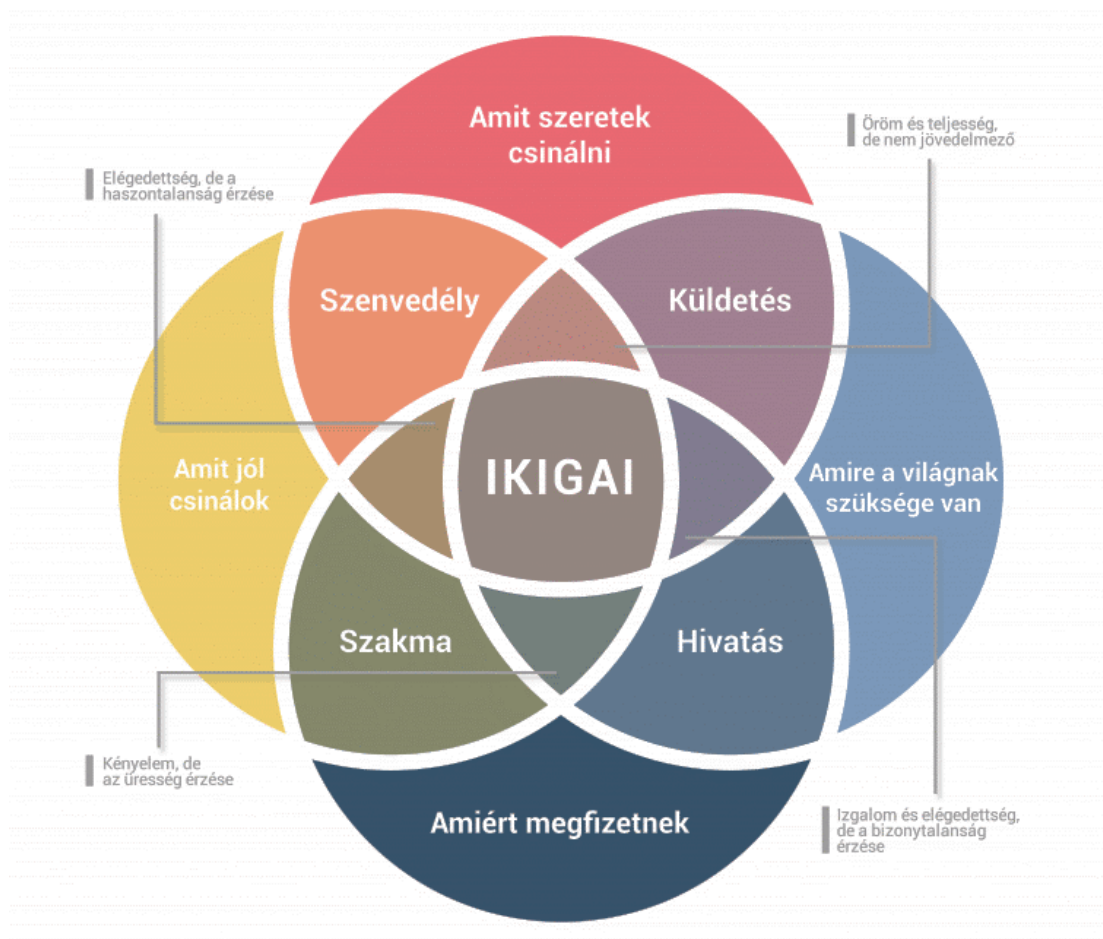


Forrás: saját szerkesztés, Vunder alapján (2020)

A modell magja a *saját cél* ('My Purpose'). Ahhoz, hogy valaki sikeres lehessen, meg kell tudni fogalmaznia a céljait. Nem csak rövid, hanem közép és hosszú távban is gondolkodni kell, valamint célrendszerét érdemes felbontani magánéleti és szakmai célokra is. Meg kell találni a saját, egyéni célokat és aszerint alakítani a mindennapokat. Ez azt szolgálja, hogy a munkavállalók mindenféle kihívással, feladattal megbirkózzanak és reziliensek tudjanak lenni.

Ide kapcsolódik a japán 'Ikigai' kifejezés (4. ábra), amely lefordítva azt jelenti, hogy az élet értelme, létezésünk oka. Arról szól, hogy megtaláljuk azt a célt vagy tevékenységet, amit szenvedéllyel tudunk csinálni (The Bright Academy, 2021). A szenvedély szövi át a folyamatos tanulást és a jó vezetővé való válás folyamatát is. Tehát ez a modell kiindulási alapja.

4. ábra: Ikigai



Forrás: The Bright Academy (2021)

Az első burok a *Jobb Én* ('Better Me'), amely azt helyezi a középpontba, hogy milyen készségek szükségesek ahhoz, hogy a célokat meg lehessen valósítani. Melyek az egyén erősségei, gyengeségei és melyek azok a képességek, amelyeket lehet fejleszteni. Mély önismeretre van szükség, amely elvezet ahhoz, hogy tisztában legyünk a saját gondolatainkkal, viselkedésünkkel, reakcióinkkal és ezek másokra gyakorolt hatásával. Ahogy a kiváló kínai katonai stratégia, Szun Ce mondta: *“Ha ismered az ellenséget és ismered magadat, nem kell félned száz csata kimenetelétől sem”* (Szun-Ce, 2002: 35.). A Jobb Én-hez kapcsolódó viselkedés az agilitás, a kíváncsiság és a mentális jólét.

Az *agilis* projektmenedzsment egyik alappillére a csapatmunka – egy sokoldalú, együttműködő egység. És hogyan működhet jól egy csapat? Úgy, hogy egyéni szinten is törekednek az agilitásra. Az agilis tanulás egyfajta mentalitást takar, egy egyéni törekvést a folyamatos fejlődésre és

növekedésre. Nem csak azt jelenti, hogy kíváncsiak az újszerű gondolatokra, hanem hogy a megszerzett tudást tettekké alakítják, ezáltal pedig növelik a saját teljesítményüket is, tehát jobbak válnak.

A kíváncsiság kéz a kézben jár a kérdések feltevésével. Az EY-nál hisznek a kérdés hatalmában. Van is egy mondás ezzel kapcsolatosan: „*Minél jobb a kérdés, annál jobb a válasz és annál jobban működik a világ*” (Hutchison & Wyman, 2017). A kérdések olyan fizikai/fiziológiai változást idéznek elő az agyban, ami nem történik meg akkor, ha az emberek megkapják a választ gondolkodás nélkül. A gondolkodás során új idegpályák jönnek létre és amikor egy felismerésünk van, fiziológiailag egy energiaszakra keletkezik, így nagyobb izgalomhoz vezet az ötlet megvalósítása kapcsán. Továbbá, egy elgondolkodtató kérdés megváltoztathatja egy probléma nézőpontját és olyan dialógust indíthat el, amely innovatívabb megoldásokhoz vezet. Nap mint nap szembesülünk számunkra új feladatokkal, azonban az nagyon ritka eset, ha még mások sem találkoztak egyáltalán vele. A tapasztalatok (általában a folyamat vagy megoldás) számba vételét követően elengedhetetlen átgondolni, hogy miként lehetne hatékonyabban csinálni. Tehát észszerű határokon belül elengedhetetlen a status quo megkérdőjelezése (Hutchison & Wyman, 2017). Einstein szavaival élve: „*Egyetlenegy probléma sem oldható meg azon a tudatossági szinten, amelyen az keletkezett.*” (Citatum, 2015) – vagyis néhány kihívás nem oldható meg múltbeli gondolkodással. Ha valaki vezetőként kikéri a beosztottjainak a véleményét, megkérdezi őket az ötleteikről, és ezek szerint cselekszik, akkor az növeli a munkavállaló értékérzetét és elkötelezettségét. Az EY-nál mindezt a 'kérdésekkel való vezetés' megközelítésnek hívják. (Hutchison & Wyman, 2017)

A *mentális jólét* a rezilienciáról és stresszkezelésről szól. A reziliencia egy olyan személyiségjeggy, amely szoros kapcsolatban áll a lelki állóképességgel. Egy olyan védelmi faktor, melynek birtokában bármilyen nehéz helyzetre képesek vagyunk megoldást találni. A reziliens személyiség optimista, pozitív, jól kezeli a változásokat és erős belső kontrollal, önmotivációval rendelkezik. Érdekes, hogy az optimisták jobban tűrik a megpróbáltatásokat, feladat-orientáltabbak és elkötelezettek a siker iránt. (Everly Jr, Strouse, & McCormack, 2015)

Japánban a változás jele (kanji) 2 jelből áll: egyik a veszély, másik a lehetőség. Ha egy változást úgy fogunk fel, hogy veszély, akkor valószínűleg kudarcra vagyunk ítélve. Ha lehetőségként látjuk, akkor sikeresek tudunk lenni.

Ha az ember kilép a komfortzónájából, akkor eljuthat a félelem zónából, a tanulási (lehetőségeket keres, kísérletezik, gyakorolja az alkalmazkodás képességét), majd a növekedési zónába (a jelenre koncentrálni, örülni a lehetőségeknek, beépíti a tanulságokat, fejlődik, megéli a pillanatot).

A második burok a *Jobb Mi* ('Better Us'), amelynek központi kérdése, hogy hogyan lehet egy csapatban megteremteni azt a légkört és munkakörnyezetet, ami elősegíti a közös célokért való munkálkodást. A szervezet egy piramis modellben működik, ahol a szerepek egymásra épülnek. Egy csapaton belül mindenkinek tisztában kell lennie a szerepével és tudnia kell, hogy mi a feladata és a felelőssége. Fontos a tudás megosztása a vállalatban belül a kooperáció és az együttműködés formájában. Erről szól a *csapatmunka*. A *valahova való tartozás és befogadás* elérése érdekében meg kell vizsgálni, hogy miként lehet magunk körül egy elfogadó légkört megteremteni. Egy olyan légkört, ahol a csapatok egymással kooperálnak, a munkavállalók meghallgatják egymás véleményét, valamint nyitottak a kritikára és azt be is építik. A fentiek mellett az EY-nál fontosnak tartják az *inspirálást*.

A modell legkülső eleme a 'Building a better working world', vagyis *egy jobban működő világ építése* mind ügyfél, mind társadalom, mind pedig business szempontból. Ez utóbbi az Ernst & Young vállalati célja, amiért a szolgáltatásaik minőségének javításával, az emberekbe és az innovációba való befektetéssel ösztönöznek (ey.com).

IV.3. A transzformatív leadership szintjei

Ha összehasonlítva tekintünk a Deloitte és az Ernst & Young transzformatív leadership modelljeire, megállapítható, hogy három szint különíthető el egymástól: az egyéni (*Önmagunk vezetése* vagy *Jobb Én*), a csoport (*Mások vezetése* vagy *Jobb Mi*), és a szervezeti (*Szervezetek és rendszerek vezetése* vagy *Jobban működő világ*). Az egyén a karrierje során egy fejlődési folyamaton megy keresztül és ennek során nyílik ki számára az előre lépési lehetőségek kapuja. Eleinte a személy képességei, szakmai tudása, a csapatban való együttműködés van a fókuszban, majd később vezetőként fontossá válik a csapatok megfelelő irányítása. Egészen más képességekre és vezetői módszerekre van szükség ezen a hierarchia szinten. A legmagasabb szinten pedig már az átfogó kép („*big picture*”) tudatában kell észlelni és reagálni a különböző rendszerek adott szervezetre gyakorolt hatására, vagyis a szélesebb perspektíva a meghatározó. A fenti gondolatmenet alátámasztásaként a következő néhány bekezdésben ismertetek két keretrendszert.

A *felsővezetés elmélete* („upper-echelons”, szó szerint magyarra fordítva „felső hierarchiaszint”) szerint a szervezeti eredmények – beleértve a stratégiai döntéseket és teljesítményszinteket – a felsővezetés értékeit tükrözik. Az elmélet azt állítja, hogy a vezetők a személyes körülmények, értékek és tapasztalatok által formált egyedi nézőpontjukon keresztül értelmezik a helyzeteket. Vezetői tetteik a személyiségük mellett az életkor, a végzettség és a karriertapasztalatok jellemzőit tükrözik, amelyeket az előttük álló helyzetek személyes értelmezésén keresztül szűrnek le. Az elmélet továbbá azt feltételezi, hogy a vezetés a veleszületett képességek és tanulás eredménye. (Rothaermel, 2017)

Jim Collins a *Jóból kiváló* című könyvében következetes vezetési mintákat talált a vezető (legjobban teljesítő) vállalatok között, amelyet az alábbi ábra szemléltet. Az öt szintes leadership piramis egy olyan koncepcionális keretrendszer, amely a vezetés fejlődését öt különböző, egymásra épülő és egymást követő szinten keresztül mutatja be. (Rothaermel, 2017)

5. ábra: Stratégiai vezetők: Az 5 szintes leadership piramis



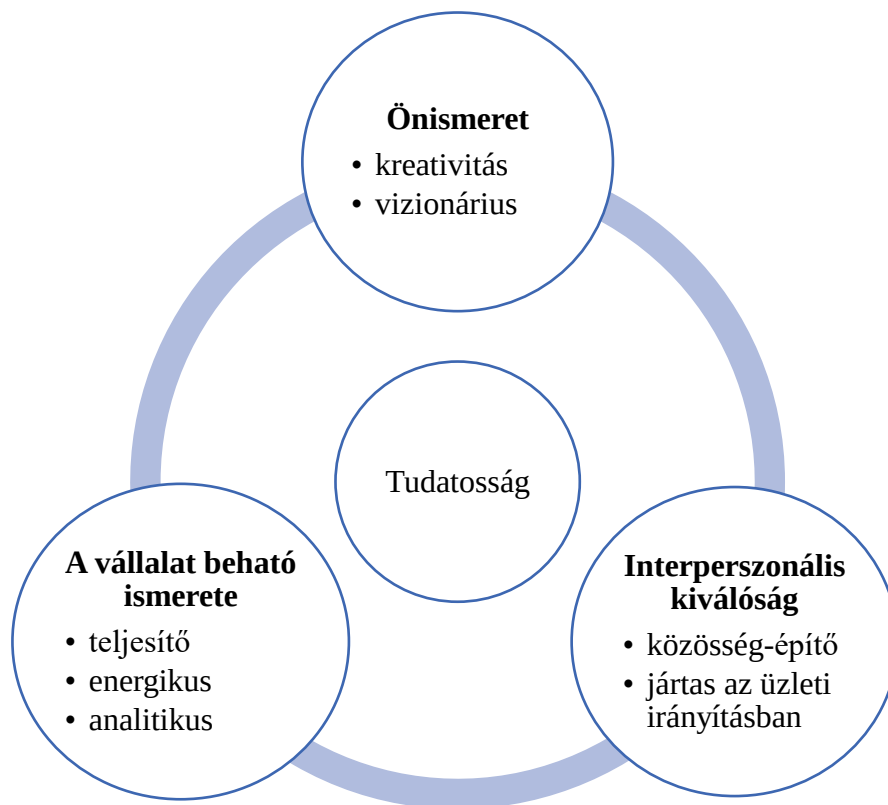
Forrás: saját szerkesztés, Rothaermel alapján (2017)

A *magasan képzett egyén* a motivációja, a tehetsége, a tudása, valamint a képességei által produktív hozzájárulást tesz a vállalat számára. A *közreműködő csapattag* a magas szintű egyéni képességeit használja arra, hogy hatékonyan együtt tudjon működni másokkal a csapat céljainak elérése érdekében. A *hozzáértő menedzser* hatékonyan és eredményesen kezeli az erőforrásokat, hogy elérje a kitűzött célokat, vagyis jól csinálja a dolgokat. A *hatékony vezető* meggyőző jövőképet és küldetést közvetít, hogy a csoportokat a kiemelkedő teljesítmény felé vezérelje,

vagyis a jó dolgokat csinálja. Az *ügyvezető* pedig tartós kiválóságot épít az akaraterő és az alázatosság kombinációjával. (Rothaermel, 2017)

Hacker és Roberts (2004) transzformatív leadership modellje pedig számos tekintetben felidézi a Deloitte és az Ernst & Young modelljeit, tulajdonképpen összegzi a gyakorlatban is alkalmazott modelleket. A szerzőpáros azt állítja, hogy a transzformatív leadership megköveteli a vezetőtől, hogy legyen egy világos jövőképe, ugyanakkor analitikusan szemlélje a jelenlegi helyzetet; hogy ösztönözze a kreatív gondolkodást, miközben jártas az üzleti irányításban; hogy energikus legyen és felhatalmazzon másokat; valamint, hogy eredmény-orientált legyen, miközben építi a közösséget, csapatot. Tehát ötvöznie kell a menedzsment és a leadership képességeket. Az átalakító vezetés középpontjában pedig a tudatosság áll: az egyén, a kapcsolatok és a vállalkozás szintjén – ahogy a 6. ábra is szemlélteti. (Hacker & Roberts, 2004)

6. ábra: A transzformatív leadership modell



Forrás: saját szerkesztés, Hacker & Roberts alapján (2004)

Az említett tanácsadó vállalatok (Deloitte, Ernst & Young) transzformatív leadership modellje tulajdonképpen gyakorlati ötvözése a tanulmányokban felfedezett komponenseknek.

V. A szakirodalom összegzése és a kutatási kérdés

A XX. századi leadership elméletek az évek során a vezetőket más-más elemek felhasználásával „ábrázolták” (a tulajdonságoktól kezdve a magatartáson át a szervezeti struktúráig). Napjainkban a vezetői profilt leginkább a képességek, a viselkedési formák halmazával határozzák meg. Ez a trend – a vezetői képességek fókuszba helyezése – figyelhető meg például a projektmenedzsment területén is (Project Management Institute, 2020).

Kutatásom során azt vizsgálom, hogy milyen mértékben van jelen a tanácsadói szektorban a transzformatív leadership, valamint, hogy az ilyen területen tevékenykedő vezetők hogyan, milyen leadership viselkedést tanúsítanak és hogyan vélekednek ezen újszerű vezetési stílusról. Tehát röviden összefoglalva, a kutatási kérdésem a következő: Milyen a transzformatív vezetői profil a gyakorlatban a tanácsadás területén?

A McKinsey az egyik cikkében (2015) meghatározott egy átfogó listát a vezetői képességekre vonatkozóan. Ezt a listát egészítettem ki további öt fontosnak vélt leadership viselkedéssel. Megvizsgáltam, hogy a listát képező egyes komponensek a transzformatív leadership mely aldimenziójának felelnek meg a szakirodalmi kutatás alapján, és ez alapján soroltam be őket.

4. táblázat: A transzformatív leadershiphez tartozó vezetői magatartások és kompetenciák

Transzformatív leadershiphez köthető vezetői viselkedések	Idealizált befolyás	• Megbízhatóság • A szervezeti értékek példaképének lenni • A kölcsönös tisztelet megteremtése • Minőségi döntések meghozatala • Stratégiai gondolkodás és tervezés
	Inspiratív motiváció	• Motiválás, hogy másokból a legjobbat lehessen kihozni • Inspirálás • Kollaboráció és csapatmunka elősegítése • Közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése
	Intellektuális kihívás	• Kreativitás • Kritikai perspektíva, szemlélet nyújtása • Különböző nézőpontok keresése • Hatékony problémamegoldás • A kívánt változás előmozdítása

	Személyes megközelítés	• Szakszerű, lelkes kommunikáció • Követők nem egységes kezelése • Mások fejlesztése • Támogatás
Egyéb vezetői viselkedések		• Alkalmazkodóképesség, rugalmasság • Konfliktusmenedzsment • Mások befolyásolása • Eredmény-orientáltság • A csoport szervezetségének és feladatvégzésének kézben tartása • Célok, jutalmak, következmények tisztázása • Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban

Forrás: saját szerkesztés

VI. Kutatás

Empirikus kutatásomban azt vizsgáltam, hogy a tanácsadói szektorban mennyire jellemző a vezetőkre a transzformatív leadership és milyen viselkedést tanúsítanak. Ehhez több módszertant alkalmaztam: szakértői interjú, kérdőív, valamint Q-módszertan. Ezek alkalmazása mellett szóló érv, hogy különböző oldalról világítják meg az átalakító vezetőket, így egy átfogóbb képet kaptam a transzformatív vezetői profilról.

VI.1. Módszertan

A tanácsadói környezetben tevékeny transzformatív vezető kutatás keretében az egyik Big4 vállalatnál hat vezetővel készítettem *félig strukturált szakértői interjút*. Az interjú során a személyes transzformatív leadership történetükről tettem fel kérdéseket. A felvezető, kontextuális kérdéseket követően a transzformatív vezetői profilról kérdeztem az alanyokat, amely a következő forгатókönyv szerint valósult meg. Megmutattam az interjúalanyok a leadership viselkedések 25 elemből álló listáját és megkértem arra, hogy értékelje, hogy általánosságban milyen egy átalakító vezetői profil. Az értékelés úgy történt, hogy egy skálán helyezte el a viselkedéseket, ahol a két véglet az „kevésbé illik a transzformatív vezetőre” és a „teljes mértékben illik a transzformatív vezetőre” volt. Tehát Q-módszertant (Q-methodology vagy Q-sort) alkalmaztam. Ezután arra kértem, hogy ugyanabból a listából válasszon ki a mindennapi munkája során három nélkülözhetetlen viselkedést, öt fontosat, valamint három legkevésbé fontosat, majd meséljen ezek gyakorlati jelenlétéről. Az interjú során további kérdéseket tettem fel a múltbeli és jövőbeli

viselkedésükkel kapcsolatosan, amelyből következtetést vontam le arra vonatkozóan, hogy kapcsolat-, feladat-, vagy változásorientált vezetési stílust képviselnek leginkább. Végül a döntéshozatal témaköréről is érdeklődtem.

Kiegészítő módszertanként használtam Avolio és Bass által kifejlesztett *Többfaktorú leadership kérdőívet* (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Ez a legszélesebb körben elfogadott eszköze a teljeskörű vezetés mérésének (Vezetés teljes kiterjedése modell, Full Range of Leadership Model), amely magában foglalja a transzformatív vezetéstől kezdve, a tranzakciós vezetésen át, a nem-vezetést is, azaz alkalmas a vezetési stílusok teljes skálájának mérésére (Bass & Riggio, 2006). Az MLQ sajátossága, hogy a korábbi vezetői felmérések vannak összesűrítve és kiterjesztve, valamint lehetővé teszi a gyors kiértékelést (Filep, 2018).

VI.1.1. Többfaktorú leadership kérdőív

A Többfaktorú leadership kérdőív jelenlegi rövidebb verziója (MLQ (5X)) 36 standardizált elemből áll, amely az FRL modell (7. ábra) kilenc leadership dimenzióját értékeli, egyenként négy állítással. További 9 állítás pedig az eredményeket méri, amely magában foglalja a vezető hatékonyságának, a vezetővel való elégedettség értékelését, valamint, hogy a követők milyen mértékben hajlandók többlet erőfeszítést tenni. (Bass & Riggio, 2006)

A *Laissez-faire leadership* a vezetés elkerülését vagy hiányát jelenti. Ahogy az ábra is szemlélteti, ez a leginaktívabb formája a vezetésnek és emellett a legkevésbé hatékony vezetési stílus (Avolio & Bass, 2002). A laissez-faire magatartású vezető szabad kezet ad embereinek, vonakodik a döntéshozataltól és nem képes megfelelő támogatást nyújtani a beosztottaknak (Amin, és mtsai., 2015).

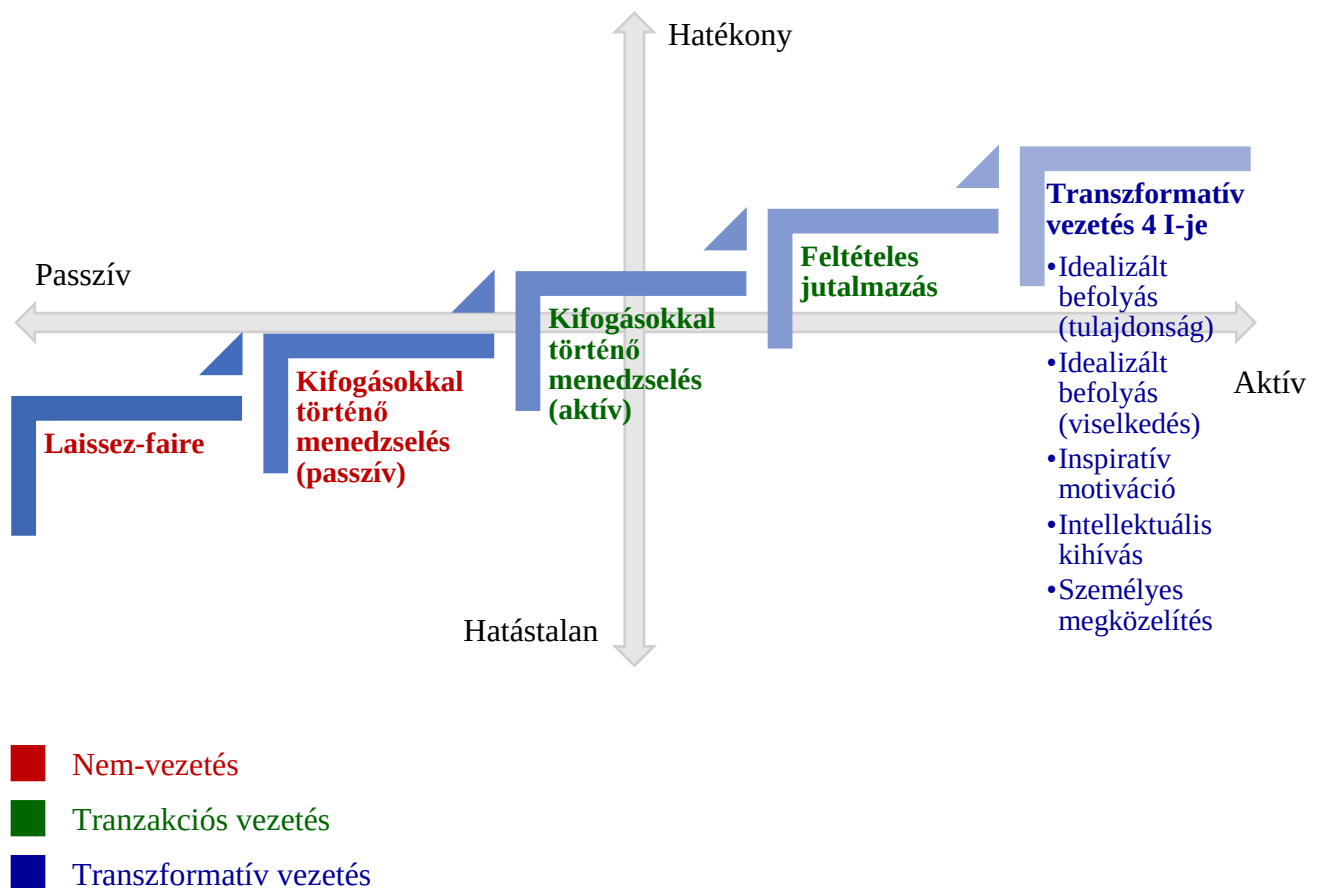
A *kifogásokkal történő menedzselésnek* két formája van. A *passzív* formájánál, a vezető megvárja pontatlanságok, a hibák bekövetkezését, a sztenderdtől való eltérést, és csak ezt követően tesz lépéseket (Amin, és mtsai., 2015). Tehát reaktív hozzáállásról beszélhetünk (Filep, 2018). Mindez a problémák súlyosbodásához vezethet. Ugyanakkor a vezetőknek időnként passzív viselkedést kell tanúsítaniuk, amikor nagyszámú beosztottat kell irányítaniuk, akik közvetlenül a nekik jelentenek (Amin, és mtsai., 2015).

Az *aktív* esetben a vezető figyelemmel kíséri a követők teljesítményét és szükség esetén intézkedéseket hajt végre, amennyiben a feladatokban hibát vagy a normától való eltérést talál

(Avolio & Bass, 2002). Mivel az ilyen viselkedés korlátozza a kreativitást és az innovációt, jellemzően csupán közepes szintű teljesítmény érhető el (Filep, 2018). Bizonyos helyzetekben viszont szükséges és hatékony lehet ez a viselkedés, mint például, amikor kiemelt fontosságú a biztonság (Amin, és mtsai., 2015).

A *feltételes jutalmazás* módszerével a vezető kijelöli a célokat és megállapodik a követőkkel azzal kapcsolatban, hogy mit kell elvégezni. A feladat sikeres teljesítéséért cserébe megjutalmazza őket vagy kompenzációt ígér. A feltételes jutalmazás meglehetősen hatékony, habár kevésbé, mint a transzformatív vezetés komponensei. (Avolio & Bass, 2002)

7. ábra: Vezetés teljes kiterjedése modell (FRL)



Forrás: saját szerkesztés, Bass és Riggio alapján (2006: 9.)

Kutatási módszertanként alkalmazom a Többfaktorú leadership kérdőívet, mivel az világszerte, a kutatók és gyakorlati szakemberek által széles körben elfogadott (Filep, 2018) és emellett számszerűsíthetővé teszi a vezetők meghatározó vezetési stílusát.

VI.1.2. Q-sort

A Q-módszer egy kiegészítő eljárás a kutatásban, amelyet vélemények és attitűdök feltáró vizsgálatára használok. A szubjektív jellege miatt a kvalitatív kutatási módszerek közé tartozik, ugyanakkor alkalmaz kvantitatív eljárásokat is az adatok kiértékelésénél, mint például a korreláció vagy a faktorelemzés. Ezek segítségével szisztematikusan elemezhetők az egyes esetek (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006). A William Stephenson angol pszichológus-fizikus által az 1930-as években kialakított módszertan tehát összeköti a kvalitatív és kvantitatív kutatási eljárások előnyeit (Brown, 1996). Sajátossága, hogy a szubjektív nézőpontokat (minden egyes ember másként észleli az őt körbevevő világot) használja fel tipológiák létrehozására (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006).

VI.1.3. Az interjúk

A kutatás központi módszertanaként az interjúra esett a választásom, mivel ezzel a vizsgálati módszerrel jól kirajzolható a transzformatív vezetői profil és részletesebb képet kaphatunk a Magyarországon tevékenykedő tanácsadó vállalatok jelenlegi működéséről. A következőkben röviden bemutatom az interjúalanyokat és a munkájukat. Az anonimitás megőrzése érdekében a nevüket nem szerepeltetem.

Az első interjúalanyom a *technológiai tanácsadással* foglalkozó csapat vezetője (*szenior menedzser*). Főként a hazai piacon működő magyarországi cégeknek segít, amelyek az informatikájukat tovább akarják léptetni egy magasabb szintre. Ügyfelei az energia és a gyártás területéről érkeznek, valamint együtt dolgozik állami cégekkel is. Miért is jelentős a tanácsadás ezen szegmense? „*A technológiai piac gyors ütemben bővülő, progresszív piac, ahol óriásit lehet növekedni. A Big4 vállalatok belátták, hogy ez olyan terület, ahova be kell lépni. A technológiai tanácsadó csapat ezt a bővülést, növekedést támogatja.*” Az interjúalanyom és csapata az ügyfelek környezetét transzformálja a jelenlegiből egy jövőbeli környezetté és működéssé. Ennek során, vezetőként, „*nem csupán az emberek és munkatársak (auditor kollégák) gondolkodásmódját kell megváltoztatni, hanem elsősorban a sajátunkat is transzformálni kell.*”

Beszélgettem egy másik *menedzserrel*, aki szintén a *technológiai tanácsadás* területén dolgozik. A kis elemzési projektektől kezdve a nagy transzformációs projektekig sok mindennel foglalkoznak, ami technológiai támogatást nyújt az energia- és a bankszektori ügyfeleknek. Ez

magában foglalja a „core” energetikai és banki rendszereknek a cseréjét, „upgrade”-jét, tesztelését. Sok projekt van, amely egy cég szétválásból, felvásárlásból, összeolvadásból adódik. Ilyenkor az informatikai rendszereket is konszolidálni kell, adatokat kell átvinni, biztosítani kell az IT biztonságot és még sok más folyamatra is tekintettel kell lenni. Az interjúalanyom menedzserként a tanácsadás teljes, end-to-end ciklusán keresztül (az ügyféllel való beszélgetéstől vagy a tender kiírásától kezdve a célok eléréséig, a projekt lezárásáig és a kiszámlázásig) koordinálja, felelősséget vállal a projektekért és emellett szakmai feladatokat is ellát. A transzformatív leadership keretrendszere számára egy iránymutatás, egy értéktár.

Szakértői interjút készítettem továbbá egy *szenior menedzserrel*, aki az *üzleti tanácsadás* részlegén dolgozik. Klasszikus tanácsadási projekteket menedzsel, mint például a folyamatfejlesztés és a szervezetfejlesztés (különböző működési problémák feltárásától a megoldásokig). Ezek mellett az új rendszerek bevezetésének előkészítésétől kezdve, maga a bevezetés is hozzá tartozik. A vállalati stratégia meghatározza, hogy milyen ügyfelekre fókuszálnak, és tulajdonképpen a vállalati értékek (mint például a maximális minőség, az ügyfelek elégedettsége) irányítják, vezetik a csapat tevékenységét. Az ajánlatadási folyamatnál megnézik a potenciális ügyfél hátterét, valamint azt, hogy a projekt benne van-e a stratégiai fókuszban, hogy a díjazás fedezi-e a margin elvárásokat, a pénzügyi célokat. Ezt követően írnak ajánlatot és mennek tovább a folyamatban. A mindennapi munkája során, a projektmenedzsment területén a transzformatív leadership teljesen más vezetési stílust igényel. *„Sokkal dinamikusabban vezetjük a projekteket és a projektmenedzsment technikák között megjelenik az agilis módszertan. Ezáltal nagyobb teret engedünk az új ötletek és az innovációk becsatornázásának.”*

Negyedik interjúalanyom a *kockázatkezelési tanácsadás* területén *menedzser*. Sok hazai és nemzetközi ügyfelet támogatnak főként kockázatkezelési témakörökben. Ebbe beletartozik például a belső kontrollrendszerek kiépítése, azok működtetése, tesztelése, valamint a kockázatkezelési rendszerek kiépítése. *„A mai világban számos előre nem látható kockázattal találkozunk, mint például egy geopolitikai kockázat vagy egy járványügyi helyzet. Ezek olyan mértékben befolyással lehetnek a szervezetekre, hogy szükség van egy jól működő kockázatkezelésre a vállalatoknál, annak érdekében, hogy ha esetlegesen bekövetkezik valami, gyorsan reagálva tudják kezelni és megfelelő intézkedéseket tudjanak hozni.”* A belső ellenőrzés

egy harmadik védelmi vonalként támogatja a szervezeteket abban, hogy a belső kontrollrendszer és kockázatkezelés jól működjön.

Egy másik terület, a tanácsadás világában, amelybe egy interjúalanyom által betekintést nyerhettem, az az *adótanácsadás*. Ez a *szenior menedzser* nyolc éve foglalkozik adótanácsadással a Big4 világában. Nagyvállalatok közvetlen (egyenes) adózásával kapcsolatosan tevékenykedik, amelybe beletartozik a társasági adó, a helyi iparűzési adó, valamint különböző iparági különadók. Ugyan a fő fókusz a speciális tranzakciókon van, nagyon diverz projekteken dolgoznak, például átvilágításokat végeznek felvásárlások kapcsán. Vagy ha egy ügyféllel való beszélgetés során felmerül, hogy az elszálló energia árak nehezebbé teszik a vállalat munkáját adótanácsadóként javasolják az energiahatékony beruházás megfontolását, amivel optimalizálni tudja a cég a saját energiaköltségét. Így lehet rá adókedvezményt kérni. Ezzel ellentétben az energiaköltségre kimondottan nincs adókedvezmény. Ami a szépsége ennek a munkának és ami különösen értéket teremt, hogy az állami támogatások és adókedvezmények által indirekten hozzájárul ahhoz, hogy a magyar munkaerőpiacon legyenek új munkalehetőségek. Kutatásfejlesztési tevékenységet végző vállalatoknál a szakképzett, magas hozzáadott értékű munkavállalók foglalkoztatását segíti, amellyel a cégek növekedéséhez és piacon maradásához járul hozzá. Az interjúalanyom számára az egyik fontos elv az átalakító vezetésben, hogy *„hogyan tudjuk úgy vezetni és csapatunkat és embereinket, hogy közösen el tudjuk érni a céljainkat, valamint hogyan segítsünk hozzá mindenkit ahhoz, hogy közben a saját egyéni céljaikat el tudják érni”*.

A hatodik interjút a szakpolitikai tanácsadás csapat szenior menedzserével készítettem. Kifejezetten a mindenkori kormányzatnak, minisztériumoknak, minisztériumi háttérintézményeknek, az Európai Bizottságnak, az ENSZ szakosított ügynökségeinek és hasonló entitásoknak dolgoznak. Alapvetően nagyon diverz a munkák köre, akár szektorálisan, akár megoldás szempontjából. (Lehet szervezetfejlesztés, stratégiaalkotás, szakpolitikai döntéselőkészítés támogatása, valaminek az utólagos értékelése, projektmenedzsment.) Összefoglalva, egy olyan üzleti tanácsadás jellegű munka, amely éppen a központi közigazgatásnak és csatolt szerveinek nyújt támogatást. Interjúalanyom véleménye szerint a transzformatív leadership rendszerbe szedi és keretbe foglalja az eddig is létező alap értékeket, elemeket: *„figyeljünk magunkra, tartsuk fenn a szakmai érdeklődésünket, a technológia által vezérelt világban legyünk nyitottak, tartsuk fenn a csapat kohézióját, figyeljünk a saját és a*

csapatunk jólétére, hogy kiegyensúlyozottak tudjunk maradni és elkerüljük a kiégést”. Céges szinten nem csak az ügyfélre kell figyelni, hanem társadalmilag is felelősségteljesnek és a környezetre is tekintettel kell lenni. Így tudatosítható, hogy miben lehet még fejlődni egyénként, csapatként és a cég egészeként.

A legtöbb tanácsadó vállalat célja, hogy az ügyfelek igényeit minél inkább kielégítse és minél jobban tudja őket támogatni a saját céljaik elérésében. Tehát egy erős ügyfélközpontúság jellemzi őket. Ugyanakkor a társadalmi hasznosság is fókuszban van, hiszen a tanácsadással az ügyfelek működését és ezáltal a munka világát a következő szintre emelik. A vállalati stratégia részét képezi továbbá a folyamatos innováció, valamint a technológia, mint eszköz használata (nem pedig cél).

VII. Eredmények

Az eredmények ismertetését a tanácsadói szektorra jellemző vezetői stílus bemutatásával kezdem, majd áttérek a vezetők által nélkülözhetetlennek, fontosnak és legkevésbé fontosnak vélt viselkedési formákra, kompetenciákra, és végül megfogalmazom, hogy mi különbözteti meg a transzformatív vezetőt egy „hétköznapi” vezetőtől.

VII.1. A tanácsadói szektorra jellemző vezetési stílus

A kutatásom bepillantást nyújt abba, hogy jelenleg milyen vezetési stílus jellemezheti a tanácsadói szektort. Egyik oldalról a Többfaktorú leadership kérdőív eredményeinek prezentálásával, mivel a vezetési stílusok teljes skáláját mérő módszertanról van szó. Másfelől, a vezetőknek a megadott helyzetekben, szituációkban tanúsított viselkedésük arra enged következtetni, hogy a mindennapjaik során feladat-, kapcsolat-, vagy változás-orientáltság jellemzi őket. Végül pedig a döntéshozatali vezetési stílusok kapcsán feltárt eredményeimet is ismertetem.

VII.1.1. Az MLQ kérdőív kiértékelése

Az MLQ kérdőívnel a vezetők az egyes állításokat két szempontból értékelték: saját magukra és a felettesükre vonatkozóan (Mind Garden). A válaszadásnál 0-tól 4-es skálán határozták meg, hogy az állítások milyen gyakorisággal jellemzik őket (ahol 0=egyáltalán nem, 4=gyakran, majdnem mindig). Ahogy korábban említettem, minden egyes állítás társítható a transzformatív leadership egyik alkotóelemével, vagy pedig a vezető hatékonyságához, a vezetővel való elégedettséghez, és a többlet erőfeszítéshez köthető (1. Melléklet).

5. táblázat: Az MLQ kérdőív eredményei

		Saját magukról	A felettesükről
Transzformatív vezetés	Idealizált befolyás (tulajdonság)	2.69	2.88
	Idealizált befolyás (viselkedés)	2.81	2.75
	Inspiratív motiváció	3.19	3.31
	Intellektuális kihívás	3.06	2.88
	Személyes megközelítés	3.06	2.94
Tranzakciós vezetés	Feltételes jutalmazás	3.00	2.88
	Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)	0.94	1.13
Nem-vezetés	Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)	0.56	0.44
	Laissez-faire	0.31	0.56

Többlet erőfeszítés	3.17	3.08
Hatékonyság	2.88	3.13
Elégedettség	3.00	3.25

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázat szemlélteti az eredményeket. A vezetési stílusok gyakorisága egymáshoz viszonyítva szinte megegyezik. Kijelenthető, hogy a vezetőket leggyakrabban jellemző állítások a transzformatív leadership három magatartásformáját (inspiratív motiváció, intellektuális kihívás, személyes megközelítés) képviselik, ugyanakkor egyaránt jellemző rájuk a feltételes jutalmazás is. Vagyis például kifejezik az elégedettségüket, amikor mások megfelelnek az elvárásoknak és segítséget nyújtanak másoknak az erőfeszítéseikért cserébe.

Érdekesség, hogy elismerik a felettesük hatékonyságát és elégedettek is velük (szürke háttér a táblázatban), ugyanakkor a transzformatív leadership komponenseinél saját magukra vonatkozóan több érték van, ami elérte az „elég gyakran” (3) szintet.

VII.1.2. Kapcsolat-, feladat-, vagy változásorientáltság kérdése

Annak felderítésére, hogy a tanácsadói világban a vezetőkre leginkább a kapcsolat-, feladat-, vagy változásorientáltság jellemző, Heimann, Ingold és Kleinmann (2020) leadership kutatásában alkalmazott két múltra vonatkozó és két jövőre vonatkozó szituációt használtam fel. Így nyitott kérdéseken keresztül kaptam képet arról, hogy a vezetők miként reagálnak bizonyos helyzetekben és mit tartanak szem előtt a további lépések megtételénél. Alább megjelenítem a kérdéseket és a vezetők által megfogalmazott reakciót.

A két múltbeli helyzet kapcsán a vezetők által korábban tanúsított reakciójukról kapunk képet.

1. *„Egy olyan helyzet, amelyben fontos volt, hogy az alkalmazottak jól teljesítsenek a projekt sikere érdekében. Viszont a csapat nem dolgozott olyan hatékonyan vagy gyorsan, mint ahogy elvártad.”*

Egy ilyen helyzetben a megkérdezett vezetők elsősorban felmérlik, hogy mi miatt nem volt jó a teljesítmény, a hatékonyság és annak tükrében változtatnak. Ezt úgy érik el, hogy beszélgetést kezdeményeznek az alkalmazottakkal. Leülnek és megbeszélik, hogy mi a csapat meglátása a teljesítményükről, ki hogyan értékeli a projektben történeteket. Mi volt a cél, a határidő, a munka menete, hogyan osztották be az idejüket, mivel foglalkoztak, voltak-e zavaró tényezők.

Amennyiben egy csapattag teljesítménye (a munka minőségére vonatkozóan) nem olyan, mint ahogy elvárták, külön azzal a személlyel ülnek le a vezetők és mondják el neki, hogy mit látnak, valamint meghallgatják, hogy a másik fél hogyan élte ezt meg. Előfordulhat, hogy az elvárásrendszer, a módszertan volt rossz, vagy nem kaptak megfelelő információt, az ügyfélre várnak, esetleg valakinek magánéleti problémája volt vagy túl sok többlet feladatot kapott más kollégáktól. Tehát lehetnek objektív külső tényezők és szubjektív belső tényezők. Ezeket egyénileg mindenkinél fel kell mérni és ennek tükrében meghozni a döntéseket, mivel nagyon árnyalt lehet a probléma. A fókusz a transzparencián, a kétirányú kommunikáción, és a kolléga véleményének és meglátásainak figyelembevételén van. Előfordulhat, hogy a körülményeken kell változtatni és nem a végrehajtás módján, a tevékenységen.

Fontos a feladatok felvázolása (hogy mindenki ugyanazt értse), a csapatszerepek pontos kialakítása és elfogadtatása, valamint a cél megértése például egy workshop keretein belül. Ha tudják, hogy mit, miért, kivel kell csinálni, akkor onnantól kezdve néha szabadon lehet engedni az embereket és maguktól tudják mi a teendő. A csapat összehívása tehát segít a kiváltó okok felderítésében, amelyből le lehet szűrni a következtetéseket.

Ezt követően, a fentiek fényében lehet a kiváltó okokra megoldást találni, változtatni és levonni a tanulságokat. Mindenki tudatosítja, hogy mi az, amit legközelebb másként fog csinálni, hiszen a múlton már változtatni nem lehet. *„Én vezetőként is megfogalmazom magamban, hogy mi az, amit másként fogok csinálni.”*

Amennyiben esetleg a megbeszélés nem éri el a kívánt hatást, a folyamatos kontroll, riportoltatással és coachinggal összekötve a jó megoldás. Ugyanakkor sokszor már időközben vannak a rossz vagy nem megfelelő teljesítményre utaló jelek. A vezetők nagyobb fókuszot helyeznek a csapatra, ha például tudják, hogy szűk a határidő. Több státusz megbeszélést tartanak a csapattal, hogy biztosan lássák és időben fel tudják deríteni azokat a kockázatos pontokat, ami miatt később a sikertelenségek bekövetkezhetnek. *„A folyamatos monitoringot és támogatást nagyon fontos eszköznek látom, mert azzal megelőzhető a legtöbb ilyen probléma.”*

Az egyik szenior menedzser említette, hogy az ilyen helyzeteket jellemzően példamutatással oldja meg és együtt dolgozik a csapattal az operatív kérdésekben.

2. *„Egy olyan helyzet, amikor az alkalmazottaid szkeptikusak voltak vagy ellenálltak egy új munkafolyamatot (változást) illetően.”*

Kevés változás van, amit az emberek könnyen fogadnak, főleg, ha az kicsit is negatívan érinti őket. Számtalanszor felmerül a mondat: *„Nem így szoktuk.”* Minden szervezetben vannak népszerűtlen döntések, nincs olyan, hogy egy döntés mindenkinek elnyeri a tetszését. Emiatt kiemelten fontos ilyenkor a megfelelő kommunikáció. Teret kell adni a kollégáknak, hogy őszintén elmondhassák, hogy mit gondolnak, mi a problémájuk, szerintük mi nem jó a változásban, mit csinálnának másként, mi lenne a jó döntés. Fontos odafigyelni, megérteni és elfogadni, hogy mi zavarja őket, valamint együttérzést és megértést tanúsítani. Ha látják az érdeklődést a vezető oldaláról, tovább tudnak lépni és ugyanabban hinni, mint a vezetőjük.

Transzparensen meg kell osztani az emberekkel a változás célját. Ha a vezetettek ismerik az okot és a célt, sokkal könnyebben élik meg a változást. Az alkalmazottak rossz érzésének kontextusba helyezése megmutatja, hogy a változás hogyan tudja az adott munkavállalót közelebb vinni a céljaihoz, hogyan építhető fel a karrierútja. Így világossá válik számukra, hogy miként tudják a változásból kihozni azt, ami számukra a legjobb.

Erőteljes eszköz a meggyőzés technikája. Érdemes elmagyarázni, hogy mit hogyan érdemes csinálni és miért kellene az új módszert alkalmazni. Tehát a vezetők az alkalmazottakkal együtt próbálják meg a vélt vagy valós félelmeket, aggodalmakat megbeszélni és megoldást találni rá.

Az egyik szenior menedzser által alkalmazott technikát külön kiemelném. Ha valamilyen változást el akarunk érni, nagyon jó technika megkérdezni a csapatot, hogy kinek milyen ötlete van azzal

kapcsolatban, hogy miként érhető el a változás. Előfordulhat, hogy nem hoz senki ötletet. És ilyenkor sokkal könnyebben elfogadják a vezető ötletét, ahhoz képest, mint amikor a csapat megkérdezése nélkül hozza be azt. Csapat szinten vannak, akik hajlanak a változásra és vannak, akik beleragadtak egy korábbi állapotba. Azt a pontot kell megtalálni, amikor már a csapat átfordul és pozitívan tekint a változásra. Ekkor lehet erőteljesebben elmozdulni az új irányba. Hiszen akkor már az ellenállást tanúsítók is menni fognak a csapattal együtt a megfelelő irányba. Akik nehezen váltanak, azok is megkapják közben a változáshoz szükséges impulzusokat. *„Ez párhuzamba állítható egy új technológia bevezetésével: Minden kisebb változás mögött van olyan mechanizmus: ha meggyőződik a kritikus többség és nem csupán az early adopterek (akik nagyon fogékonyak a változásra), onnantól kezdve már megállíthatatlan.”*

Áttérve a hipotetikus jövőbeli szituációkra, bemutatom, hogy a vezetők hogyan kezelnék, ha az alábbi eshetőségek állnának fenn.

3. *„Az általad irányított csapat egy új, a szervezet számára nagyon fontos projektért kapott felelősséget. Az alkalmazottjaid már teljes kapacitással dolgoznak (más projekteken), és beszélned kell velük az új projektről, viszont nincs még világos képed a projektről és annak sikerének valószínűségéről.”*

Ebben a helyzetben szintén nagyon fontos a kommunikáció. A vezetők felmérnék az egyénekkal egyesével beszélve, hogy a jelenlegi projektek mellett ténylegesen van-e még szabad kapacitás vagy lehet-e a meglévő projektjeik hatékonyságát növelni. Esetleg az időzítés (határidő) megengedi-e, hogy még egy projektet elvállaljanak. Azt a kollégát osztják rá a projektre, aki a legkevésbé van túlterhelve és akinek a hozzáértése, a tapasztalata szükséges az új projekt lebonyolításához.

Az nem megoldás, hogy egy eleve 100%-on működő csapatra még egy projektet rátesznek. Hiszen rövid távon ugyan elérhető többletbevétel, hosszú távon viszont sokkal nagyobb kárt okozhat. A hosszú távú túlterheltség egyenes út a lemorzsolódáshoz, emiatt fontos, hogy a csapat ne érezze rosszul magát. Inkább mérlegelik, hogy hogyan lehet az időzítéseken módosítani és az erőforrások elosztását hatékonyabbá tenni. A futó vagy kifutó projektet át tudják adni másnak? Vagy az új projektet be tudják indítani más szervezeti egységből jövő munkavállalók segítségével? Honnan tudnak rá erőforrást biztosítani?

Ezzel áttérünk a vezető másik feladatára: az ügyfél oldaláról is menedzselni az elvárásokat és mindent egybevetve dönteni. Az ügyféllel tisztáznák, hogy pontosan mik az elvárások, milyen időzítéssel, hogy a bizonytalanságot csökkentsék. Jeleznék az ügyfélnek, hogy le van terhelve a csapat és határidő módosítást kérnének. Igyekeznek megtalálni az érintetteknek legjobban megfelelő megoldást.

Mindeközben a bizonytalanságok kezelésére felmérnék például azt, hogy lehet-e lépcsőzetesen bevezetni az új projektet. Azonnal kell-e mindenkinek a kapacitása vagy az elején néhány óra munka elégséges és ez fut majd fel egy adott idő múlva 100%-ra. Egy másik megoldás, hogy elkezdik előkészíteni a projektet (tervezési kérdések, szempontrendszer) és elemzéseket végeznek a projekt sikerére vonatkozóan (mi a siker valószínűsége, ahhoz mit kell tenni, mik a sikerkritériumok), viszont még nem vágnak bele.

Tehát összegezve, a helyzet megoldásának fókuszában az áll, hogy *„hogyan lehet a projektet úgy megcsinálni, hogy mindenkinek jó legyen, a jelenlegi emberek se kezdjenek el felmondani és az új projektgazda is örüljön, hogy halad a projektje”*. Fontos mérlegelni azt is, hogy a vállalati célhoz melyik projekt visz közelebb. Melyik projektet lehet hátrébb sorolni és melyiket szükséges megvalósítani ahhoz, hogy ezeket a célokat elérjék.

4. *„Megfogadtad, hogy a csapat munkaterhelésének csökkentése érdekében új alkalmazottat veszel fel. Az rossz gazdasági helyzet miatt a szükséges pénzügyi forrásokat nem biztosították, ezért nem tudod teljesíteni a csapatnak tett ígéretet. Viszont egy új megbízás miatt, amelyet a csapat kapott, a munkaterhelés valószínűleg még tovább fog növekedni.”*

A vezetők priorizálnák a feladatokat. Megnéznék, hogy mi az, ami tényleg fontos és értéket teremt, mi az amiért fizetnek az ügyfelek és nekik értéket teremtet. Újra priorizálnák a feladatokat és megnéznék hol lehet ideiglenesen csökkenteni a munkaterhelést (bizonyos feladatokat időben áthelyezni, egyszerűsíteni, adminisztrációt csökkenteni). Minimalizálni azokat a tevékenységeket, amelyek nem teremtenek értéket.

A másik oldaltól, a megbízó oldaláról is el lehet indulni és elkezdni tárgyalni a megbízás időzítéséről, valamint felmérni, hogy neki mi a határideje, mi a legkésőbbi időpont, ameddig meg kell kapnia az adott leszállítandót. Ezt követően áttekintnék a munkaterhelést és megnéznék, hogy csapaton belül hogyan tudják ezt időzíteni, hogyan lehet mozgatni a határidőket és ezt menedzselni

az érintettek felé. *„Ha a gazdasági helyzet nem teszi lehetővé és az ügyfél köti az ebet a karóhoz, akkor emelünk az áron és akkor már kiküszöböltük a gazdasági nehézséget és fel tudok venni valakit.”*

„Ilyenkor jönnek a kreatív megoldások” – válaszolta az egyik szenior menedzser. Ha a lehetőségek engedik, bevonnanak egy munkavállalót másik területről. Sok esetben egy projekt megvalósításánál nem csupán egy adott kompetencia lehet megfelelő, hanem egy másik tanácsadói csapatból jövő munkavállaló nagyon hasznos tagja lehet a projektnek. Egy másik csapatnál, ha egy konkrét projektre (ami el van adva és ki fogja fizetni az ügyfél) kell ember, akkor külső alvállalkozóval remekül meg tudják oldani. *„Ezért tartunk fenn egy alvállalkozói 'pool'-t – amit folyamatosan bővítünk – hogy mindig legyen kihez nyúlni, lehessen kit bevonni témától és kapacitástól függően.”* Ez jellemzően olcsóbb és hatékonyabb is, mintha új alkalmazottat vennének fel.

Egy egész más megközelítést is feltártak előttem. A növekvő munkaterhelés azt jelenti, hogy növekszik a bevétel is. *„Ez a tyúk vagy a tojás szituációja: új üzletet kellene hozni, de nincs hozzá erőforrás, viszont nem lehet új erőforrást felvenni, mert még nincs meg az új üzlet.”* Nem lehet egyik napról a másikra felvenni új embert. Emiatt amikor aláírtak egy üzletet, a vezető nagyon sokat (13-14 órát) dolgozott 2-3 hónapig az átmeneti időszakban. Utána pedig be tudott hozni embereket, akik átvették tőle. Minél többen vannak a szervezetben, annál jobban kezelhető ez a szituáció, mivel nagyobb létszámú csapatnál fel lehet venni egy-két embert úgy, hogy még nincs rá üzlet, mivel a vállalkozásfejlesztés (business development) csapat építi közben az új üzleteket.

Összegezve, értékelve a szituációkra adott választ (2, 3, 4, 5. Melléklet) elmondható, hogy a vezetőknek elsősorban *kapcsolat-orientált* megközelítésük van a helyzetek kezelésekor: egyéni támogatást nyújtanak, megkérdezik a munkavállalókat az igényeikről és érzéseikről, bevonják őket a tervezésbe és folyamatok kialakításába. Ugyanakkor a tanácsadói munka sajátosságából adódóan erőteljes a problémamegoldás fókuszuk: elemzik a problémát, priorizálják a feladatokat, monitorozzák a munkateljesítményt és mindezt úgy teszik, hogy szem előtt tartják a szervezet számára biztosított előnyöket és lehetőségeket, kommunikálják a célokat, valamint elmagyarázzák, hogy miért szükségesek a változások. Tehát a *feladat- és változásorientáltság* kombinációja jelenik meg a második helyen.

VII.1.3. Döntés

A tanácsadói munka során előfordul, hogy „nehéz” ügyfelekkel kell együttműködni. Legyen szó akár egy frusztrált ügyfélről (a projekt komplexitása és tétje miatt), akár egy olyan személyről, akinek előítéletei vannak a tanácsadókkal szemben, vagy nehéz természettel bír, túlzó elvárásai vannak. Ilyenkor vezetőként *döntést kell hozni arról, hogy milyen stratégiát alkalmazzanak a megbízóval szemben.* Fontos megérteni az ügyfél motivációit, hogy mi teremt számára értéket. Az interjúalanyaim a nyílt kommunikáció hívei. Általában tartanak egy 'kick-off' megbeszélést a projekt elején, ahol tisztázzák az elvárásokat, lefektetik, hogy honnan indulnak, milyen munkafázisokat terveznek egymásra építeni és hova terveznek eljutni. Így már a projekt legelején lesz egy világos képe az ügyfélnek, látja, hogy mi a végtermék. A projekt előrehaladtával pedig megpróbálnak rendszeresen, minél gyakrabban beszámolni az ügyfélnek, hogy megnyugodjon, hogy halad a projekt és hogy a tanácsadók mindent megtesznek a maguk részéről. Ezáltal időben tudnak reagálni a változó ügyfélelvárásokra és kezelni tudják az ügyfélelégedetlenséget is.

Kiemelt projekteknél vagy ügyfeleknél készítenek érintett elemzést. Számba veszik az ügyfél oldalról a projektben résztvevők körét. Megnézik, hogy kik azok, akik közvetlenül részt vesznek a projektben, és kik azok, aki nagy befolyásoló erővel bírnak (velük fontos, hogy jó kapcsolat alakuljon ki). Szétosztják maguk között, hogy ki kivel próbálja megtalálni a közös hangot és kivel ápolja a kapcsolatot, esetleg van-e már olyan a szervezetben, akinek jó kapcsolata van egy ügyfélhez, akkor mozgósítják az ő kapcsolatrendszerét.

Ilyen helyzetekben a kemény munka nagyon gyümölcsöző tud lenni. Amennyiben az ügyfél látja, hogy a tanácsadók több energiát raknak bele, jobban elérhetők, szakmailag mélyebb munkát végeznek, mint amit az ügyfél el tudna érni, az bizalmat épít. Amikor felépült a bizalom az ügyfél részéről, akkor transzparensen meg lehet beszélni vele azokat a szempontokat, amelyek meghatározzák az együttműködést.

Az általam megkérdezett vezetők általában *bevonnak másokat*, amikor döntést hoznak. Folyamatosan kommunikálnak a csapattal, hiszen vezetőként nem feltétlenül vannak minden információ birtokában. és ezáltal megtámogatottan, megalapozottan döntenek. Ugyanakkor a végső döntés és a felelősség a vezető kezében van. Tehát a kollégák a mérlegelésben segítenek azáltal, hogy szélesebb nézőpontot biztosítanak. Nem csupán a csapatot vonják be, hanem sokszor a felettesüket is megkérdezik, aki üzletileg, stratégiai szempontból vizsgálja a döntést.

Ahhoz, hogy biztosítsák, hogy a döntés helyes/hatékony legyen számos szempontot mérlegelnek a vezetők:

- Mi a probléma, a jelenlegi helyzet, a kontextus? Mit szeretne az ügyfél?
- Elég információ áll rendelkezésre? Az újonnan jövő információk hozzáadnak a döntés sikeréhez?
- Be van vonva minden olyan személy a döntésbe, akiknek véleményét kell nyilvánítania?
- Mit befolyásol a döntés?
- Mik a megoldásopciók? Melyek az egyes opciók lehetőségei, kockázatai, előnyei, hátrányai?
- Ki van találva, hogy mi lesz a döntést követő következő lépés? (pl. kommunikációt tekintve)

Összefoglalva, a döntésközpontú leadership elméletek közül a tanácsadásban dolgozó vezetők Lewin *demokratikus* besorolásába tartoznak, Likert egytényezős modelljében pedig a *részvételi csoportot* képviselik. Bízunk a beosztottaikban, kikérjük a véleményüket és ötleteiket konstruktívan beépítjük a döntésbe, valamint bevonjuk a csoporttagokat a célkitűzési folyamatba is.

VII.2. A nélkülözhetetlen, fontos, valamint legkevésbé fontos vezetői viselkedések

Eddig a jelenlegi helyzetet jártam körül, ám fontos megvizsgálni azt, hogy a vezetők a mindennapi munkájuk során milyen viselkedési formákat tartanak nélkülözhetetlennek, fontosnak, és kevésbé fontosnak. Az alábbi táblázatban feltüntettem az összes kiválasztott vezetői viselkedést, valamint az előfordulásuk számát (hány vezető választotta). Szürke betűtípussal jeleztem, hogy melyek azok az elemek, amelyek nem voltak a listán, ugyanakkor a válaszadók fontosnak ítélték meg. Emellett, amit a megkérdezettek legalább 50%-a nélkülözhetetlennek vagy fontosnak tartott, színes háttérrel emeltem ki. Látható, hogy számos képesség került kiválasztásra, ugyanakkor ezek közül vannak hangsúlyosabbak és vannak olyanok, amelyeket csak 1-1 személy képviselt.

6. táblázat: 3 nélkülözhetetlen és 5 fontos leadership viselkedés

3 nélkülözhetetlen	Előfordulás
Alkalmazkodóképesség, rugalmasság	3
Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban	2
Motiválás, hogy másokból a legjobbat lehessen kihozni	2
A szervezeti értékek példaképének lenni	2
Inspirálás	2
A kívánt változás előmozdítása	1
Kritikai perspektíva, szemlélet nyújtása	1
Közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése	1
Hatékony problémamegoldás	1
Hitelesség	1
A követők megbecsülése, értékelése, tisztelete	1
Transzparencia	1

5 fontos	Előfordulás
Alkalmazkodóképesség, rugalmasság	3
Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban	2
Mások fejlesztése	2
A kívánt változás előmozdítása	2
Megbízhatóság	2
A szervezeti értékek példaképének lenni	1
Motiválás, hogy másokból a legjobbat lehessen kihozni	1
Kollaboráció és csapatmunka elősegítése	1
Kreativitás	1
Szakszerű, lelkes kommunikáció	1
Különböző nézőpontok keresése	1
Stratégiai gondolkodás és tervezés	1
Támogatás	1
Minőségi döntések meghozatala	1
A csoport szervezettségének és feladatvégzésének kézben tartása	1
Konfliktusmenedzsment	1
Kritikai perspektíva, szemlélet nyújtása	1
Eredményorientáltság	1
Közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése	1
Hitelesség	1
Humor	1
Könnyedség	1
Őszinteség	1
Leader (nem mikromenedzser)	1

Forrás: saját szerkesztés

Egyetlen leadership viselkedést választott ki minden vezető, ami nem más, mint az *alkalmazkodóképesség, rugalmasság*. A transzformáció nélkülözhetetlen eleme a változás, a

rugalmasság képessége. Nem csupán szakmailag fontos a megújulás képessége, hanem a kommunikáció tekintetében is. A változatos munka miatt a tanácsadói munkakör nagyfokú rugalmasságot kíván. A kockázatkezelési tanácsadás területén dolgozó menedzser szavaival élve: „Annyira változó a világunk, muszáj nagyon gyorsan reagálni néha olyan kockázatokra, amiket nem ismerünk jól, amelyekkel még nem találkoztunk gyakran. Minden szervezetben mindennaposak a belső szervezeti változások vagy a külső tényezők megléte, és attól lesz jó transzformatív vezető valaki, ha ezekre gyorsan és rugalmasan tud reagálni.” A rugalmassághoz használni kell az agilitás előnyeit, a folyamatos fejlődést. Ha valami nem sikerül, le kell szűrni a tanulságokat, változtatni, másként csinálni, más oldalról megközelíteni. Nem szabad ragaszkodni a bevált, dobozban lévő megoldásokhoz, hanem meg kell próbálni a dobozon kívül gondolkodni, amely segítségével időnként sokkal jobb eredmények születhetnek. Az alkalmazkodóképességnek, rugalmasságnak az egész szervezetre jellemzőnek kell lennie és magára a vezetőre is.

Négy vezető választotta a *bizonytalanságban való nyugodtságot és magabiztosságot*. Ez azt szolgálja, hogy a vezetők védőernyőt alakítanak ki a csapat felett, hogy a menedzsment szinten meglévő feszültség lehetőség szerint ne nehezedjen rá a munkavállalókra. Így válik a vezető egy stabil ponttá, aki bizonytalanság esetén is elérhető, lehet rá számítani és megtesz minden tőle telhetőt a helyzet javítása érdekében. „A változásokat nyugodtan, pozitívan kell fogadni, a változásokat figyelembe véve, de nem megrettenve azoktól.”

Többen választották a motiválást, a szervezeti értékek példaképét, valamint a kívánt változás előmozdítását. A vezetők azzal tudnak hatni, ha *motiválják* az alkalmazottakat arra, hogy megtalálják a megfelelő és leghatékonyabb eszközöket, amellyel el tudnak jutni a célhoz. Így mindenki a saját képességei alapján a legtöbbet tudja kihozni magából és ezáltal hozzájárul ahhoz, hogy a végső célt elérje a csapat vagy a szervezet. Ami kihívás a motivációban, hogy folyamatosan alakul, változik. Előfordulhat, hogy valakit a pénz motivál, de lehet, hogy néhány hét múlva sokkal nagyobb motiváló erővel bír, ha például a munkavállalók számára rugalmas munkaidőt biztosítanak és délután elmehetnek edzeni. A *szervezeti értékek példaképének lenni* állítás eléréséhez fontos a hitelesség. Nem elég csak meghatározni, hogy mit kell csinálni, hanem aktívan segíteni kell a *változás előmozdítását*.

Kiemelnék még néhány komponenst, amelyet 2-2 vezető választott. Az *inspirálás* szorosan hozzátartozik a közös küldetés kialakításához, hogy valaki ezeket megfelelően tudja

kommunikálni, lelkesíteni az embereket azon részfeladatok elvégzésére. *„Szeretek másokat inspirálni, szeretem, ha egy közös célért tudunk együtt menni, haladni és folyamatosan ott van előtünk a mindennapokban.”* Fontos még mások fejlesztése is, hogy megfelelő képzéseket nyújtsanak számukra. Ebbe vezetőként beletartozik a nyomon követés is. Ha érzik, hogy valami rossz irányba halad, akkor kicsit beavatkoznak, viszont ezáltal is fejleszteni tudják a többieket. Megjelenik még a *megbízhatóság* is, amit olyan alapértéknek tartanak, mint az őszinteséget.

7. táblázat: Legkevésbé fontos leadership viselkedések

3 legkevésbé fontos	Előfordulás
Mások befolyásolása	4
Követők nem egységes kezelése	3
Minőségi döntések meghozatala	2
Célok, jutalmak, következmények tisztázása	2
A kölcsönös tisztelet megteremtése	1
Kritikai perspektíva, szemlélet nyújtása	1
Konfliktusmenedzsment	1
Eredmény-orientáltság	1
A csoport szervezethez való tartozásának és feladatvégzésének kézben tartása	1
A kívánt változás előmozdítása	1
Kreativitás	1

Forrás: saját szerkesztés

Amit az interjúalanyok a leginkább negatív tartalmú kifejezésnek gondoltak, az *mások befolyásolása* volt. *„Azáltal, hogy egy értéket ennyire hangsúlyosan, ennyire inspirálva, motiválva próbálunk közvetíteni, mint vezető, az még nem azt jelenti, hogy másokat befolyásolunk, hanem csak őket is érdekeltté tesszük abban az adott célban. És ezáltal ők maguk belülről jövően már hozzá tudnak járulni a stratégiához.”*

A *minőségi döntéseket* azért nem tartják olyan fontosnak, mert egy vezető utólag visszatekintve hoz jó és rossz döntéseket. Az adott pillanatban igyekszik a rendelkezésre álló információk alapján és a legjobb tudása szerint dönteni. Egy vezetőnek nem önállóan kell döntenie, hanem a döntés megszületése előtt bevonja a csapatot, ám a felelősség az övé. Az egyik vezető a döntésképeséget tartotta nagyon fontosnak, nem pedig a minőségi döntések meghozatalát. Érvelése Theodore Roosevelttel szavaira emlékeztetett: *„A döntés bármely pillanatában a legjobb választás a helyes út, a második legjobb a téves út, és a legrosszabb, ha nem választasz semmit.”*

A vezetők többsége fontosnak tartja a *célok tisztázását*, ugyanakkor a *jutalmakat* és a *következményeket* utólagosnak ítélték meg, mivel lehet jutalom maga a tevékenység is. Tehát ezek előre tisztázása lehet, hogy negatív hatással bír. A jutalom jobban eléri a hatását és jobban tud örülni neki az ember, ha nem rendszeres és nem kiszámítható, ha nem számít rá valaki.

Az eredményeim azt mutatják, hogy néhány leadership viselkedésnek teljesen ellentétes megítélése van. Ilyen például a *követők nem egységes kezelése*. Az egyik oldalról, úgy gondolják, hogy mindenki különböző, más erősségekkel bír (pl. analitikus vagy sokkal inkább a kommunikációban erős) és vezetőként ezek figyelembevételével kell viszonyulni hozzájuk. Ugyanakkor mások negatívan értelmezték és azt vallják, hogy minden személy egyformán fontos és mindenkit egyenlő bánásmódban kell részesíteni.

Az agilis, változó környezet magas szintű *kreativitást* követel meg. Van egy cél, amit el kell érni, de számos út vezethet odáig, és több út is megfelelő lehet. Egy transzformatív vezetőnek időnként ki kell lépnie a jól bevált sémákból és be kell ismernie, hogy nem mindig a bevált módszer a célravezető. Minden projekt eltérő, minden ügyfél más, minden csapattag különbözik. Ezek megkövetelik, hogy a vezető is kreatívan álljon egy-egy probléma megoldásához és megpróbáljon új lehetőségeket feltérképezni. Ugyanakkor ez nem igaz a tanácsadás minden szegletére, mint például az adótanácsadásra: „*Persze fontos a kreativitás, de nem a mindennapi munkánkban. Adótanácsadóként nem mi fogjuk az új Pepsi logót megtervezni.*”

Az *eredményorientáltság* is kettős. Valakinek nagyon közel áll a hatékony problémamegoldás fogalomköréhez és elengedhetetlen a mindennapi munkája során. Míg mások az eredmény helyett magát az oda vezető utat helyezik előtérbe. Ha időközben a vezetők megfelelő lépéseket tesznek, akkor az eredmény is megfelelő lesz. Tehát az oda vezető utat kell jól megszervezni.

Ugyanígy a *csoport feladatvégzésének közben tartásával* kapcsolatban eltérő nézőpontok ütköztek. Egyrészt nagyon gyakorlatias dolognak tartják és lényegében vezetőként ez a feladatuk. Ám, ha jól motivált a csapat, akkor nem feltétlenül kell a vezetőnek mindig rajtuk tartania a kezét.

VII.3. Mi különbözteti meg a transzformatív vezetőt egy „hétköznapi” vezetőtől

Dolgozatomban a Q-sort módszertannal azt vizsgáltam, hogy melyek azok a vezetői viselkedések, amelyek megkülönböztetik a transzformatív vezetőt egy „hétköznapi” vezetőtől és melyek azok, amelyekkel minden egyes vezetőnek rendelkeznie kell. Az interjúalanyok egy skálán helyezték el,

8. abra: A Q-sort technika rendezősemája

-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
----	----	----	----	---	----	----	----	----

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények kiértékelése statisztikai eljárással történik. A *korrelációs mátrix* képezi a faktorelemzés alapját, amely a személyek közötti hasonlóságot és különbséget értékeli. „*Minden személy választát – Q-osztályozását – összehasonlítják, korreláltatják a kutatás összes résztvevőjével.*” (Hofmeister-Tóth & Simon, 2006: 19.) Az alábbi mátrix megmutatja, hogy az interjúalanyok mennyire hasonlóan értékelték a vezetői viselkedéseket. Az 1-es szám jelöli a teljesen egyforma Q sortokat, a -1-es pedig a tükörképét, a teljesen ellentétes Q sortot képviseli (vagyis akivel valaki teljesen egyetértett, azzal a másik személy egyáltalán nem). Látható, hogy az adótanácsadással foglalkozó szenior menedzser és a kockázatkezelési tanácsadás területén dolgozó menedzser Q sort elrendezése hasonlít a legjobban, míg az üzleti tanácsadásról és szakpolitikai tanácsadásról érkező szenior menedzserek véleménye áll a legtávolabb egymástól.

	Üllet:	Készítéskorláta:		Értékelési:
--	--------	------------------	--	-------------

Forrás: saját szerkesztés

49

Ezt követően a *faktor analízis* lefuttatásával megkapunk egy átlagos Q-osztályozást. A Q-módszertanban résztvevők közül az adótanácsadással foglalkozó szenior menedzser tud a legjobban azonosulni (magas a korreláció) a Faktor 1-gyel, vagyis az átlagos Q-osztályozással, míg az üzleti tanácsadó a legkevésbé. Nincsen nulla körüli érték, ami azt jelenti, hogy nincs olyan résztvevő, akinek egyáltalán nincs közös eleme az átlagos Q sorttal.

8. táblázat: *Faktor analízis*

Résztvevő	Faktor 1
Szenior menedzser (üzleti tanácsadás)	0,5491
Menedzser (kockázatkezelési tanácsadás)	0,7429
Szenior menedzser (adótanácsadás)	0,8991
Szenior menedzser (szakpolitikai tanácsadás)	0,5979

Forrás: saját szerkesztés

Megvizsgáltam továbbá, hogy a vezetőknek miről volt nagyon eltérő véleményük és hol volt konszenzus az állításokkal kapcsolatosan. Az előbbi narancssárgával, míg az utóbbit kék színnel jelöltem a 9. táblázatban. A szórás mutatja meg azt, hogy az egyes értékek átlagosan mennyivel térnek el a számtani átlagtól. A vezetők eltérően vélekedtek arról, hogy az átalakító vezetőket milyen mértékben különbözteti meg az eredmény-orientáltság, a konfliktusmenedzsment, a követők nem egységes kezelése, a kívánt változás előmozdítása, valamint a stratégiai gondolkodás és tervezés. Ugyanakkor közel azonos véleménnyel vannak arról, hogy minden vezetőnél adottnak tekinthető a csoport szervezettségének és feladatvégzésének kézben tartása; a célok, jutalmak, következmények tisztázása; a minőségi döntések meghozatala; és a kölcsönös tisztelet megteremtése. Szinte egyetértettek abban, hogy a kreativitás valamelyest megkülönbözteti a transzformatív vezetőt egy „hétköznapi” vezetőtől és az inspirálás pedig az egyik legerősebb megkülönböztető elem.

9. táblázat: A Q sort értékei

	Üzleti tanácsadás	Kockázat-kezelési tanácsadás	Adótanácsadás	Szakpolitikai tanácsadás	Szórás
Alkalmazkodóképesség, rugalmasság	0	3	2	1	1,29
Konfliktusmenedzsment	0	-4	-2	1	2,22
Inspirálás	4	2	3	3	0,82
Motiválás, hogy másokból a legjobbat lehessen kihozni	2	4	2	2	1,00
Szakszerű, lelkes kommunikáció	0	2	0	-1	1,26
Megbízhatóság	-1	-1	-1	-4	1,50
Mások befolyásolása	-4	-3	-4	0	1,89
Mások fejlesztése	0	1	2	0	0,96
Kreativitás	1	1	0	0	0,58
Minőségi döntések meghozatala	-2	-2	-1	-3	0,82
Kollaboráció és csapatmunka elősegítése	1	0	1	-1	0,96
Stratégiai gondolkodás és tervezés	-1	2	-1	-3	2,06
Támogatás	0	0	0	2	1,00
Eredmény-orientáltság	3	-3	-2	-2	2,71
Különböző nézőpontok keresése	1	0	1	-1	0,96
Hatékony problémamegoldás	-1	-2	1	-2	1,41
Célok, jutalmak, következmények tisztázása	-2	-2	-2	-1	0,50
A kívánt változás előmozdítása	2	0	-3	0	2,06
Közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése	1	1	0	3	1,26
Követők nem egységes kezelése	-3	1	1	2	2,22
A kölcsönös tisztelet megteremtése	-1	-1	-1	0	0,50
A csoport szervezetségének és feladatvégzésének közben tartása	-2	-1	-3	-2	0,82
Kritikai perspektíva, szemlélet nyújtása	-3	-1	0	1	1,71
Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban	3	0	3	1	1,50
A szervezeti értékek példaképének lenni	2	3	4	4	0,96

Forrás: saját szerkesztés

Külön érdemes kiemelni, hogy mennyire tartották fontosnak az egyes viselkedéseket. Tehát a skála két szélsőséges pontjával foglalkozom, amelyek a -4, -3, 3, 4 értékek. Jól látható, hogy általánosságban beszélve a transzformatív vezetőről, a megkérdezettek ugyanolyan leadership

viselkedéseket emeltek ki (a szervezeti értékek példaképének lenni, inspirálás, nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban) és soroltak hátra (mások befolyásolása), mint a mindennapi munkájuk során.

10. táblázat: A Q-osztályozás szélsőséges értékei

	Szenior menedzser Üzleti tanácsadás	Menedzser Kockázat-kezelési tanácsadás	Szenior menedzser Adótanácsadás	Szenior menedzser Szakpolitikai tanácsadás
4	Inspirálás	Motiválás, hogy másokból a legjobbat lehessen kihozni	A szervezeti értékek példaképének lenni	A szervezeti értékek példaképének lenni
3	– Eredmény-orientáltság – Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban	– A szervezeti értékek példaképének lenni – Alkalmazkodó-képesség, rugalmasság	– Inspirálás – Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban	– Közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése – Inspirálás
-3	– Követők nem egységes kezelése – Kritikai perspektíva, szemlélet nyújtása	– Eredmény-orientáltság – Mások befolyásolása	– A kívánt változás előmozdítása – A csoport szervezetségének és feladatvégzésének közben tartása	– Stratégiai gondolkodás és tervezés – Minőségi döntések meghozatala
-4	Mások befolyásolása	Konfliktusmenedzsment	Mások befolyásolása	Megbízhatóság

Forrás: saját szerkesztés

Összegezve, a megkérdezettek úgy gondolják, hogy a konfliktusmenedzsment, megbízhatóság, mások befolyásolása, minőségi döntések meghozatala, eredmény-orientáltság, hatékony problémamegoldás, célok tisztázása, valamint a csoport szervezetségének közben tartása mind olyan viselkedések, amelyek minden vezetőnél fontosak. Amelyek ténylegesen megkülönböztetik a transzformatív vezetőket, azok a következők: a szervezeti értékek példaképének lenni; inspirálás; motiválás, hogy másokból a legjobbat lehessen kihozni; nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban; alkalmazkodóképesség, rugalmasság; valamint közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése.

VIII. Következtetések, javaslatok

Az eredményeimet összevetve a szakirodalmi elemzéssel megállapítható, hogy a tanácsadók valóban transzformatív vezetőknek tekinthetők, hiszen a vezetői viselkedések közül a legfontosabbnak a transzformatív leadership különböző dimenzióhoz tartozó elemeket gondolták. Ugyanakkor, amit a mindennapi munkájuk során nélkülözhetetlennek tartanak (alkalmazkodóképesség, rugalmasság; nyugodtság és magabiztos viselkedés a bizonytalanságban), az nem kifejezetten az átalakító vezetéshez köthető. Ezek nagyrészt a változó világ és környezetből adódó sajátosságok. A választott viselkedések tükrözik az MLQ kérdőív eredményeit is, azzal a különbséggel, hogy itt nem szorul háttérbe az idealizált befolyás a többi transzformatív komponenshez képest.

11. táblázat: Az eredmények és a szakirodalom összevetése

A vezetők által legfontosabbnak vélt leadership viselkedések	A szakirodalom alapján melyik kategóriába tartozik
Alkalmazkodóképesség, rugalmasság	Egyéb vezetői magatartás
Nyugodtnak és magabiztosnak maradni a bizonytalanságban	Egyéb vezetői magatartás
Motiválás, hogy másokból a legtöbbet lehessen kihozni	Inspiratív motiváció
A szervezeti értékek példaképének lenni	Idealizált befolyás
Inspirálás	Inspiratív motiváció
A kívánt változás előmozdítása	Intellektuális kihívás
Mások fejlesztése	Személyes megközelítés
Megbízhatóság	Idealizált befolyás

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásom során az agilitás számos helyen felbukkant az átalakító vezetéshez kapcsolódóan. Fontos tisztázni az agilitás fogalmát. „Az *agilis menedzsment a termékek és szolgáltatások megtervezésének és fejlesztésének rugalmas és fokozatos megközelítését jelenti.*” (Hayward, 2019: 78.) Leginkább olyan területeken alkalmazzák, mint a szoftverfejlesztés, információs technológia (Hayward, 2019), de napjainkban már számos más, összetett és innovatív tevékenységen alapuló projektek során alkalmaznak agilis eszközöket. Az agilis szemléletmód a korábbi modellekhez viszonyítva sokkal jobban koncentrálna a piaci változásokra, az ügyféllel való folyamatos kommunikációra és a fejlesztés irányának rugalmas kezelésére (Szabó & Ribényi, 2018). Az agilitás megkérdőjelezi a tervezés mindenhatóságába vetett hitet (Klimkó, 2014) és elismeri, hogy a változás elkerülhetetlen. Az alapos, részletekbe menő tervezés helyett a projekt végrehajtását helyezi a középpontba (Tóth & Csiszárik-Kocsir, 2020), ezáltal lehetővé teszi a

termékfejlesztés során felmerülő változások gyors menedzselését. A projektet/céget érintő változásokra (például piaci változás, új technológia megjelenése, módosítási igény) való gyors és rugalmas reagálási, adaptív képesség nagy előny (Szabó & Ribényi, 2018). Hiszen bármikor érkezhethet váratlan kérés az ügyfél oldaláról.

Mivel napjainkban nagyon összetettek a problémák, nem célszerű a korábbi, egymásra épülő modelleket alkalmazni. Fontos a rugalmasság, a folyamatos fejlődés, fejlesztés és a hibákból való tanulás. A tanácsadásban agilisan viszik véghez a *tervezési folyamatot*. Vannak olyan projektek, amelyek nem meghatározott ütemterv alapján történnek, hanem minden nap kétszer (nap elején és nap végén) tartanak megbeszélést a csapattal és aszerint alakítják, állítják össze a következő nap, a következő hétnek az eseményeit. A *személyes kommunikáció* kulcsfontosságú tényező (Tóth & Csiszárik-Kocsir, 2020), a projektben résztvevők gyakori megbeszéléseket tartanak és rendszeresen visszajeleznek egymásnak (Szabó & Ribényi, 2018). Az utóbbi, az agilis szemléletnek egy kiemelt jellegzetessége és elengedhetetlen hozzá a bizalmi légkör megléte. A gyakori visszacsatolás elősegíti az önreflexiót és a kéthurkos tanulást. „*Olyan megközelítésmódban dolgozunk, hogy kiadjuk a kollégáknak a témakört, az irányt, amivel foglalkoznia kell és ő hozza be a saját javaslatait, és közösen választjuk ki a javaslatokból a legmegfelelőbbet.*” Maga az ajánlat megállapításáig vezető út is egy iteratív folyamat. Proaktívan keresik a potenciális új ügyfeleket és beszélgetnek a tervekről, a célokról, rendelkezésre álló pénzügyi erőforrásokról, és arról, hogy tanácsadóként hogyan tudják a vállalatot támogatni.

A tanácsadás sajátossága, hogy nem állandó csapatokkal dolgoznak. Mindig az adott projekthez állítanak össze olyan *keresztfunkcionális csapatot*, ami a kompetenciákat tekintve leginkább lefedi a projektet, a feladatot. Olyan is előfordul, hogy egy adott kérdésben például jogi szakértőket kell bevonni néhány órára vagy napra. Az ügyfélnek nagyobb értéket tud teremteni, hogy különböző fókuszpontokat lát egy probléma megoldására és nem csupán egyenként vizsgálják a problémát. Komplexebb és jobb problémamegoldási lehetőségeket tudnak kínálni, ha több különböző kompetenciájú ember jön össze.

A Q-módszertant a szubmikro szint feltáró jellegű vizsgálatára alkalmaztam dolgozatomban. Azt kutattam, hogy a transzformatív vezetés jellemzői kapcsán érdemes lenne-e további, több tanácsadó bevonásával járó vizsgálatot végezni. Habár a minta alacsony elemszámú, és így is kirajzolhatók sémák a kompetenciákra vonatkozóan, mégis úgy gondolom, hogy tanácsadói

oldalról nem érdemes tovább vinni a Q sort alapú elemzést. Ennek fő gyakorlati okaként érdemes kiemelni, hogy a transzformatív leadership által képviselt viselkedéseket minden vezető a saját meglátásaihoz és személyiségéhez igazítja. Ami erős újdonságtartalommal bírhat, az a vizsgálat ügyfél oldaláról történő elvégzése (szerintük milyen kompetenciák, viselkedések fontosak).

IX. Összegzés

A gyorsan változó, kiszámíthatatlan, összetett és bizonytalan világunkban elkerülhetetlen a változás. Ami a vállalatok tekintetében hosszú távú sikert biztosít (a kudarc helyett), az a változásokra való minél gyorsabb reagálás, az alkalmazkodás, valamint a transzformáció. Egy szervezetben a vezetők ezt hivatottak támogatni és elősegíteni.

Milyen elvárásokat támasztunk egy jó vezetővel, leaderrel szemben? Legyen olyan személy, aki inspirálja és felhatalmazza a munkavállalókat, ezáltal a legjobbat hozza ki belőlük; akire példaképként tekintenek; aki megbízik másokban és akiben megbíznak; aki olyan víziót alakít ki, amivel az emberek azonosulni tudnak; aki kommunikálja az egyéneknek, hogy miként tudnak hozzájárulni a küldetéshez és a közös célok eléréséhez; aki őszinte és építő visszajelzéseket ad. Így sikerül a csapatban rejlő szinergia hatásokat teljes mértékben kiaknázni, kihasználni. Számos olyan elem, amely a transzformatív leadership elmélet részét képezi. Az üzleti életben egyre nagyobb fókusz helyeznek az egyének és a szervezetek növekedésére, ezáltal a vezetőknek is ezt a növekedési és átalakító mentalitást kell magukévá tenniük.

A kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a transzformatív vezető milyen úton haladva tevékenykedik és hogy milyen viselkedési formák, képességek alakítják ezt a speciális vezetői profilt a tanácsadói szektorban. A XX. századi leadership elméleteket, a transzformatív vezetési modellt, valamint néhány tanácsadó vállalat által a gyakorlatban alkalmazott átalakító vezetési modellt vizsgáltam elméleti háttérként. Hat vezetővel készített szakértői interjú és a Többfaktorú leadership kérdőív alapján határoztam meg a tanácsadói szektorra jellemző vezetési stílust. Ezt követően pedig a nélkülözhetetlen, fontos, valamint legkevésbé fontos vezetői viselkedésekre tértem ki. Végül a Q-módszertan alkalmazásával is végeztem elemzéseket, amelyből lényeges következtetéseket vontam le.

Összefoglalva, a tanácsadásban dolgozó vezetőket leginkább a transzformatív leadership három magatartásformája (inspiratív motiváció, intellektuális kihívás, személyes megközelítés) jellemzi,

ugyanakkor egyaránt képviselik a feltételes jutalmazás vezetési stílust is. Elmondható továbbá, hogy a vezetőknek elsősorban kapcsolat-orientált megközelítésük van a helyzetek kezelésekor, második helyen pedig a feladat- és változásorientáltság kombinációja jelenik meg. A döntéshozatal tekintve Lewin demokratikus besorolásába, Likert egytényezős modelljében pedig a részvételi csoportba tartoznak. A megkérdezettek többsége a mindennapi munkája során az alkalmazkodóképességet, rugalmasságot, és a bizonytalanságban való nyugodtságot és magabiztosságot tartja nélkülözhetetlenek. Ugyanakkor szintén fontosak a motiválás, a szervezeti értékek példaképének lenni, az inspirálás, a kívánt változás előmozdítása, valamint megbízhatóság viselkedési formák. Ami pedig ténylegesen megkülönbözteti a transzformatív vezetőt a „hétköznapi” vezetőtől, az a fenti elemeken kívül még a közös küldetés kialakítása és annak megosztása, terjesztése. Tehát jó transzformatív vezetőként nagyon összetett képesség portfolióval kell rendelkezni, valamint azokat proaktívan használni. A legfontosabb viselkedési elemeken felül alkalmazott viselkedési formák szoros kapcsolatban állnak a vezetők személyiségével.

Eredményeim alapján a tanácsadó vállalatoknak érdemes lenne megfontolniuk, hogy a vezető kiválasztásnál miként tudják mérni a transzformatív vezetéshez kapcsolódó kompetenciákat, viselkedéseket, eredményeket. Ezen felül a cég ilyen irányú elkötelezettségét az is demonstrálná, ha a szervezeten belüli előléptetéseknél ezeket figyelembe vennék, illetve beépülne a rendszeres teljesítményértékelés, jutalom rendszerébe is. Ezek érdekes új témakörök, amelyek egy újabb dolgozat vagy kutatás jövőbeli témája felé mutatnak.

Hivatkozások

- Alfred, K. (1995). *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó.
- Amin, M., Shah, S., Amin, H., Tatlah, I. A., Khan, A. M., & Islam, M. (2015). Leadership styles of the Campus Principals and Divisional Directors in a Public University of Pakistan. *International Journal of AYER*, 10-28.
- Anderson, T. (1992). *Az átalakító vezetés*. Vác: HELFEN Kiadó.
- Avolio, B., & Bass, B. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bakacsi, G. (1989). A leadership elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, XXXVI(7-8), 987-997.
- Bakacsi, G. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bakacsi, G. (2010). *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapesti Corvinus Egyetem: AULA Kiadó.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, S. (1996). Q Methodology and Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 6(4), 561-567.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2019). *Organizational Behaviour*. United Kingdom: Pearson.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Citatum. (2015). *citatum.hu*. Letöltés dátuma: 2022. 04 17, forrás: <https://www.citatum.hu/idezet/8342>
- Cummings, T., & Worley, C. (2000). *Organization development and change*. Cincinnati: Southwestern College Publishing.
- Deloitte. (dátum nélk.). Leading through transformation. Letöltés dátuma: 2022. 01 30, forrás: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/public-sector/articles/leading-through-transformation.html>
- Deloitte. (dátum nélk.). The BIG question: What does effective transformation leadership look like? Letöltés dátuma: 2022. 01 30, forrás: <https://www2.deloitte.com/be/en/pages/about-deloitte/articles/effective-transformation-leadership.html>
- Deutsch, N. (2020. 09 30). *A stratégiai menedzsment paradigmái*. Budapest.

- Dobák, M., & Antal, Z. (2013). *Vezetés és szervezés*. Akadémia Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 01 12, forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_3_p1#dj147vesz_3_p1
- Dobák, M., & Antal, Z. (2013). *Vezetés és szervezés*. Akadémia Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 01 12, forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_3_p1#dj147vesz_3_p1
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Everly Jr, G., Strouse, D., & McCormack, D. (2015). *Stronger: Develop the Resilience You Need to Succeed*. Amacom.
- EY. (2021). JournEY Accelerator Summer Camp.
- EY Global. (2018. 11 20). How teams can become effective and leaders transformational. Letöltés dátuma: 2022. 01 25, forrás: https://www.ey.com/en_gl/alumni/how-teams-can-become-effective-and-leaders-transformational?fbclid=IwAR3jvOPt92gLj_L2hz7q7yOrPodEIDekvSCmPXnfs-t2B36XYIK4M8ocOhs
- Farnsworth, D., Clark, J. L., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. University of Florida. Letöltés dátuma: 2022. 1 13, forrás: <https://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>
- Fehér, J. (2010a). Kortárs személyes vezetési elméletek - A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. *Vezetéstudomány*, XLI(3), 2-13.
- Fehér, J. (2010b). Kortárs személyes vezetési elméletek - A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői II. *Vezetéstudomány*, 4, 13-20.
- Fehér, J., & Kollár, P. (2012). Transformational leadership: Concepts and Cultural Transfer Problems. In C. Illés (Szerk.), *SMEs' Management in the 21st Century* (old.: 81-95). Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, Czestochowa.
- Fejes, J. (2015). A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 46(8), 24-33.
- Filep, R. (2018). Vezetési stílus vizsgálata MLQ segítségével a szabolcs-szatmár-bereg megyei kisvállalkozások körében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), 36-47.
- Ghasabeh, M., Soosay, C., & Reaiche, C. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 460-467.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations: behaviour, structure, processes*. Boston: McGraw-Hill.
- Gross, A., & Poor, J. (2008). The Global Management Consulting Sector. *Business economics*, 43(4), 59-68.

- Hacker, S., & Roberts, T. (2004). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. United States of America: ASQ Quality Press.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus - A holnap rövid története*. Animus Kiadó.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: characteristics and criticism. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
- Hayward, S. (2019). *Az agilis vezető - Hogyan hozzunk létre agilis vállalkozást a digitális korban?* Budapest: Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Heimann, A. L., Ingold, P. V., & Kleinmann, M. (2020). Tell us about your leadership style: A structured interview approach for assessing leadership behaviour construct. *The Leadership Quarterly*, 31(4).
- Hofmeister-Tóth, Á., & Simon, J. (2006). A Q-módszer elmélete és alkalmazása a marketingkutatásban. *Vezetéstudomány*, XXXVII(9), 16-26.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3(4), 270-287.
- Hutchison, K., & Wyman, P. (2017. 02 01). *When is Curiosity More Valuable than Knowledge?* Letöltés dátuma: 2022. 02 06, forrás: Human Resource Executive: <https://hr executive.com/curiosity-valuable-knowledge/>
- Interjúk: az alanyok kérésére titkosítva lettek
- Szenior menedzser, technológiai tanácsadás, 2022.03.21
 - Szenior menedzser, üzleti tanácsadás, 2022.03.28
 - Menedzser, technológiai tanácsadás, 2022.03.31
 - Menedzser, kockázatkezelési tanácsadás, 2022.04.04
 - Szenior menedzser, adótanácsadás, 2022.04.07
 - Szenior menedzser, szakpolitikai tanácsadás, 2022.04.13
- Johnson, C., & Hackman, M. (2018). *Leadership: A Communication Perspective* (7. kiad.). United States of America: Waveland Press.
- Kelly, M. (2003). Academic Advisers as Transformational Leaders. 5. University of Missouri - Kansas City. Letöltés dátuma: 2022. 01 17, forrás: <https://journals.psu.edu/mentor/article/view/61674/61320>
- Klimkó, G. (2014). Az agilis szemlélet első két évtizede . *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 86-96.
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Lussier, R., & Achua, C. (2007). *Effective Leadership*. Ohio: Thomson South-Western.
- Magyar, M. (2015). Dinamikus képességek szerepe a stratégiaalkotás hálózati megközelítésében. 497-506.

- McGuire, D., & Hutchings, K. (2007). Portrait of a Transformational Leader: The Legacy of Dr. Martin Luther King Jr. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 154-166.
- McKinsey. (2015. 01 01). Decoding leadership: What really matters. Letöltés dátuma: 2022. 03 04, forrás: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/decoding-leadership-what-really-matters>
- McKinsey. (2020). Harry Robinson: How companies must transform for success in the next normal. Letöltés dátuma: 2022. 01 19, forrás: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/harry-robinson-how-companies-must-transform-for-success-in-the-next-normal>
- McKinsey. (2020. 10 28). The path to true transformation. Letöltés dátuma: 2022. 01 19, forrás: https://www.mckinsey.com/business-functions/transformation/our-insights/the-path-to-true-transformation?fbclid=IwAR04wWVyeAfqW84C_iZGUOg-6pg6qzwwgf7QQRjxtw2_RIx6aGmYKX_FGC84
- Michigan State University. (2022. 01 13). The 4 "I's" of Transformational Leadership. Letöltés dátuma: 2022. 01 22, forrás: https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/?fbclid=IwAR0gTyNn7s_GJz_XaahRBLyq4ByoeIU8-KAURuQlKNUjMn9mWdsPM8K4Mxs
- Mind Garden. (dátum nélk.). Multifactor Leadership Questionnaire. Forrás: mindgarden.com
- Mordor Intelligence. (dátum nélk.). *Consulting Service Market*. Letöltés dátuma: 2022. 01 20, forrás: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/consulting-service-market>
- Northouse, P. (2001). *Leadership. Theory and Practice*. London: Sage Publications Inc.
- Poór, J. (2017). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 01 18, forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj212mtkk_53_p1#dj212mtkk_53_p1
- Project Management Institute. (2020). *Projektmenedzsment útmutató: PMBOK® Guide* (6.. kiad.). Akadémiai Kiadó.
- Rothaermel, F. (2017). *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Education.
- Singh, P., & Bhandarker, A. (1990). *Corporate Success and Transformational Leadership*. New Delhi: New Age International.
- Stone, A., Russell, R., & Patterson, K. (2003). Transformational versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. *Servant Leadership Research Roundtable*. Letöltés dátuma: 2022. 01 17, forrás: https://regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/stone_transformation_versus.pdf
- Szabó, B., & Ribényi, M. (2018). Az agilis módszertanok megítélése a beosztottak és vezetők szemszögéből. *Vezetéstudomány*, XLIX(6), 22-32.

- Szintay, I. (2000). Vezetéstudomány. Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet.
- Szun-Ce. (2002). *A hadviselés tudománya*. Budapest: Göncöl.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- The Bright Academy. (2021. 07 06). Letöltés dátuma: 2022. 02 06, forrás: Ikigai - a hosszú, boldog élet japán titka: <https://thebrightacademy.com/ikigai-a-hosszu-boldog-elet-japan-titka/>
- Tocquigny, R., & Butcher, A. (2012). *When Core Values Are Strategic: How the Basic Values of Procter & Gamble Transformed Leadership at Fortune 500 Companies*. New Jersey: FT Press.
- Tóth, I. M., & Csiszár-Kocsir, Á. (2020). Az agilis szemléletmód – kulcs a sikerhez? *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, X(1), 383-406.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Vunder, M. (2020. 09 30). Inspiring EY leaders to be accountable for creating an inclusive culture. Letöltés dátuma: 2022. 02 03, forrás: <https://www.newrealityblog.com/2020/09/30/inspiring-ey-leaders-to-be-accountable-for-creating-an-inclusive-culture/>
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson Education.

Mellékletek

1. Melléklet: Az MLQ 5x kérdőív felépítése

	A kérdés száma
Transzformatív vezetés	Idealizált befolyás (tulajdonság)
	10, 18, 21, 25
	Idealizált befolyás (viselkedés)
	6, 14, 23, 34
	Inspiratív motiváció
Tranzakciós vezetés	9, 13, 26, 36
	Intellektuális kihívás
	2, 8, 30, 32
Nem-vezetés	Személyes megközelítés
	15, 19, 29, 31
	Feltételes jutalmazás
Nem-vezetés	1, 11, 16, 35
	Kifogásokkal történő menedzselés (aktív)
	4, 22, 24, 27
Nem-vezetés	Kifogásokkal történő menedzselés (passzív)
	3, 12, 17, 20
	Laissez-faire
	5, 7, 28, 33

Többslet erőfeszítés	39, 42, 44
Hatékonyság	37, 40, 43, 45
Elégedettség	38, 41

Forrás: Mind Garden

2. Melléklet: A csapat teljesítményével volt probléma (1. helyzet)

	1	2	3	4	5
Kapcsolat-orientált	– Nem mutat érdeklődést és nem veszi figyelembe az alkalmazottak igényeit vagy érzéseit – Nem próbálja bevonni a munkavállalókat az új munkafolyamatok kialakításába – Nem nyújt támogatást		– Elismeri a munkavállalók igényeit és érzéseit – Megpróbál előzékeny lenni – Lehetővé teszi az alkalmazottaknak, hogy részt vegyenek az új munkafolyamatok kialakításában – Szükség esetén egyéni támogatást nyújt		– Megkérdezi a munkavállalókat az igényeikről és érzéseikről – Nagyon figyelmes – Bevonja a munkavállalókat a munkafolyamatok kialakításába – Teljeskörű támogatást nyújt
Feladat-orientált	– Nem magyarázza el a prioritásokat, feladatokat, felelősségeket – Nem fogalmaz meg elvárásokat – Nem ellenőrzi a munkateljesítményt		– Tájékoztatja a munkavállalókat a prioritásokról, feladatokról és felelősségekről – Kitér arra, hogy mit vár el a munkavállalóktól – Néha ellenőrzi a munkateljesítményt		– Részletesen elmagyarázza a prioritásokat, feladatokat és felelősségi köröket – Világosan kommunikálja, hogy mi a mit várnak el a munkavállalóktól – Elemzi a problémát – Konzisztensen monitorozza a munkateljesítményt
Változás-orientált	– Nem foglalkozik a kölcsönös támogatás lehetőségével – Nem foglalkozik a kihívást jelentő helyzetekben rejlő lehetőségekkel – Nem érdeklődik a kreatív javaslatok iránt		– Adott esetben foglalkozik a csapaton belüli kölcsönös támogatás lehetőségével – Megemlíti a kihívást jelentő helyzetből adódó lehetőségeket – A nyitott a kreatív megoldásra a csapat javaslataira		– Olyan keretet biztosít, amelyben a munkavállalók kölcsönösen támogathatják egymást – Nagy lelkesedéssel magyarázza el a kihívást jelentő helyzetben rejlő lehetőségeket – Bátorítja a munkavállalókat a kreatív megoldások keresésére

Forrás: Heimann, Ingold & Kleinmann (2020)

3. Melléklet: Az alkalmazottak ellenáltak egy változást illetően

	1	2	3	4	5
Kapcsolat-orientált	– Nem érdeklődik az alkalmazottak problémái iránt; – Nem nyújt támogatást; – Nem enged, hogy a dolgozók részt vegyenek az új munkafolyamatok kialakításában		– Elismeri a munkavállalók aggodalmait – Ahol szükséges, támogatja a munkavállalókat – Lehetővé teszi, hogy a munkavállalók részt vegyenek az új munkafolyamatok kialakításában		– Egyenként elismeri a munkavállalók aggodalmait – Teljeskörű támogatást nyújt a munkavállalóknak – Bevonja őket az új munkafolyamatok kialakításába
Feladat-orientált	– Nem magyarázza el az új folyamatot – Nem fogalmaz meg elvárásokat – Nem ellenőrzi az új folyamat betartását		– Tájékoztatja a munkavállalókat az új eljárásról – Kitér arra, hogy mit vár el a munkavállalóktól – Szükség esetén ellenőrzi az új folyamattal betartását		– Konkrét tervet dolgoz ki az új folyamat implementálására – Egyértelmű utasításokat ad – Elemzi a problémát – Világosan közli, hogy mit vár el – Konzisztensen ellenőrzi az új folyamat betartását
Változás-orientált	– Nem veszi figyelembe az innováció fontosságát – Nem foglalkozik az új folyamatból fakadó előnyökkel – Nem foglalkozik a csapaton belüli kölcsönös támogatásban rejlő lehetőségekkel		– Megemlíti az innováció fontosságát – Megállapítja az új folyamatból fakadó előnyöket – Szükség esetén foglalkozik a kölcsönös támogatás nyújtotta lehetőségekkel		– Hangsúlyozza az innováció szükségességét – Lelkesedéssel magyarázza el az új folyamat előnyeit a szervezet számára – Biztosítja a keretet, amelyben az alkalmazottak támogatják egymást a folyamat végrehajtásában

Forrás: Heimann, Ingold & Kleinmann (2020)

4. Melléklet: Egy új, bizonytalan, viszont a szervezet számára fontos projekt, miközben a csapat teljes kapacitáson dolgozik más projekteken

	1	2	3	4	5
Kapcsolat-orientált	– Nem ismeri el a munkavállalók véleményét, meglátásait, érzéseit – Nem figyelmes – Nem vonja be a munkavállalókat a tervezésbe – Nem biztosít támogatást		– Elismeri a munkavállalók véleményét, meglátásait, érzéseit és reagál rá amennyiben szükséges – Figyelmes – Szükség esetén bevonja a munkavállalókat a tervezésbe – Támogatást nyújt		– Kikéri a munkavállalók véleményét, tudomásul veszi az észrevételeiket, érzéseiket – Nagyon figyelmes – Bevonja a munkavállalókat a tervezésbe – Teljeskörű támogatást biztosít
Feladat-orientált	– Nem dolgoz ki tervet – Nem magyarázza el a feladatokat, a felelősségi köröket – Nem határoz meg elvárásokat – Nem ad konkrét utasításokat		– Ötleteket dolgoz ki a projekt implementálására – Tájékoztatja a munkavállalókat a feladatokról, a felelősségi köröktől – Megbeszéli a munkavállalókkal, hogy mit vár el tőlük – Utasításokat ad		– Részletes végrehajtási tervet dolgoz ki – Elmagyarázza a feladatokat, a felelősségi köröket – Elemzi a helyzet – Világosan kommunikálja, hogy mit várnak el a munkavállalóktól – Megvalósítható utasításokat ad
Változás-orientált	– Nem említi meg az innováció és a rugalmasság fontosságát – Nem magyarázza el az új projekt által a szervezet számára hozó előnyöket, lehetőségeket – Nem foglalkozik azzal, hogy mit tudna elérni a csapat		– Megemlíti az innováció és a rugalmasság fontosságát – Elmagyarázza az új projekt által a szervezet számára hozó előnyöket, lehetőségeket – Felvázolja, hogy mit érhet el a csapat		– Hangsúlyozza az innováció és a rugalmasság szükségességét – Lelkesedéssel magyarázza el az új projekt által a szervezet számára hozó előnyöket, lehetőségeket – Világos képet vázol fel arról, hogy mit érhet el a csapat

Forrás: Heimann, Ingold & Kleinmann (2020)

5. táblázat: Leterhelt a csapat és nem lehet új alkalmazottat felvenni

	1	2	3	4	5
Kapcsolat-orientált	– Nem érdeklődik az alkalmazottak helyzete vagy érzései iránt – Nem nyújt támogatást – Nem konzultál a munkavállalókkal		– Elismeri az alkalmazottak helyzetét és érzéseit – Szükség esetén támogatást nyújt – Bevonja a munkavállalókat a problémamegoldásba amennyiben úgy kívánja		– Elismeri az alkalmazottak helyzetét és érzéseit – Teljeskörű támogatást biztosít – Bevonja a munkavállalókat a problémamegoldásba – Megkérdezi a munkavállalókat, hogy milyen munkaterhelés kivitelezhető
Feladat-orientált	– Nem magyarázza el, hogy minek kell megtennie – Nem határoz meg felelősségi köröket – Nem határoz meg elvárásokat – Nem ad pontos utasítást		– Kidolgoz egy tervet – Tájékoztatja a munkavállalókat a feladatokról és a felelőségekről – Megbeszéli az alkalmazottakkal, hogy mit vár el tőlük – Utasításokat ad		– Részletes tervet dolgoz ki a feladatok lehető legjobb teljesítésére további alkalmazottak bevonása nélkül – Pontosan elmagyarázza, hogy mit vár el az alkalmazottaktól – Elemzi a helyzetet – Megvalósítható utasításokat ad
Változás-orientált	– Nem hangsúlyozza a rugalmasság és a maximális munkahelyi erőfeszítés fontosságát – Nem foglalkozik az új projekt nyújtotta lehetőségekkel – Nem foglalkozik a csapaton belüli kölcsönös támogatásban rejlő lehetőségekkel		– Hangsúlyozza a rugalmasság és a maximális munkahelyi erőfeszítés fontosságát – Elmagyarázza az új projekt által a szervezet számára hozó előnyöket, lehetőségeket – Szükség esetén foglalkozik a kölcsönös támogatás nyújtotta lehetőségekkel		– Hangsúlyozza a rugalmasság és maximális munkahelyi erőfeszítés szükségességét – Lelkesedéssel magyarázza el az új projekt által a szervezet számára hozó előnyöket, lehetőségeket – Biztosítja a keretet, amelyben az alkalmazottak támogatják egymást a folyamat végrehajtásában

Forrás: Heimann, Ingold & Kleinmann (2020)