

**SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ**

DR. FEHÉR JÁNOS

**A SZEMÉLYFEJLESZTÉS AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉSBEN:
ELMÉLETI PROBLÉMÁK ÉS A HAZAI ALKALMAZÁS EGYES KÉRDÉSEI**

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS

GÖDÖLLŐ

2004.

A doktori iskola

megnevezése:	Gazdálkodás- és Szervezéstudományi
tudományága:	Gazdálkodás- és Szervezéstudományi
vezetője:	Dr. Szűcs István az MTA Doktora, egyetemi tanár Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Gazdaságelemzési és Módszertani Intézet Intézeti igazgató
Témavezető:	Dr. Nemes Ferenc az MTA Doktora, egyetemi tanár Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vezető- és Továbbképző Intézet Megbízott igazgató

.....

Az iskolavezető jóváhagyása

.....

A témavezető jóváhagyása

**A SZEMÉLYFEJLESZTÉS AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉSBEN:
ELMÉLETI PROBLÉMÁK ÉS A HAZAI ALKALMAZÁS EGYES KÉRDÉSEI**

Tartalomjegyzék

1.	A téma jelentősége. Kitűzött célok, megoldandó feladatok	7
1.1.	A témakör helye a személyes vezetés (leadership) elméletében	7
1.2.	A gazdasági-társadalmi környezet általános jellemzői az átalakító vezetés megjelenésének időszakában	13
1.3.	Az értekezés célja, a megoldandó feladatok és az alkalmazott módszerek	20
2.	Az átalakító vezetés elmélete	27
2.1.	Az irányzat általános tanításai	27
2.2.	A személyfejlesztés az átalakító vezetési elméletekben	46
3.	Az általános és a személyfejlesztési tanítások elemzése és értékelése	57
3.1.	Az irányzat általános tanításainak értelmezése, elemzése és értékelése	57
3.2.	A személyfejlesztési koncepciók elemzése	69
3.2.1.	A személyfejlesztési koncepciók összehasonlítása	69
3.2.2.	A megcélzott személyes változások azonosítása	72
3.3.	A személyfejlesztés egyes kérdései alaptudományi összefüggésben	76
3.3.1.	A probléma felvetése	76
3.3.2.	A felnőttkori fejlődést hangsúlyozó lélektani irányzatok	78
3.4.	A vezető elvi szerepe a munkatárs személyes fejlődésében	81
3.5.	Vezetői fejlesztés: üzleti érdek és társadalmi felelősség	84

3.6. Az elméleti elemzés eredményei

4. A hazai alkalmazás egyes elméleti és gyakorlati kérdései	93
4.1. A hazai alkalmazás átfogó környezeti jellemzői	93
4.2. A hazai alkalmazás egyes sajátosságainak bemutatása	97
4.2.1. Az átalakító stílus megjelenése a hazai gyakorlatban	98
4.2.2. Oktatásban alkalmazott elvi és gyakorlati megközelítések	117
4.3. Az alkalmazás elméleti és empirikus vizsgálatának eredményei	130
5. Következtetések és javaslatok	141
6. Összefoglalás	145
Mellékletek	153
M1. Irodalomjegyzék	155
M2. Anderson: Az átalakító vezetéshez szükséges képességek	167
M3. Kouzes-Posner a vezetés öt tevékenységéről és tíz alapelvéről	169

1. A TÉMA JELENTŐSÉGE. KITŰZÖTT CÉLOK, MEGOLDANDÓ FELADATOK

1. 1. A témakör helye a személyes vezetés (leadership) elméletében

A személyes vezetés (leadership) meghatározott paraméterekkel jellemezhető befolyásolási folyamat. Northouse-nál a vezetés során „egy egyén befolyásolja az emberek csoportját egy közös cél elérése érdekében”. (Northouse, 2001. 3.) „A vezetés egy személy másik általi befolyásolása annak érdekében, hogy készséggel dolgozzon egy előre meghatározott cél teljesítésén” – írja Dessler. (Dessler, 2002. 232.) „Az érzelmek befolyásolása a vezetés természetes (alapvető és legfontosabb) része” – állítják Goleman és szerzőtársai. (Goleman et al. 2002. 27.) Viselkedéstudományi megközelítésben a vezetés „...az adott szervezetben lezajló folyamatokba történő személyes, közvetlen és közvetett beavatkozás, elsősorban a folyamatokban résztvevő emberek befolyásolása révén” – fogalmaz Dinnyés. (Dinnyés, 2004. 10.) Berde szerint „a **leading** és **leadership** (vezetés) a management egyik funkciója és az emberi erőforrásokhoz kapcsolódik”. Tevékenysége során a vezető „...felhasználja a ’befolyásolás’ minden lehetőségét”. (Berde, 2003. 19.) „A leadership olyan befolyással bíró folyamat, amely mások magatartásának alakítását célozza” – határozza meg a személyes vezetés fogalmát Nemes. (Nemes, 2003. 217.)

A téma összefoglaló munkái a leadership korábbi, *tulajdonságokon alapuló, magatartási és szituatív-kontingencia* megközelítései mellett, újabb irányatként, legáltalánosabban az *átalakító* (vagy rokon irányatként a *karizmatikus*) *vezetést* emelik ki. (Bakacsi, 1996., Yukl, 1998., Northouse, 2001., Klein, 2002., Dessler, 2002., Nemes, 2003., Moorhead-Griffin, 2004.)

A *tulajdonságokon alapuló* megközelítés a leadership első tudományos, a XIX. és XX. század fordulójára visszatekintő irányzata. Elméleti kiindulópontját az a kérdés képezte, hogy nagy történelmi személyiségekben megragadhatók-e olyan közös ismérvek, amelyek alapján a vezetői tehetség előrejelezhető. Az irányzat követői feltételezték, hogy bizonyos tulajdonságok szoros kapcsolatban állnak a vezetői sikerrel, így megismerésük felhasználható a vezetők kiválasztásában. A tulajdonságok azonosítása érdekében készült számos lista közül csak néhány bizonyult kezelhetőnek. Northouse áttekintő munkája példaképpen öt érvényes tulajdonságot emel ki: az intelligenciát (bizonyos viszonyításban), az önbizalmat, az eltökéltséget, a feddhetetlenséget és a szociabilitást. Elmondhatjuk, hogy a megközelítés összességében nem hozott létre egységes elméletet. Ennek legfőbb oka az volt, hogy képviselői nem vették kellően figyelembe a vezetői sikerre ható szervezeti és helyzeti különbségeket. Ugyanakkor a kutatások előnyére írható, hogy a vezetésre vonatkozó egyes olyan, későbbi koncepciókhoz szolgáltak kiindulópontul, mint például a kontingencia-, vagy maga az átalakító vezetési elmélet. (Schermerhorn et al, 1994., 498., Northouse, 2001. 15-18.)

A XX. század közepe táján alakultak ki a vezetés *magatartás elméletei*, más néven a stíluselméletek. Ezek a vezetők tulajdonságai helyett a tényleges cselekedeteket helyezték a vizsgálat középpontjába. A kutatók arra a következtetésre jutottak, hogy a vezetés lényegében két viselkedésből tevődik össze: a feladatra és a kapcsolatra irányuló magatartásból. A feladat-magatartás középpontjában a célteljesítés, illetve a csoporttagok egyéni céljai elérésének elősegítése áll. Ugyanakkor, a kapcsolatra irányuló magatartással a vezető abban támogatja munkatársait, hogy jobb belső viszonyt alakítsanak ki önmagukkal, harmonikusabb kapcsolatot társaikkal, és megfelelőbben érezzék magukat a különböző szervezeti helyzetekben. (Northouse, 2001. 35.) A kutatók mérték a vezetők eredményességét és a beosztottak elégedettségét. Előbb úgy találták, hogy a vezetői cél elérése érdekében a kapcsolatra fordított figyelemnek van nagyobb jelentősége, majd a két vezetői magatartás együttes képviselőjének hatékonysága mellett szolgáltattak bizonyítékot. (Dessler, 2002. 240-242., Nemes, 2003. 224-225.)

A személyes vezetés 60-as évektől kezdődő *kontingencia* megközelítései túlléptek azon a felfogáson, hogy bizonyos tulajdonságok, vagy bizonyos magatartások minden körülmények között eredményesnek illetve hatékonyak tekinthetők. Ehelyett megpróbálták azonosítani azokat a feltételeket, amelyek között javasolható egy-egy adott vezetői megközelítés. Az iskola felfogásából következik, hogy a helyzetfüggő értelmezést elfogadó vezetőnek képesnek és késznek kell lennie saját stílusa – szituatív követelményeknek megfelelő – adaptálására, váltakoztatására. Ilyen szituatív feltétel lehet a beosztottak érettsége, a vezető-beosztott kapcsolat, a feladat strukturáltsága, a vezető pozicionális hatalma, illetve a beosztottak és a feladat több más jellemzője. (Nemes, 2003. 226-230., Northouse, 2001. 55.) A kontingencia megközelítések közül több felfogás kellő bizonyítást nyert. Az iskola tevékenysége eredményeképpen széles körben elfogadottá vált az a nézet, hogy nincs „egy legjobb” megoldás a vezetői problémák megoldására.

A század utolsó évtizedének közeledtével mind a leadership elméletében, mind gyakorlatában továbblépés volt tapasztalható, mégpedig az „*átalakító*”-ként ismertté vált felfogás irányában. E szerint a megközelítés szerint a gyorsan változó környezetben nem elegendő, ha a vezető biztosítja a megegyezést munkatársaival a mindig az adott keretek között értelmezhető feladatok ellátásáról. Mást is kell tennie: elő kell segítenie a fennálló helyzet megváltoztatását, serkentenie kell az innovációt, a vállalkozószellemet. Ennek érdekében hatnia kell munkatársai feltételezéseire és attitűdjeire, mert csak így hozható létre a szükséges vállalati megújulás.

A korszakban fontossá vált annak megértése, hogy mi módon jön létre a beosztottakban (követőkben) az igényelt változás, a – változó – szervezettel vagy küldetéssel való azonosulás. (Yukl, 1997. 324-327.) A kiemelkedő vezetői munkásságának tanulmányozása alapján gyakorlati bizonyítást nyert, hogy az értékek, a magasabb rendű célok, a vonzó jövőkép, a karizmatikus személyiség az addigiaknál hatékonyabb eszközök lehetnek a vezetői munka szolgálatában, így felértékelődött a befolyásolás érzelmi, szimbolikus mozzanatainak kutatása. Ezeknek az eszközöknek az alkalmazását a vezetői érdek és a munkatársi szerepfelfogás újragondolása kísérte. (Bakacsi, 1996. 203.)

Az átalakító (transzformatív, transzformációs) vezetésre a szakirodalom számos megközelítést, meghatározást tartalmaz, melyeket az értekezés megfelelő fejezeteiben bővebben ismertetünk (2. fejezet) illetve elemzés, áttekintés céljából összesítünk (3. fejezet). Átfogóan úgy definiálhatjuk, mint azt a leadership irányzatot, amely a befolyásolási folyamatban a vezető saját fejlődését, az értékeket, a jövőképet, a közös célokat és mércéket, az egyéni motívumokat, a vezetői emocionális-szimbolikus-karizmatikus hatásokat és a felhatalmazást helyezi előtérbe a követők fejlődése, igényszint- és elkötelezettség növekedése, ezáltal a szükséges változások létrehozása érdekében.

Több szerző az irányzatot az úgynevezett „új vezetés”-hez sorolja. Az „új vezetés”-ben az átalakító vezetés mellett illetve azzal szoros összefüggésben a „karizmatikus” és a „jövőkép alapú” vezetést szokták megkülönböztetni. (Schermerhorn, Hunt és Osborne, 1994., Daft, 1997.), melyek közül az idők folyamán tárgykörünk, az átalakító vezetés vált a vonulatot leginkább reprezentáló témakörre.

A karizmatikus vezetés alapfogalma, a karizma Weber negyvenes években kifejtett elmélete alapján a személyiség egy olyan jellemzője, amely emberfeletti illetve kivételes léptékű hatalomhoz juttatja birtokosát. A karizma egyúttal: kevesek tulajdona, isteni eredetű és a személy vezetőként való elfogadását eredményezi. (Weber, 1987. 249.) House-nál (1976.) a karizma 1. a személyiségvonásokban (dominancia, befolyásolási igény, önbizalom, erős értékek), 2. a viselkedési jegyekben (példaadás, professzionalitás, célkitűzés, elvárás közvetítés, magabiztosság, késztetés) és 3. a követőkre gyakorolt hatásban (bizalom a vezető eszméi iránt, hasonlóság-tudat, kétkedésmentes elfogadás, rajongás, engedelmesség, azonosulás, érzelmi bevonódás, magasabb célszintek, megnövekedett önbizalom) jelenik meg. Megjegyzendő, hogy az erre a fogalomra épülő vezetési felfogás egyes áttekintő munkákban az átalakító vezetés mellett külön tárgyalta, önálló irányzatként jelenik meg. (Yukl, 1998.)

Az „új vezetés” gondolköréhez tartozó másik felfogás, a „jövőkép alapú vezetés”, Nanus munkája alapján a következőképpen határozható meg: a vezetésnek tudatos tervezéssel kell a menedzsment és szervezet céljait szolgáló jövőkép létrehozását elősegíteni, vagyis nem szabad megelégednie azzal, hogy a véletlen, illetve a körülmények spontán hatásai határozzák meg a jövőkép kialakulásának, érvényesülésének sorsát. (Nanus, 1992. xxiii.)

Egyes szerzők, például Northouse a karizmatikus vezetés tanát az átalakító vezetéshez sorolják. Nála az átalakító vezetés nem más, mint a karizmatikus és a jövőkép alapú vezetés együttese. (Northouse, 2002.) Ez a felfogás nem kis részben az irányzat azon élenjáró képviselőinek munkásságán alapul, akiknél a karizma az átalakító vezetés lényeges részeként jelenik meg. (Bass, 1985.,1996., Avolio, 1999., Avolio-Bass, 2002.)

Az „új vezetés” létrejötte elméleti-történeti környezetének megértéséhez fontos Schermerhorn, Hunt és Osborne (1994.) gondolata, akik rámutatnak, hogy korábban valamennyi vezetési koncepció egyfajta sajátos alapfeltevésre épített. Ez az alapfeltevés úgy szólt, hogy a vezetés, mint jelenség és annak lényegi hatásai könnyen azonosíthatóak és mérhetőek. A hivatkozott szerzők szerint az új vezetés éppen abból a felismerésből fakadt, hogy ugyan a vezetés jelenséggöre, hatása a korábban elképzelnél nehezebben körülírható, kevésbé mérhető, de figyelmünket mégis érdemes ezekre a nehezebben megragadható faktorokra fordítani, mert a vezetési kiválóság – korábban még kiaknázatlan – erőtartalmakai esetleg éppen ez utóbbi tényezők környékén található.

A mérhetőség problémája kapcsán az adott időszakban tág tere nyílt a vezetéssel kapcsolatos attribúcióknak, azaz a vezetők tulajdonságairól, viselkedéséről, valamint e viselkedések hatásairól alkotott feltételezéseknek, következtetéseknek. Schermerhorn és szerzőtársai szerint a vezetéstudomány tulajdonképpen attribúcióelméleti kérdéskört vetett fel, amikor – a régi felfogásokat megkérdőjelezve – vizsgálni kezdte, hogy a vezetőnek valójában mennyi hatása van a szervezeti realitásokra. Schermerhorn et al. (1994.) két, szélsőséges elméleti, egyúttal gyakorlati álláspont megjelenéséről számolnak be. Az egyik szerint kérdéses, hogy egyáltalán beszélhetünk-e a kor szervezeteiben lényegi vezetési hatásokról. A másik álláspont viszont eltúlozza a lehetséges vezetői hatást. Mint a szerzők írják, ez utóbbi attribúciós torzítás elsősorban akkor jelenik meg, amikor a szervezetben a teljesítmény különösen magas vagy alacsony, vagy ha egy adott teljesítmény elvileg több vezető javára is írható volna.

Schermerhorn, Hunt és Osborne alapján megállapítható, hogy összességében a vezetői hatást eltúlzó gyakorlati és elméleti feltevések is segítettek abban, hogy felhívják a figyelmet a karizma és más “új vezetési” tendenciák korábban véltnél jelentősebb szerepére. (1994. 509-510.)

A jelen perspektívájából visszatekintve elmondható, hogy az elmúlt időszak során az átalakító vezetési iskola sikeresen összekapcsolta a vizsgált tényezők körének a bővítését a mérés kérdésének megoldásával. Mára nemcsak gyakorlatban észlelt hatása, hanem empirikus kutatási megalapozottsága – beleértve a kulturális és szervezeti változók szerinti vizsgálatokat is – igen széleskörűvé vált, így mind az empirikus, mind a leíró kutatási háttér alapján elfoglalta helyét a reprezentatív vezetéselméletek körében. Ezen belül, korunk vezetési felfogásai között számos ismerv alapján a vezető helyet foglalja el. Ismertségéhez és elfogadottságához a szakirodalmi forrásokon kívül hozzájárultak a gyakorló vezetők, tanácsadók különböző szervezeti, oktatási és szakmai fórumokon, média csatornákon terjedő nyilatkozatai, hitvallásai. A következőkben vizsgáljuk meg bővebben azt a társadalmi-gazdasági környezetet, amelyben létrejött korunk jellemző vezetési irányzata.

1.2. A gazdasági-társadalmi környezet általános jellemzői az átalakító vezetés megjelenésének időszakában

A korszakban kezdődő illetve izmosodó generikus tendenciák, a nemzetköziesedés majd a globalizáció, a permanens technológiai, ezen belül információtechnikai forradalom, a környezettel, közérdekkel összefüggő gazdasági és etikai dilemmák sokasodása, a dereguláció illetve egyben a jogalkalmazás feltételeinek szigorodása, a szolgáltató gazdaság térhódítása, az új minőségi elvárások feltartóztathatatlan érvényesülése, a módosuló munkavállalói értékrendszerek, életvezetési szokások, a geopolitikai erőmozgások elvezettek az endemikus változások korszakába. Felgyorsultak, új formákat öltöttek a szervezeti átalakulások. Mindez új típusú humán erőforrás következményekkel járt, melyek közé éppúgy tartozott az egzisztenciák, karrierek gyakran tömeges és drámai kisiklása, mint a lehetőségek széleskörű megnyílása.

Az endemikus változás korszakának megjelenése azt jelentette, hogy megváltozott magának a változásnak a természete. A korszakban az addigiakhoz képest gyors egymásutánban illetve együttesen, növekvő számban, ellentmondásosan jelentkeztek a különböző mozgató erők által kiváltott változások.

A sűrű, gyors, együttes illetve „kiszámíthatatlan” fellépés és a szakadatlan jelenlét mellett még a következő tulajdonságok is érvényesültek:

- Összetettség, amely azt jelenti, hogy a változások egyre kevésbé egy átalakuláshoz kötődtek, hanem komplexebbé, gyakran több elemből állóvá váltak, amelyek között bonyolult összefüggések léphettek fel.
- Befejezetlenség – mintegy megszokottá vált, hogy a megkezdett átalakulások sokszor nem mennek végbe; az események túlnőnek az eredeti szándékon, vagy maguk a változások nyomják el önmagukat.
- Bizonytalan alakulás: a korszakra jellemzővé vált, hogy egyre nehezebbnek tűnt a

változási kimenet pontos meghatározása. Alapélmény lett, hogy túl sok ismeretlen szab határt a jövő leírásának. Vagy, még ha a jövőkép leírhatónak tűnik is, az események még akkor is nagy valószínűséggel a tervezettől eltérő irányba fordulhatnak.

- Hosszú elhúzódás: a vezetők és érintettek megtapasztalhatták, hogy számos nagyléptékű szervezeti változás hosszú időt vesz igénybe, néhány esetben háromtól akár hét évig is tarthat. Tanulságképpen azt is leszűrhetjük, hogy az ilyen változások menedzselése egészen más követelményeket vet fel, mint a határozott kezdőidőponttal rendelkező és viszonylag rövid-távon, terv szerint befejeződő változásoké. (Nadler, Tushman, 1989., illetve Kanter et al, 1992. 372.)

A változások egyszerre és egymással kölcsönhatásban zajlottak makro (összgazdasági-társadalmi), mezo (szervezeti) és mikro (kognitív-emocionális) szinten. A vezetői munka keretét képező mezo szintnek, a szervezeteknek a változásait Kanter és szerzőtársai úgynevezett “bűvös hármás” (“3x3”, eredetiben: „Big Three”) modelljükben foglalják össze, mely három úgynevezett „mozgási folyamatot”, három „alapformát” és három „szerepet” különböztet meg (Kanter et al, 1992. 14-17.)

A három mozgási folyamat a következő:

1. A szervezet, mint egész mozgása, ahogy az a *környezetében* bekövetkező változásokra reagál. Ez a folyamat a *makro-evolúciós*, történeti kontextusban kirajzolódó, tipikusan több ágazattal vagy teljes ágazatokkal összefüggésben álló változás.
2. A szervezet egymással kapcsolatban álló részeinek mozgása, ahogy a szervezet nő, korban előrehalad és fejlődik *életciklusa* során. Ez a folyamat a *mikro-evolúciós*, tipikusan a koordinációs kérdésekkel: mérettel, formával kapcsolatos változás.
3. Személyek és csoportok közötti hatalmi és ellenőrzési harc a vállalati döntéshozatalban való részvételért vagy a saját érdekük, hasznuk eléréséért. A változás a szervezeti *politikai dimenziókra* irányul és lefolyása *revolúciós* karaktert mutat.

Ez a három fajta mozgás a szerzők szerint lehetőséget nyújt a változás három alapformájának megkülönböztetésére.

1. *Az identitás-változás* a szervezet, mint jogi személy és környezete viszonylatában értelmezhető. A tulajdonosi viszonyok, a megcélzott piac, a szervezet által a gazdaságban betöltött hely, a vevőkkel illetve az alapító, partner és legitimitást biztosító szervezetekkel való kapcsolat megváltozását jelenti. Ez a változás összefüggésben áll a makro-evolúciós erőkkel, a környezetben zajló mozgással és a szervezet saját képességével, mely lehetővé teszi hosszú távú fennmaradását ebben a környezetben.

Az identitásváltozás legradikálisabb formájában a szervezet teljesen mássá válik (üzletében, termékeiben, tulajdonviszonyaiban, stb.) annak érdekében, hogy a vagyona, értékesítési képessége, valamilyen know-how-ja, munkaerő bázisa vagy akár az általa élvezett adókedvezmény megmaradhasson.

2. *A koordinációs változás* a szervezetet alkotó részek – tevékenységi egységek – belső elrendezését érinti. Ezek a változások gyakran – bár nem kizárólagosan – a mikro-evolúciós dinamizmusokkal illetve a szervezet növekedéséhez és öregeedéséhez kapcsolódó formai és szerkezeti problémákkal állnak összefüggésben. Természetesen a szervezet környezethez való alkalmazkodásának hatékonysága – a piac kiszolgálása, az erőforrások biztosítása – szintén felveti a méret és forma kérdését.
3. *A kontrollban* bekövetkező változás a politikai dimenzióval van összefüggésben. A kontroll fő kérdései: kik alkotják a domináns koalíciót, milyen érdekek illetve érdekcsoportok uralkodnak, ki a tulajdonos illetve ki irányítja a vállalatot. A kontroll változás módja az úgynevezett *átvétel*. A tulajdonviszonyokban vagy irányításban bekövetkező váltások más változásokat is elindítanak. Az ilyen változások „forradalmi” lefolyásúak, és gyakran drámaian gyors hatással vannak a szervezet egyéb viszonyaira.

A három fajta mozgás a változási folyamatban három cselekvési szereppel és egyúttal a változások három szakaszával és a szervezet három jellegzetes szintjével áll összhangban.

1. A szervezet és környezete közötti kapcsolat kialakítását, a szervezet fő irányainak meghatározását (makro evolúciós szint) a *változás stratégái, vezérszemélyiségei végzik*. A változásstratégiai szerep gyakran, de nem mindig, a változási szakasz kezdetén jelenik meg, és általában, de nem kizárólagosan a legfelsőbb vezetők felelőssége.
2. A változtatás mikroszintjéért, a szervezet életciklusainak megfelelő belső szervezeti megoldásokért és koordinációért a felelősség a *változás megvalósítóinak* kezében van. A megvalósítási szerep tipikusan „közép” jellegű, mind a változási folyamatot, mind a szervezeti szinteket tekintve.
3. Szokásosan a változási folyamat végén, és többnyire végrehajtói szinten találhatók a *változás kézhezvevői*: azok, akiket a változás és annak végrehajtása jelentős mértékben érint, de befolyásolására nem rendelkeznek különösebb lehetőséggel.

A korszakban kialakuló változási színtér bonyolultságát, dinamizmusát, összetett szereptartalmát áttekintve azt látjuk, hogy az adott időszakban nagy feladat várt az átalakítói (a Kanter-i “stratégái” és “megvalósítói”) vezetői funkciókra, illetve ezen funkciók betöltőire. Az utólagos megfigyelő számára úgy tűnhet, hogy a vezetői szereptartalmon belül a *változtatást* középpontba állítók megjelenése mintegy elkerülhetetlenné vált ebben a komplex változási környezetben.

Mint ahogy Kanter és szerzőtársai megjegyzik, a nagyszabású szervezeti változásoknál mindig fellépő feszültség jelentős része közvetlenül abból fakad, hogy a változást irányítók és végrehajtók, illetve a hatalomnélküli, passzív fogadók túlságosan is elkülönülnek, pedig mindkét félnek elég fontos a szerepe ahhoz, hogy kontrollt gyakoroljon a változási folyamat fölött. Értelmezésünkben a szerzők – nem utolsósorban ezzel a kritikai megállapításukkal – éppen a vezetők “humán-változtatói” szerepének fontosságát húzzák alá. (Kanter et al. 1992. 14-17.) Fontos, hogy kiemelik az alsóbb szintek jelentőségét a változtatásban.

A jelzett komplex környezeti, szervezeti változási tendenciák ugyanis – a felső vezetői szintek mellett – jelentős átrendeződést okoztak a vezetés alsóbb illetve mikroszintjein is, a

szervezeti-munkahelyi teljesítés gyakorlatában, és egyáltalán, a teljesítmény értelmezésében. Ezek a tényezők úgymond “alulról” is sürgették az új vezetés megjelenését. Mit kényszerítettek ki ugyanis a jelzett változási folyamatok a munkahelyi követelmények, munkaköri elvárások vonatkozásában?

1. Míg korábban az egyes munkakörök, munkafolyamatok, szervezeti struktúrák és mechanizmusok jól körülhatároltak, viszonylag stabilak voltak, addig erre az időszakra egyre jobban a meghatározatlanság, a nem rutin tevékenység, a nem-rutin folyamatok és szervezeti megoldások illetve azokhoz kapcsolódó elvárások váltak jellemzővé.
2. A változások felgyorsulása miatt a korszakban kulcskérdés lett az egyéni tudás és más teljesítménytényezők szervezeti integrálása. Az eredményességhez egyre fontosabbnak tűnt az egyéni felkészültségek összefűzése “szervezeti képességek”-ké. A kollektív képességek hatékony működtetése pedig egyfajta értékközösség tudatos kialakítását és fenntartását igényelte.
3. A szakmai teljesítménytényezők mellett egyre nagyobb hangsúlyt nyertek az áttételes teljesítménytényezők. Egyre lényegesebbé vált, hogy valaki milyen magatartás-mintákat nyújt kritikus helyzetekben (stressz-, konfliktus stb.), jelenlétének, stílusának milyen konkrét személyügyi hatásai vannak (munkatársak, beosztottak vonzása vagy elidegenítése). Az időszakban előtérbe kerültek az olyan megoldások, kvalítások mint a hatáskörkiterjesztés, a rugalmasság, a személyes kockázatvállalás, a gyors reagálás, a vevőközelség, a belső ügyfélkiszolgálás, a csapatmunka, a munkatársfejlesztés, a tudatos változtatói felkészültség és a tanult „változási megfelelésérzet”.

A kor szervezeteiben az olyan és hasonló kérdések megválaszolása került a középpontba, mint „Miképpen biztosítsuk a megfelelő minőséget a nehezen kontrollálható – egyben jelentős gazdasági kihatású – munkafázisokban, mozzanatokban (tudásigényes feladatok, nagyértékű technológiai, információtechnológiai rendszerek működtetése, kritikus fontosságú vevők kiszolgálása, viszonyulás a versenytársakhoz stb); azt a minőséget, amely más szavakkal nem más, mint maga a túlélés?” Vagy: „Hogyan őrizzük meg a munkavállalók lojalitását a szervezeti átalakulások, tömeges létszámleépítések korszakában,

miképpen tartsuk meg hosszú távon is a kiemelkedően teljesítőket?”, “Miképpen kötelezzük el őket a szükséges változások mellett?” (például Dessler, 1994.), illetve “Hogyan oldhatók meg kölcsönösen előnyösen a versenyből, vevőigényekből fakadó váratlan, nehezen ütemezhető feladatok?”. Ezek a problémák megnehezítették a “győztes-győztes” típusú együttműködési helyzetek kialakítását és fenntartását munkaadó és munkavállaló számára.

A megoldás keresése során számos szervezetnél a szervezet és az egyén közötti “lélektani szerződés” középpontjából kikerült az alkalmazás biztonsága, és helyébe új ellenértékek kerültek (például a sokoldalú fejlesztés, a dolgozó foglalkoztathatóságának, munkaerőpiaci értékének növelése az alkalmazás révén, illetve, egyes alkalmazási szegmensekben, a projektszerű működésben rejlő önmegvalósítási lehetőség).

Noha a munkavállalói elkötelezettséget egyre több oldalról érte kihívás, az élesedő versenykörülmények, a nagyértékű technológia, a vevőkapcsolatok személyességéből fakadó és más követelmények miatt nem volt megengedhető a személyes odaadás csökkenése, sőt, egyes munkaszituációkban annak fokozott kibontakoztatása vált szükségessé. (Dessler, i. m.) Az elkötelezettség tartalmában hangsúlyosabbá vált a többleterőfeszítés, adott esetben a kockázatvállalás. Elvileg az elkötelezettség rizikó-tartalma akkor jelenik meg, amikor elégtelenné válik csupán külsődlegesen, passzívan alkalmazkodni a szervezethez, illetve egyszerűen lojálisnak lenni a szervezeti érdek intézményes – de nem feltétlenül tényleges – képviselőihez. A modern szervezeti közegben a hagyományos lojalitás fogalom helyett előtérbe került az aktív kiállás igénye: a saját meggyőződés felvállalása a cég és érintettjei tényleges érdekében mind az üzleti mind az emberi kérdésekben. Sőt, egyre gyakrabban elvárassá is vált a megfontolt kritikai vélemény kinyilvánítása, a jogosan formabontó elképzelések kifejtése vagy támogatása, a kölcsönösen “győztes” helyzetek asszertív keresése.

A fentieket végiggondolva nem nehéz belátni, hogy az adott korszakban milyen változó, összetett értéktartalmak (felelősségvállalás, minőségorientáltság, megújulási igény, elkötelezettség), valamint egyéni és kollektív értékmenedzselési kihívások (az egyéni és a közösen jellemzőnek tartott alapértékek megélésének, erősítésének igénye) kerültek az új módon értelmezett teljesítmény kontextusába, és ezért mennyire fokozódott az értéktudatosítás és az emocionális-szimbolikus tényezők vezetési szerepe. Az időszakban

előrehaladva egyre inkább előtérbe került az a gondolat, hogy “a leader és a követői közötti támogató viszonyból fakadó többletteljesítmény nélkül ... a menedzseri irányítás legkorszerűbb módszer- és eszköztárával sem lehet a ... megkövetelt szervezeti eredményességet elérni.” (Nemes, 2003. 219.)

Elmondhatjuk tehát, hogy az átalakító vezetést, pontosabban annak érett koncepcióját és gyakorlatát a fent leírt külső környezeti és szervezeti változási kihívások tették szükségessé, egyben segítették kifejlődni. Ebben a környezetben vált nélkülözhetlenné egy olyan vezetési irányzat, amely a felmerülő bonyolult változási helyzetek és új értéktartalmak megértését tette középpontba, és amely új, illetve újszerűen összerendezett és alkalmazott emocionális és szimbolikus befolyásolási eszközökkel kívánt korszerű vezetési választ adni a változások véghezvitelének és az értéktartalmak közvetítésének problémáira.

1.3. Az értekezés célja, a megoldandó feladatok és az alkalmazott módszerek

Az átalakító vezetés történeti helye, a megjelenését segítő generikus gazdasági-társadalmi környezet felrajzolása illetve a tárgykör nemzetközi relevanciája melletti érvek bemutatása után essen szó a témaválasztás konkrét háttéréről, az értekezés által kitűzött célokról, feladatokról és az alkalmazandó módszerekről.

A téma vizsgálatának személyes háttérét meghatározta az a változási környezet, amely a jelzett globális tendenciákat sajátosan érvényesítette régiókban illetve Magyarországon. Elmondható, hogy Közép- és Kelet-Európában a taglalt általános érvényű változások történelmi léptékű regionális hatásokkal kapcsolódtak össze. A korábbi, több évtizeden át fennálló sajátos gazdasági-társadalmi struktúra, majd a globális folyamatoktól nem elválasztható, azok jelentős összetevőjét képező rendszerváltozás, valamint a kísérő mezo és mikro szintű hatások specifikus tartalommal ruházták fel Magyarországon is a *szervezetek átalakítása* és benne a *vezetés* kérdéskörét. A létrejött összetett változási környezet, a gazdasági-társadalmi-kulturális törésvonalak mentén elvégzendő átalakulási feladatok új módon vetették fel a szakszerű cégirányítás, ezen belül az *emberek irányításának és fejlesztésének* lényeges kérdéseit.

A problémakörrel való kapcsolatomat befolyásolta, hogy a jelzett időszakban vezetőképzéssel foglalkoztam, ezen belül egyetemi és továbbképző programok oktatójaként, tananyagok fejlesztőjeként, illetve trénerként, tanácsadóként, programigazgatóként éltem át a “transzformáció” régiókra jellemző, historikus jelentőségű korszakát. Ennek keretében szakterületemen, a viselkedéstudományok illetve az emberi erőforrás menedzsment terén egyes cégekkel a szokásos tanítási kapcsolatot meghaladó, hosszú távú oktatási, több esetben tanácsadási együttműködést alakítottam ki.

Feladataim végzése során nemcsak szakmailag fordultam a vezetés, változásvezetés felé, hanem e témák művelését személyes változási kihívásokkal elválaszthatatlanul

egybekötve éltem meg. Ezek közé tartozott, hogy közreműködtem új tantárgyak, illetve képzési formák hazai, adott esetben régióbeli elindításában (például: “Szervezeti magatartás”, “Emberi erőforrás gazdálkodás” amerikai MBA kurzus, illetve “Változás-menedzselés” felsőszintű vezetőképzési tantárgy; posztgraduális, céges és vezetői MBA képzések; személyügyi szakok és programok, Felsőszintű vezetői program). Részt vettem korábban itthon nem oktatott tréningek tervezésében, fejlesztésében és kivitelezésében. Megismerkedhettem egyes újszerű fejlesztési, műhely- illetve tanácsadási módszerekkel (munkavégzésbe épített tanulás, rotáció, coaching, nagycsoportos módszerek, out-of-door technikák, akció tanulás), és alkalmam nyílt egyes fenti módszerekkel dolgozni, saját- illetve team vezetésben.

Munkám során személyes tapasztalatokat szerezhettem egyes, vezetést illetve személyiséget tanulmányozó és fejlesztő élvonalbeli elméleti, egyben gyakorlati pszichológiai műhelyek eredményeiről (CWRU Cleveland Menedzsment kompetencia fejlesztő programok/R. Boyatzis; valamint a Günter Ammon tudományos iskoláját képviselő Deutsche Akademie für Psychoanalyse, Lehr- und Forschungszentrum, München nyitott programjai).

Tapasztalataim meghatározott aspektusairól beszámoltam korábbi publikációimban. Foglalkoztam a humán erőforrás technikák hazai transzfer problémáival, így többek között az alkalmazás infrastrukturális, szakmai imázsbeli-, képzettségi, kulturális, szemantikai, módszertani kérdéseivel. (Cahoon, Fehér, Kovach, 1994.) Vizsgáltam az új típusú munkaszervezetek által igényelt új értékeket, azok személyügyi kiválasztásban történő alkalmazása kapcsán. (Fehér, 1996.) Bemutattam a változáskezelési technikák hazai alkalmazásának feltételeit és módját meghatározott szervezeteknél, kitérve a változások irányításának és fogadásának konkrét történeti-gazdasági-kulturális feltételeire és az alkalmazás egyes jellegzetes szakmai hibaforrásaira. (Fehér, Bonifert, 2001.)

Ugyan a gazdasági-szervezeti változások említett három szintje közül több munkám mindhárom említett – makro, mezo és mikro – szintre kitért¹, érdeklődésem ezután

¹ Jelzem, hogy már a szóbanforgó időszakot megelőzően is tanulmányoztam a környezet és a szervezeti

elsősorban a mikro – személyes – szféra felé tolódott. Programjaim során megismerkedhettem számos hazai vállalat magyar és külföldi felső és középvezetőivel. Volt alkalmam tanulmányozni többek habitusát, stílusát, technikáit vita, prezentáció, felszólalás közben, ezek során figyelemmel kísérhettem vezetéssel, motivációval, értékeléssel kapcsolatos személyes hitvallásaikat és gondolataikat. Bizonyos szinten – elsősorban oktatási keretek engedte mélységig – betekintést nyerhettem munkájuk hatásaiba és eredményességébe.

Mivel több jelentős képzési feladatom és gyakorlati tanácsadási munkám a vezetői *motiváláshoz, a teljesítménymenedzselés kérdéseire, az innováció – elsősorban személyes, fejlesztési – feltételeihez* kötődött, bővebben kezdett foglalkoztatni az átalakító vezetés több *elméleti* kérdése, és ezek közül is kiemelten a *személyek fejlesztésének* problematikája.

Ezek a tapasztalatok szintén az irányban befolyásoltak, hogy jelen értekezésben a vezetői magatartás mintáit jelentősen befolyásoló változások *makro, mezo és mikro* szintjei közül elsősorban az *individuális szint: a változás, fejlődés interperszonális megközelítése, inspirálása, vezetői előmozdítása* egyes elméleti és gyakorlati kérdéseivel foglalkozzam, sohasem szem elől tévesztve azt a tényt, hogy a mikro (egyéni) szint specifikumai és valóságos mozgástere rendszertani értelemben az átfogó összefüggések által befolyásoltak, önállóságuk korlátozott.

Munkám célját befolyásolta az a körülmény is, hogy miközben a hazai tudományos műhelyek közül olyanok, mint a Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszéke, vagy a Szent István Egyetem Vezetéstudományi Tanszéke kiemelten foglalkoztak a személyes vezetés aspektusaival, számos jel szerint témánk még nem illeszkedett be kellően a hazai tudományos gondolkodás egészébe. Ezért szükségesnek tartom a téma egyes kulcsfontosságú tanainak viszonylag *részletesebb ismertetését*, illetve azok mondanivalója *értelmezésének elősegítését*, szint vezetői magatartásra (fejlesztési döntéshozattal összefüggő érdekekre és viselkedésekre) gyakorolt hatását (lásd például Fehér, 1981.), és ez a tapasztalat sajátos perspektívát ad a 90-es évektől megfigyelhető változások megközelítéséhez.

valamint a felmerülő *elméleti kérdések* megfelelő súlyú elemzését. Ebben a helyzetben ugyanis a továbblépés logikus iránya lehet a témában eddig meglévő ismeretek kiegészítése, rendszerezése, illetve egyes elméleti kapcsolódások bemutatása.

Mindezt és a korábban kifejtetteket, köztük a személyes tapasztalataim jellegéről elmondottakat figyelembe véve, munkám céljai:

1. Az átalakító vezetés tanításainak bemutatása, önálló rendszerezése.
2. A személyfejlesztés felfogásainak összehasonlító elemzése, problémakörének vizsgálata.
3. Egyes átalakító vezetési elvekre vonatkozóan a hazai alkalmazás elméleti kérdéseinek vizsgálata és eseteken keresztül történő gyakorlati illusztrálása, saját oktatói-tanácsadói tapasztalataim felhasználásával.
4. Javaslatok megfogalmazása a hazai alkalmazással kapcsolatban.

Munkámban el kívánom végezni az alábbi vizsgálati feladatokat:

1. Az átalakító vezetés generális elveire vonatkozóan, a következők megállapítása:
 - Pragmatikusan a vállalati célrendszeren belül vagy átfogóbb, elvi szempontok szerint határozza meg az iskola az átalakulás értelmét?
 - Mennyire kap hangsúlyt a *vállalat*, illetve mennyire az *emberek* átalakítása?
 - Mennyiben kap hangsúlyt önmagának a vezetőnek az átalakítása?
 - Milyen vezetési szinten és milyen irányban (alárendelti, oldal-, fölrendelti) tekinti az iskola érvényesnek az átalakító vezetési elvek alkalmazását?
2. Az átalakító vezetés személyfejlesztési elveinek összegzése, elemzése.
 - Az iskola tanításainak összehasonlító elemzése: összehasonlítási dimenziók meghatározása, az összehasonlítás elvégzése.
 - A leírt kívánatos vezetői személyfejlesztési hatások összegzése célszerűen meghatározott dimenziók mentén.
 - Annak megállapítása, hogyan értelmezi az irányzat a munkavállaló emberek "átalakítását"? Hogyan magyarázza az egyénekből lejátszódó változásokat? Ehhez kapcsolódóan, hogyan helyezi el fejlesztési tanításait egyes releváns

alaptudományi elméletek kontextusában?

3. Az elemzés eredményeképpen – logikai, részben hipotetikus – magyarázatok keresése a feltárt sajátosságokra.
4. A hazai alkalmazás tényezőinek illusztrálása egyes konkrét szegmensekben.
5. Az elméleti anyag valamint a gyakorlati példák alapján következtetések megfogalmazása a hazai felhasználás körülményeiről. Kiinduló feltételezéseim ezzel kapcsolatban:
 1. Az angolszász eredetű átalakító vezetéssel, mint gazdálkodási tényezővel legalább perspektivikusan, illetve bizonyos szegmensekben a hazai viszonyok között is számolni kell.
 2. Az átalakító vezetés, benne a személyfejlesztés hazai alkalmazásának lehetőségét, indítékait, megvalósulását jelentős mértékben meghatározzák a sajátos szervezeti és makro környezeti jellemzők.
 3. Az alkalmazás során, a szervezeti és makro környezeti feltételek mellett, nem elhanyagolhatóak a kognitív tényezők.

A feladatokból fakadóan módszertanilag alapvetően az elvi-logikai megközelítést kívánom alkalmazni, ezen belül szeretném elvégezni a vonatkozó – illetve a szervesen a témához tartozó, de eddig nem föltétlen kezelt – tudásanyag rendezését, kapcsolását, esetleges kiegészítését.

A gyakorlati kontextus megteremtése és az illeszthetőség elősegítése érdekében egészítem ki az elvi-logikai elemzést empirikus megközelítéssel, melyet bemutatott szakmai munkám tapasztalataira kívánok építeni.

Ezek a tapasztalatok bizonyos időszakra és területekre, és azon belül is egyes szervezetekre vagy utóbbiak meghatározott részeire, részfunkcióira korlátozódnak. Összességükben elsősorban az 1993-2003. közötti évtizedre és az alábbi szférákra

vonatkoznak:

- átalakuló hagyományos magyar (országos és helyi infrastruktúrájú, monopolhelyzetben lévő, annak csorbulását és elvesztését megélő, valamint egyes, már korábban is nemzetközi piacon versenyző, részben pedig multinacionális cégek hazai leányvállalataivá vált) nagyszervezetek (mintegy 15)
- egyes hazánkban működő globális nagyvállalatok (mintegy 6)
- az időszakban közepes vagy nagyvállalattá váló informatikai-telekommunikációs cégek (3)
- egyes tanácsadói világcégek és hazai fejtudásos cégek.

A fenti cégek működési köre a következő üzletágakat érintette: energiaipar, gépipar, IT ipar, gyógyszergyártás, műanyagipar, üdítőitalgyártás, építőipar, közlekedés, távközlés, pénzügy.

A jelzett körben folytatott programjaim célcsoportja elsősorban az említett szféra felső-közép és közép vezetői rétege, vezetői utánpótlása és humánerőforrás vezetése volt, de előfordult csúcs- illetve jelentős önálló egység vezetői célcsoport is.

Az említett területek mellett számos más szervezet, köztük kisebb cégek, vállalkozások vezetői, humánerőforrás szakemberei oktatása, programjaik irányítása is hozzájárult információim teljesebbé tételéhez.

2. AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS ELMÉLETE

2.1. Az irányzat általános tanításai

Az átalakító vezetés bemutatását találóan kezdhethetjük azzal a megállapítással, hogy a tudomány – mint az az élet oly sok más területén – ennek a koncepciónak a megalkotásával is határozottan betöltött egyfajta társadalmi előrejelzői szerepet. Ugyanis a korai transzformációs vezetési felfogások mintegy egy évtizeddel megelőzték az átalakító vezetés mint praktikus irányzat, majd érett elmélet megszületését.

A történeti hűség kedvéért megjegyzendő, hogy eredetileg *Downton* jegyzi a “transformational leadership” kifejezést (1973., hiv.: Northouse, 2001. 132.). Ugyanakkor Yukl (1998.) – többekkel egyetemben – *Burns* “transforming leadership” koncepcióját tekinti az átalakító vezetés előfutárának. A “transforming leadership” szerint az átalakítás nem más, mint az a folyamat, ahogy vezetők és követőik egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik. (hiv.: Burns, 1978. 20.) Burnsnél a hangsúly a vezetésben a nyers erő ellentétére helyeződik, fontos nála a vezetettek bevonása. A bevonás és a motiváció vezet ahhoz, hogy megtörténhessen egymás kölcsönös „felemelése” vezető és vezetett viszonylatában.

Ebben a folyamatban a vezetés által megcélzott elvek: szabadság, igazságosság, egyenlő bánásmód, béke és emberközpontúság. Megvalósításukhoz szükséges, hogy az irányítók ne az olyan alsóbbrendű érzelmekre próbáljanak hatni, mint például a félelem, önzés, irigység vagy ellenszenv. Eredményképpen a dolgozók kiemelkednek “mindennapi énjükből”, azt felváltják “jobbik énjükkel”.

Burnsnél az *átalakítás* ugyan előfordulhat a mindennapi gyakorlatban, de megjelenését inkább a kivételesség jellemzi. Nála bárki, bármely pozícióban lehet “átalakító” (az

átalakító hatás nemcsak vezetés jellegű lehet, hanem irányulhat oldalra vagy felfelé is). Magasabb vezetési szinten az átalakítás: a szociális rendszer megváltoztatásához, az intézmények megreformálásához szükséges erő mobilizálása, míg mikro szinten: az egyének közötti befolyásolási folyamat.

Az “átalakítás” fogalmi párja az “egyezség” vagy “alku” alapú, úgynevezett “tranzakcionális” vezetés. A leggyakoribb csere a vállalati életben: fizetség, státusz nyújtása az erőfeszítésért. A tranzakcionális vezetéssel kapcsolatban is beszélhetünk kinyilvánított értékekről, amelyek azonban jellemzően éppen a csere, az “adok-kapok” mozzanatához kötődnek, és olyanok szerepelnek közöttük, mint a becsületesség, a játékszabályok betartása, felelősség, kölcsönösség.

A kétfajta vezetés kétfajta szervezeti színteret is feltételez: míg a bürokratikus szervezetek a legitim hatalmat és a szabályok tiszteletét állítják előtérbe, addig a befolyásoló típusú szervezetekben a cserével együtt megjelenik az inspiráció is.

Burns tanainak megjelenésével közel egybeesik a már említett karizmatikus vezetés elméletének kidolgozása (House, 1976.).

Az elmélet fejlődését követve azt találjuk, hogy a Burns-i úgynevezett “transforming leadership” és a House féle “karizmatikus vezetés” után maga a “transformational leadership” elnevezés elterjesztése – Yukl és mások szerint – is *Bass* nevéhez fűződik. (hiv.: Bass, 1985.)

Bassnál a transzformatív mozzanat a követőkre gyakorolt hatásban ragadható meg. Ezek a hatások: a vezető iránti bizalom, csodálat, lojalitás, tisztelet valamint az elvártnál magasabb szintű motiváltság. Bass mind Burnsre mind House-ra épít elmélete megfogalmazásakor. Elmélete Burnshöz képest a következőkben hozott újat (Northouse, 2001. 135.):

- Jobban ráirányította a figyelmet a “követők” szükségleteire, szemben a vezetők szükségleteivel.

- Rámutatott arra, hogy az átalakító vezetés mint eszköz elvben nem zárja ki a negatív kimenetű alkalmazást.
- Kialakította az átalakító vezetés és az tranzakcionális vezetés egy kontinuumon belüli értelmezését (az úgynevezett “Vezetési kontinuum”-ot, ahol a kontinuum szélső értékei az “Átalakító vezetés” és a “Laissez-faire vezetés”, míg ezek között helyezkedik el a “Tranzakcionális vezetés”.)

Ugyanez a tanítás House elméletét a következőkkel gazdagította (i. m.):

- Jobban ráirányította a figyelmet a karizma érzelmi tényezőire és eredetének kérdéseire.
- Rámutatott, hogy a karizma az átalakító vezetés szükséges de nem elégséges feltétele.

További szakirodalmi források is megerősítik Burns és Bass úttörő szerepét az átalakító vezetés leírásában. Ezek a források is arról számolnak be, hogy a korai elmélet kialakulása a hetvenes évekhez, míg az érett elméleté a nyolcvanas évekhez köthető.

Az irányzatot különösen fémjelző szerző, Bass szerint átalakító vezetőkről bármely szervezetben, annak bármely szintjén beszélhetünk, szemben a karizmatikus vezetőkkel, akik megjelenése ritkábban, egyes speciális szervezeti helyzetekhez kötötten várható (olyankor, amikor a fennálló hatalomnak többször egymás után nem sikerül kríziseket megoldania, és ehhez kapcsolódóan megkérdőjeleződnek a korábban érvényes értékek, feltevések).

A transzformatív vezetés Burnshöz hasonlóan Bass elméletében is megkülönböztethető a tranzakcionális vezetéstől, amely utóbbi nem más, mint a jutalmak és az elnyerésük érdekében vállalt alkalmazkodás cseréje. Bass (1985.), illetve későbbi szerzőtársa, *Avolio* az átalakító és az egyezségkötő vezetői viselkedéseket 4-4 tényező mentén írják le. (ld. például Bass, 1996., 5-9., illetve Avolio, 1999. 42-62., Avolio-Bass, 2002.)

Az átalakító és az egyezségkötő viselkedéseket foglalja össze az alábbi, 1. sz. táblázat.

1. táblázat. Átalakító és egyezségkötő viselkedések

Átalakító viselkedések	Egyezségkötő viselkedések
<ul style="list-style-type: none"> • Élni az idealizáltsággal: erőteljes érzések és azonosulás kiváltása a követőkben • Inspiratív motiváció: <ul style="list-style-type: none"> • Vonzó jövőkép nyújtása • Szimbólumok a beosztotti erőfeszítések irányának befolyásolására • Viselkedési példa nyújtása • Intellektuális kihívás: <ul style="list-style-type: none"> • a problémaérzékenység fokozása • a problémák új szempontú megközelítésének ösztönzése • Személyes megközelítés: támogatás, bátorítás, fejlesztés (coaching) 	<ul style="list-style-type: none"> • Feltételekhez kötött jutalmazás: <ul style="list-style-type: none"> • a munkakövetelmények tisztázása • ösztönzők és jutalmak alkalmazása • Kivételen alapuló vezetés – aktív formula: a viselkedések nyomonkövetése, a hatékonyság biztosítása • Kivételen alapuló vezetés – passzív formula: Feltételekhez kötött büntetés, korrektív beavatkozás • Laissez-faire vezetés: Passzív, érdektelen magatartás

A két stílus plasztikus szembeállításán túl a táblázat világos támpontot ad a transzformatív és a karizmatikus vezetés megkülönböztetéséhez is. Bizonyos egyszerűsítésekkel úgy fogalmazhatunk, hogy míg az “Élni az idealizáltsággal” faktor mindkét vezetés elengedhetetlen kelléke, addig egyes további, így tanítói, nevelői, mentori magatartások már az átalakító vezetőt jellemző, kiegészítő sajátosságok. (“Személynek szóló megközelítés” faktor illetve további faktorok egyes elemei).

Bass és Avolio az átalakító és egyezségkötő stílust nem egymást kölcsönösen kizárónak, hanem együttesen érvényesítendőnek tartják. Az egyezségkötést a hatékonyság érdekében a vezetőknek ki kell egészíteniük olyan tényezőkkel, mint a vezetettek elismerése, értékelése, a munka értelmességének biztosítása és a “sajátom” érzet lehetővé tétele a beosztottak számára. (Avolio, Bass, 2002. 6.) Utóbbiakat nyújtja az átalakító vezetés, amelynek legfontosabb jellemzőit a szerzők aktuálisan a következőkben határozzák meg:

- Mások motiválása az érintettek által eredetileg megcélzott – gyakran az általuk korábban lehetségesnek tartott – teljesítmény meghaladására.
- A vezetettek morális érettségének fejlesztése, érdeklődésük mélyítése, kiterjesztése.
- Motiválás az önérdeken való túllépésre a csoport, szervezet, társadalom javára.
- Az önértékelés felvetésével a feladatvégzésben való tényleges elkötelezettség és részvétel elősegítése. (Avolio, Bass, 2002. 1.)

Az átalakító vezetés tanításai között Anderson (1992.), Yukl (1997.) és Northouse (2001.) egyaránt kiemelik *Bennis és Nanus* megközelítését. (Bennis, Nanus, 1985., magyar kiadásban 1996.) Bennis és Nanus “Egy új vezetéselmélet” néven vezetik be gondolataikat, amely elnevezés később általánosabb értelmet is nyert. (Amint említettük, az átalakító, a karizmatikus és a jövőkép-centrikus irányzatok alkotják a teljes “New Leadership” gondolatkört, melyen belül az átalakító irányzat tekinthető a reprezentatív irányzatnak.)

Bennis és Nanus három fő fogalomban integrálják a vezetés környezeti elvárásait: elkötelezés, komplexitás, hitelesség. Úgy látják, hogy koruk szervezeti felfogásaiból leginkább a hatalom, a szándék *valósággá alakításának* eszköze marad ki.

Bennis és Nanus meghatározása a vezetésről és egyben az átalakító vezetésről: “...a hatalom...*az a képesség, hogy a szándékból valóság legyen, és az meg is maradjon.* A vezetés e hatalom bölcs felhasználása: *transzformatív* vezetés.” (Bennis, Nanus, 1996. 25-26.)

A tranzakcionális-transzformációs megkülönböztetés Bennisnél és Nanusnál a menedzser-leader fogalmak szemléltető jellegű szétválasztásában mutatkozik meg. Egyes gondolataik interpretációja nagy körültekintést igényel. Nem szabad összetévesztenünk az általuk szemléltetési célból alkalmazott menedzser-leader *fogalmi polarizációt* a menedzser és leader tevékenységek tényleges szükségességének megítélésével. A látszat ellenére nem “menedzser-ellenes”, csupán a vezetés specifikumát akarja megvilágítani a az általuk a céges gyakorlatból vett következő üzenet:

“Az emberek nem akarják, hogy menedzseljék őket. Azt akarják, hogy vezessék őket. Ki hallott már világhódító menedzserről? Világhódító vezérről, igen. Tanítva vezetőről. Politikai vezetőről. Vallási vezetőről. Cserkészvezetőről. Közösségi vezetőről. Művezetőről. Üzletvezetőről. Ők vezetnek. Nem menedzselnek. A répa mindig legyőzi az ostort. Kérdezd meg a lovadat. *Elvezetheted* a lovadat a vízhez, de nem *menedzselheted*, hogy igyon. Ha menedzselni akarsz valakit, menedzseld magad. Csináld jól, s akkor késszé válsz arra, hogy abbahagyd a menedzselést. És elkezdj vezetni...” (A United Technologies Corporation, Hartford, Connecticut 06101 üzenete, ahogy megjelent a *Wall Street Journal*ben, in: Bennis, Nanus 1996. 30.)

A szerzők itt egy hagyományos, leszűkített “menedzser” értelmezés ellen harcolnak, amelyben a vezető lényegében csak ellenőriz, irányít, ösztökél, manipulál. Az általuk kisarkítva értelmezett “menedzser-vezető” fogalomrendszerben gondolkodva egyenesen úgy fogalmazznak, hogy nem “menedzser-“, hanem “vezetőképzsre” van szükség.

Négy közös stratégiát különböztetnek meg a szervezeteket sikeresen átalakító elsőszámú és más vezetők viselkedésében (Bennis, Nanus, 1985.):

- A világos elképzelés (vision/látomás, jövőkép) vonzereje.
- A szervezet szociális építése.

A szervezet szociális építése Bennis és Nanus interpretációjában: módot nyújtani arra, hogy megjelenjenek a közös értéktartalmak, felfogások; felmutatni az értékek, normák változási irányát; másokkal sikeresen elfogadtatni a csoport-identitás és szervezeti filozófia változásait

- Az álláspont kiszámíthatóságából fakadó bizalom létrehozása.
- Pozitív én-képre épített alkotó önfejlesztés.

A stratégiákhoz kapcsolódó legfontosabb tanítások:

1. A világos elképzelés (vision/látomás, jövőkép) vonzereje

A vezetői látomás lényeges aspektusa a kimenetel világossága. A várható eredmények fókuszálják mások figyelmét. A látomás lenyűgöz, megragad.

2. A szervezet szociális építése

A vezető tudja, hogy minden szervezet a valóság közösen felismert és értelmezett jelentésének meglététől függ. Ezért a vezető keretbe foglalja a jelentéseket, kimondja a kimondatlant, előhívja a latenciában lévőket. Mindennek érdekében a következőket teszi: példákat mond/konkretizál, hasonlatot mond, modellez, vagy akár rajzol. Ezek által lesz képes a vezető befolyásolni a jelentések értelmét.

A vezető bizonyos értelemben a kreativitást meghaladó tevékenységet végez, mivel alkotása nem merül ki csupán egyfajta, már definiált munka elvégzésében, hanem kiterjed a gondolkodás magasabb rendű formájára, a probléma azonosítására. A vezető kérdése tehát a “miért?”, míg a menedzseré a “hogyan?”.

Ha a vezető elvégzi fenti feladatait, akkor az alkalmazottak is készek lesznek a kreatív közreműködésre, ezáltal pedig létrejön a tudással rendelkezők közössége.

3. Az álláspont kiszámíthatóságából fakadó bizalom létrehozása

A vezető tisztában van azzal, hogy “olyan fogalom, mint *bizalmat nélkülöző szervezet* nem létezik, mert léte több volna mint anomália, ilyenkor gyakorlatilag téves elnevezésről kellene beszélnünk”. A szervezeti integritás tehát döntő fontosságú.

Az integritás megszerzésére törekvő szervezetnek identitással kell rendelkeznie. Ahhoz, hogy kifejlődjön a megfelelő szervezeti identitás, a manifeszt, a feltételezett, a létező és a szükséges szervezetnek egymáshoz közel kell állnia.

A vezető sosem hagy fel az újítással, a “provokálással”, a szervezeti kultúra alapanyagcseréjének megváltoztatásával.

4. Pozitív én-képre épített alkotó önfejlesztés

A vezetői “énnek” a kreatív kibontakoztatása teszi mélységesen személyes üggyé a vezetést. A pozitív önértékelés első lépése az erősségeink felismerése és a gyengeségeink ellensúlyozása, második a készségek fegyelmeléssel való táplálása, a harmadik a saját és a feladathoz szükséges szakértelem közötti megfelelés felismerése.

Fontos elv, hogy a vezetőnek nem kell mindenben kivételesnek lennie.

A vezetők többnyire kihangsúlyozzák az erősségeiket és tompítják vagy bagatellizálják a gyengéiket. A vezető – önbecsüléséből eredően – pozitív értékelést indukál mások iránt a beosztottak körében. Így, Pygmalion-effektussal, bizalmat és komoly elvárásokat ébreszt a szervezetben.

A fenti stratégiákkal a vezető felhatalmaz másokat, hogy a szándékot valósággá alakítsák és életben tartásuk.

Összességében az átalakító vezető:

- Katalizátorként működik, harmóniát teremt eszméi és önmaga helyzete között.
- A vállalatot a közös társadalmi felelősség megélésének színterévé teszi.
- Képes alakítani és felmutatni követői motívumait és céljait.

Bennisnél és Nanusnál a transzformatív vezetés bizonyos értelemben *kollektív*: funkcionálisan szimbiotikus kapcsolatot feltételez, azaz kölcsönhatást a követői szükségletek és a vezető általi megértésük között. Egyben náluk a vezetés *kauzatív* is: megteremt azokat az intézményeket, amelyek keretei között a követők felhatalmazást nyernek szükségleteik kielégítésére. (i. m. 198-199.) Véleményük szerint a vezetői képesség nem megy ritkaságszámba, a vezetés tanulható és nem csak a szervezet csúcán létezik.

Yukl, Northouse valamint több más forrás szerint is az átalakító vezetés fejlődésében jelentős állomás *Tichy és DeVanna* kutatása. A szerzők a csúcsvezetők változások során tanúsított viselkedését tanulmányozták.

Kutatási eredményeik alapján a vezetők a változásokat három “aktusban” kezelik:

1. A változási szükséglet felismerése.
2. A jövőkép megalkotása.
3. A változások intézményessé tétele.

Az átalakítás sikere Tichy és DeVanna szerint minden fázisban a vezetők attitűdjétől, értékeitől és készségeitől függ. A tanulmányban leírt hatékony vezetők:

1. Magukat a változási ügynök szerepében látják.
2. Ésszerű kockázati magatartást tanúsítanak.
3. Hisznek az emberekben és érzékenyek szükségleteik iránt.
4. Meg tudják fogalmazni a saját viselkedésüket irányító központi értékeket.
5. Rugalmasak és nyitottak arra, hogy tanuljanak a tapasztalatokból.
6. Jó értelmi képességűek, hisznek a fegyelmezett gondolkodásban és abban, hogy a problémák gondos elemzést igényelnek.
7. Képesek a látomásra, bíznak a megérzésükben. (Tichy, DeVanna, 1990.)

A témát sajátos, tanácsadási szempontból megközelítő szerző, *Anderson* szerint az átalakító vezetés elkülönült irányzatként a 70-es és 80-as évek fordulóján jelenik meg, mégpedig a hagyományos, tekintélyelvű vezetéstől való megkülönböztetés következtében. (Anderson, 1992.)

Andersonnál erősen *normatív* megkülönböztetést nyer az említett menedzser-leader fogalompár. Nála a menedzser eleve és minősítetten „hagyományos” (változás-ellenes) menedzser, míg a leader „átalakító” (változás-serkentő) vezető. (Anderson, 1992. 50-51., Anderson in: Ternovszky, 2000. 117.). Visszautalva Bassra és Bennis-Nanusra, látjuk tehát, hogy a *(tranzakcionális) manager* – *(transzformatív) leader* fogalomhasználat a különböző szerzőknél bizonyos fokig eltérő formában mutatkozik.

Andersonnál a *hagyományos menedzser*:

1. Gyakran a rövid távú nyereségre összpontosít, feláldozva a hosszabb távú nyereséget, a jó viszonyt alkalmazottaival és a fogyasztókkal.
2. A hatalmat gyakran önkényesen, „felülről lefelé” gyakorolja.

3. Gyakran elfogadja a mindenkori állapotokat és a legtöbb változást elutasítja.
4. Gyakran a dolgozóknak csak arra a 10 %-ára hallgat, akik nyomást gyakorolnak rá.
5. Általában rendelkezik a „legéletképesebbek” túlélési ösztönével és inkább magának való, nem pedig „másokért létezik”.
6. Azt a hatékonysági alapelvet hangsúlyozza, hogy „a munkát jól kell elvégezni”.
7. Közvetlen beosztottjaival formális úton érintkezik.
8. általában zárkózott, racionális, bíráló és „hideg” (az embereket és az új gondolatokat visszafogottan kezeli).
9. Az emberek gyenge oldalaira összpontosít.
10. Azt hangoztatja, hogy a jelenlegi célokat milyen jól teljesítik.

Ezzel szemben az *átalakító vezető*:

1. Nagyobb elkötelezettséget érez a hosszú távú munkából és kapcsolatokból eredő hosszú távú nyereséggel szemben.
2. Személyes és helyzetéből adódó befolyását arra használja, hogy kedvező változásokat érjen el és másokra hatást gyakoroljon.
3. Újításokat kezdeményez és másokat is erre ösztönöz.
4. Nemcsak a dolgozók nyomást gyakorló 10%-ára figyel oda, hanem a másik 90%-ra is.
5. Nagyobb hangsúlyt fektet arra, hogy jó kapcsolata legyen az emberekkel, segítse fejlődésüket és a szervezet egészének fejlődését.
6. Azt a hatékonysági alapfelfogást hangsúlyozza, hogy azt a munkát kell végezni, amely az embereknek és a szervezetnek egyaránt megfelelő.
7. Gondolatrendszer, meggyőződések és értékeket fogalmaz meg.
8. Kapcsolatot tart a dolgozókkal minden szinten.
9. Odafigyelő, érzéssel beszél, támogató és meleg (érdeklik az emberek és az új gondolatok), mások erősségeit keresi, és elismerésben részesíti.
10. Jövőképéről, céljairól és terveiről beszél.

A leírtakból látható, hogy ebben a megkülönböztetésben a tranzakcionális menedzserhez a „hagyományos”, míg a „leaderhez” az „átalakító” jelző *minősítő* jelleggel kapcsolódik.

A menedzser ezekben a felfogásokban valójában inkább pragmatikus, önkényes, változásellenes, önérdekű, formális, “hideg”, hibakereső, míg a leader inkább jövőnek elkötelezett, befolyásoló, változás-serkentő, kapcsolatorientált, meggyőződését képviselő, támogató, pozitív. Míg a menedzser vezérelve: “a jó munkát jól megcsinálni” (értelmezésünkben=valamit elintézni, hatékonyan kivitelezni, “helyretenni”), addig a leaderé: “a jót megvalósítani” (értelmezésünkben= meghatározni, mi a “helyes”, vagyis mi a kölcsönösen hasznos/ szükségeszerű, és azt tenni).

Anderson szerint az átalakító vezető egyértelműen tisztázott értékek és meggyőzések alapján munkálkodik az elkülönülő célok integrálásán. Fő eszközei a jövőkép, tervezés, kommunikáció és az alkotó cselekvés. Tevékenységében mérhető, pontos célrendszert követ. Átalakító szemlélete befolyásolja minden ember egyéni fejlődését és a vállalati termelékenységét. Az átalakító vezető folyamatosan tanul, átalakítja önmagát és a vezetés természetét is. (Anderson in: Ternovszky, 2000. 118.) Fontos megjegyezni, hogy Anderson gondolatai szerint elvileg mindenkiből válhat átalakító vezető. Az átalakító vezetés lépései a szerző szerint a következők:

1. A jövő elképzelése

Anderson szerint a legtöbb ember számára az összes lépés közül ez a legnehezebb, mivel eredetiséget feltételez, megköveteli, hogy kilépjünk a hétköznapi gondolkodás és cselekvés keretei közül. Márpedig a szokások hatalma erős, az emberek az új gondolatokat csak lassan fogadják be, és itt olyan kockázatról van szó, amelyet sok ember nem hajlandó vállalni. Ugyanakkor ez egyben a döntő lépés is, hiszen az újítások és korszerűsítések rendszerint éppen ezért valósulnak meg, mert valaki meglátja, hogy jobban is lehet dolgozni, jobban is lehet élni.

2. Tervezés

A tervezés lényege Andersonnál: a megszilárdult jövőképre építeni, meghatározni, mit, mikor, hol és hogyan kell tenni, ki mire a legalkalmasabb. Amennyiben kialakul a terv, megvalósulása csak akkor lehet sikeres, ha elegendően elfogadják és minden érintett lelkesedéssel fogadja. Ha ezt nem tudjuk elérni, a siker esélye nagymértékben lecsökken.

3. *Csoportépítés*

Anderson szerint összeillő és termelékeny csoportokat úgy tudunk létrehozni, ha az embereket kívánságaiknak megfelelő csoportokba tesszük, erejüknek és érdeklődésüknek megfelelő feladatokat bízunk rájuk, s miközben egyre nagyobb felelősséget vállalnak, szakmailag és lelkileg támogatjuk őket. Így érjük el, hogy felnőjenek a kihívásokhoz, amelyeket remélhetőleg vállalnak.

4. *Ösztönzés*

Az érdekeltség és az elismerés rendszere biztosítja a működés kívánt szintjét. Anderson szerint az ösztönzés mélyén a cselekvés áll: az emberek mélyebb igénye nem más, mint a jól végzett, értelmes munka, a megmérettetés, és a munkához kapcsolódó közösség, elismerés.

5. *Értékelés*

Az értékelés kényes feladatának elvégzése a következő eredményekhez vezet: javítás a terven, a siker szintjének jobb meghatározása, a sikerek ünneplése.

6. *Visszacsatolás*

Az értékelés visszacsatolás funkcióját Andersen külön lépésben szerepelteti. A visszacsatolás nem csupán a teljesítményre, hanem már az első lépésre, magára a jövőképre, majd a további lépésekre is vonatkozik. (Anderson in: Ternovszky, 120-122.)

Anderson öt képességet és számos, hozzájuk rendelt részképességet tart nélkülözhetetlennek az átalakító vezetéshez. Ezeket a részletesebb tájékoztatás biztosítása céljából az értekezés mellékletében tüntetjük fel (Melléklet/1.)

Anderson saját munkájának jelentőségét abban látja, hogy bár “sok könyv leírja a szervezetek átalakulását és útjukat a kiválóságig, ezek a könyvek azonban nem adnak átfogó, egységes szaktudáson alapuló munkamodellt, amely feltárja és továbbfejleszti az emberek tudását, képességeit...Könyvem...támpontot nyújt,...amely véleményem szerint

nemsokára teret nyer a folyamatosan alkalmazkodó és fejlődő vezetésben.” (i. m. 256.)

A vezetéselméleteknek a nyolcvanastól a kilencvenes évekig tartó fejlődési szakaszát mintegy átíveli *Kouzes és Posner* először 1987-ben publikált kutatása a vezetés kihívásairól. (The Leadership Challenge, 1987.)

Kouzes és Posner definíciójában a vezetés: annak művészete, hogyan mozgósítsunk másokat a közös célkitűzésért való elszánt küzdelemre. A szerzők kiemelik az akarat momentumot. Ha a követőkben nem jelenik meg a tudatos választás, belső készítés, belső igény, akkor értelmezésükben nem is beszélhetünk vezetésről.

A szerzők kutatásaikra építve négy alaptulajdonságot és tíz olyan vezetői gyakorlatot találtak, amelyek a hatékony és csodált vezetők viselkedését jellemzik. A négy alaptulajdonság:

- Becsületesség.
- Hozzáértés.
- Előrettekintés.
- Lelkesítés.

A szerzők vezetői „tízparancsolata”:

1. Keresd az erőpróbát jelentő lehetőségeket, hogy változtathass, fejlessz és korszerűsíts!
2. Kísérletezz, vállald a kockázatot és tanulj az elkövetett hibákból!
3. Vedd észre a felemelő, nemes jövőt!
4. Szólj az emberek értékeihez, érdekeihez, reményeihez és álmaihoz és sorakoztasd fel őket egy közös jövőkép alá!
5. Támogasd az együttműködést a közös célok népszerűsítésével és a bizalom megteremtésével!
6. Az információ és a hatalom megosztásával erősítsd az embereket, bővítsd mozgásterüket, segítsd, hogy kitörjenek a szürkeségből!
7. Mutass példát másoknak, viselkedj úgy, ahogy ... vallott értékeidből következnek!

8. Tervezz kis előnyöket, amelyek előmozdítják a következetes előrelépést és megteremtik az emberek elkötelezettségét!
9. Ismerd el az emberek hozzájárulását minden program sikeréhez!
10. Ünnepeld meg rendszeresen a csoport eredményeit! (forrás magyar nyelven: Anderson, 1992. 61., eredetiben Kouzes, Posner 1987.)

Kouzes és Posner kutatásukat tovább folytatták, ezáltal – mint ahogy azt Tom Peters is megállapítja – a vezetési szakirodalom egyik különösen fontos, tartós érvényű alkotása jött létre. (Kouzes, Posner: *The Leadership Challenge*, 1995.) Munkásságuk egyedi értékét a rendkívül széles empirikus megalapozottság, a gyakorlatiasság, a szívből jövő mondanivaló, valamint az magyarázza, hogy eredményeik kiállták az idő próbáját.

Kouzes és Posner tanításainak lényege jól megragadható a vezetés öt alapvető szokása /öt vezetési alaptevékenység, és a mindegyikhez kapcsolódó két-két – összesen tíz, már korábban említett – vezetői irányelv mentén. Saját kutatásaikból és mások kutatási eredményeinek interpretálásából, egyedi rendezéséből fakadó megállapításaik egyszerre koncepciózusak és szemléletesek. Gondolataik közlési módjára jellemző mind a magas szintű strukturáltság, mind a közvetlen figyelemfelhívás praktikus igénye.

Az alábbiakban kiemeljük munkájuk néhány lényegesebb üzenetét. Munkájukon keresztül szeretnénk a legátfogóbb képet nyújtani az átalakító vezetés tanításairól. (Jelezzük, hogy az 5x2 alapelv leírását a részletesebb tanulmányozás lehetővé tétele érdekében a mellékletben közöljük. Melléklet/2.) Főbb gondolataikat a célok, a vezetői szerep és a motiváció témakörök köré csoportosítottuk.

Célok:

- Keresni kell a „többletet”, a „rendkívülit”, a „magasabbrendűt” a jövő lehetőségei mögött! Fontos elképzelni az „ideálist”, a „kiválót”, az „egyedit”. A jövőkép azért lényeges, mert kifejezi saját mércéinket, eszményeinket, egyediségünket, önértékünket, mert időt takarít meg számunkra, és segít koncentrálni erőfeszítéseinket.

- A különlegesen sikeres, erős kultúrájú cégek értékei három témához kapcsolódnak: magas teljesítményelvárások, gondoskodó magatartás, egyediségérzet/büszkeség.

Vezetői szerep:

- A vezető nem feltétlenül azonos a kezdeményezővel. A vezető más kezdeményezésének felkarolásával is betöltheti funkcióját. „Leaderi” magatartás tehát a partnereink által megnevezett, javasolt feladatokra vonatkozóan is tanúsítható!
- Az együttműködés rendszerint hatásosabb és hatékonyabb a versenynél. Az együttműködés vezetési paradoxona: a *vezetésre* nagyobb szükség van együttműködés (közös célok, integratív megoldások, bizalmi kapcsolatok kiépítése) mint versengés esetén.
- Átlátható nagyságú szervezettel, team tervezéssel, időbeli tudatossággal, az eredményhatások hangsúlyozásával, térbeli megoldásokkal, szükség esetén bizonyos erő alkalmazásával kell előmozdítani a kommunikációt.
- A beosztottak a cselekedetnek és nem a szavaknak hisznek. Szükséges, hogy a vezető tudatosan modellezze az igényelt magatartást.

Motiváció:

- A szervezetek szinte kiapadhatatlan innovációs erőforrásokhoz juthatnak, ha nem vonják meg a lehetőséget tagjaiktól a bennük ösztönösen meglévő keresési, kísérletezési, javítási késztetések kiélésére. A szervezeteknek egyenesen *nincs joguk* a dolgozók magasabb motivációs szükségleteinek elhanyagolására.
- A vezetettekben lévő félelmek oldásához, a munkatársak mobilizálásához a meghallgatás, az érzelmek elismerése, a támogatás vezet.
- Az átalakító vezetőnek ki kell mutatnia a személyes meggyőződését: szívből kell beszélnie.
- A lépésenkénti eredmények elve vonatkozik munkatársaink „hadra fogására”. Akitől már egyszer valamilyen mértékű hozzájárulást kaptunk, ahhoz visszamehetünk újbóli kéréssel, viszont aki egyszer már nemet mondott, ahhoz kevésbé. Igyekeznünk kell elkötelezni az embereket a már meghozott választásuk mellett.
- A magas elvárásszintek jól alkalmazhatók az önbizalom növelésére. Ahhoz, hogy a

kitűzött normák teljesüljenek, fontos meggyőződni, hogy az érintettek valóban tisztában vannak-e a követelményekkel.

- A teljesítés során mindig megfelelő visszacsatolást kell biztosítani. Ezzel segítünk a végrehajtásban résztvevőknek, hogy realisan szemléljék saját teljesítményüket. Így jobban elfogadható lesz számukra az a tény, hogy csak a szintet valóban teljesítők számíthatnak jutalmazásra.
- A vezetés a másokkal való bánásmód, az érzelmi kapcsolatok foglalkozása. Az eredményekhez kapcsolódó ünnepek háttérét a vezetővel kialakított jó személyes kapcsolat kell, hogy képezze. Az ünnepek támogató szociális struktúrákat hoznak létre. A bátorítás („encouragement”) szó töve a latin „cor”, ami szívet jelent. A bátorítás a szívvel való inspirálás, ami – nagyon sok vezető vallomása alapján – nem más, mint mások szeretete.

Mint a fenti áttekintésből látjuk, Kouzes és Posner egyszerre ad vezetéselméletet és gyakorlati vezetési útmutatót. Munkájukban a vezetéselmélet legfontosabb fogalmait foglalják egyedi keretbe és összefüggésrendszerbe. Biztos kézzel vezetik az olvasót abban a struktúrában, amelynek pillérei a motiváció, jövőkép, értékek, hatalom, befolyásolás, együttműködés, felhatalmazás, bizalom, megerősítés. Mindeközben eredeti és praktikus tanácsokkal látják el az alkalmazót. Mivel nagyfokú empátiával szinte előre látják az alkalmazásban bekövetkező esetleges egyodalúságot, túlkapasokat, ezért módszeresen felhívják a figyelmet tanácsaik átgondolt, mértéktartó alkalmazására.

Kouzes és Posner közép és felsővezetőkre végezte el kutatását. Elméletükben a szervezeti és az egyéni szintű vezetői hatás egyaránt fontos szerepet kap. Szintén nagy szerepe van benne a vezető önképésének, saját fejlődésének, „átalakulásának”. A szerzők a bemutatott magatartásokat nem speciális képességű vezetők, hétköznapokból kiemelkedő tetteiként exponálják, hanem a sikeres vezetői tevékenység USA-ban és egyes más kultúrákban működő, létező gyakorlatként. Konceptiójuk ismertetése után, annak fényében fontos visszautalnunk arra, hogy korábban ismertetett definíciójukban eleve „vezetés”-ről és nem átalakító „vezetés”-ről beszéltek. Náluk az átalakítási mozzanat már annyira szerves része az irányítói tevékenységnek, hogy quasi nem is értelmeznek ezen a

fogalomkörön kívüli, egyéb módon definiált „vezetést”. Arra is visszautalunk, hogy náluk az átalakulási mozzanat lényege: a vezetettek elkötelezettségének kialakítása.

Kouzes és Posner újabb munkájának megjelenését követő években, a vezetélméleteket áttekintve szól a témában *Yukl*. Az ő meghatározásában az átalakító vezetés: „folyamat, mely a szervezeti célok iránti elkötelezettség kialakítására és a követőknek – a célok megvalósítása érdekében történő – ’felhatalmazására’ irányul. (Yukl, 1998, 324.)

Yukl úgy látja, hogy az átalakító vezetés kutatási eredményei egymással eléggé összeesengenek ahhoz, hogy bizonyos irányelvek – ajánlás jelleggel – megfogalmazhatók legyenek a beosztottaikat inspirálni és motiválni kívánó vezetők számára.

Yukl szerint ezek az irányelvek a következők:

- Világos és vonzó jövőkép megalkotása.
- A jövőkép megvalósításának megértetése.
- Önbizalmat sugárzó, optimista cselekvés.
- A beosztottakba vetett bizalom kifejezése.
- Korai sikerek létrejöttének biztosítása.
- A sikerek megünneplése.
- A középponti értékek dramatikus, szimbolikus megjelenítése.
- Vezetés személyes példával.
- Az emberek felhatalmazása, hogy képesek legyenek megvalósítani a jövőképet.

A vezetési témakör egy másik áttekintő szerzőjénél, *Northouse*-nál az átalakító vezetés egy olyan folyamat, amely az egyének megváltoztatására, átformálására irányul. Középpontjában az értékek, az erkölcs, a mércék és a hosszú távú célok állnak. Az átalakító vezető felméri a vezetettek (angolszász megfogalmazásban üzenet értékűen: követők/followers) motívumait, szükségleteik kielégítésének eszközeit. Hozzájuk a maguk emberi teljességében viszonyul (...“treating them as full human beings”). De a személyes aspektus középpontba állításán túl, *Northouse* egyúttal kiemeli, hogy a transzformációs vezetés fogalom valójában egy összefoglaló elnevezés a vezetési

jelenségek széles körének leírására, melybe beletartoznak mind a személyes szintű befolyásolási, mind pedig a teljes szervezetek – vagy akár kultúrák – átalakítására irányuló igyekezetek. (Northouse, 2001. 131.) Ugyanez a szerző máshol a szervezeti szintű átalakításra teszi a hangsúlyt: “az átalakító megközelítés...leírja, hogy a vezetők miképpen kezdeményeznek, fejlesztenek ki és valósítanak meg jelentős változásokat a szervezetekben.” (i.m. 144.)

A transzformációs gondolatrendszer ismertetésének zárásaképpen utalni szeretnénk Yukl (1998. 340.) és mások felvetésére, akik felhívják figyelmünket azokra a kapcsolatokra, amelyek fogalmilag az átalakító felfogást egyes korábbi magatartástudományi elméletekhez fűzik.

A kapcsolódások jelzésére törekedve Yukl visszanyúl a 60-as évek egyes elméleteiig. Szerinte az átalakító vezetési „*empowerment*” (=„felhatalmazás”, nem technikai, hanem átfogó értelemben, quasi „felelősségkiterjesztés+hatalomátruházás+fontosság-tudat-növelés”) és „*ownership*” (=„sajátom-érzet”) kategóriákban jól visszatükröződnek a korábban Argyris, McGregor vagy Likert munkáiban leírt „hatalommegosztás”, „kölsönös bizalom”, „részvételen alapuló döntéshozatal”, „munkaélet-minőség” és „támogató kapcsolat” fogalmak. Az átalakító vezető viselkedései sokszor azonosíthatók a korábban már hatékonyként leírt vezetői viselkedésekkel. Például a „személyes megközelítés” („*individualized consideration*”) magatartásjegy leírható, mint a korábban leírt „támogató” és „fejlesztő” vezetői magatartások kombinációja.

A korábbi elméletekkel való érintkezési pontokra, többek között McGregor, Peters és Waterman munkásságára hivatkozik magának az átalakító vezetésnek több képviselője is, például Bennis és Nanus (1996. 23.), illetve Anderson. Anderson szerint már maga McGregor is az „új iskolát” képviseli annyiban, amennyiben azt vallja, hogy „az emberek természetüknél fogva érdekeltek és öntevékenyek, a vezető feladata csupán az, hogy a szervezeti környezetet oly módon alakítsa, hogy hasznosítani lehessen a dolgozók belső érdekeltségét a szervezeti célok elérése érdekében”. Anderson többek között rámutat Ouchi elterjedt „Z” elméletének az átalakító vezetéssel való kapcsolatára. Megállapítja,

hogy a „Z” elmélet „kiveszi a reflektorfényből az egyént”, mert „az embert a csoport, a szervezet és annak a kultúrának a keretei közé helyezi, amelyikben él. Az embereknek értéktudatot, jelentőséget ad, amely a szervezet egészének teljesítményéhez kötődik.” (Anderson, 1992. 41., 34.)

A fenti összefüggéseken kívül fontos még rámutatnunk arra, hogy az átalakító vezetés „jövőkép” centrikusságában visszatükröződik a szociálpszichológia korai „fölérendelt cél” koncepciója. Muzafer Sherif például nevezetes oklahomai diáktábori kísérletében kimutatta, hogy a megosztott csoportoknál eltűnik az ellenségeskedés, amikor a csoportok egy irányt követnek a fölérendelt célok elérése érdekében, feltéve, ha a célok reálisak, és kihívást jelentenek minden résztvevő számára. (Sherif et al. 1961.)

Az átalakító vezetés elméletének áttekintése, és egyes fogalmi illeszkedések jelzése után térjünk most rá az irányzat személyfejlesztési koncepciójának bemutatására! Ennek kapcsán vizsgáljuk meg a közvetlen személyfejlesztési mondanivaló megjelenését az átalakító vezetés egyes, reprezentatív – közülük elsősorban a kérdéskörnek tágabb teret szentelő – képviselőinél!

2.2. A személyfejlesztés az átalakító vezetési elméletekben

Az irányzatot kiemelkedően reprezentáló *Bass* leírja, hogy a vezető a következő módon alakítja át és motiválja beosztottait:

1. Tudatosítja bennük a feladatvégzés eredményének fontosságát.
2. Rábírja őket, hogy lépjenek túl önérdekükön a szervezet vagy a csoport céljainak érdekében.
3. Aktivizálja magasabb rendű szükségleteiket. (Bass, 1985.)

Bass (1996.), valamint *Avolio és Bass* (2002. 2-3.) a fenti átalakítás mögötti konkrét befolyásolási technikákat, mechanizmust a már említett 4 faktorba sorolja.

1. Élni az idealizáltsággal

Az átalakító vezető szerepmodellként viselkedik. Ezeket a vezetőket értékítéletünkben magasra helyezzük, tiszteljük őket, bízunk bennük, azonosulunk velük. Az ilyen vezető érdekeit összehangolja, a kockázatot megosztja a követőkkel. Kiszámítható, etikus. Nem kerüli meg a fontos kérdéseket. A hatalmat nem használja személyes előny érdekében, hanem csupán akkor, amikor szükséges.

2. Inspiratív motiváció

Az átalakító vezető jelentést, fontosságot ad a dolgoknak, elvárásszintje kihívó. Elősegíti a csapatszellemet, lelkesedést, pozitív gondolkodást. A követőket bevonja egy vonzó jövőkép megalkotásába. Világosan közli elvárásait, és demonstrálja saját, célok és jövőkép iránti elkötelezettségét.

Témánk szempontjából e helyütt külön hangsúlyozzuk a további két faktort, az intellektuális kihívást és a személyes megközelítést, mint amelyek közvetlenül az egyének képességeire, kvalitásaira hivatottak hatni.

3. Intellektuális kihívás

Az intellektuális kihívás azt jelenti, hogy a vezetők ösztönzik beosztottaik kreativitását, innovációs készségét. Arra bírják őket, hogy megkérdőjelezzék saját maguk és vezetőjük vélekedéseit és értékeit. Segítik a munkatársak újító, fejlesztő tevékenységét, szervezeti problémákkal való megbirkózását, kéri javasolataikat. Ösztönzik őket az eddigi gondolkodási keretek átlépésére, bátorítják őket, hogy belevágjanak a problémák gondos elemzésébe és megoldásába, új megoldások kipróbálásába. Nyilvánosan nem bírálják az egyéneket, és nem kapnak kritikát, ha véleményük a vezetőtől eltér.

4. Személyes megközelítés

A személyes megközelítés azt jelenti, hogy a vezetők ügyelnek a munkatársak fejlődési szükségleteire. Tanulási lehetőségekkel, támogató légkörrel biztosítják a munkatársakban lévő képességek fokozatos kibontakozását. Gondosan meghallgatják az egyént, odafigyelnek sajátos szükségleteire és képesek a gondos, egyedi bánásmódra. Gyakran található munkatársaik körében, kommunikációjuk az ilyen helyzetekben kétirányú. A beszélgetések személyesek, a témáik között felbukkannak az egyéni részletek. A vezető ilyenkor emlékszik a korábbi eszmecserék egyes mozzanataira, tudatában van annak, mi foglalkoztatja munkatársát. Nemcsak munkavállalóként, hanem teljes emberként tekint beosztottjára.

A személyes megközelítést alkalmazó vezetők célja, hogy a vezetetteket és kollégáikat egyre magasabb és magasabb fejlődési szintre emeljék. Gyakorlatilag trénerként (coach), tanácsadóként viszonyulnak dolgozóikhoz annak érdekében, hogy azok megtalálják szükségleteik kielégítésének módját. Magatartásukkal kifejezik, hogy a maguk részéről elfogadják, illetve értékelik a beosztottaikban, kollégáikban felfedezett személyes különbözőségeket. Ez megmutatkozik abban, hogy egyes dolgozóknál az érzelmeket helyezik előtérbe, és több bátorítást nyújtanak, mások esetében pedig – akiknek inkább másra van szükségük –, több önállóságot juttatnak. Egyeseknél a szilárd követelmények, a specifikus célelőírás, másoknál a feladat magasszintű strukturálása eszközével élnek.

A személyes megközelítést alkalmazó vezetők gyakran delegálnak, hogy az – ezáltal

keletkező – kihívás személyes növekedésre, fejlődésre készítse a beosztottat. Gondosan figyelemmel kísérik a végrehajtás folyamatát. Szükség esetén segítenek, felméri az előrehaladást, de lehetőleg oly módon, hogy a munkatársak ne érezzék egyfajta ellenőrzésnek a vezető közreműködését.

Megállapítható tehát, hogy Bass és Avolio jelentős mértékben foglalkozik a személyfejlesztés közvetlen interperszonális hatásmechanizmusával, utóbbit az átalakító vezetés egyik fő komponenseként kezeli.

Tichy és Devanna a személyek fejlesztéséről, mint az elkötelezettség mozgásba lendítéséről beszél. Szerintük a vezetőknek azt szükséges elérni, hogy az emberek odaálljanak a szervezeti küldetésből fakadó célok mögé. (Tichy és Devanna, 1990. 149-158.). Náluk a vezetők a vezetettek „útikísérői”. Ezen az úton az egyik legkényesebb terület a munkatársak fölös önvédelmi reakcióinak lebontása. A fejlődéshez a vezetők saját önkritikájuk nyílt kifejezésével mutathatnak jó példát.

Tichy és Devanna az elkötelezettség kialakításának négy módszerét taglalja: a tervezést, az oktatást, a csapat-összetétel megváltoztatását és a problémameghatározás vezetési módszerének felülvizsgálatát. (i.m. 162-173.)

A szerzők a személyfejlesztés közvetlen eszközeiről a szervezeti humánerőforrás-kezelési rendszer „fejlesztés” funkciójánál beszélnek. A fejlesztési funkció céljának meghatározásakor abból indulnak ki, hogy a modern szervezetben széles körű hatalom-megosztásra van szükség. A szervezeti tagok felhatalmazása azonban elképzelhetetlen a felelősség kiterjesztése nélkül. Az új típusú felelősség felvállalása egy sajátos fejlődési folyamatot igényel a szervezet tagjaitól. A fejlődés célja tehát: „előtérbe állítani az emberi természet jó oldalát, és háttérbe szorítani a rosszat; úgy megváltoztatni a társas környezetet, hogy az ésszerűség, a tolerancia és a nagylelkűség elnyomhassa az ésszerűtlenséget, a könyörtelenséget és az önzés impulzusait”. (i. m. 254-255.)

A fejlődés megtételéhez a szerzők szerint elsősorban az oktatást kell segítségül hívni.

Kimutatják, hogy gyakorlatilag minden általuk vizsgált átalakító vezető jelentős arányú formális képzést működtetett az általa vezetett szervezetben. Ezen kívül meghonosították az új típusú magatartási elvárásokat és mintákat felmutató vezetői műhelyek rendszerét, ahol többnyire egymással összefüggésben van szó a szervezet és tagjai megváltozásáról, és az ilyen változási folyamatok mögött álló központi értékekről.

Az oktatás mellett a folyamatban nagy szerepet játszik a szocializáció és a decentralizált egységek működtetése. A szocializáció ezirányú hatása magától értetődő. A decentralizált egységek fejlesztő hatását tekintve, a szerzők szerint ezek a „kis üzleti egységek” gyakorlatilag „tanulási egységek”-nek tekinthetők, mivel bennük a lényegi fejlesztési hatások sokkal közvetlenebbül érik a szervezeti tagokat, mint egy nagyméretű, külső hatásoktól elzártabb szervezeti komplexumban. (i. m. 256.)

Tichy és Devanna utal vezető és vezetett fejlődésének kölcsönösségére. A vezetőnek használna, ha a vezetettek bátran meg merik neki mondani véleményüket, de a nyitott légkörön kívül előfeltétele a vezetettek megfelelő fejlettségi szintje is.

Végülis az új szellemiséget a szerzők a vezetői moralitás kérdéseként határozzák meg: szerintük a vezetőnek szüksége van arra, hogy „megfelelő egyensúlyt alakítson ki a pénz szeretete és a morális élenjáróság között”. (i.m. 259.)

Összességében megállapítható, hogy Tichy és Devanna a személyfejlesztés legfőbb eszközeinek a szervezeti szintű hatásokat és a személyes példamutatást tartják, kevésbé foglalkoznak az ezeken kívüli, interperszonális szintű fejlesztési mechanizmusokkal.

Bennis és Nanus kifejtik, hogy az általuk vizsgált vezetők esetében – a munkatársakra gyakorolt hatást illetően – „öt kulcsfontosságú képesség alkalmazása játszott szerepet:

1. Az a képesség, hogy olyanak fogadjuk el az embereket, amilyenek, és ne olyanak, amilyenek látni szeretnénk őket...” (Azt megérteni, hogy a másik a *saját* fogalmai szerint milyen ember.)
2. „Az a képesség, hogy az összefüggéseket és problémákat a jelen, s ne a múlt

szempontjából szemléljük.”

3. „Az a képesség, hogy a közelállókat ugyanazzal az udvarias figyelemmel kezeljük, mint az idegeneket vagy alkalmi ismerősöket.” (Ez a képesség nagyon fontos a család mellett a munkában is. A két hibaforrás: figyelmetlenség és túlzottan bizalmas viszony. Kimenet: információvesztés, az értékelés hiánya, a visszacsatolás elmaradása.)
4. „Az a képesség, hogy még akkor is bízunk a másokban, amikor a kockázat nagyon látszik.” (...”Hosszú távon még a túlzott bizalom is bölcsebb..., mint ha abból indulunk ki, hogy az emberek többsége alkalmatlan vagy nem őszinte.”)
5. „Az a képesség, hogy mások állandó helyeslése és elismerése nélkül végezzük munkánkat.” (...”Igazából nem volna szabad azt nézni, hogy hányan *szeretik* a vezetőket.”) (Bennis, Nanus, 1996. 68.)

A fenti képességeket alkalmazó vezetői stílus elengedhetetlen a *felhatalmazás* létrejöttéhez. Ez a stílus inkább *maga felé vonzza* (eredetiben: húzza/pull), mintsem valami felé *irányítja/tereli* (eredetiben: tolja/push) az embereket. Inkább azonosulással, mintsem a jutalmazás/büntetés párossal motivál.

A felhatalmazás különböző dimenziókban jelenik meg. Ilyen a szignifikancia: a hatékony vezető képes azt a képzetet kelteni a munkatársakban, hogy ők a társadalmi rend aktív középpontjai. A vezetettek úgy érzik, hogy olyan területen dolgoznak, ahol végbemehetnek az emberek életét legalapvetőbben befolyásoló események. Nemkülönbön fontos eleme a felhatalmazásnak a kompetencia, ami a szerzőknél a munkában való állandó előrehaladást és tanulást jelenti. Felhatalmazás dimenzió még az együttesség élménye: a munkatársak valami olyasmit élnek át, ami a családhoz, közösséghez hasonlít. Itt nem feltétlenül egymás kedveléséről van szó, hanem a közös ügybe vetett bizalom egymásban történő átérzéséről. Végül, nem maradhat el a felhatalmazás megvalósulása esetén az öröm. A szerzők kijelentik, hogy jó volna véget vetni annak a spekulációnak, „amely szerint a vezetésben örökösén jelen kell lennie a büntetésnek, vagy jó esetben a büntetés-jutalmazás kettősségének... A felhatalmazás révén...a munkások olyannyira elmerülni látszanak ’munkajátszmájukban’, hogy hosszú

időszakokra megfelelnek elemi szükségleteikről... Emberek bele tudnak feledkezni különböző munkával kapcsolatos tevékenységekbe, amelyek semmiféle jutalommal nem kecsegtetnek, amelyeket a 'szükségletcsökkentés' teoretikusai elmaradhatatlannak ítélnék. Ha ez igaz..., akkor szinte minden célkitűzés vagy tapasztalat szórakozássá, de legalábbis potenciálisan élvezetté tehető... Így a felhatalmazás nemcsak a munkavégzés idejét, hanem magát az életet is jobbá teszi." (i. m. 80-84.)

Bennis és Nanus felfogását értékelve megállapítható, hogy elméletükben fontos szerepet szánnak a vezető személyfejlesztő ambíciójának és szerepének. Ahogy a korábbi fejezetben említettük, náluk nagy hangsúly helyeződik a vezetői fejlődés és a munkatársak fejlődése kölcsönösségére. Ez a kölcsönhatás „felhatalmazás” fogalmukban fejeződik ki leginkább: az „empowerment” révén egyszerre valósul meg mások vezetése és önmagunk menedzselése.

Bennis és Nanus megállapításaiból kitűnik, hogy integráltan kezelik munkát és életet, így náluk a másokra gyakorolt vezetői hatás egyértelműen és a legszorosabban véve életminőséggel kapcsolatos kategóriává válik. Másképpen kifejezve, elméletükben a vezetés a közvetlen gazdasági/hatékonysági értelmezésen túl általános személyfejlesztési fogalomként is jelentkezik. Bennis és Nanus a vezetést úgy fogják fel, mint amely nem kis mértékben befolyásolójává válik az emberek fontosságtudatának, képességfejlődésének, együttesség-élményének és általában vett örömeztetésének.

Mint korábban bemutattuk, *Anderson* öt képességet (képesség-csoportot) és számos, hozzájuk rendelt részképességet tart nélkülözhetetlennek az átalakító vezetéshez:

1. A tudatosság és önmagunk irányításának képessége.
2. Az emberi kapcsolatok építésének képessége.
3. Az egyéni tanácsadáshoz és a problémakezeléshez szükséges képességek.
4. Vállalati (szervezeti) tanácsadói képességek alkalmazása csoportok és szervezetek fejlesztésére.
5. A stílus, a szerepek és a képességek rugalmas váltása, a sokoldalúság megszerzése.

A szerző az öt képesség közül a harmadikban, „az egyéni tanácsadáshoz és a problémakezeléshez szükséges képességcsoport” keretében foglalkozik elsősorban a munkatársak fejlesztésének közvetlen kérdéseivel.

Mivel indokolja a problémamegoldási-tanácsadás képességek középpontba állítását? Véleménye szerint „a menedzserek, vezetők személyes kapcsolatainak közül több olyan van, amely magasabb szintű segítőkészséget, megértést és fejlettebb képességeket *igényelne*.” Felfogásában „az emberi kapcsolatainkat és munkahelyi teljesítményünket befolyásoló *belső, személyes problémák megoldásának képessége... megtanulható*.” (Anderson, 1992. 131-132.) Anderson kitér arra, hogy a vezetők kiemelt helyzetben vannak a mások életébe való beavatkozás, a problémamegoldásban való közreműködés esélye szempontjából. Szerinte a vezető felé kialakuló bizalom révén olyan helyzetek jöhetnek létre, amelyben a felettes esetleg „bárki másnál nagyobb és mélyebb segítséget” nyújthat. (uo.) A különböző egyéni élethelyzetek mellett az alkalmazási lehetőségek között megemlíti az olyan formális személyügyi interakciós helyzeteket, mint a teljesítményértékelő vagy karriertervezési beszélgetések. (i. m. 142.)

Anderson a téma explorálása során hangsúlyozza azt a korlátozó tényezőt, hogy a vezetőknek nincs ideje mélyebben vagy hosszabb távon bekapcsolódni a tanácsadási jellegű tevékenységbe. Meg kell őrizniük a kényes egyensúlyt a „feladat” és „kapcsolat” vonatkozások között. Arra sincs módjuk, hogy egyforma intenzitással foglalkozzanak minden emberrel.

Nem kétséges, hogy „*bizonyos módszerek segítenek egyes embereknek, bizonyos problémák esetén, bizonyos helyzetekben, időnként*”. (i. m. 133.) Ugyanakkor, a vezetők tanácsadási tevékenysége rizikókat is hordoz magában. A tagadhatatlan eredmények mellett jogosan felvetődik a tanácsadás megbízhatóságának, esetleges hatástalanságának vagy negatív hatásának kérdése. Mi indokolja tehát a tanácsadás gondolatának és gyakorlatának hangsúlyozását?

Anderson utal Carkhuff korábban megfogalmazott két tételére, amely vonatkoztatható a

felvetett dilemmára. Az első úgy szól, hogy „minden emberi érintkezésnek építő vagy romboló hatásai lehetnek”. (Carkhuff, 1969.) Anderson értelmezésében ez azt jelenti, hogy „a fontos emberi kapcsolatok sohasem semlegesek, hanem az emberekre (és teljesítményükre) vagy kedvező, vagy kedvezőtlen hatást fejtenek ki.

A másik tétel szerint „az eredményes emberi kapcsolatokban vannak olyan közös, központi elemek, amelyek lehetővé teszik az emberi segítőkészség átélését”. (uo.) Anderson ennek kapcsán utal az emberek segítségének, támogatásának hatékonyságnövelő hatására.

Anderson beszámol olyan programokról, amelyek alapját a rendszerszemléletű oktatás képzési, és amelyek kiemelkedő sikert tudtak felmutatni a tanácsadás vonatkozásában. (Anderson, i. m. 133-135.) Szintén jelzi, hogy egyre terjed a képességfejlesztés /tanácsadás oktatása az emberi foglalkozásokat gyakorló szakemberek tág köre számára. Ennek keretében a legtöbb felsőoktatási intézmény tanterve tartalmaz kapcsolattartási, problémakezelési képességfejlesztő tanfolyamot. A képzés fontosságának hangsúlyozásakor utal arra, hogy a különböző szakterületek képviselői az új, mélyebb felkészültségük segítségével megközelíthetik az emberek súlyosabb gondjait, amellet, hogy könnyebben kezelhetik a saját problémáikat is.

Anderson felfogásának gyakorlati oldalára rátérve, emeljük ki a problémakezelés – korábban már felsorolt – fázisaihoz tartozó legfontosabb elveket, készségeket, tanácsadói magatartásokat!

Ezek a tényezők a probléma meghatározásától a megoldás elősegítéséig terjednek, de magukba foglalnak egyes, a megközelítésre vonatkozó szakmai alapelveket-útmutatásokat is:

- A probléma pontos meghatározása
A meghatározási fázisnak a lényege annak megértése, hogy az emberek saját maguk hogyan fogják fel problémájukat. Itt az odafigyelés készsége a döntő, és a segítség a partnernek a problémája felismerésében és vállalásában.

- Célok kitűzése
Fontos olyan célok kitűzése, amelyek a belső fejlődés mellett a külső körülményekben is érzékelhető javulást tesznek elérendővé.
- A cselekvés megtervezése
Szükség van világos prioritásokra és alternatív megoldási utakra.
- Cselekvési tervek végrehajtása
A végrehajtás segítése három alszakaszra osztható: az előrevivő erők létrehozása, alkalmazása és hatásuk fenntartása szakaszaira.
- Ösztönzési képességek alkalmazása
Anderson szerint a személyfejlesztésben legerősebb ösztönzési képességek: az összefoglalás, új nézőpontok létrehozása az információcsere folyamatában, az empátia, illetve az erős/gyenge pontokra vonatkozó szembesítés
- Megosztás
Saját tapasztalataink megosztásakor, magunk bizonyos mértékű megmutatásakor fontos a hitelesség, kölcsönösség, időzítés.
- Azonnaliság
A problémakezelés, magatartásváltoztatás fontos elve a cselekedetet követő minél korábbi beavatkozás, az “itt és most” tanulságainak érvényesítése.
- Átirányítás
Fel kell ismernünk, hogy mely problémák megoldásához kell más partnerhez átirányítani a tanácsadást igénylőt. (i. m. 151-171.)

Kouzes és Posner munkáinak személyfejlesztési vonatkozásaira rátérve szeretnénk jelezni, hogy a korábban ismertetett generikus elvek között már számos közvetlen személyfejlesztési téma is megtalálható volt. Ehelyütt tömören a következőképpen foglaljuk listába vonatkozó koncepcióikat, utalásaikat.

- A szervezet „felrázására” a vezetőnek olyan technikák állnak rendelkezésre, mint a csoportok kibővítése új munkatársakkal, a régi tapasztalatok szervezett felfrissítése, képzési és más programok, akciók beiktatása, a munka – kaland jellegű – erőpróbának tekintése, az ötletelés napi munkatervezésbe való beépítése és mások.

- A kísérletezést/kockázatvállalást meg kell erősíteni, mégpedig a kiválósággal arányosan. A kockázatot csökkenteni lehet kisebb kihatásúra tervezett kísérletekkel, a kísérletező magatartás védelmével, az azt elfojtó kritika hatásának semlegesítésével.
- A célok megfogalmazásakor alkalmazni kell a pozitív közlésmód, a megfelelő nyelvezet, a nonverbális kifejezések kommunikációs erejét. Megfoghatóvá kell tenni akár a megfoghatatlant is, jelszavak, idézetek, humor, képek, analógiák segítségével.
- A bizalom az emberi kapcsolatok leglényegesebb eleme, egyúttal a hatékonyság fontos tényezője, az egyének szervezeti elégedettségének legjobb előrejelzője illetve a lelki alkalmazkodás elősegítője.
- A hatalom és információ megosztása, a képzés azért szükséges, mert a vezető csak erős, hozzáértő és hatékony dolgozókkal tud rendkívüli feladatot megoldani. Választási lehetőségek nyújtásával, az önirányítás (vezetetti befolyás és kontroll) kibontakoztatásával célszerű növelni a szervezeti hatékonyságot és az elégedettséget. A beosztotti hatalom nem csökkenti, hanem növeli a vezető észlelt hatalmát, illetve eredményességét. A beosztottakba vetett hit szinergikus, cirkuláris hatásokat kelt, növeli a kompetenciaérzetet.
- A vezetőnek értékközösséget kell építeni, de nem erőszakolhatja rá értékeiket a követőkre. A közös érték-„nevező” a keresésből és dialógusból származik. Érték-tudatosítási technikák: kritikus munkamozzanatok (példamutatás, tanulságlevonás), példák/történetek, kérdések, speciális szavak, szimbólumok, tárgyak, rituálék alkalmazása, a térbeliség szabályozása.
- Az örömet nem luxusként, hanem a munkahely részeként kell felfogni.

3. AZ ÁLTALÁNOS ÉS A SZEMÉLYFEJLESZTÉSI TANÍTÁSOK ELEMZÉSE ÉS ÉRTÉKELÉSE

3.1. Az irányzat általános tanításai: értelmezés, elemzés és értékelés

Az átalakító vezetésben az *átalakítás* fogalom a vezetői *magatartás* jellegére, stílusára vonatkozik. A magatartási faktort azért kell hangsúlyoznunk, mivel az “átalakítás” kifejezés hajlamos bennünk előhívni egyfajta tágabb értelmezést, amely úgy volna leírható, mint a „változási folyamatok komplex szakmai irányítása illetve lebonyolítása”. Az ettől való megkülönböztetés érdekében fontos, hogy világosan lássuk tárgyalat kategóriánk szűkebb határait, specifikusabb jelentését.

A cégek átalakításának perspektivikus és aktuális aspektusaival komplex értelemben a változásmenedzsment foglalkozik. A változásmenedzsment célja és tartalma: “A szervezet lehetőségeit, fenyegetettségét időben észlelő, olyan monitoring és problémamegoldó menedzsmenttevékenység, amelynek iránya a jövő, a szervezet hosszú távú életképességének megóvása és sikerességének fenntartása a szervezet fejlettebb egyensúlyának elérése révén.” (Noszkay, 2003. 14.) Emellett a változásmenedzsment „...a jelentős, nagyszabású változások menedzselésének mestersége. Ilyen például egy alapvető üzleti stratégiaváltás, egy technológiai váltás, szervezeti változtatás stb. A változtatás színtere lehet egyetlen műhely, iroda vagy üzlet, egy szervezeti egység vagy a szervezet egésze. Nagyszabású, nem rutin feladatokról lévén szó, elengedhetetlenül szükségesek a projektmenedzsment ismeretek, amelyeket a változásmenedzsment nem helyettesít, hanem kiegészít.” (Pataky, 1994., idézi Noszkay, 2003. 18.)

Mitől függően beszélhetünk tehát inkább *változásmenedzsmentről* vagy átalakító vezetésről?

Az egyik ilyen kritérium föltétlen az, hogy szakmai kérdésfeltevésünk inkább az átmenetek *komplexitásának kezelésére* (Kotter, 1990., idézi Bakacsi, 1996. 205.) vagy pedig a változások *emberi tényezőkön alapuló előmozdítására* irányul. Az emberi tényezők kezelésén belül is a változásmenedzselést az átalakító vezetéstől a felhasznált vezetői eszközök jellege különbözteti meg. Az átalakító vezetés esetén ezek specifikuma: az értékek, közös mozgatórugók hangsúlyozása, a szimbolikus-emocionális eszközök relatíve fokozott alkalmazása, a saját és a munkatársi változás középpontba állítása.

Az átalakító vezető tehát a menedzser által reprezentált összes szakmai – például stratégiai tervezői, szervezettervezői, projektvezetői, gazdálkodói-pénzügyi döntéshozói, illetve emberirányítói – aspektus közül az utóbbira, ezen belül is a *személyes vezetési (leadership)* tartalomra koncentrál.² Személyközi magatartásával, specifikus eszközeivel segíti, ösztönzi mások és a környezet fejlődését. Változási modellszemélyként és facilitátorként működik.

A szakirodalomban a változás-*“menedzsment”* mellett megtalálható a változás-*“vezetés”* fogalom (például Kotter munkásságában, lásd 1990., 2002.). A változásvezetési felfogás a „változásmenedzselés”-hez képest értelemszerűen a változások sajátos humán befolyásolási eszközeit helyezi előtérbe. Ez a megközelítés plasztikusan fejeződik ki Kotter és Cohen aktuális tanulmányában. A szerzők üzenetük lényegét úgy foglalják össze, hogy a változásvezetésben (*“change leadership”*) az eddiginél nagyobb hangsúlyt kell helyezni a *“látom-érezem”* típusú, magatartást befolyásoló faktorokra az *“elemzem-gondolom”* jellegű tényezők mellett. (Kotter-Cohen, 2002.)

Ezek alapján a logikusan adódik a következő kérdés: mi különbözteti meg az átalakító vezetést a *változásvezetéstől*?

A kérdésre a válasz úgy adható meg, hogy míg az *átalakító vezetés* inkább a változtatás

² Ennek tisztázása kapcsán itt is rá kell mutatnunk, hogy bár a menedzseri-leaderi szakmai tartalmak/szerepek között az elvi elkülönítés megoldható – és egyben meg is oldandó –, a gyakorlatban, adott személyre vonatkoztatva – mint ahogy erről a későbbiekben még szó lesz – a nevezett funkciók, szerepek elválaszthatatlanul összetartoznak.

generikus aspektusait hangsúlyozza, a vezetőnek a beosztottai és a cég irányában *általában* képviselt felfogását, mutatott magatartását írja le, addig a *változásvezetés* inkább a konkrét változások kezelésének vezetői tudásanyagával, technikáival és szemléletmódjával foglalkozik.

Elmondható tehát, hogy bár az átalakító vezetés adott történelmi-gazdasági körülményekre válaszul jött létre, mégis – mint ahogy az a releváns forrásokból és az értelmezéshez fentebb hozzáadottakból kitűnik –, hivatását nem csupán egy konkrét korszak vagy azon belül is bizonyos szervezeti helyzetek változási feladatainak teljesítése képezi. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az irányzat elnevezésében az „átalakítás” megjelölés a változás *tényleges megvalósulásának* mindenkori igényére kíván utalni. Ebből a szempontból is érvényes az a fentebbi megállapítás, hogy a gondolatrendszerben az „átalakítás” generikus értelmezésben szerepel. Vagyis a tanok alapján az alkalmazás nem szűkíthető le akár egy meghatározott, relatíve rövid gazdasági korszak sajátos „átalakítási” tennivalóira, akár a szervezeti életciklus egy bizonyos fejlődési fázisa jellegzetes transzformációs munkálataira. A bemutatott irodalmak ennél általánosabb interpretációt és alkalmazást sugallnak. Ugyanakkor, a félreértések elkerülése végett le kell szögezni azt, hogy maga az alkalmazás ténye, illetve annak ésszerűsége és hatékonysága mindig függ a releváns környezet komplex feltételrendszerétől.

Az értelmezési kérdéseket követően térjünk rá az átalakító vezetési felfogások elemzésére. A megközelítések összehasonlítása, értelmezése céljából négy olyan kérdést határoztunk meg, amelyek mentén kibonthatók egyes fontos szemléleti különbségek.

Ezek a kérdések a következők:

1. Pragmatikusan a szervezeti célrendszeren belül vagy átfogóbb, elvi szempontok szerint határozzuk meg az átalakulás értelmét?
2. Mennyire kap hangsúlyt a vállalat, illetve az emberek átalakítása?
3. Mennyiben kap hangsúlyt önmaga a vezető átalakulása?
4. Milyen vezetési szinten és milyen irányban (beosztottak, egyenrangúak, fölérrendeltek

felé) tekintjük érvényesnek az átalakító vezetési elvek alkalmazását, illetve, ehhez kapcsolódóan, mennyiben tekinthetjük mindennapinak vagy különlegesnek az átalakító mozzanatot a vezetésben?

Tekintsük át most az egyes koncepciókat a megadott elemzési szempontokat követve!

1. Pragmatikusan a szervezeti célrendszeren belül vagy átfogóbb, elvi szempontok szerint határozzuk meg az átalakulás értelmét?

a. Átfogóbb, elvi szempontok érvényesülése

Burns az emberközpontúság, egyenlő bánásmód mellett olyan általános elveket is hangsúlyoz, mint a szabadság, igazságosság, béke. Anderson egyértelműen tisztázott személyes értékekről és meggyőződésekről beszél, amelyek között a legátfogóbb elvi szempontok is szerepelnek. Ugyanő hangsúlyozza minden ember – szintén általában vett, nemcsak szorosabban a vállalati célrendszerben értelmezhető – egyéni fejlődését. Northouse kiemeli, hogy az átalakító vezető a követőkhöz „a maguk emberi teljességében” viszonyul.

b. Hangsúly a szervezeti célrendszeren

A szervezeti célrendszerhez konkrétan kötődő elvek kerülnek előtérbe például a következő szerzőknél: Bass (a vezető iránti bizalom, csodálat, lojalitás, magasabbszintű motiváltság), Bennis és Nanus (bár náluk a kérdéssel összefüggésben föltétlen megemlítendő, hogy úttörő jelleggel utalnak a vállalat és az alkalmazottak közös társadalmi felelősségére), Kouzes és Posner (bár náluk is megjegyzendő, hogy a jövőkép fogalmukhoz kapcsolódó „rendkívüli”, „magasabbrendű”, „megnemesítő” jelzők a cégértékeken túlmutató, tágabb célértelmezést is lehetővé tesznek; és, hogy ugyanők máshol – a céges kultúrában kevésbé szokásos módon – egyenesen „szeretetről” beszélnek a munkatársakkal kapcsolatban).

Ugyanakkor a hivatkozott irodalom alapján elmondható, hogy ezek a felvetések az iskola tanain belül inkább támogatják, kiegészítik, mintsem háttérbe szorítanák, vagy

helyettesítenék a szervezeti (cég- és egyénfejlesztési) irányultságot.

Az is megfigyelhető, hogy a megcélzott változások vezető-vezetett közötti nyertes-nyertes helyzeteket és nyílt kommunikációs viszonyokat feltételeznek, illetve ilyenekre vonatkoznak; a deklarált és a gyakorlatban működőként ismertetett vezetői célokban nem fedezhető fel rejtett befolyásolási szándék.

2. Mennyire kap hangsúlyt a vállalat, illetve az emberek átalakítása?

Az átalakító vezetés definícióinak, megközelítéseinek összefoglaló táblázatából (2. táblázat) kitűnik, hogy mindegyik szerző hangsúlyozza az emberek átalakítását, miközben a közreműködőkre közvetlenül gyakorolt hatást természetesen nem szakítják el a befolyásolás eredményeképpen létrehozni kívánt vállalati célállapottól, a cég átalakításától. A felfogások között valamelyes különbségnek tekinthető, hogy többen már az átalakító vezetés legszorosabban vett meghatározásánál is direkt módon exponálják a cégátalakítást. Ez így van Andersonnál, Kouzes és Posnernél, Yuklnál, Northouse-nál („vállalati termelékenység”, „közös célkitűzés”, „változások kezdeményezése, kifejlesztése és megvalósítása a szervezetekben”).

Ugyanakkor markánsabb eltérés jelenik meg az egyes szerzők között a részletes kifejtés szintjén. Abban már jelentősebb differencia van közöttük, hogy – akár elméletileg, akár gyakorlatilag – melyikük mennyire szentel külön figyelmet a személyek átalakításának.

Elmondható, hogy a legtöbb szerző egy gondolatrendszerben kezeli a szervezet és a személyek átalakítását, azaz nem végez lebontást a – természetesen a valóságban integráltan végbemenő – átalakulási folyamat tárgyi-dologi és emberi szféráira vonatkozóan. Így nem tárgyalja külön a transzformáció egyén- vagy csoportkezelési elméletét, módszertanát, nem részletezi az utóbbiakkal összefüggő specifikus szempontokat.

2. táblázat Az átalakító vezetés fogalma, megközelítése különböző szerzőknél

Burns (~, 1978.)	Az a folyamat, ahogy vezetők és követőik egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik.
Bass (~, 1985.)	A vezető iránti bizalom, csodálat, lojalitás, tisztelet valamint az elvártnál magasabb szintű motiváltság kialakítása a követőkben.
Bennis és Nanus (~, 1985.)	A hatalom bölcs felhasználása: az eszmék és valóság közötti harmónia katalizálása, a közös társadalmi felelősség megélése, a követői motívumok és célok alakítása, felmutatása, a dolgozói szükségletek és vezetői megértésük kölcsönhatásának biztosítása.
Anderson (~, 1992.)	Egyértelműen tisztázott értékek és meggyőződések alapján mérhető, pontos célrendszer követve munkálkodni az elkülönülő célok integrálásán, jövőkép, tervezés, kommunikáció és alkotó cselekvés segítségével. Befolyásolni minden ember egyéni fejlődését és a vállalati termelékenységet.
Kouzes és Posner (~, 1995.)	Annak művészete, hogyan mozgósítsunk másokat a közös célkitűzésért való elszánt küzdelemre. Tudatos választás, belső motiváció, belső igény létrejöttének elősegítése a követőkben.
Yukl (~, 1998.)	Folyamat, mely a szervezeti célok iránti elkötelezettség kialakítására és a követőknek – a célok megvalósítása érdekében történő – 'felhatalmazására' irányul.
Northouse (~, 2001.)	Folyamat, amely az egyének megváltoztatására, átformálására irányul, és amely középpontjában az értékek, az erkölcs, a mércék és a hosszú távú célok állnak. Sajátosságai: a vezetettek motívumai, szükségletkielégítési eszközei felmérése; a munkatársakhoz azok emberi teljességében való viszonyulás. Felfogható, mint jelentős szervezeti változások kezdeményezése, kifejlesztése és megvalósítása.
Avolio ill. Avolio-Bass (~, 1999., 2002.)	Mások motiválása az érintettek által eredetileg megcélzott – gyakran az általuk korábban lehetségesnek tartott – teljesítmény meghaladására. A vezetettek morális érettségének fejlesztése, érdeklődésük mélyítése, kiterjesztése. Motiválás az önérdeken való túllépésre a csoport, szervezet, társadalom javára. Az önértékelésen keresztül a feladat iránti elkötelezettség, a részvétel elősegítése.

Egyes munkák tartalmában és struktúrájában azonban, mint azt az átalakító vezetés

személyfejlesztési koncepciójáról szóló következő alfejezetben látni fogjuk, jelentős helyet foglalnak el az egyének, csoportok kezelésének elvei, módszerei. Ilyen szerző különösen Anderson, akinél a legkiterjedtebb az egyén- és csoportfejlesztés interperszonális eszköztárának bemutatása.

3. Mennyiben kap hangsúlyt önmaga a vezető az átalakítása?

Bár nem minden szerzőnél jelenik meg egyformán hangsúlyosan, elmondható, hogy a vezetőnek saját maga *átalakulására*, illetve tudatos *átalakítására* vonatkozó szándéka és tevékenysége a kezdetektől fogva része a transzformatív vezetés gondolatrendszerének. Burns kiemeli, hogy vezetők és követők az átalakulási folyamatban *kölcsönösen* hatnak egymásra, mintegy egymást emelik magasabb szintre. Anderson szerint az átalakító vezetés nem értelmezhető magának a vezetőnek az átalakulása nélkül.

Bennisnél és Nanusnál – mint azt láttuk – a négy alapvető vezetési stratégia egyike a pozitív én-képre épített alkotó önfejlesztés, mivel “az ‘énnek’ a kreatív kibontakoztatása teszi mélységesen személyes üggyé a vezetést”. Visszaidézve, náluk az önfejlesztés főbb elemei: pozitív önértékelés; leszámolás a vezetői kivételesség illúziójával, az erősségek kihangsúlyozása és a gyengeségek tompítása.

4. Milyen vezetési szinten és milyen irányban (beosztottak, egyenrangúak, főlérendeltek felé) tekintjük érvényesnek az átalakító vezetési elvek alkalmazását, illetve, ehhez kapcsolódóan, mennyiben tekinthetjük mindennaposnak vagy különlegesnek az átalakító mozzanatot a vezetésben?

Mint korábban láttuk, Burns-nél az átalakítás ugyan előfordulhat a hétköznapi gyakorlatban, de megjelenését inkább a kivételesség jellemzi. Nála bárki, bármely pozícióban lehet “átalakító”. Magasabb vezetési szinten az átalakítás: a szociális rendszer megváltoztatásához, az intézmények megreformálásához szükséges erő mobilizálása, míg mikro szinten: az egyének közötti befolyásolási folyamat.

Burnsnél jelenik meg leginkább explicit formában, hogy az átalakító hatás nemcsak a vezetettekre, hanem oldalirányban és a fölérendeltek felé is hathat.

Bass szerint átalakító vezetőkről bármely szervezetben, annak bármely szintjén beszélhetünk, szemben a karizmatikus vezetőkkel, akik megjelenése ritkábban, egyes speciális szervezeti helyzetekhez kötötten várható (olyankor, amikor a fennálló hatalomnak többször egymás után nem sikerül kríziseket megoldania, és ehhez kapcsolódóan megkérdőjeleződnek az addig érvényes értékek, feltevések).

Andersonnál is a jelenségek széles szférájában, a szervezetek különböző szintű szituációiban – vagy akár olyan csoportban, mint a család – is beszélhetünk átalakító vezetésről. Bár az átalakító vezetői hatás nála – mint másoknál szintén – jelentős felkészültséget igényel, ettől függetlenül úgy fogalmaz, hogy elvileg mindenkiből lehet átalakító vezető.

Kouzes és Posner közép és felső vezetői szinten végezte kutatását, tehát náluk sem kizárólagosan a felső- vagy csúcsvezetői szintek kiváltsága a koncepciójukban vallott elveket követő vezetés. Mondanivalójuk másik sajátossága, hogy munkájuk „a” hatékonynak bizonyult vezetési gyakorlatot kísérli meg összefoglalni. Tehát amikor korszerű vezetésről, nagyfokú vezetői hatásról szólnak, ők sem kivételesnek, rendkívülinek felfogható irányítási mozzanatokban gondolkodnak, hanem széleskörben érvényesíthető elméletben és praktikus eljárásokban.

Áttekintő munkájában Nemes F. (2003. 219.) is úgy véli, hogy „A leader és a követő szerep, illetve viszony nem rögzült /mint menedzser-beosztott kapcsolat/, azaz a követők közül átmenetileg vagy tartósan bárki lehet leader.”

Általában tehát a szerzők nem tartják az átalakító vezetést a felső vezetői szintek kisajátítható területének, mint ahogy arra elvi vagy tanácsadási javaslat formájában is utalnak. Míg egyes korábbi értékelések inkább a felső vezetői szintek sajátjaként értelmezték az irányzatot, újabban inkább előtérbe kerül az alsóbb szinteken való

alkalmazás kérdése is.

Ugyanakkor elmondható, hogy míg az irányzat képviselői említik, illetve érzékeltetik a vezető egyenrangúak és felettesek felé történő befolyásolási tevékenységének fontosságát, munkásságukban mégis jellemzően a vezető-beosztott diádon belül érvényesülő befolyásolási mechanizmus nyer megjelenítést.

A négy szempont vizsgálatát követően térjünk át elemzésünk összegzésére és az irányzat átfogó értékelésére.

A fenti négy szempont vizsgálata alapján is megerősíthetjük, hogy az átalakító vezetés:

1. jóllehet közvetlen célként jellemzően a *követők fejlesztését* (magasabb szintre emelését, változtatását) szabja meg, tevékenységével végső soron a rövid és hosszú távú *gazdasági eredményességet* kívánja szolgálni; különös tekintettel az ehhez szükséges változások kezdeményezésére, kifejlesztésére és szervezeti megvalósítására,
2. a céges változások létrehozása érdekében kíván hatni a *szervezeti tagokra*, megcélozva felkészültségük fokozását, magasabb rendű igényeik felkeltését, elkötelezettség kiváltását, növelését,
3. fontos eszköze a *vezetői önfejlesztés*, mely hitelesítheti eszközeit (az értékek tisztázása, felmutatása, magabiztos képviselete; világos jövőkép, célok, mércék érvényesülésének elősegítése; a munkatársak motívumainak megértése, differenciált kezelése; emocionális, szimbolikus illetve karizmatikus hatások kifejtése; felhatalmazás), és előmozdíthatja e módszerek alkalmazásához szükséges kompetenciák megszerzését és fenntartását,
4. elvileg a szervezet *több szintjén* gyakorolható.

Schermerhorn, Hunt és Osborne plasztikusan érzékeltetik az átalakító vezetésre jellemző elveket a hagyományos vezetéssel való szembeállításban (ld. 3. táblázat, 1994. 517.)

3. táblázat. Hagyományos és új vezetési eszközök

<p style="text-align: center;">Kevesebb hangsúlyt fektetni a következőkre... (hagyományos vezetési eszközök)</p>	<p style="text-align: center;">Több hangsúlyt fektetni a következőkre... (új vezetési eszközök)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tervezés • Felelősség-körülhatárolás • Ellenőrzés, probléma-kezelés • Rutin helyzetek, egyensúly kialakítása • Hatalom saját kezben tartása • Alkalmazkodás kiváltása • A szerződéses kötelezettségek hangsúlyozása • Vezetői elkülönülés, racionalitás • A környezet reaktív kezelése 	<ul style="list-style-type: none"> • Jövőkép/küldetés • A jövőkép átplántálása • Motiváció, inspiráció • Változások és innovációk létrehozatala • Hatalom átadása (hatáskör, rendelkezésérzet „juttatása” másoknak) • Elkötelezettség kiváltása • Többletteljesítményre ösztönzés • Érdeklődés mások iránt, intuíció • A környezet proaktív kezelése

(Schermerhorn et al., 1994. 517.)

Elmondható, hogy az átalakító vezetés mára elfoglalta a helyét a szervezetről kialakított alapvető vezetési felfogások sorában, egyikévé vált az egymással versengő legelfogadottabb magyarázó elveknek. (Beardwell, Holden, 2001. 41.) Yukl szavaival élve, megjelenése „eredeti, más paradigmákkal nem helyettesíthető” hozzájárulást jelentett a vezetés elméletéhez. (Yukl, 1998. 340.)

Összegzésképpen a következő pro és kontra érvek hozhatók az irányzat jellemzésére (elsősorban Yukl, i. m. 327-328., 340-341. és Northouse, i.m. 145-148. felhasználásával):

- Az átalakító vezetés bemutatja, hogy a vezetés érzelmi aspektusai hasonlóképpen fontosak, mint az értelmi tényezők, és hogy a szimbolikus tettek jelentősége felér a megerősítő viselkedések jelentőségével.

- Ez az elmélet számos más megközelítésnél teljesebb képet nyújt a vezetésről, igen széles a vizsgálati spektruma, ugyanakkor emiatt a paramétereit, és – főleg a leíró elméleteiben, valamint gyakorlati vezetési útmutatóul szolgáló szövegrészeiben található – egyes fogalmai helyenként nehezen egyértelműsíthetők.
- Az elvek kutatási megalapozottsága széleskörűnek tekinthető. Mind kérdőíves-statisztikai³, mind leíró módszerrel születtek kutatások. A legtöbb kutatás összefüggést talál a “karizma”, a “személyes megközelítés” és az “intellektuális kihívás” tényezők valamint a vezetői hatékonyság között. A vizsgálatok szerint összességében a hatékony vezető az átalakító elveket hangsúlyozza, de nem mond le a tranzakcionális vezetés egyes releváns megoldásairól sem. Az irányzattal szemben módszertani problémaként felvethető, hogy kevés még az eredményeket megerősítő longitudinális vizsgálat. Emellett, a kutatási megállapítások még mindig főleg a vezetés felső szintjeire érvényesek. Ezzel összefüggésben állhat, hogy egyúttal keveset mondanak a nem tipikusan “vezetői” befolyásolási folyamatokról. Ez utóbbi azt jelenti, hogy az irányzat elsősorban a vezető-beosztott diádon belül értelmezi a befolyást, és nem veszi kellőképpen figyelembe a vezető egyéb irányú befolyásoló tevékenységének hatásait.
- A kvantitatív elemzés mellett fontosak a témában született leíró kutatások. Ezek is hangsúlyozzák a vezetői eszközök változatosságának szükségességét. A leíró kutatások szerint a hatékonyan talált vezetők képesek befolyásolni a szervezetben zajló jelentős változási folyamatokat. Segítenek másoknak az események értelmezésében, a lehetőségek és kihívások felismerésében, a változási szükséglet megértésében. Bevonással, jövőképpel, hatékony kommunikálással, szimbólumokkal és példákkal vezetnek. Élen járnak a változás szervezeti diplomáciájában, támogatók keresésében, a hatalom alkalmazásában.
- Az átalakító vezetés a tranzakcionális vezetéssel szemben tagadhatatlan előnyökkel rendelkezik. Ugyanakkor, egyes kritikák szerint, ezek túlzott hangsúlyozása a helytelen általánosítás veszélyeit is magában hordhatja. E kritikák szerint problematikus lehet a vezetés tág, differenciált jelenségvilágát a “transzformatív-

³ Az eredetileg használt kutatási eszközt, a “Multi-Factor Leadership Questionnaire” (MLQ) több átdolgozás során fejlesztették tovább, beleértve a tényezők kibővítését.

tranzakcionális” fogalompárra szűkíteni, és azon belül értelmezni, interpretálni.

- Az átalakító vezetés a vezetők mellett hangsúlyt helyez a követők szempontjaira is, ugyanakkor néha hajlamos a vezetőt egyoldalúan kiemelni, sőt, tulajdonságelméletbe, elitizmusba hajlóan kezelni.
- Miközben az átalakító vezetés tanításaiban megjelenő értéktartalom ellentmond a fogalom minden olyan interpretációjának, mint személyek illetéktelen, uniformizált jellegű, netalán akaratukkal szemben történő, manipulatív befolyásolása, ilyen értéktartalom hiányában, alkalmazói rosszhiszeműség esetén, elvileg nem zárható ki az irányzatban feltárt és javasolt nagyhatású vezetési eszközökkel való visszaélés veszélye.

A transzformációs vezetés értékelése kapcsán azt is el kell mondanunk, hogy az általa reflektorfénybe állított vezetési jegyek, eszközök alapul szolgáltak egyes más, illetve kapcsolódó elméleti és gyakorlati megközelítések gondolati konstrukcióihoz illetve eszköztárához. Ilyen, az átalakító vezetés által hangsúlyozott mozzanatok például az *építés az emóciókra, a karizma számos összetevője, a jövőkép, közös célok, a vezetői és beosztotti motívumok, mások fejlesztése vagy a változás-orientáltság*. Utalnunk kell arra, hogy ezek a faktorok határozottan megjelennek az olyan – az empiriában gyökerező, a leadership iskolák rendszerében még pontosabb helyüket kereső – elméletekben, mint a leadership kompetencia/érzelmi-intelligencia alapú megközelítése. (Goleman-Boyatzis-McKee, 2003.) De hasonló illetve kapcsolódó tényezőket (jövőkép, mások megnyerése, a folyamatokban játszott személyes szerep, mozgósítás, értékek, közös célok, felelősségteremtés, változás, szakszerű kommunikáció) helyez középpontba – egyes személyügyi kérdések mellett – a *menedzsment újratervezésével* foglalkozó élenjáró szerzői megközelítés is, amely a szervezetek újratervezéséhez kapcsolódóan a nevezett faktorokban látja a teljesítmények növelése, végső soron az ügyfél jobb kiszolgálása titkát. (Champy, 2000.)

3.2. A személyfejlesztési koncepciók elemzése

3.2.1. A személyfejlesztési koncepciók összehasonlítása

Mint az irányzat átfogó tanításainak elemzéséből kitűnt, mindegyik szerző hangsúlyozza az *emberek átalakítását* is az eredményképpen létrehozni kívánt *céges változások* kontextusában. Egyes szerzőknél, akiknél külön hangsúlyt kapnak a közvetlen vállalati célhorizonton túlmutató célok, végső szempontok, értékek, ezek között megtalálhatók az érintettek – nemcsak szorosabban a vállalati célrendszerben értelmezhető – *egyéni fejlődésére* vonatkozó gondolatok. (Anderson, 1992.) Másoknál az kerül megfogalmazásra, hogy az *átalakító vezetőt jellemzi a követőjéhez annak „emberi teljességében” való viszonyulás.* (Bass, 1996., Northouse, 2001.)

A következőkben tekintsük át táblázatos formában a közvetlenül a személyek fejlesztésére vonatkozó koncepciókat (lásd 4. táblázat)! Az összehasonlítás céljából az alábbi szempontokat határoztuk meg:

- A fejlesztés irányulása.
- A fejlesztés hangsúlya az adott megközelítésben.
- A fejlesztés módszerei.

Miközben valamennyi szerző tanításában fontos szerepet játszik a személyek változtatásának igénye, az áttekintő táblázatból láthatjuk, hogy az egyes felfogások jónéhány eltérést mutatnak a téma megközelítésében.

Vizsgáljuk meg tehát, hogy milyen jelentősebb különbségeket tapasztalunk a személyfejlesztési elvek és gyakorlat kibontásánál!

4. táblázat. A személyfejlesztési koncepciók áttekintése

Szerző	A fejlesztés irányulása	A személyfejlesztés hangsúlya	A fejlesztés módszere
B. M. Bass	A megcélzott céges eredmény fontosságának tudatosítása Önérdéken való túlélés Magasabbrendű szükségletek aktivizálása „Magasabb szintre emelés”	Meghatározó súlyú	<ul style="list-style-type: none"> • Személyes megközelítés: Támogatás, bátorítás, fejlesztés (coaching) • Intellektuális kihívás: <ul style="list-style-type: none"> • a problémaérzékenység fokozása • a problémák új szempontú megközelítésének ösztönzése
N. M. Tichy, M. A. Devanna	Az elkötelezettség mozgásba lendítése A fölös önvédelmi reakciók lebontása, új típusú felelősség felvállalása Az ésszerűség, a tolerancia és a nagylelkűség előtérbe állítása Egyensúly a moralitás és pénzszeretet között	Kevésbé exponált	<ul style="list-style-type: none"> • Oktatás • Vezetői műhelyek • Szervezeti szocializáció • Decentralizálás
W. Bennis, B. Nanus	Vezetők és munkatársak kölcsönös fejlődése A munka és az élet jobbá tétele	Exponált	<p>Felhatalmazási dimenziók:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szignifikancia • Kompetencia • Együttesség élménye • Öröm
T. D. Anderson	Kedvező emberi hatás kifejtése a munkavállalóra, nagyfokú és érdemi segítség nyújtása problémája megoldásához	Jelentősen exponált	<ul style="list-style-type: none"> • Tanácsadási képességek. • Humán problémakezelési protokoll
J. M. Kouzes, B. Z. Posner	Az értékek, érdekek, remények, álmok megszólítása, a szervezeti átalakuláshoz nélkülözhetetlen kvalitások létrejötte	Kevésbé különül el az általános mondani-valótól	<ul style="list-style-type: none"> • Innovációserkentő technikák • Kockázatvállalás megerősítése • Célkitűzési technikák • Bizalom • Értékközösség építés • Felhatalmazás • Örömteli munka

A „vezetői hatás irányulása” dimenzióban megfigyelhetünk egy sajátos hangsúlyeltérést a fejlesztési hatás iránya és jellege tekintetében. Míg Bassnál elsősorban a vezetettek *vezető általi* „felemelése” kerül előtérbe, addig Tichynél, Devannánál már explicitebb a *kölcsönös* felemelkedés, amely Bennisnél, Nanusnál szintén jellemző. Vagyis utóbbi gondolat körben az átalakítás egy vezető-vezetett közötti kölcsönhatásként fogható fel, mint erre a jelenségre korábban már utaltunk.

Andersonnál sajátos a vezető által kifejtett hatás jellege, amennyiben nála a *segítés* kap legnagyobb hangsúlyt, ez válik a legfőbb eszközzé ahhoz, hogy a munkatárs mintegy önmagát tudja „felemelni”, azaz fejleszteni.

Megjegyzendő, hogy Kouzes és Posnernél is a vezetőtől a beosztott felé irányuló hatás van előtérben. Ugyanakkor az általuk leírt számos vezetői hatás között jellemzőek azok, amelyek – természetüknél fogva – a legközvetlenebb módon a vezetettek „visszahatását” kívánják erősíteni (például innovációserkentés, kockázatvállalás megerősítése, felhatalmazás különböző eszközei). Ezek a vezetői hatások éppen azt szolgálják, hogy a követők minél aktívabb szereplői lehessenek a szervezetek irányításának.

A „közvetlen személyfejlesztési tárgykör súlya” az adott koncepcióban értelemszerűen a vizsgálat horizontja szerint változik. Az elsősorban a *szervezet szintjén* mozgó szerzők kevésbé mutatják aktívnak az egyéni szintet az átalakítás szempontjából. Ők a személyek változását, fejlődését mintegy a makroszervezeti vagy csoportszintű változások, vezetési hatások következményeként látatják. Legkevésbé Kouzes és Posnernél különíthető el a közvetlen személyfejlesztési mondanivaló az átfogó koncepción belül. Ezt a szervezeti és egyéni megközelítési szint nagyfokú integrációja jelzésként is értékelhetjük a szóban forgó szerzők vonatkozásában.

A „vezetői hatás irányulása” és a „közvetlen személyfejlesztési tárgykör súlya” dimenzióknál megfigyelt különbségek már értelemszerűen előrejelzik a „közvetlen személyfejlesztés eszközei” ismérv mentén felfedezhető eltéréseket.

Így, a személyfejlesztés eszközei között találkozhatunk konvencionálisabb metódusokkal (Tichy és Devanna), egyes elvek újszerű értelmezésével (Bennis és Nanus), más diszciplínában kiérlelt eljárásmodok sajátosan továbbfejlesztett formájával (Anderson), sajátos vezetői hatásmechanizmus azonosításával, (Bass), illetve egyes fentiek kombinációjával (Kouzes és Posner).

Össességében, a személyfejlesztési eszközök elméletben elfoglalt helyével kapcsolatban megerősíthető az, amit az irányzat általános tanításainak elemzésénél már jeleztünk. Az átalakító vezetés képviselői – bár különböző megközelítésben és hangsúllyal kezelik személyek és szervezet átalakításának kérdéseit –, többségükben egyazon vezetői befolyásolási mechanizmus keretében tárgyalják a munkatárs- és a cég-fejlesztést.

Megállapítható, hogy miközben valamennyi átalakítási tanítás alapelveként hangsúlyozza az egyénekre gyakorolt hatás fontosságát, bennük a személyes változás inkább, mint szándékolt hatás, semmint leírt, módszertanilag értelmezett jelenség mutatkozik meg. Az elméletek nem foglalkoznak bővebben a személyes fejlődés folyamatával, szakaszaival, ezen belül például a lehetséges célkitűzésekkel, illetve részcélokkal. Gyakorlatilag nem, vagy minimális mértékben adnak útmutatást a személyes fejlődés követéséhez. A közvetlen személyfejlesztési hatás *mechanizmusa* tehát háttérbe szorul, mind összterjedelem, mind a kifejtés specifikussága szempontjából.

3.2.2. A megcélzott személyes változások azonosítása

Az átalakító vezetés személyfejlesztési koncepciója a vezetési működés eredményeképpen a beosztottakban jelentős motivációs, magatartási illetve ezek mögötti érték-, attitűd- valamint képesség stb változásokat feltételez. Az eddig leírtakat felhasználva, az azonosított, illetve kívánatosnak tartott változásokat az alábbiakban szerzők szerint csoportosítjuk.

Burns

- Magasabb erkölcsi és motivációs szintre való emelkedés (kiemelkedés a “mindennapi énből”, annak felváltása a “jobbik énnel” – a vezetés által megteremtett szabadság, igazságosság, egyenlő bánásmód, béke és emberközpontúság viszonyainak köszönhetően).

Bass

- A vezető iránti bizalom, csodálat, lojalitás, tisztelet valamint az elvártnál magasabb szintű motiváltság kialakulása.
- A tevékenység (elért eredmény) fontosságának érzete.
- Az önérdeken való túllépés.

Tichy, Devanna

- A fölös önvédelmi reakciók lebontása.
- Az ésszerűség, tolerancia előtérbe állítása.
- A nagylelkűség előtérbe állítása.
- Egyensúly a moralitás és a pénz szeretete között.
- Az elkötelezettség mozgásba lendülése.

Bennis, Nanus

- Közös értéktartalmak, felfogások kialakulása.
- A csoport-identitás és szervezeti filozófia változásainak elfogadása.
- Az álláspont kiszámíthatóságából fakadó bizalom létrejötte.
- A közös társadalmi felelősség megélése a vállalatban.
- Aktív hatás a vezetők és a szervezet fejlődésére.

Anderson

- Egyértelműen tisztázott személyes értékek és meggyőződések.
- Az elkülönülő célok integrálása, minden ember egyéni fejlődése.

Kouzes és Posner

- Az értékek, érdekek, remények, álmok tudatosulása.
- Belső igény és készletés, tudatos választás alapján folytatott elszánt küzdelem a közös célok megvalósításáért.
- Felelősségvállalás, kezdeményezés, kockázatvállalás.

Yukl

- A szervezettel vagy küldetéssel való magasszintű azonosulás.
- “Áldozatot hozó” (az önérdeket adott mértékig háttérbe szorító) magatartás.
- Értékközösség, felhatalmazás, a sikerek ünneplése hangulatának elérése.
- A szimbolikus tettekben kifejeződő vezetői szándékok követése.

Northouse

- Az értékek, az erkölcs, a mércék és a hosszú távú célok megváltozása.

Csoportosítsuk ezeket a változásokat az aspirációk, az önérdekkel kapcsolatos felfogás, a célok valamint az átfogó magatartási jellemzők szerinti bontásban!

- Az aspiráció irányának, szintjének megváltozása:
 - Az értékek, remények, álmok, hitek tisztázása, tudatosulása.
 - Magasabbrendű szükségletek aktivizálása, magasabb erkölcsi és motivációs szintre való emelkedés.
 - Közös értéktartalmak, felfogások kialakulása, a csoport identitás, a szervezeti filozófia változásainak elfogadása, azonosulás a küldetéssel.
 - A tevékenység (elért eredmény) fontosságának érzete.
 - Elszántság, az elvártnál magasabb szintű motiváltság kialakulása.
- Az önérdekek rugalmas követése, összehangolása az együttműködési elvárásokkal:
 - Az érdekek tudatosulása.
 - A vezetői álláspont kiszámíthatóságából fakadó bizalom létrejötte.
 - Az önérdeken való túllépés, áldozathozatal.
 - A nagylelkűség előtérbe állítása.

- Egyensúly a moralitás és a pénz szeretete között.
- Célok:
 - A vezető szimbolikus tetteiben is kifejeződő elvárások akceptálása a vezető iránti bizalom, csodálat, lojalitás, tisztelet alapján.
 - A közös célok követése.
 - Aktív hatás kifejtése a vezetők és a szervezet fejlődésére.
 - Közös társadalmi felelősség megélése.
- Átfogó magatartási jellemzők:
 - A fölös önvédelmi reakciók lebontása.
 - Az ésszerűség, tolerancia előtérbe állítása.
 - Felelősségvállalás, kezdeményezés, kockázatvállalás.
 - Siker- és ünnepi hangulat.

Az itt felsorolt változások sokrétűsége, motivációs, érték-, attitűd- és magatartási vonzataik alapján joggal mondhatjuk tehát, hogy az átalakító vezetés kapcsán a munkatársakban végbemenő sokoldalú, jelentős lelki fejlődésről kell beszélnünk.

Mindeközben az elméletben nem kerül tisztázásra, hogy végülis a fejlődési elvárások milyen szintű – például mélyebb, személyiségi, illetve felszínibb, viselkedési – változásokra vonatkoznak.

Ennek az ellentmondásnak csak látszólagos feloldását találhatjuk abban a – tanításokban többször megjelenő – elvben, hogy a cél tulajdonképpen a munkatársban eleve benne lévő jobb, illetve legjobb „felszínre hozatala”. Ebben az értelmezésben a személy „átalakítása” úgy értendő, hogy az egyén az adott körülmények, vezetői hatás kapcsán képes és hajlandó legyen előtérbe hozni, felmutatni bizonyos meglévő képességeit, magatartásait. Továbbra is kérdés marad azonban, elvileg mi húzódik meg az – akár ilyenformán értelmezett – fejleszthetőség illetve sikeres változás hátterében.

3.3. A személyfejlesztés egyes kérdései alaptudományi összefüggésben

3.3.1. A probléma felvetése

A megcélzott személyes változások listájának tételei a fentebb elmondottak értelmében az elemző számára felvetik az ilyen jellegű, illetve mélységű/mértékű fejlődés elméleti magyarázatának kérdését.

Példaképpen kiragadva az értékek témakörét, ismert, hogy azok a legnehezebben megváltoztatható magatartási komponensek. Az attitűdök is relatíve állandó összetevői a viselkedésünknek. Konkrétabban, például az önérdekekkel kapcsolatos felfogás (például: tényleges és észlelt érdek megkülönböztetése) és az annak követésére irányuló magatartás (például: rövid vagy hosszú távú érdekkövetés) vizsgálata különösen nagy kihívás elé állítja mind a magatartás külső befolyásolóját, mind alanyát.

Mindezek miatt sajátosnak tartjuk, hogy az átalakító vezetési iskola ismertett reprezentatív munkái nem fejtenek ki a személyes változással kapcsolatos elméletet, szervezen nem építenek ilyenre, de nem is határoznak meg explicit és konkrét kapcsolódási pontokat az erre vonatkozó különböző felfogásokkal, illetve személyiségelméletekkel.

Erre a tényre számos lehetséges magyarázat adódik. Vegyük sorra ezeket!

- Egyik magyarázat lehet a megközelítés – kulturális meghatározottságú – pragmatizmusa. A szerzők az elvek mért eredményességére koncentrálnak, így bizonyos fokig háttérben hagyják a lejátszódó folyamatok elméletét.
- Ezt a pragmatizmust erősítheti a diszciplináris meghatározottság: a *vezetés* tárgykörében vagyunk, ahol a gyakorlat erősebb dominanciája, a megoldás – magyarázatokkal szembeni – bizonyos fokú elsőbbsége speciálisan is jellemző.

- Szintén magyarázat lehet általában a pozitív gondolkodás, illetve speciálisan a humanisztikus pszichológiai irányzat egyes elveinek karakteres hatása az észak-amerikai tudományos gondolkodásra. Ezek az elvek a személyes fejlődés lehetőségét evidenciaként illetve központi gondolatként kezelik. Olyan mértékig részeivé váltak a közgondolkodásnak, hogy hatásuk látens jelleggel is érvényesül, relevanciájuk elfogadása a szerzők szemében nem igényel külön indoklást.

A személyes változás elméleti kereteinek hiányára adható fenti magyarázatok érthetőek, önmagukban akceptálhatóak, ugyanakkor nem változtatnak az elméleti teljesség, illetve a megfelelő elméleti kontextus hiányából fakadó problémán.

Megjegyezzük, hogy ezek a problémák hatást gyakorolhatnak az elmélet vonzerejére, az alkalmazás motivációira is. Vélhetően az elmélet „teljesebb” kibontása – így például az emberek elvi megváltoztathatóságával kapcsolatos „*expektancia/várakozás*” és más témák érintése – előnyös volna számos, a menedzsmentet gyakorló illetve tanulmányozó számára az elvek kipróbálási szándékának érleléséhez, vagy a kitartó és hatékony alkalmazáshoz⁴. Megjegyezzük, hogy mindez különösen fontos volna a hasonló „soft” jellegű koncepciók esetén.

Összességében tehát, miközben a vezetőt korunkban egyre inkább úgy fogjuk fel, mint fejlesztőt, problematikusnak tekinthetjük, ha egy transzformatív vezetési elméletben feltáratlan illetve definiálatlan marad a fejlesztés olyan lényegi kérdése, mint a felnőttkori változás lehetősége. E kérdés mellett az sem tisztázott, hogy a felnőtt egyént érő fejlesztési hatásokon belül az átalakító vezetésben exponált *vezetői hatás* specifikusnak tekinthető-e, és amennyiben igen, *miben rejlik ez a specifikum*, valamint, az, hogy az elvileg kifejezhető vezetői hatás összességében *milyen helyet foglal el* a személyt érő különböző fejlesztési hatások kontextusában?

Az elméleti kapcsolódás problémáját észlelve figyelmünket irányítsuk a téma egyes

⁴ Megállapításunk indoklásául itt csupán kommentár nélküli utalást teszünk Hackman és Oldham ismert „job characteristics” modellje “teljesség” tényezőjére, illetve a Porter és Lawler III. féle várakozáselmélet „expectancy” faktorára.

releváns alaptudományi tanításaira, majd a munkakörnyezeti/vezetői fejlesztő hatások átfogó jellemzésére.

3.3.2. A felnőttkori fejlődést hangsúlyozó lélektani irányzatok

A felnőttkori fejlődést leginkább hangsúlyozó lélektani irányzatok az úgynevezett humanisztikus és humánstruktúrológiai felfogások.

A humanisztikus megközelítés egyik vezető személyisége, Carl Rogers felfogásában az ember veleszületett tendenciával rendelkezik a személyes fejlődésre, az éretté válásra, a pozitív változásra. Az emberi szervezet alapvető motiváló erejének az önmegvalósítást, vagyis a szervezetben rejlő minden képesség kiteljesítésére vonatkozó késztetést tekintette. Véleménye szerint az egyén a kibontakozó szervezet öröklött korlátain belül próbálja megvalósítani lehetőségeit. Nem mindig világos számára, hogy mely cselekedete vezet személyes fejlődéshez. De ha át tudja látni a helyzetet, akkor a fejlődést, és nem a visszafejlődést választja. (Rogers, 2001., Atkinson et al. 1995. 401.)

Rogers elméletének fontos része az énídeál fogalma. Az énídeál az elképzelés arról, hogy milyenek szeretnénk lenni. Az énídeál és a reális énkép közelsége esetén kiteljesedettebbnek, boldogabbnak érezzük magunkat. (Atkinson et al. 402.)

Abraham Maslow szerint az egyén, alacsonyabb rendű szükségletei kielégítése után képes a legmagasabb, önmegvalósítási szint felé fordítani a figyelmét. Az önmegvalósítás a lehetőségek akár rendkívüli mértékű kihasználását, az eltökéltség magas szintjét, az új dolgok kipróbálását jelenti, ezzel párhuzamosan pedig olyan magatartásokat, mint a problémákra, az emberek jólétére fordított figyelem, a meggyőződés és felelősség vállalása.

A humanisztikus felfogás folyamatnak, és nem végállapotnak fogja fel a pszichológiai egészséget. Ebben a felfogásban minden megkérdőjelezendő, ami bárkit is meggátol

abban, hogy azzá váljon, amire képes. (Maslow, 1989., Atkinson et al. 403., 405.)

A *Günter Ammon* nevéhez kötődő *humánstruktrológiai* irányzat szerint az én-fejlődés egy térben és időben zajló, dinamikus folyamat. Legfőbb előrevivői a *fejlesztő miliőben* (beleértve a munkatevékenységet) zajló *konstruktív csoportdinamikai folyamatok*, amelyek alakításában a vezetőnek kulcsszerepe van. Végző soron a vezető felelőssége, hogy a csoportokban törvényszerűen újratermelőde dekonstruktív tendenciákat felismerje, és azokat a konstruktivitás irányába terelje.

A humánstruktrológiai elmélet szerint a felnőttkori lelki fejlődés valóságos lehetőség. A miliőben végzett közös tevékenység (például munkahelyi feladatvégzés vezető-vezetett kapcsolatban) ehhez megteremti az alapfeltételeket. De a fejlődéshez szükséges még a megfelelően vezetett csoport, éspedig azért, mert a korábbi személyes fejlődés, az összes erősségek és gyengeségek („kiépületlenségek”, személyiségstruktúra-„hiányok”) is csoportdinamikai természetűek: kialakulásukért alapvetően a korábbi lelki kulcsemények háttérében zajló csoportdinamikai folyamatok a felelősek. (Ammon, 1983a, 1983b)

Ezeknek az elméleteknek a függvényében tehát a munkahely objektíve úgy jelenik meg, mint a felnőttkori mélyebb személyes fejlődés – potenciálisan érdemi, esetleg döntő – színtere, mint olyan hely, amely nem csupán az alkalmazás idejére van hatással a munkavállaló sorsára, ezen belül lelki alakulására.

Ennélfogva a munkaszervezetnek a munkatárs egész jelen és jövőbeni fejlesztésében sajátos *lehetősége*, illetve *üzleti*, és bizonyos értelemben – melyre a későbbiekben még kitérünk – az *üzletin túlmutató felelőssége* van.

A felelősség érvényre juttatása jelentős részben a vezetőre hárul. A vezetői szerepben Maslow-i értelemben részben az önmegvalósítás útjában álló *akadályok elhárításáért*, míg Ammonnál magáért a *fejlődést érdemben kiváltó miliő*, egyben „szociális energia” (konstruktív csoportfolyamatok, beleértve a vezetői aktív hatás) *biztosításáért* tehetünk

többet vagy kevesebbet. Ammonnál a vezető fejlesztési jelentősége – azáltal, hogy a csoportviszonyok kiemelt alakítójának és a fejlődési impulzusok jelzett kibocsátójának tekinthető – túlnő a vezető-beosztott lélektani diád szereplőjeként (pl. „apa/anya”, „szülő”, partner stb) hagyományosan értelmezhető hatáson. (Ammon, 1983b)

A felnőttkori lelki fejlődést leginkább hangsúlyozó iskolák fő elveinek ismertetése után tegyünk kísérletet a munkahely lehetséges egyénfejlesztő faktorainak összegzésére!

3.4. A vezető elvi szerepe a munkatárs személyes fejlődésében

Általános értelemben, a szervezeti, ezen belül vezetési környezet a következő sajátos, a személyfejlődésben releváns – az élet más területein ebben az összetételben ilyen módon korántsem rendelkezésre álló – tényezőket foglalja magában:

1. Fizikai-kognitív miliő (munkafeladat és tárgyi miliő, beleértve a kommunikációs-információs hálózatokat, ezen kívül munkahelyen kívüli kapcsolatok, képzési és más rendezvények) az aktív életidő jelentős/nagyobb részében. Gyakran – az élet számos más területeihez viszonyítva – relatíve jól mérhető egyéni hozzájárulás. Ennek révén ellátottság objektív tartalmú visszajelzési információval.
2. A teljesítmények, eredmények társadalmi fontossága megélésének lehetősége.
3. A tipikusan jelentős egzisztenciális és presztízis tétek fejlesztő hatásai.
4. Jellemzően többszörös formális és informális csoportkontextus. Ellátottság szubjektív tartalmú visszajelzési információval.
5. Vezető-vezetett formális és informális kapcsolat

Mindezeket figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy a szervezeti-vezetési környezetben egyedi összetételben jelentkeznek a lelki fejlődési feltételek. Közülük egyesek kizárólag a munkahelyen lelhetők fel, velük az élet más területein nem találkozhatunk. Az így jellemezhető szervezeti-vezetési környezetben tölt be sajátos szerepet a vezető.

A felnőttkori lelki fejlődés lehetőségéről és a munkahely ebben játszott szerepéről elmondottak alapján az a következtetés adódik, hogy egy olyan elméletben, mint a transzformatív vezetés, amelyben a személyek fejlődése áll a középpontban, hasznos volna a vezetés fejlesztő hatásának mélyebb és kiterjedtebb értelmezése, interpretálása.

Az idézett irodalmi vélemények és az összegyűjtött munkahelyi fejlődési tényezők alapján foglaljuk össze, milyen jellemzők bevonásával tehető árnyaltabbá a vezető

szerepével kapcsolatos szokásos elképzelés! Ehhez összesítsük a fejlesztésről elmondottakat két felfogás szerint, az őket jellemző közös ismérvek alkalmazásával!

Ezek a közös ismérvek a következők:

- Kiindulópontok.
- Hatásmechanizmus.
- Módszerek.

Az egyik – „*eszköz-orientáltak*” nevezett – felfogás az átalakító vezetés ismert tanai alapján került kidolgozásra, a másik – „*folyamat-orientáltak*” – megközelítésbe belefoglaltuk a fejlesztés lehetőségeiről az értekezésünkben – elsősorban Ammon gondolatrendszeréből kiindulva – kiegészítésként elmondottakat.

A különbségeket tekintsük át az alábbiakban, táblázatos formában (lásd 5. táblázat)!

Köztük a legfontosabbak:

- A „folyamat-orientáltak” felfogásban nagyobb hangsúly kerül a fejlesztési hatáslehetőségek megértésére.
- A „folyamat-orientáltak” megközelítésben a vezető, a csoport és a feladatmilió nemcsak *hatással van* a beosztottnak – az átalakító vezetési irodalomban gyakran exponált – ún. *emberi kiteljesedésére*, hanem ezen „emberi teljesség” quasi lényegi *összetevőjeként, alkotóelemeként* szerepel.
- „Folyamat-orientáltak” aspektusban a „személyes” viszonyulás elválaszthatatlan a „csoporthoz” való viszonyulástól és a feladat-milió alakításától.
- A „folyamat-orientáltak” elvek gyakorlása komplexebb pszichológiai tudást és készségeket igényel a vezetőtől. Fel kell ismernie és meg kell értenie sajátos lélektani esélyét a beosztott fejlesztésére. Rendelkeznie kell az esély kihasználásához szükséges tudással.

5. táblázat. A személyes fejlesztés „eszköz-orientált” és „folyamat-orientált” felfogása

“Eszköz -orientált” felfogás	“Folyamat-orientált” felfogás
<ul style="list-style-type: none"> • Kiindulópontok: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Fontos az emberre gyakorolt fejlesztő hatás ▫ A vezető mindenképpen hat, ha nem pozitívan, akkor negatívan • Hatásmechanizmus: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Az átalakító vezető a követőjéhez személyesen, annak „emberi teljességében” viszonyul • Módszerek: <ul style="list-style-type: none"> ▫ vezetői moralitás ▫ pozitív értékválasztások ▫ jövőkép, mércék ▫ a hatalom és információ megosztása ▫ képzési, tanácsadási eszközök ▫ összességében a viszonyulásban rejlő érzelmi hatás 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiindulópontok: <ul style="list-style-type: none"> ▫ Fontos a személyes fejlődés munkahelyi tényezőinek megértése a változtatás nagyobb hatékonysága érdekében ▫ Fontos annak megértése, hogyan hathat pozitívan a vezető? • Hatásmechanizmus: <ul style="list-style-type: none"> ▫ A követő „emberi teljessége” részben a vezető fejlesztő hatásának eredménye ▫ A „személyes” viszonyulás elválaszthatatlan a „csoporthoz” való viszonyulástól és a feladatmilió alakításától • Módszerek: <ul style="list-style-type: none"> ▫ vezetői moralitás ▫ pozitív értékválasztások ▫ jövőkép, mércék ▫ a hatalom és információ megosztása ▫ képzési és – nagyobb hangsúllyal – tanácsadási eszközök, beleértve a képességet a csoport- és vezetői diád kapcsolatok egyes lelki aspektusainak kezelésére ▫ összességében a viszonyulásban rejlő érzelmi hatás

3.5. Vezetői fejlesztés: üzleti érdek és társadalmi felelősség

A fejlődés elvi lehetőségeivel, mechanizmusával és a kapcsolódó egyes alaptudományi problémákkal összefüggésben tárgyaltuk a vezetői fejlesztési hatás kérdését. Körvonalaztuk, hogy milyen súlyú lehet ez a hatás.

Amennyiben elfogadjuk a vezető fejlesztési hatásának ezt a fontosságát, ezzel egy olyan diszciplináris határterülethez jutunk, ahol az *üzleti szempont* mellett megjelenik a személyes fejlődés *általában vett egyéni és társadalmi hasznosságának* kérdése is.

Felvethető, hogy miért kell foglalkoznunk ezzel a problémával? Ugyanis, mint jeleztük, az átalakító vezetés helyét a gazdálkodási diszciplinán belül értelmezzük, és értekezésünk tudományterülete is ide tartozik. Az átalakító vezető fejlesztési szerepéről is az *üzleti kontextuson belül* beszélhetünk.⁵ Adódik tehát a megkülönböztetés, mely szerint *addig gazdálkodási, s nem lélektani-társadalomügyi a problémánk, ameddig a személyek fejlődése mögött üzleti érdekről van szó.*

Ugyanakkor, mégis a kérdéssel való foglalkozást indokolják az alábbiak:

- Egyfelől, szükséges annak jelzése, ha gondolatmenetünkben adott ponton elérkezünk egy diszciplináris határhoz.
- Másfelől, egyes gyakorlati és elméleti szempontok megnehezítik a szóban forgó téma-választóvonal meghúzását. Ilyen szempontok a következők:
 1. Egyes, kevésbé szakmaspecifikus (de a jó munkavégzéshez elengedhetetlen) dolgozói kvalitásokkal kapcsolatban korábban sem volt könnyű eldönteni, hogy fejlesztésük mennyiben szolgál konkrétan üzleti célokat. Korunkban pedig, egyre több ilyen

⁵ Jóllehet az átalakító irányzatban – mint láttuk – egyes végső értéktartalmakat tükröző személyfejlődési célok is meghirdetésre kerülnek, de végülis nem kerül sor ezeknek az általános ideáknak az üzleti kontextuson kívüli részletes taglalására.

személyes sajátosságról, viselkedési mozzanatról derül ki, hogy kisebb-nagyobb áttételekkel bizonyítottan része lehet a munkahelyi hatékonyságnak, különösen a vezetői hatékonyságnak. (Goleman et al. 2003.). Bizonyos, jól elhatárolható személyiségi jogi, magánéleti stb. kategóriákat kivéve valóban nehéz az elkülöníthetőség.

A félreérthetőség elkerülése végett egyértelműen kijelentendő, hogy a vezető csak munkatársai *munkakörben releváns* kvalitásainak fejlesztésével foglalkozhat és foglalkozzék. De adottnak véve ezt az elvi szándékát, életszerűen felfogva nem, vagy nem föltétlen adódik számára mód – a jogilag stb egyértelműen elkülöníthető kategóriákon túlmenően – a „munkatársként” és „emberként” történő fejlesztés szétválasztására.

Amennyiben ezt elfogadjuk, akkor egyben azt is állítjuk, hogy a vezető tevékenységében bizonyos mértékig, szándékától függetlenül, objektíve megjelennek az *általános értelemben vett, azaz nem csak üzletiként azonosítható* fejlesztés egyes mozzanatai is.

2. A gazdálkodásban a „társadalmi felelősség” fogalom ismert, „stakeholder” (érintetti) értelmezése (Bögel, Salamon, 1998. 204-205., Dessler, 2002. 57.) precedenst jelent a nem üzleti szempont megjelenésére, illetve az üzleti és a szociális kontextus együttes kezelésére.

A „vállalati társadalmi felelősség” ebben az értelmezésben azt fejezi ki, hogy a vállalatok elvárhatóan illetve ténylegesen milyen mértékben szánnak erőforrásokat a társadalom – tulajdonosi érdekeken kívüli – különböző szegmenseinek előbbrevitelére. (Dessler, 2002. 55.)

Egy ilyen lehetséges szegmenseként jelenik meg a munkatársak üzleti érdekeken túlmutató fejlesztése. Hiszen a vezetőknek – objektív helyzetük folytán – speciális és kikerülhetetlen szerepük van a velük dolgozó személyek tanulásában,

formálódásában, haladásában. Mindez indokolhatja, hogy az *üzlet*, és az alkalmazott számára azt megtestesítő *vezető* – mint a *társadalmi felelősség* kategória esetén – túltekintsen a hagyományos gazdasági logikán.

A két fenti pont értelmében beszélhetünk tehát elvileg a munkatársfejlesztési társadalmi felelősségről, a cégekben folyó személyfejlesztés üzleti vonatkozásokon túli *önértékének* elismeréséről. Vagyis, a „szervezetek társadalmi felelőssége” fogalom analógiájára módot és lehetőséget látunk a „*vezetők személyfejlesztési felelőssége*” fogalom értelmezésére. Ez a fejlesztési felelősség különböző – így tudásbeli, készségbeli, motivációs, szemléletbeni illetve más – tényezőkre is vonatkozhat, a korábban említett jogi stb. megszorításokkal. Így azonosíthatjuk például a beosztottak „tanulásáért”, „alkalmazhatóságának növeléséért”, a felnőttkori lelki fejlődés „adekvát szervezeti körülményeinek biztosításáért” stb. vállalható felelősséget.

Míg a szokásos üzleti gyakorlatban a fejlesztés „gazdasági” jellege domborodik ki, addig a fentebbi értelmezésben a fejlesztés „felelősség” megközelítéséről beszélhetünk. A kettő közötti különbség lényege:

- A „gazdasági” felfogásban is a cél a magasabb szintű motiváltság elérése, magasabb rendű szükségletek működésének létrehozása, de a szervezet érdeke szabta korlátok között. Ebben az értelmezésben a fejlesztés azért szükséges, mert a vezető csak „felhatalmazott”, hozzáértő és hatékony dolgozókkal tud speciális kihívásokat hordozó feladatokat megoldani
- A „felelősség” felfogásban a fenti célt bizonyos fokig kiegészíti az egyén személyes, a szervezettől függetlenül értelmezett érdeke is. Itt a fejlesztési folyamat során a vezető a munkatársba bizonyos mértékig a személy „önértéke” miatt is beruház, képzéssel, hatalom és információ megosztással, törődéssel, bizalommal stb.

3.5. Az elméleti elemzés eredményei

Az általános és személyfejlesztési tanítások elemzésével kapcsolatos eredményeket a következőkben szeretnénk összefoglalni.

1. Az átalakító vezetés generikus elméletének vizsgálata során dimenziókat azonosítottunk az elméletek összehasonlító leírásához. Ezek a következők: a.) az „*átalakulás célja*”, b.) a „*vállalati és egyéni változások súlya az elméletben*”, c.) az „*átalakulás vonatkozása magára a vezetőre*” és d.) az „*érintett vezetői szintek*”. E négy dimenzió mentén jellemeztük az átalakító vezetés tanításait.

a. Az átalakulás célja

Megállapítottuk, hogy az átalakító vezetés *üzleti célrendszerben* értelmezi a vezetettekre gyakorolt hatást, de benne helyenként megjelennek egyes, a vezető-vezetett kapcsolat és a létrejövő változás átfogóbb értelmére utaló jelzések. Ilyenek például: az emberközpontúság, egyenlő bánásmód, szabadság, igazságosság, béke (Burns), a személyes értékek, meggyőződések, hitek tisztázása, minden ember általában vett egyéni fejlődése (Anderson), az átalakító vezetőnek a követőkhöz „a maguk emberi teljességében” való viszonyulása (Northouse), a vállalat és az alkalmazottak közös társadalmi felelőssége (Bennis és Nanus), a jövőkép lehetséges „megnemesítő” hatása, a vezető „szeretete” munkatársai iránt (Kouzes és Posner). Ezek a felvetések az iskola tanain belül nem relativizálják, nem is kívánják elfedni, inkább támogatják, helyenként kiegészítik a közvetlen hatékonysági szempontokat. A szóbanforgó üzleti célrendszer képviselője nyílt, az iskola tanaiban rejtett befolyásolásra irányuló utalás nem fedezhető fel.

b. A vállalati és egyéni változások súlya az elméletben

A téma szerzői egyöntetűen hangsúlyozzák az *emberek átalakítását*, miközben a közreműködőkre közvetlenül gyakorolt hatást nem szakítják el a befolyásolás eredményeképpen létrehozni kívánt *vállalati célállapottól*. Jelentősebb differencia

van közöttük abban, hogy – akár elméletileg, akár gyakorlatilag – melyikük mennyire szentel *külön* figyelmet a személyek átalakításának. Bár különböző megközelítésben és hangsúllyal kezelik személyek és szervezet átalakításának kérdéseit, közülük a legtöbben egyazon vezetői befolyásolási mechanizmus keretében tárgyalják a munkatárs- és a cég-fejlesztést, nem végeznek lebontást a – természetesen a valóságban integráltan végbemenő – átalakulási folyamat tárgyi-dologi és emberi szféráira vonatkozóan. Így nem tárgyalják külön a transzformáció egyén- vagy csoportkezelési elméletét, módszertanát, nem részletezik az utóbbiakkal összefüggő specifikus szempontokat.

c. Az átalakulás vonatkozása magára a vezetőre

A vezetőnek saját maga *átalakulására*, illetve tudatos *átalakítására* vonatkozó szándéka és tevékenysége a kezdetektől fogva része a transzformatív vezetés gondolatrendszerének (például Burns, Bennis és Nanus). A vezetőnek egyfelől példát kell mutatnia saját fejlődésével, másfelől az általa létrehozott személyes és szervezeti változások vissza is hatnak az ő személyes fejlődésére.

d. Az érintett vezetői szintek

Az irányzat nem csak a felsővezetői szintekre vonatkoztatja az átalakító vezetést. Míg egyes korábbi értékelések inkább a *felsővezetői* szintek sajátjaként értelmezték az irányzatot, újabban jobban előtérbe kerül az *alsóbb* szinteken való alkalmazás kérdése is (Kouzes és Posner, Bass és Avolio). Itt említhető meg, hogy míg a szerzők jelzik, illetve érzékeltetik a vezető *egyenrangúak* és *felettesek* felé történő befolyásolási tevékenységének fontosságát (például Bass), munkásságukban mégis jellemzően a vezető-beosztott kapcsolatban érvényesülő befolyásolási mechanizmus nyer megjelenítést.

2. Hasonlóképpen, dimenziókat határoztunk meg az átalakító vezetés fejlesztési elméleteinek rendszerezése céljából. A három dimenzió: *a személyfejlesztés „irányulása”*, *„hangsúlya az adott megközelítésen belül”* és *„módszerei”*. Az eredményeket táblázat formájában összesítettük (ld. 4. táblázat, 70. o.).

A jelzett dimenziók mentén feltárható fő különbségek a következőkben foglalhatók össze:

a. A személyfejlesztés irányulása

A „vezetői hatás irányulása” dimenzióban a személyek jelentős, mély változási területei szerepelnek. A vezetői és követői hatás közötti kölcsönösség tekintetében van, ahol a vezetettek *vezető általi* „felemelése” kerül előtérbe (Bass), máshol a *kölcsönös* felemelkedés (Bennis és Nanus), illetve, a quasi tanácsadói jellegű segítség domborodik ki (Anderson).

b. A személyfejlesztés hangsúlya az adott megközelítésen belül

A „közvetlen személyfejlesztési tárgykör súlya” az adott koncepcióban értelemszerűen a vizsgálat horizontja szerint változik. Az elsősorban a *szervezet szintjén* mozgó szerzők kevésbé mutatják aktívnak az egyéni szintet az átalakítás szempontjából. Ők a személyek változását, fejlődését mintegy a makroszervezeti vagy csoportszintű változások, vezetési hatások következményeként látatják (Tichy és Devanna). Találhatók olyan megközelítések is, ahol azért nem különül el a két szint, mert vizsgálatukra az integrált szemlélet a jellemző (Kouzes és Posner). Egyes szerzőknél pedig jól elhatárolhatóan szerepel a két szint (Anderson), ismét másoknál pedig a személyek felé irányuló fejlesztő hatások domborodnak ki (Bass).

c. A személyfejlesztés módszerei

A személyfejlesztés eszközei között találkozhatunk konvencionálisabb metódusokkal (Tichy és Devanna), egyes elvek újszerű értelmezésével (Bennis és Nanus), más diszciplínában kiérlelt eljárásmodok sajátosan továbbfejlesztett formájával (Anderson), sajátos vezetői hatásmechanizmus azonosításával, (Bass), illetve egyes fentiek kombinációjával (Kouzes és Posner).

3. Meghatároztunk egyes, a személyfejlesztési tanításokra vonatkozó közös jellemzőket.

Ezek a következők:

a. A szerzők jelentős személyes fejlődést irányoznak elő a munkatársak vonatkozásában. Ez a fejlődés számos formában nyilvánulhat meg. Az átalakító

vezetési elméletben leírt személyes fejlesztési hatásokat az „aspirációk”, az „érdekkövetési rugalmasság”, a „célok” és a „magatartásjegyek” tényezők szerint csoportosítottuk. Megállapítottuk, hogy az átalakító vezetés mindegyik területen – személy és szervezet számára – kölcsönösen előnyös hatásokat tételez fel.

b. Az elmélet a személyes változást elsősorban, mint szándékolt hatást kezeli, abban az értelemben, hogy nem foglalkozik bővebben a személyes fejlődés folyamatával, szakaszaival, ezen belül például a lehetséges célkitűzésekkel, illetve részcélokkal. Gyakorlatilag nem, vagy marginális jelleggel ad útmutatást a személyes fejlődés követéséhez.

c. A tanításokban elmarad annak a tisztázása, milyen szintű (például mélyebb, személyiségi, illetve felszínibb, magatartási) *változást* igényel egy-egy – általános értelemben vett – *fejlődési elvárás*. Az iskola nem kapcsolja mondanivalóját a személyes fejlődés átfogó alapelméleteihez. (Ezek alapján megfogalmaztuk az alaptudományi kontextus egyes kérdései tárgyalásának szükségességét.)

4. Megállapítottuk, hogy az átalakító vezetésben előirányzott személyes fejlődés elvi lehetőségét alátámasztják a téma egyes – az iskola részéről nem reflektált – alaptudományi elméletei.
5. Leírtuk a személyes fejlődés munkahelyre jellemző tényezőegyüttesét. Arra a következtetésre jutottunk, hogy ezek a fejlődési feltételek egyedi összetételben jelentkeznek a munkaszervezetben. Kiemeltük, hogy az így jellemezhető környezetben tölt be sajátos szerepet a vezető.
6. A munkahelyi környezet személyes fejlődésben játszott sajátos szerepe miatt felvetettük a fejlesztés lehetőségei újragondolásának szükségességét. Ismérveket azonosítottunk a vezető fejlesztési szerepe összefoglalásához. Ezek a következők: a fejlesztés kiindulópontjai, hatásmechanizmusa és módszerei. A tényezők alapján megfogalmaztuk a fejlesztés két – „eszköz-orientált” és „folyamat-orientált” – felfogását.

A két megközelítés legfontosabb különbségei:

- a. A „folyamat-orientált” felfogásban nagyobb hangsúly kerül a fejlesztési hatáslehetőségek megértésére.
- b. A „folyamat-orientált” megközelítésben a vezető, a csoport és a feladatmilió nemcsak *hatással van* a beosztottnak – az átalakító vezetési irodalomban gyakran exponált – ún. *emberi kiteljesedésére*, hanem ezen „emberi teljesség” quasi lényegi *összetevőjeként, alkotóelemeként* szerepel.
- c. „Folyamat-orientált” aspektusban a „személyes” viszonyulás elválaszthatatlan a „csoporthoz” való viszonyulástól és a feladat-milió alakításától.
- d. A „folyamat-orientált” elvek gyakorlása komplexebb pszichológiai tudást és készségeket igényel a vezetőtől. Fel kell ismernie és meg kell értenie sajátos lélektani esélyét a beosztott fejlesztésére. Rendelkeznie kell az esély kihasználásához szükséges tudással.

7. Értekezésünkben bemutattuk, hogy a munkatársak fejlesztése olyan témakör, amelyre vonatkoztatható és vonatkoztatandó a társadalmi felelősség „stakeholder” felfogása. Mivel a vezetőknek – objektív helyzetük folytán – speciális és kikerülhetetlen szerepük van a velük dolgozó személyek tanulásának, haladásának elősegítésében, ez indokolhatja, hogy a cégek *társadalmi felelőssége* mintájára, illetve keretében beszélhessünk a vezető *munkatársfejlesztési felelősségéről*.

Az átalakító vezetés, ezen belül a személyfejlesztés elemzése és értékelése témában elért új tudományos eredmények

A fentebb leírt eredmények közül az alábbiakat emeljük ki, mint új tudományos eredményeket.

1. Az átalakító vezetés vizsgálata során megfelelő dimenziók azonosítása és alkalmazása a tanítások összehasonlító leírásához.
 - a. A generikus elmélet vizsgálatában különösen „a *vállalati és egyéni változások*

- súlya az elméletben*” dimenzió azonosítása és érvényesítése a tanítások leírásában.
- b. A személyfejlesztés témájában a személyfejlesztés „irányulása”, „hangsúlya az adott megközelítésen belül” és „módszerei” dimenziók meghatározása és alkalmazása az átalakító vezetés fejlesztési elméleteinek leírása és rendszerezése céljából.
 - c. Az azonosított személyes fejlesztési hatások „aspirációk”, „érdekkövetési rugalmasság”, „célok” és „magatartásjegyek” tényezők szerinti csoportosítása és leírása.
2. Az átalakító vezetésben megjelenő személyes fejlődés hiányzó alaptudományi vonatkozásainak és a személyes fejlődés munkahelyre jellemző tényező-együttesének vizsgálata alapján annak megállapítása, hogy az elmélet által igényelt felnőttkori személyes fejlődés feltételei sajátosan, specifikus összetételben jelentkezhetnek a munkaszervezetben, illetve a vezetési viszonylatban. A fejlesztés elvi lehetőségei újragondolása során, a fejlesztés „kiindulópontjai”, „hatásmechanizmusa” és „módszerei” ismérvek alapján a fejlesztés két – „eszköz-orientált” és „folyamat-orientált” – felfogásának azonosítása.
 3. Annak bemutatása, hogy miképpen vonatkoztatható és vonatkoztatandó a társadalmi felelősség „stakeholder” felfogása a személyek vezető általi fejlesztésére: a „*vezető munkatársfejlesztési felelőssége*” koncepció kiindulópontjainak meghatározása.

4. A HAZAI ALKALMAZÁS EGYES ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI KÉRDÉSEI

4.1. A hazai alkalmazás átfogó környezeti jellemzői

Az átalakító vezetés kialakulását befolyásoló globális tendenciák térségünkben, ezen belül Magyarországon történelmi súlyú, sajátos folyamatok összefüggésében érvényesültek. Ezek a makro-környezeti adottságok, a mezo- és mikro-szint hatásaival kiegészítve, egyben ki is jelölték a hazánkban érvényesülő vezetési felfogások feltételrendszerét.

Külön is hangsúlyozandó, hogy a makro- és mezo hatások nem szűkíthetők le a rendszerváltási tényezőkre, hiszen utóbbiak nem szemlélhetők önmagukban, csupán a korábbi meghatározottságokkal és azok tovahúzó hatásaival összefüggésben.

A rendszerváltási hatások megjelentek a politikai rendszer és a tulajdonviszonyok, a társadalmi, szociális és kulturális viszonyok, a jogi és pénzügyi rendszer, a gazdasági szabályozás, az infrastruktúra, a külgazdaság, a foglalkoztatás és más szférák területén. A gazdaságot tekintve, az áttérés, benne a privatizáció során nem csak a tulajdonosi, hanem többek között az ágazati, technológiai struktúra illetve a működési mód is kritikus jelentőségű változásokon ment keresztül.

Mezo szinten, a szervezetektől ezek a folyamatok rendkívüli adaptációt igényeltek. A korábbi gazdasági szereplők nagy része elveszítette hagyományos piacát, illetve addigi védett, monopolisztikus pozícióit, tartalékainak jelentős részét. A politikai és piaci hatások eredményeképpen, a megszűnések, átalakulások folyamatában új cégstruktúra jött létre, a külföldi tőke, benne a globális nagyvállalatok jelentős részvételével, a hazai kis- és középvállalkozások számának és erejének növekedésével. Gyakorlatilag a szervezetek túlnyomó részben arra szorultak, hogy radikálisan és szűkös

időintervallumban alakítsák át tulajdonosi és működési, technológiai, szervezeti, munkaerő és vezetési struktúrájukat. (Fehér, Bonifert, 2001.) Változások történtek a vezetői személyi állomány összetételében. Például egyes korábbi vezetői csoportok tulajdonosi pozícióba kerültek, míg a privatizáció és a cégek átalakulása illetve tönkremenetele más korábbi vezetőket megfosztott pozíciójuktól. A gyorsabb vezetői előmeneteltől korábban elzárt, gyengébb szervezeti, de jó üzleti érdekérvényesítési képességgel rendelkező csoportok előtt tágabb lett a gazdasági-társadalmi érvényesülés lehetősége, önálló vállalkozás formájában. A nyelveket beszélő, külföldi tapasztalatokkal, részképzettséggel rendelkező fiatal, dinamikus csoportok előtt, például a hazánkban megtelepedő külföldi vállalatoknál, megnyílt a gyors és vonzó előmenetel lehetősége.

Mindezek a makro és mezo szintű változások befolyásolták az individuális szférát, illetve annak közvetlen környezetét, annak egzisztenciális-szociális, kognitív-tanulási, érzelmi és más paramétereit, és ezek együttesen határozták meg a vezetési felfogások, stílusjegyek adott korszakbeli alakulását. A szervezeti iparági és egyéb kontextuális adottságok, a tulajdonlást és működést érintő lehetőségek, alkupozíciók és meghozott döntések, a személyek társadalmi kötődései és történeti-kulturális tapasztalatai, egzisztenciális esélyei és várakozásai, a tulajdonosi magatartásnak a vezetésre gyakorolt hatásai, a fölérendelt vezetők magatartási mintái, a napi és nem rutin munkafeladatok mennyisége, a feladatok újdonságfoka, a rendelkezésre álló erőforrások közvetlenül szerepet játszhattak a vezetői magatartással kapcsolatos nézetek formálódásában. Természetesen a mikro szint adott fokú önálló mozgásterének megfelelően, a vezetői szerepfelfogás kialakításában szerepet játszott még mások mellett a vezetők egyéni tudása, képessége, személyes habitusa, emberfelfogása is.

A vezetői stílus jelentős kontextuális paramétereit képezik az észlelt vezetetti sajátosságok. Mint ahogy a fölérendelték esetében, a szervezetek végrehajtó szintű tagjainál is a várakozások – más tényezők mellett – kiterjedtek az egzisztenciális, szociális, valamint a munka tartalmával és környezetével kapcsolatos faktorokra. A széles munkavállalói rétegek számára kulcskérdés volt, milyen irányban formálódik a tulajdonosi és vezetési kultúra, például mi lesz a sorsa a társadalmi és munkahelyi

igazságosságához fűződő elvárásoknak, elképzeléseknek. Ezek a várakozások, majd a rendszerváltozási társadalmi és munkahelyi tapasztalatok kihatottak a dolgozók munkahelyi és vezetéssel kapcsolatos attitűdjeire, azaz a vezetők személyével és elvárásaival, stílusával, kulturális jegyeivel kapcsolatos beállítódásaikra.

Meg kell említeni, hogy mind a vezetők, mind a végrehajtásban dolgozók szemléletében és magatartásában szerepet játszhatott a rendszerváltási időszak környéki energizálódás, adott esetben eufória, de ugyanakkor ott rejlett a “változások, mint súlyos rizikók” – korábról, a teljes XX. századból, illetve régebből hagyományozódott – képe (lásd pl. Fehér-Bonifert, 2001.). Ezeknek az ellentétes hatású tényezőknek az összjátéka hozzájárult a változások és változást vezetők iránti – akár irracionálisan pozitív vagy éppen pesszimista – várakozásokhoz vagy reagálásokhoz.

Mint látható tehát, Magyarország számos szempontból különösen „jelzett” változási környezet volt az elmúlt másfél évtizedben. Felmerül a kérdés, hogyan kapcsolható az átalakító vezetés, mint vezetési stílus a lezajlott folyamatokhoz. Ugyanis az a tény, hogy egy konkrét környezetben jelentős változási szükséglet definiálható, és ezzel egyidejűleg a nemzetközi vezetési kultúra számos, mértékadó szegmensében létezik egy bizonyítottan eredményes – „átalakító”⁶-nak elnevezett – vezetési stílus és gyakorlat, önmagában még nem indokolja, hogy a szóban forgó ponton – vagyis a mi kultúránkban, saját társadalmi-gazdasági-történeti körülményeink között – szándék és mód lehet e stílus eredményes alkalmazására.

A hazai alkalmazás összetett feltételrendszeréből kiindulva nem tekinthető véletlennek, hogy az átalakító vezetés vagy azzal rokon vezetési elvek, egyes módszerek alkalmazása nem magától értetődő. A kapcsolódó illetve rész-területekről számos példa van az itthon nem vagy kevésbé hagyományosnak tekinthető megoldások használatának nehézségeire. Ilyen vezetési eszközök például: a relatíve magas szinten igényelt információmegosztás, bevonás, egyéni és team felhatalmazás (ezeknek a vezetési technikáknak a kulturális-

⁶ A 3.1. fejezetben tisztáztuk az „átalakítás” szakmai határait és egyben korlátait, rávilágítottunk például, hogy ez a fogalom témánk kontextusában mennyiben tekinthető specifikusabbnak, mint egy, a „*változások komplex létrehozása és megvalósítása*” megnevezéssel illelhető, átfogóbb értelmezés.

szervezeti illeszkedési háttéréről lásd például: Karoliny, 137-139; Makó, Nemes 112-116. in: Makó et al, 2003.). Máskor egy adott vezetési módszer átvétele például az érzelmek magasabb szintű, relatíve nyílt kifejezését kívánná meg, és az erre vonatkozó hazai fogadókészség hiánya miatt nem sikeres. Többek között idegenkedést okozhatnak az elismerés, ünneplés vezetői kommunikációjának egyes, közép- illetve kelet-európai kultúrákban történelmileg „kiüresedett” vagy ízlés szempontjából harsánynak tűnő mozzanatai. (Fehér, Bonifert, 2000.)

A továbbiakban vizsgáljuk meg, milyen konkrét feltételei voltak az átalakító vezetés, illetve egyes mozzanatai alkalmazásának, hazai példák, illusztrációk segítségével.

4.2. A hazai alkalmazás egyes sajátosságainak bemutatása

A hazai alkalmazás gyakorlati illusztrációjának rendező elvéül a Bass és Avolio elméletében azonosított négy átalakító vezetői magatartást választjuk. (Avolio, Bass 2002., Avolio 1999., Bass 1985.) Mint utaltunk rá, Bass a téma egyik első, és mindmáig egyik vezető személyisége. A később szerzőtársaként, majd az iskola önálló képviselőjeként is megjelenő Avolio szintén a leggyakrabban idézett szerzők közé tartozik. Tanításukban kapcsolódnak az elméleti és kutatási megalapozottság és a gyakorlati, oktatási felhasználás szempontjai.

Négytényezős listájuk plasztikus képét nyújtja a szóban forgó vezetői viselkedéseknek. Ezek a faktorok, mint azokat értekezésünkben korábban ismertettük, az „idealizáltság”, „inspiratív motiváció”, „intellektuális kihívás” és a „személyes megközelítés”. Megjegyezzük, hogy a tényezők, illetve egyes azokon belüli elemek bemutatásával elsősorban a vezetői magatartás és az alkalmazó környezet egyes sajátosságainak *azonosítását* kívánjuk elősegíteni. Tudatában vagyunk annak, hogy egyes tényezők, vagy részmozzanataik illusztrálása nem jelenti a tényezőegyüttes komplex transzferének igazolását.

A Bass és Avolio faktorai mentén rendezett példáinkat a – bevezető fejezetben röviden bemutatott – saját oktatási és tanácsadási tevékenységünkre visszatekintve állítottuk össze (4.2.1. alfejezet). Köztük megtalálhatók quasi résztvevő megfigyelői helyzetek felhasználásával készült vezetői jellemzések, illetve dokumentum idézetek, interjúk illetve saját tapasztalatok összefoglalásából eredő rövid esetek, esetpéldák.

Külön alfejezetben (4.2.2.) mutatjuk be egyes saját fejlesztésű oktatási anyagaink képzési felhasználását, melyek két témakörhöz, az inspiratív motivációhoz és a személyes megközelítéshez kapcsolódnak.

4.2.1. Az átalakító stílus megjelenése a hazai gyakorlatban

4.2.1.1. „Élni az idealizáltsággal” tényező

Az „idealizáltság” faktor egyes fontos összetevőinek működését „A”, egy hazai gyáripari vezető munkássága és személyisége néhány jellemzőjén keresztül szeretnénk bemutatni. Az értekezésünkben korábban leírtak alapján a tényező fontos összetevői:

- A vezető, mint szerepmodell (a munkatársak értékelik, tisztelik, bíznak benne, azonosulnak vele).
- Érdekösszehangolás.
- Etikus magatartás.
- A lényegi tennivalók kijelölése és megragadása.
- A hatalom „használatának” sajátosságai.

„A” vezető esete

„A” magas szintű műszaki képzettségű menedzser. Korábban az oktatásban illetve tudományos munkában dolgozott, majd magánvállalkozóként tevékenykedett. A 90-es évek derekát megelőzően lett az egyik multinacionális cég hazai vállalatának vezetője, majd az ezredforduló után egy vezető hazai termelőcég élére hívták meg. A példa a 2003-ig tartó mintegy tízéves időszakra vonatkozik.

Szerepmodellé több tényező révén vált. Egyik volt ezek közül teljesítménye. Rövid idő alatt a nemzetközi szervezet hazai egységét a cég egyik világszerte vezető vállalatává tette. Ehhez gyakorlatilag magyar menedzsmentet alkalmazott. Legendák keringtek arról, milyen rövid idő telt el, míg a világvezető pozíciót átvették egy nyugat-európai cégtárstól. Később két projektet valósított meg határidőre és sikeresen. Az egyik egy új hazai telephely, a másik egy kelet-európai beruházás létrehozása volt. A célfeladatokat az alaptevékenység fejlesztése mellett, pluszként látta el. Szintén rövid idő alatt

irányításával végbement a szóban forgó hazai gyártó cég nagyarányú stratégiai, szervezeti és működési megújítása.

Teljesítménye mellett magatartása és megnyilvánuló értékei tették szerepmóddé. Általunk megfigyelt közel tucatnyi vezetői beszédében, előadásában nem mulasztotta el kiemelni a kompenzáció alapvető szerepét egyén és szervezet kapcsolatában. De ebben a témában a javadalmazást csak alapnak tekintette. Mondanivalója nagy részét a gazdálkodási célok megvalósításában rejlő szakmai és emberi kihívásokra, a megoldások izgalmainak keresésére fektette. Nem mulasztotta el bemutatni saját szenvedélyét és örömét ebben a folyamatban. Ezt visszaigazolták az őt hallgatók – gyakran saját munkatársai – megfigyelései és írásos értékelései. A következő alapelveket fejtette ki, illetve demonstrálta: a gazdasági cél teljesítése, a vevők kiszolgálása, a szervezeti kultúra tudatos építése és gondozása, a munkatársak előtérbe helyezése. Elmondott esetein keresztül jól kirajzolódott saját erőfeszítéseinek mértéke és figyelmének alaposága.

Azt, hogy mások érdeke nem csak deklarált érték volt számára, több jel mutatta. Egyik ilyen volt, hogy képes volt önmaga szerepét szabályozni, saját fontosságát jelentősen visszafogni azokban a munkafázisokban, amikor a beosztotti szinteké volt a főszerep. Ilyenkor tréfásan emlegette saját nélkülözhetőségét, és valódi hangsúllyal emelte ki munkatársai teljesítményét. Hogy miképpen gondolkodott a saját, a cég és a munkatársak érdekei összefüggéseiről, mennyire rendszerben kívánta kezelni azokat, azt egy – példaképpen kiragadott – terület, a képzés, ezen belül vezetésfejlesztés egyes jellemzőivel illusztráljuk.

„A” nem egyszer hangsúlyozottan és nyilvánosan kijelentette, hogy a képzéssel saját és közvetlen vezetői munkaköre utánpótlásának kinevelésére is törekszik, amit már önmagában szimbolikus értékűnek tartunk. (Megjegyzendő, hogy az így esetleg „veszélyeztetetté” tett közvetlen munkatársait többek között mentori megbízással tette elkötelezetté a képzés iránt.) Összességében a vezetőutánpótlás-képzés egyik fő érdekellentmondása az volt, hogy a vállalati cél – a kulcsmunkaerő kiképzése, egyben ösztönzése – csak úgy valósulhatott meg, ha a vezetés számolt a létrejövő magasabb kvalifikáltágú csoport elvándorlási rizikóival. Ezért a programok indítását az érdekek, karrier lehetőségek gondos átvizsgálása és őszinte megbeszélése előzte meg. Ezt elvégezve is nagyfokúknak mutatkozott a kockázat egyes fontos munkatársak elvesztésével kapcsolatban. Ezzel a kockázattal a cég szembenézett. „A” a később valóban bekövetkezett távozások hatásáról árnyalt érdekleírást adott. Úgy vélte, noha történtek érzékeny veszteségek, ezek költségeit a szervezet nem csak a megtartott kiképzettek tevékenységéből fakadó haszon

érdekében, hanem az összes ottmaradt munkatárs ösztönzéséből fakadó lojalitás-növekedés miatt előre bekalkulálta. Ráadásul egyesek távozásából egyenesen előny is származott. Ők voltak azok, akiknek a cég hosszabb távon már úgysem tudott volna előrelépési lehetőséget nyújtani: miközben karrierjük jól alakult, nem került gondba és költségbe a távozásuk. Emellett hasznos mellékhatásnak volt felfogható a céges és munkaerőpiaci imázs növekedése is, amely a cégnél rendezett képzések hírére következett be.

Megjegyezzük, hogy az így létrejövő „nyertes-nyertes” szituáció „A” egyéni szempontjából tovább is folytatódott, de már más cég keretében. Ugyanis a régebbi vállalatnál kiképzettek és attól távoztak illetve az őket ismerő szakmabeliek között jelentős érdeklődés mutatkozott aziránt, hogy újfent vele dolgozhassanak, immár „A” új munkahelyén.

„A” általunk – a jelzett működési keretünkben – megfigyelt magatartása és értékei az etikus működést támogatták. A multinacionális cégben átvett vezetőkkel és magával szemben kompromisszumot nem tűrő etikai követelményeket hirdetett meg. A megvalósítás során előbb meggyőzéssel próbálta a létező problémákat megoldani, majd amikor ez nem vezetett eredményre, közvetlen hatalmi eszközökkel szállt szembe a diszfunkcionális érdek-összefonódásokkal.

Az új vállalatánál saját karrierje vonatkozásában relatíve kockázatvállaló stratégiát választott, viszonylag rövidebb időre vállalt szerződéses elkötelezettséget. Azt tartotta szem előtt, hogy a cég sikeres pályára állítását a takarékosan megszabott időtartam alatt is el kell tudnia végezni. Pozíciója bizonyos társadalmi kapcsolatokkal történő további bebiztosítására elmondása szerint lett volna lehetősége, de ezzel nem élt. Új cégében ismét az érdek-összefonódások vizsgálatát és eliminálását tekintette egyik prioritásának.

Azt, hogy eredményei, magatartása, értékei alapján speciális szerepmoddellé vált, több közvetlen és közvetett tényező is bizonyította.

- Új munkahelyén többek megkeresték régi kollégái közül, azzal, hogy szeretnének vele dolgozni, pedig az új helyzet nem föltétlen kínált egyértelmű illetve cáfolhatatlan egzisztenciális előnyöket kinek-kinek a régi pozíciójához képest.
- A munkatársaival folytatott konzultációk, interjúk során, a tanulmányi csoportokban számos alkalommal történt visszautalás „A” véleményére, a tőle tanultakra.
- Számos helyre meghívták előadni. Ezek keretében jelenlévő saját kollégái is magasra

értékelték a különböző képzéseken tartott programjait.

- Az egyik vezető szakmai szervezet élvonalbeli tisztségviselőjévé választották.
- Nem volt ritka a céges és nyilvános sajtómegjelenése.

Munkásságában megmutatkozott, hogy keresi azokat a feladatokat, amelyek a cég érdekében leginkább igénylik a mielőbbi, színvonalas megoldást. Nem habozott szembenézni olyan kérdésekkel, amelyek másoknak megoldhatatlannak tünnek.

Ha egy helyzet az elődjét lebénította – egy iparági partner-óriás szomszédságban történő megjelenése –, az az ő szemében elemzendő problémává, beütemezendő látogatássá, plusz információs és potenciális kooperációs lehetőséggé változott. Ha új cégénél a felelős vezető igyekezett „elbújni” egy reklamáló nagyvásárló jogos haragja elől, így próbálván kivárni a helyzet „megoldódását”, ő azonnali látogatást tervezett, és a problémából új együttműködési lehetőségek biztosításával kelt fel.

Igyekezett a hierarchikus különbségek jegyeit visszafogni illetve kiiktatni. A legkülönbözőbb csoportviszonylatokban, köztük beosztottai körében jelent meg résztvevői minőségben, tagként. A hatalmi „díszleteket” a különböző rendezvényeken lebontatta, a koreográfiákat kerülte. A munkatársak széles körét hívta meg közvetlen beszélgetésre, bátorította „provokációra”, ellentmondásra, kritikára. Hatalmát – jelzett szándéka szerint – csak akkor kívánta közvetlen kényszerítő eszközként „használni”, ha az elkerülhetetlenné vált, és lehetőleg sosem első alkalommal. A hatalom „direkt használatával” kapcsolatban nemegyszer kért visszajelzést tanácsadóktól intézkedése módjáról és szükségességéről.

Az „idealizáltság” faktoron kívül rendelkezésre állnak bizonyos adataink „A” további átalakító vezetési tényezők szerinti működésére vonatkozóan is. Az „inspiratív motiváció” és „intellektuális kihívás” minden egyes, korábban értekezésünkben ismertetett elemét megfigyelhettük például „A” saját munkatársainak tartott előadásain. Speciálisan a *jövőkép* tekintetében követői voltunk egy nagycsoportos műhelymunka előkészítésének és eredményeinek az általa vezetett cégnél.

Az „idealizáltság” faktor bemutatásáról lévén szó, különös hangsúllyal vetődik fel az a

kérdés, vajon hitelesek-e a leírtak a szóban forgó személy teljes magatartására vonatkozóan, illetve, hogy megnyilvánulásai mennyire lehetnek csupán külső, felszíni magatartásjegyek, vagy mennyiben fejeződik ki bennük ténylegesen a viselkedés mélyebb mozgatórugói?

E kérdések felmerülése miatt hangsúlyt helyeztünk arra, hogy tényekre, mások visszaigazolásaira és közvetett bizonyítékokra hagyatkozzunk „A” magatartásának leírásánál, mint ahogy erre a megfelelő pontokon utalásokat is tettünk. Mindezzel a nyert kép hitelességét a többéves szakmai kapcsolatunk adta személyes megfigyelési lehetőségeken túl is igyekeztünk megfelelően alátámasztani.

Az így nyert információ – értelmezésünkben – példát szolgáltat arra, hogy megfelelő szervezeti és személyes konstelláció esetén sikeresen működik és működhet hazai környezetben az átalakító vezetés, illetve annak adott lényegi eleme.

Annak érdekében, hogy példákat mondjunk egy kiterjedtebb vizsgálat esetén figyelembe veendő tényezőkre, vegyünk számba néhány, a stílus alkalmazására feltételezhetően ható személyes illetve környezeti tényezőt!

„A” esetében az átalakító stílus származhat az „A” múltjában rejlő faktorokból (magas szakmai képzettség, oktatói, tudományos munka, kognitív erősségek, vállalkozói tapasztalatok) és egyes, az „idealizáltság” faktorhoz nem elengedhetetlen, de esetünkben a jelek szerint azt erősítő személyes tényezőkből (például prezentációs készség, személyes kifejezőerő, határozottság, konkrétság).

A vizsgált vezető egyedi esetében ezen kívül olyan, tágabb környezeti faktorok szolgálhattak lényeges háttérül, mint például a társadalmi változások által teremtett vezetési vákuum, amely hozzájárulhatott a jelzett típusú – így például nagyobb intellektuális erőforrásokkal, esetleg relatíve kisebb kapcsolati tőkével rendelkező – tehetségek pályamódosításához.

A céges szintet tekintve sajátosságként elmondható, hogy mindkét vállalatnál az iparágra és a szervezetre a műszaki gondolkodás viszonylag magas színvonala volt jellemző. Ezen kívül adottságként szerepelt, hogy „A” keze viszonylag szabad volt az eredményelvárások adta kereteken belül, a multinacionális cégnél például viszonylag kevés volt a kötelező központi személyügyi előírás. Értelemszerűen saját munkatársi gárdáját is jelentős mértékben „A” alakíthatta.

Az „idealizáltság” faktor illusztrálásának befejezése előtt helyénvaló felvetni egy sajátos szempontot. Egy bizonyos értelmezésben ugyanis az idealizáltság mögött álló *vezetői karizma* a szervezet egészsége elleni hatásokat tartalmaz – amennyiben lényege az énközpontúság és mások függésben tartása –, illetve, ha a karizma helyett az ún. „karizmatikus álarc” jelensége jön létre. (Lövey, Nadkarni, 2003. 191-192.) Fontos leszögezni, hogy az Avolio-i és Bass-i felfogásban és példánkban az „idealizáltság” faktor távol áll az ilyen karizma fogalomtól. Nem egy elvont vagy valamilyen rendkívüliségre utaló értelemben, és értelemszerűen nem is „álarcként” szerepel, hanem konkrét, megfigyelhető, valóságosan követett, hétköznapi szinten értelmezhető magatartások – munkatársak általi – elfogadása van mögötte. Esetünkben számos jel mutat arra, hogy „A” a „közülünk való” érzését tudta kiváltani, egy olyan valaki benyomását, akinek „éppen az a dolga, hogy ne szakkérdésekkel foglalkozzon, hanem vezessen”. Tekintélyt, bizalmat, követési vágyat, amennyiben ki tudott, akkor éppen ezek által volt képes kiépíteni.

4.2.1.2. „Inspiratív motiváció” tényező

Az „inspiratív motiváció” faktor egyes gyakorlati kérdéseit „B” hazai nagyvállalati vezető kommunikációja példáján keresztül szeretnénk bemutatni. Az értekezésünkben korábban leírtak alapján a tényező fontos összetevői:

- A dolgok jelentőségének, fontosságának felmutatása.
- Kihívó elvárásszint.
- A csapatszellem, lelkesedés, pozitív gondolkodás elősegítése.

- Az elvárások világos kommunikációja.
 - A célok és jövőkép iránti saját lelkesedés demonstrálása.
-

Vezetői kommunikáció szervezeti változási környezetben - „B” esete

A műszaki alapképzettségű „B” a 90-es években egy hazai vállalatnál dolgozott, ahol vezetése alatt jelentős átalakítások történtek. Ezt követően a legutóbbi években egy szintén hazai szervezetnél kapott vezetői funkciót. „B” professzionális változtatói csapatot gyűjtött maga köré. Célul tűzték ki a szervezet és működése komplex átalakítását, a piac felé történő erősebb nyitást, a hatékonyabb erőforrás gazdálkodást, valamint az ehhez szükséges emberi és tárgyi erőforrások gazdálkodásának megújítását.

Ezt a folyamatot több módon kívánta serkenteni. Jelentős változások kezdődtek a kolcsvezetők összetételében. Megindult illetve lendületet vett a személyügy több más területe és a hatékonyságjavító team munka. Ezeket a folyamatokat támogatták kommunikációs oldalról a különböző írásos és szóbeli csatornák (vállalati újság, vezetői információ, illetve rendszeres és egyedi munkamegbeszélések, tájékoztatók, valamint más eszközök). Az alábbiakban példákat mutatunk be ezeknek a kommunikációs csatornáknak az alkalmazásából.

A változásirányító csapat közreműködésével „B” meghirdette a változási programját. A programot leíró anyag széles körnek, valamennyi vezetőnek, a szakalkalmazottak többségének és rajtuk keresztül minden munkavállalónak szólt. Ennek keretében „B” közérthető formában ismertette a tervezett lépések szakmai lényegét, elvárt eredményeit és menetét. Önmagában a tájékoztatásnak is motivációs szerepet szánt. Öszehasonlította az eddigi és célul kitűzött gazdálkodási gyakorlatot, és a munkavállalók életében ehhez kapcsolódóan várható változást. Személyes, informális stíluselemeket, szimbólumokat is segítségül hívott mondanivalója érzékeltetésére. Az anyag az alábbi fő üzeneteket

tartalmazta a szemléletben, gondolkodásmódban igényelt változásokról:

- A tervezett, minden eddigi léptéket meghaladó változások során munkatársaik számos hivatásbeli alapértékére (mint a vállalat iránti elkötelezettség, megfelelő képesítés, rutin, fegyelmezettség) kívánnak építeni. Ezeket az erényeket a cég meg akarja őrizni.
- Célul akarják kitűzni a vállalati kultúrában meglévő egyes jellemzők megváltoztatását (például a felelősség áthárítása, a rugalmatlanság, a különböző szervezeti szintek közötti információ hiánya).
- Az újszerű értékek közé tartoznak a rugalmasság, a nyitottság, a fogékonyság a változás iránt, illetve a vevő- és ügyfél-orientáltság. Ezekre az átalakuló munkakapcsolatokban gyakrabban kell támaszkodni.
- A változások nehézségeinek legyőzéséhez az akadályok elbontását kell a gondolkodás, cselekvés középpontjába helyezni. A keletkező új helyzetekre pozitívan, megoldás-orientáltan kell reagálni. Ezáltal elősegíthető, hogy a problémák keletkezési helyükhöz minél közelebb oldódhassanak meg. (“V” vállalat változási programanyaga alapján, Budapest, 2002.)

A közvetlen kommunikációs formákhoz tartoztak a megbeszélések, vezetői és szélesebb körű fórumok. “B” ezeket is fel kívánta használni a szervezeti tagok változási részvételének serkentésére. A személyes hatás eszközei között szerepeltek:

- A hivatkozás a jövőkép, feladat közös jellegére (“Együttesen kell kigondolnunk, hogyan kell működnünk...”)
- Az elvárásokzlés nem csak szakmai, hanem viselkedési, etikai tekintetben is (“Meg kell a kultúrát változtatnunk...”, “Ma még megkérdőjelezhető, becsületes-e a szakma”, “Ellenőrzöm, hogy x időpontig felmondják-e az összeférhetetlen pozíciókat.”)
- A csapatszellem érzékeltetése (“Nem felelősöket keresek”, “Szeretném, ha a megoldáshoz partnerek hívnának meg az Önöket foglalkoztató kérdésekben”. “Nem mutogathatunk egymásra...”, “Hazamegy, és azt mondja a többieknek, nem kapott választ .../z/... értekezleten. Én azt kérdezem, hogy feltette-e a kérdést?”)
- A saját változtatási elkötelezettség demonstrálása (“Lehet, hogy az igazgatóságban

van a hiba... Lehet, hogy túl vastagok a falak az /...igazgatósági épületben/⁷, “Mindennap végkimerülésig folytatjuk a tárgyalásokat a /y/ témában.) (“B” által tartott megbeszélések anyagai alapján, 2002.)

A munkatársaknak időnként alkalma volt visszajelzést adni “B” számára az általa folytatott kommunikációról. A tartalmi kérdések mellett szóba kerültek a taktikai és formai jegyek. Például a következő témák merültek fel:

- A hallgatóság aktivizálódásának jobb elősegítése. A keletkező kritikai felvetések kezelése.
- A hallgatói közeg érzékenységének figyelembe vétele a negatívumok említésénél (hajlamosak személyesen magukra venni, ha az előadó részéről kritikai észrevételt hallanak a jelen állapotokról; igény észlelhető részükről még több vezetői megbecsülés kifejezésére).
- A cégnél megszokott vizuális, stiláris jegyek, illetve ezt erősítő metakommunikáció alkalmazása (informalitás-formalitás megfelelő aránya, szóhasználat, testbeszéd, proxemika). (“V” vállalat vonatkozó értekezleti anyagai alapján, 2002.)

“B” vezetői kommunikációjának kontextusát képezték többek között a szervezeti státuszviszonyok, “B” intézkedései, munkatársai kommunikációja, a korábbi változások befolyása a munkatársi attitűdökre, a változási folyamat előrehaladásának gazdasági-szakmai-emberi hatásai.

A cég bizonyos pontján betöltött, “B” tevékenységére változóan rálátást biztosító konzulensi-oktatói pozícióból úgy észleltük, hogy kommunikációjának, ezáltal motivációjának hatékonyságát elősegítő tényezők voltak mások mellett:

- Szervezeti szempontból
 - Egyes munkatársai kommunikációjának az üzeneteit erősítő hatása.
 - Tanácsadók igénybe vétele különböző kommunikációs eszközök

⁷ Utalva arra, hogy felső szinten problémák vannak az oldaltírányú kommunikációval.

alkalmazásánál.

- Többfajta kommunikációs csatorna igénybe vétele.
- Személyes szinten
 - Közérthetőség.
 - A várható jövőre és az együttességre történő utalások.
 - A személyes meggyőződések kifejezése.
 - Jó verbális készségek.

Kommunikációjának, ezáltal motivációjának hatékonyságát nehezítő tényezők voltak mások mellett:

- Szervezeti szempontból
 - A szervezeti státuszviszonyok örökségei, az eddigi változások hatásai a munkatársi attitűdökre.
 - A változások megvalósításának a szervezet belső rendszersajátosságaiból és a tulajdonosi háttérből (a tulajdonos viselkedésében rejlő inkonzisztencia) fakadó, objektív nehézségei.
 - A kommunikációs és változási folyamat időnként aszinkronitásai.
 - Egyes munkatársak kommunikációjának “B” üzeneteit gyengítő hatása.
- Személyes szinten
 - A kommunikációs cél helyenkénti konzisztencia problémái (például “bátorítás versus újítás”, vagy “érzelmi versus szakmai üzenetek”).
 - Egyes helyzetek érzelmi kezelésével kapcsolatos kérdések (például kritikanyilvánítási, “kifogáskezelési” helyzetek).

Természetesen – a tulajdonosok magatartásán, dolgozói attitűdökön és más tényezőkön keresztül – a kommunikációs, motivációs hatékonyság átfogó alakításában adott áttételezéssel szerepet játszottak a makro szintű társadalmi-gazdasági háttértényezők is, mely hatások fontosságát és megkerülhetetlenségét e helyütt is hangsúlyozni szeretnénk.

“B”-n keresztül olyan vezetővel találkozhatunk, aki rendelkezik az inspiratív motiváció személyes kommunikációs eszközeinek széles skálájával. Bizonyos technikák és taktikák

továbbgondolásával, a kommunikációs cél egyértelműsítése mellett, ez az eszköztár folyamatosan tökéletesíthető.

A személyes példa alapján azt látjuk, hogy esetében nem technikai jellegű volt a kommunikációs kihívás. A környezeti és szervezeti realitás kezelése lett a kommunikációs hatékonyság központi kérdése: például a tulajdonosi magatartás interpretálása, a meghatározó környezeti és szervezeti tényezők figyelembe vétele, a munkavállalók változási attitűdjeinek helyes értékelése, a kommunikáció állandó összehangolása a dinamikusan változó szakmai folyamatokkal.

4.2.1.3. „Intellektuális kihívás” tényező

Az „intellektuális kihívás” faktor egyes gyakorlati kérdéseit „X” hazai nehézipari vállalat továbbképzési programjának néhány jellemzőjén keresztül szeretnénk illusztrálni. Az értekezésünkben korábban leírtak alapján a tényező fontos összetevői:

- Bátorítás a saját és vezetői vélekedések, értékek bizonyos értelemben vett megkérdőjelezésére, a korábbi gondolati keretek átlépésére.
- A változtató, újíto, fejlesztő, problémamegoldó tevékenység ösztönzése.
- A nyilvános bírálat elkerülése, a vezetői véleménytől való eltérés bírálatának mellőzése.

„X” hazai nehézipari vállalat vezető-továbbképző programja

„X” hazai nehézipari vállalat egyike volt a 90-es évek elején sikeres nagyszervezeteknek. Eredményességük alapját addig a viszonylag stabil piac és korszerű technológia adta. Változó gazdasági eredmények után a 90-es évek harmadik harmadára kerültek kiélezett verseny- és gazdasági helyzetbe, különösen egy, jelentős portfólió hányadot képező termékük miatt. A cég a belső hatékonyság javítása érdekében jelentős átszervezéseken ment keresztül. Utólagos vezetői és szakértői vélemények alapján ezek az intézkedések

nem voltak következetesek, számos ponton a hatékonyság ellen hatottak (például a kiszervezések során egyes kritikus fontosságú funkciók is önállóságot kaptak, ami „X” számára nemhogy előnyökkel, hanem a létrejött cégek jó érdekérvényesítési helyzetéből fakadóan növekvő költségekkel járt, nem beszélve a működési biztonságban keletkezett problémákról).

A szükséges új stratégiai lépések megalapozása, a már beindított stratégiai megújulási irányok támogatása és hatékonyabb végrehajtása érdekében a cég komplex vezetőképző programot tervezett, közép szinttől felfelé valamennyi vezetője számára. A képzési cél tartalmazta a piaci környezet állandó változásaira való gyors reagáláshoz és a rugalmas alkalmazkodáshoz szükséges ismeretek és képességek fejlesztését. A programot tervezők és kivitelezők különböző szinteken közelítették meg a program sajátos feltételeit. Példák a feltárt tényezőkre:

- Társadalmi-gazdasági környezeti szint
 - A gazdasági stabilitás mellett a cég társadalmi környezetére is az áttekinthetőség, változatlanlanság volt jellemző a 90-es évek előtti több évtizedes időszakban.
 - Az adott környezet sok szempontból meglehetősen izolált gazdasági, társadalmi és hatalmi egységként működött. Különösen idegenek voltak a versenygazdaság egyes nemzetközi elvei.
- Szervezeti szint
 - A cégek kultúrát erősen befolyásolta, hogy a működés számos elemén a hosszú ideig pozícióban lévő, egykori vezető közvetlen személyes hatása volt észlelhető.
 - A szervezeti átalakulások frissek, részben folyamatban lévőek voltak, illetve várható volt újak bekövetkezése.
 - Az átalakulások nem oldották meg a szervezet túl-hierarchizált, bürokratikus működésének több problémáját, és kevésbé néztek szembe a vezetői létszám túlméretezettségének problémáival.
- Személyes szint

- Jellemző volt, hogy 1990 óta nem volt vezetőképzés a szervezetben.
- A vezérigazgató stílusában előtérben állt az újítás, a problémamegoldási törekvés.
- A hagyományos vezetői gárda mellett feltörekvőben volt egy új, dinamikus, nyelveket tudó, korszerű gazdálkodási ismeretekkel rendelkező réteg.
- A vezetőképzés egyik motorja volt a humán szervezet, ahol szintén az említett kettősség – a régi mellett az újítás egyre erősödő megjelenése – volt megfigyelhető.

A program fő témakörei a következők voltak: Vezetői szerepek, feladatok; Változás a szervezetben; Külső és belső kommunikáció a szervezetben; Személyes és csoportos hatékonyság; Problémamegoldás a gyakorlatban. Az innovációs készséghez a fenti témák közül legközvetlenebbül a Változás a szervezetben és a Problémamegoldás a gyakorlatban témakörök kapcsolódtak. A változási témakör kiterjedt a szükséges változások észlelésére, megértésére, szakmai, emberi adaptálására, a változási gondolatok szervezeti átadására. A problémamegoldás témakör tartalmazta a téma tömör elméletét, csoporttechnikáinak gyakorlását és egy konkrét céges probléma definiálását, megoldását és nyilvános prezentálását, azzal az igénnyel, hogy a prezentáció során azonnali visszajelzés is születik a további tennivalóról a prezentáción résztvevő vezérigazgatói team részéről.

Az intellektuális kihívás egyes specifikus megjelenítői voltak a programban:

- A cég vezetője jól érzékelhetően kifejezte a programmal kapcsolatos elvárásait. Önmaga és közvetlen társai is résztvettek a programban (a különböző vezetői szintekre sajátos tematikák voltak érvényesek), illetve a program különböző rendezvényein. Mindenki számára tudott volt, hogy a vezető a program végén értékeli az oktatást és a gyakorlati projektek működését.

A program egyik szimbolikusnak ítélt mozzanata volt, amikor egy – a nap végén a tréner által felvetett – kreatív feladvány megoldáson maga az igen képzett és nagyon jó intellektuális benyomást keltő vezérigazgató is kitaróan, szemmel láthatóan nagy kedvvel, „túlórában” fáradozott. Élvezte a szellemi izgalmat, nem igényelte a megoldás viszonylag korai közlését, mint némelyek a vezetőképzéseken. Éppen estére esett egyetemista fia látogatása, őt is beavatta a feladványba. Amikor

örömmel közölte saját eredményét, egyben a széles kör előtt azt is újságolta, hogy a vele párhuzamosan dolgozó fiának mennyivel hamarabb ment a megoldás.

- A teljes vezetői gárda több napon át, megszokott életéből kiragadva megfelelően kialakított csoportokban vett részt a képzésben és a csoportmunkákban. Ezeken a hatékony szellemi munkához szükséges légkör és stílus volt jellemző. Részben ez a légkör, részben az alkalmazott csoporttechnikák segítettek a nyíltság növelésében, a véleménynyilvánítás szokásos kockázatainak csökkentésében.
- A tematika számos, közvetlenül a kreativitást, innovációt, probléma-megoldást érintő ismeretet és gyakorlatot tartalmazott. A problémamegoldás során gyakorlati feladatok megoldásában a résztvevők megtapasztalhatták az elemzés, absztrahálás, fejlesztés, megvalósítás különböző fázisait.
- A gyakorlati projektek a záró nagy csoportos plénum elé kerültek, ahol nem csak a vezérigazgatói team, hanem előtte a kijelölt társ-csoportok, mint opponensek is kifejtették róla véleményüket. A projektek elemzően, kritikusan foglaltak állást olyan, korábban a szervezetben nem honos témákban, mint a külső összehasonlítások, a legjobbal való összevetés kérdése, a benchmarking problémaköre.

A program a résztvevői és megrendelői visszajelzések alapján sikeres és eredményes volt. Fő hatása mellett elindított több szakmai részfolyamatot, emellett felkeltette az igényt a közvetlen vezetői/művezetői képzésre is. Az akkori humánpolitikai vezető véleménye szerint együttesen ezek a tényezők közrejátszottak egy jelentős személyi megújulási – kiválasztási és önkiválasztási – folyamat generálásában. Ez egyéni szinten természetesen összetett, ellentmondásosokkal is jellemezhető okozatokat indukált. Számosan az eltelt évek során nyugdíjba vonultak illetve más munkahelyet kerestek. A folytatódó tulajdonosi, felsővezetői és további szervezeti változások során a vezetés – a program révén is – ésszerű belső merítési bázissal rendelkezett a kulcsemberei személyi összetétel megújításához. („X” cég továbbképzési dokumentumai felhasználásával.⁸)

⁸ Ezen forrásokon kívül információkat, illetve személyes tapasztalatokat a program-versenykiírást elnyerő team egyik tagjaként és a képzés egyik vezető oktatójaként nyertem a programmal kapcsolatosan.

Fentebbi esetben egy olyan továbbképzési program néhány sajátosságát ismertettük, amely tematikájában és gyakorlati fázisában kiemelt helyet kívánt biztosítani az „intellektuális kihívás”-sal összefüggő tényezőknek. A leíráshoz kapcsolódóan érzékeltetésre került néhány konkrét vezetői magatartási mozzanat is (viselkedés a programon, a gyakorlati projektmunkában, a nyilvános értékeléskor).

„X” vállalat példájával kapcsolatban felmerül, hogy a programon megtapasztalt, „intellektuálisan kihívó” légkör, az egyes szereplők – differenciált mértékben megjelenő – rugalmasabb magatartásformái mennyire transzferálhatók a szervezeti valóságba.

A transzfert segíthetik mások mellett a következő tényezők:

- A szervezeti kultúra állapota (a változások kapcsán mennyire vált nyitottá új magatartásformák irányában).
- Az aktuális tulajdonosi, vezetői elvárások és magatartási minták.
- Az oktatás háttérében zajló, illetve később bekövetkező szervezeti és személyi változások.
- A képzési célcsoport kiterjedése (teljes vagy részleges a kör, adott vonatkozásban létrejön-e a változáshoz szükséges kritikus tömeg).
- A képzési hatás erőssége (kognitív hatások, érzelmi involváltság, visszacsatolás mások viselkedéséről, saját viselkedésem megerősítése mások részéről osztott csoportban, teljes tréningcsoportban vagy száz- stb. fős műhelymunka-plénum előtt).
- Az egyéni és csoport magatartásokra esetleg közvetlen befolyással bíró környezeti hatások (például vevői magatartás, az üzletfelek akár tárgyalásokon közvetlenül megtapasztalható új stílusa, követelményei, a korszerű szakmai felfogások közfelfogásban terjedő mintái).
- Fentiekből, illetve a munkatársak, beosztottak viselkedéséből fakadó megerősítési hatások a képzést követő munkafolyamatban.
- A változás fenntartásának személyes készségei, sajátosságai.

4.2.1. 4. „Személyes megközelítés” tényező

A „személyes megközelítés” faktor egyes elemeit, illetve azok egyes mozzanatait rövid példákkal szeretnénk illusztrálni. Az értekezésünkben korábban leírtak alapján a tényező fontos összetevői:

- Figyelem az egyéni szükségletekre. Személyesség a kommunikációban.
- Egyénileg differenciált vezetői fejlesztő hatás.
- Delegálás.

Figyelem az egyéni szükségletekre. Személyesség a kommunikációban

„Amikor az első hírek jöttek az üzletágak várható szétválásáról, ez sok, addig ’mindenes’ kollégámban okozott nagyfokú bizonytalanságot. Ők átalakulásra számíhattak szinte az összes életkörülményeiket illetően. A kiindulópont a feladataik tartalmának megváltozása volt. De az is látszott, hogy utazásigényesebb lesz a munkájuk, megváltozik a munkaidő-beosztásuk. Nem voltak biztatóak az ezekkel járó családi, szabadidő-hatások sem. Mindezekhez járult, hogy bizonytalanná váltak számukra a megszokott plusz-díjazások. Fontos volt belátnom, hogy miközben ezek a hatások mindenkire vonatkoztak, mégis, személytől függően, bizonyos mértékig mások és mások voltak a következmények. Mindenkinél más és más dologra esett a hangsúly. Ennek megfelelően, az egyes embernél azt néztem, hogy konkrétan számára mi jelenti a legnagyobb problémát, és én hogyan tudnék neki segíteni a dolgok átgondolásában, a megváltozott jövő tervezésében.

Sikerült mindenkivel személyesen leülnöm. Jókor jöttek munkatársaim számára és számomra is ezek a beszélgetések. Az egyik legjobb beosztottam például már a távozás gondolatával foglalkozott, ami számomra meglepetés volt. Ráadásul, addigi keresése, aktivitása alapján volt is esélye a más területen történő elhelyezkedésre.

A vele való egyeztetés első eredménye az volt, hogy higgadtabban kezdte mérlegelni a változások várható hatásait. Volt türelme kivárni, amíg egyértelművé vált, hogy az új struktúrában is kereshető plusz jövedelem. Gondos tervezéssel megállapítható volt, hogy

a családi hatások viszonylag jól kezelhetők, sőt, az új struktúra nem zárja ki számára új tanulmányok megkezdését, ezzel ... cégünknel való jövője további megalapozását sem.”
(Forrás: interjúrészlet, „V” vállalat változási módszertani anyaga, 2003.)

Egyénileg differenciált vezetői fejlesztő hatás

„Az a fontos, hogy mindenki a saját útját, saját következő lépését találja meg, azt a bizonyos illeszkedést, amely éppen képességei és lehetőségei között van. Nem lehet mindenkit előreléptetni, de mindenkiben lehet olyan egyéni tehetség, hajlam, amit egy testhezillő pozícióban ki lehet belőle hozni.

Európában a legfontosabb céges partnerünk azidőben a spanyolok voltak. Az angol nyelv ismerete a cégtársunk számára nem volt természetes, így értelemszerűen spanyol tolmáccsal dolgoztunk. Feltűnt számomra, hogy a nyelvi szakember milyen hamar átlátja a műszaki összefüggéseket. Hamarosan elő-előfordult, hogy korábban értett meg valamilyen új elvet, megoldást, mint egy-egy műszaki kollégánk.

Az idők folyamán jó tájékozottságra tett szert, és meglátásom szerint le is körözött egy-két korábbi szakmabelinket szemléletében, látásmódjában.

Egy idő elteltével úgy alakult, hogy állást ajánlottunk ennek a külsős tolmács kollégának, de már nem elsősorban fordítási feladatokra. Ekkor még nem volt nyilvánvaló, hogy ezzel új karriert indítok el.

Azóta fokról-fokra fejlődött. Ma? Ő az európai rendszergazda a szóbanforgó területen...!” (Részlet „A” vezető, saját munkatársai számára tartott előadásából /2002. febr./, jegyzetek alapján összeállított, stilizált szöveg.)

Delegálás

„Korábbi cégnél néhány évünk ment rá, de valamennyi szükséges rendszert kidolgoztunk. Meg is töltöttük kollégáimmal az éves szakmai konferencia előadói listáit. Miért vállaltam, hogy ... Önökhöz jöjjenek?... Megmondom, a szakmai kihívás motivált. ... Ennél a cégnél... még nincsenek meg ezek a rendszerek. De ezért nem új kollégáimat hibáztatom. Nem volt meg ugyanis az a stratégia, amihez hozzárendelhetnék volna a szükséges rendszereket... Most, a stratégia alapján... meghatározzuk az új szervezeti struktúránkat, amelynek vezetői felelősek lesznek az építkezésért.

Korábbi munkahelyemről meghívtam néhány kollégámat, az egyes területek gazdáit, hogy ... mondják el Önöknek, hogyan építették fel a területük működését. Így első kézből kapnak információt....”

„Miután megkapják az információt, azt várom munkatársaimtól, hogy *ők* alakítsák ki és mondják meg nekem, hogy mit kell tenni a területükön. Azt tartom, hogy az én kollégáim okosabbak nálam. Azt várom, hogy készen hozzák a javaslatokat, hogy meg lehessen hozni a megfelelő intézkedéseket.” (Részlet „C” vezető, saját munkatársai számára tartott előadásából és értekezleti tájékoztatójából /2002. nov-dec./, jegyzetek illetve résztvevői beszámoló alapján összeállított, stilizált szöveg.)

Az első eset azt mutatja, hogy a változási „nyomás” nem blokkolta a kommunikációt vezető és beosztott között (mint ahogy az az elmélet tanúsága szerint gyakran előfordul), hanem a szokásosnál is mélyebb megbeszélést segített létrejönni. Az egyedileg feltárt szükségletek és közös értelmezésük elvezettek a kölcsönösen nyertes helyzethez.

A második eset középpontjában látszólag a radikálisnak tűnő ötlet állhat („bölcsestől rendszergazdát”), de a megoldás körülményei nem arra utalnak, hogy csak egyszeri, véletlen „találatról” van szó. Sokkal inkább arra, hogy a megfelelő fejlesztő attitűd segít a megoldásban. Ebből a konkrét esetből direkt módon nem olvasható ki a fejlesztés

időigényessége, és az, hogy milyen magasszintű felkészültség kell az egyénnel való foglalkozáshoz. Ugyanakkor jól látható, hogy a fejlesztés mai szervezeti korlátai között – itt: szakemberhiány (míg máshol az előrelépési lehetőségek szűkössége, megj. F. J.) – segíthetnek a csak egyedi megközelítéssel, bánásmóddal azonosítható megoldások.

A harmadik példából kiemelendő a kommunikáció blokkjainak oldása a vezető-beosztott viszony gyakran legkényesebb területein („ki az okosabb?”, „ki miért felelős?”). Magában az esetben kevésbé nyerünk információt arról, hogy a meghirdetett delegálást mennyire támogatja az emberi kapcsolat egésze, illetve olyan technikák alkalmazása, mint a hatékony felelősség-átruházáshoz szükséges elő-, követő és utó-munkálatok.

A „személyes megközelítés” faktor alkalmazási lehetőségeivel és problémáival kapcsolatban megállapítható, hogy ezt a faktort a vizsgált többi három dimenzió viszonylatában a következők jellemzik:

- A „személyesség a kommunikációban” és a „fejlesztés” talán a leginkább soft jellegű, és – részleteiben, technológiáját tekintve – egyben legkevésbé közismert a négy magatartási mozzanat közül. (Ez bizonyos szempontból kevésbé vonatkozik a delegálásra.) Egyes elemei a kevésbé megfogható átalakítói viselkedések közé tartoznak.
- Vezetői praxisban való alkalmazása viszonylag időigényes. (Míg az „idealizáltság”-ot kialakító folyamat, az „inspiráció” és a „kihívás” jelentős hányada történhet csapatkeretekben, addig – definíciójánál fogva – a személyes megközelítés kevésbé vagy nem. Megjegyezzük, hogy a kezdeti fázisban a delegálás is relatíve időigényes.)

Mindezek felhívják a figyelmünket az átalakító eszközök belső differenciáltságára, amely tény szintén figyelembe veendő az átalakító vezetés transzfer tényezőinek leírásánál.

Térjünk rá arra a kérdésre, hogy milyen tényezők segítik elő a „személyes megközelítés” tényező alkalmazását?

Az eddigi három tényezőnél leírt, szükséges illetve előnyös külső környezeti és szervezeti

(gazdasági, kulturális stb) feltételeken kívül ennél a tényezőnél valószínűsíthetően jelzett szerepe van:

- A kommunikáció fizikai lehetőségeinek (idő, hely).
- A vezetőknek az „egyéni bánásmód”-dal összefüggő viszonylag mélyebb viselkedési tudatosságának és képzettségének.
- Az erre a viselkedésre vonatkozó saját élménynek (a vezető főnökének személyessége magával a vezetővel szemben).
- A viselkedésre való sajátos motivációnak (míg mások ösztönzésének, inspirálásának viszonylag beláthatóbb a vezetési „haszna”, a munkatársakkal való „foglalkozásnak” – hagyományosan – talán kevésbé).

4.2.2. Oktatásban alkalmazott elvi és gyakorlati megközelítések

A következőkben szeretnénk bemutatni egyes Bass-Avolio-i tényezők alkalmazását saját, oktatási elvi és gyakorlati megközelítésünk alapján.

Az „idealizáltság” faktorhoz itt most nem kapcsolunk anyagot, mivel a tényező egyes tárgyköreinek az oktatása saját gyakorlatunkban résztémák mentén történt. Az „intellektuális kihívás” témakört illetően már az eddigiekben is oktatási példával éltünk.

Ugyanakkor szeretnénk a motiváció témakörben szerzett oktatási tapasztalatainkat bemutatni „az inspiratív motiváció” faktorról, valamint teljesítménymenedzselési, azon belül „értékelő beszélgetési” felfogásunkat a „személyes bánásmód” tényezővel összefüggésben.

4.2.2.1. A motiválás eszközrendszere átalakító funkcióban

Az *átalakító vezetés* egyfajta nézőpontból a *“munkatársak motiválása”* iskola, mint hagyományos gondolkör túlhaladójaként lett ismertté. A hagyományos motivációs felfogás a vezető-beosztott diád helyzetét, a magatartás utólagos megerősítését, a külső

megerősítési formákat, a megfogható jutalmakat helyezte előtérbe. Tagadhatatlan, hogy a transzformációs paradigmában a *megfogható jutalmakra* vonatkozó várakozásokat bizonyos fokig kiegészítheti, vagy más fénybe helyezheti az *inspiráció*, a *külső megerősítést a munka magasrendűsége*, az *önérdek alkalmi követését az elkötelezettségen alapuló rugalmasabb, átfogóbb egyezség*, az *egyéni célrendszert a csapaterdek-közösségi jövőkép és így tovább*.

Ugyanakkor a motiválás és transzformációs vezetés fogalmi “szembeállításánál” egyben fontosnak tartjuk hangsúlyozni közösségüket, amely *elméletileg* is indokolt (lásd például Adair, 1997., illetve a jelen munkában ezidáig bemutatott számos motivációs mozzanat), és egyben – feltételezhetően – elősegíti a hazai viszonyok közötti *alkalmazást*. Eleve a motiválás tágabb, dinamikusabb értelmezése esetén maga a feladat, a csapat, a szervezeti kultúra, az elvárások és közösen megcélzott eredmény hatásai előtérbe helyezhetik a személy egyes szükségleteit és aspirációit, és háttérbe szoríthatnak másokat. A motiválás korszerű felfogása a jutalmazási sémák, viselkedésmódosító receptek mellett egyre inkább épít olyan speciális vezetői jutalmakra, mint a „személyek és csoportok fontosságtudatának erősítése”, „észrevenni és komolyan venni másokat”, „elvárni és követelni tőlük”, „megelőlegezni a bizalmat számukra”, „kellő gyakorisággal valami pluszt is megtenni értük a közvetlen viszonzás igénye nélkül”, „hozzásegíteni őket munkájuk élvezetéhez és a fejlődéshez”.

Az ennek alapján felépíthető motivációs eszközrendszer jelentős átfedést mutat az átalakító vezetési eszköztárral. A motiváló hatás megjelenhet például a *vezetési inspiráció*, illetve *kihívás, elvárás nyújtásában*, tartalma lehet a *személy fontosságának elismerése*, időzítését tekintve lehet *„ígérvény” (jutalom egy későbbi teljesítés esetén)*, amely motivációs eszközök jellemzőek egyben az átalakító vezetésre.

A továbbiakban összefoglaljuk, hogy miképpen látjuk egyes, általunk a 90-es évek közepétől - az értekezés bevezetőjében említett cégeknél és programokon – oktató motivációs alapelvek (idézőjelben) kapcsolódását a transzformatív vezetési felfogáshoz.

1. „Jutalmazunk, ne büntessünk!”

Mint ismeretes, az átalakító vezetésben nem jelenik meg a büntetés, amely utóbbi éppen az egyezségkötő magatartás egyik megoldása (Bass, 1996.). Az átalakító vezetés egyik fontos vonása éppen a pozitív felfogás, és az, hogy kiszélesíti, gazdagítja a lehetséges jutalmak tárházát, például a vezető személyes bánásmódjában, a közösen fontosnak tartott cél követésében és számos más tényezőben rejlő jutalmakkal.

2. „Ne adjunk gázt fékezéssel egyidejűleg!” (Ne próbáljuk motiválással, jutalmazással befolyásolni a dolgozót, ha a probléma a képességekben, a lehetőségek rendszerében helyezkedik el.)

Az átalakító vezetés kritika alá veszi a jelen adottságokat és feltételeket. Egyidejűleg kívánja megteremteni a *lehetőségeket* (meghatározni az értelmes és közös cselekvés irányát és feltételeit – jövőkép, erőforrások, mérföldkövek), és *motiválni* az egyéneket, csoportokat a lehetőségek kiaknázására.

3. „A motiválás nem korlátozódhat a diád kapcsolatokra!”

Az átalakító vezetés – mint azt a fenti pont is jelzi – összetetten kíván hatni egyénre, csoportra, szervezetre.

4. „A szükségletek zárját csak azok saját kulcsa nyitja, de bizonyos jutalmak bizonyos mértékig egymást helyettesíthetik.” (A jutalmak az emberek differenciált szükségletei alapján értékesek vagy sem. Az anyagi szükségletek lényegesek, de a legtöbb esetben nem mindent átfogóak. Sokszor alábecsüljük az emberek igényét arra, hogy fontosnak érezzék és lássák önmagukat, egyediek és elismertek lehessenek, változásukban, fejlődésükben támogassa őket például az önállóság vagy csoportmunka lehetősége.)

Az átalakító vezetés abból indul ki, hogy a rövid távú, szűken értelmezett önérdeket, a status quo-t preferáló motívumok bizonyos pontokon és mértékig befolyásolhatók a célszerű és hatékony vezetői magatartás által a munkatársakban aktivizált magasabb rendű motivátorokkal.

5. „A jutalom értéke devalválódhat, a jutalom 'függőséget' okozhat, az egyik jutalom csökkentheti a másik hatékonyságát!” (Az állandóan és szabályszerűen érkező külső elismerés értéke devalválódhat saját szükségleteink kielégítettsége és a tényleges teljesítményháttér függvényében. Ráadásul a várt jutalom kimaradása magatartás-visszarendeződést, teljesítmény-visszaesést okozhat. De a külső jutalom veszélyeztetheti egyes belső jutalmak érvényesülését is.)

Az átalakító vezetés „elkötelezettség”-centrikussága a külső jutalom-függőség negatív hatásainak elkerülését segíti.

6. „Ha nem nyit a kulcsod, a zárral kell tenni valamit.” (A szükségletek kielégítése sokszor csak a motiváció akadályát hárítja el, miközben nem hoz létre motivációt.)

Az átalakító vezetés középpontjában áll a vonzó feladat, a jó vezetői kapcsolat, a munka társadalmi és egyéni értékessége, illetve az önkéntesen vállalt erőfeszítés.

7. „A megfelelő célkitűzés, követelménytámasztás maga is jutalom!”

Az átalakító vezetés egyik fő eszköze a jövőkép, a változási stimuláció, az eredménycentrikusság.

Összegezve a „motivációs” és „átalakító vezetési” felfogások közötti összefüggések kulcsfogalmai értelmezésünkben:

- A vezetői érzelmi, szimbolikus hatások – beleértve a személyes példát – mint speciális jutalmak.
- A vezetői elvárások, a közös jövőkép és célok mint motivátorok, illetve átvitt értelemben vett, különleges jutalmak.
- A munkatársak egyedi, differenciált kezelése, személyes megközelítés (az egyedi szükségletek vezetésben való alkalmazása, emellett az egyénileg szükséges támogatás, bátorítás, fejlesztés biztosítása).
- Bizalom nyújtása, felelősségátruházás, “nagygyá tétel”, mint speciális motiváló erő.
- Az “elkötelezettség”, mint az affiliációs szükségletek, a cél fontossága és a magasabb hierarchikus szükségletek összetett megjelenésének kifejeződése.

A „motivációs” és a „vezetői” felfogás számos ponton találkozik, összehangolt alkalmazását kívántuk érvényesíteni többek között egy élenjáró pénzügyi társaság közel teljes vezetői állománya továbbképző programjainak oktatásában, a motivációs-vezetési témakörök tréning jellegű feldolgozásában, az 1996-2000. közötti időszakban.

Megközelítésünk alapelvei a következők voltak:

- Túllépni a motiváció közismert tartalmi és szükségletelméleteinek elszigetelt tárgyalásán.
- Az elméletek értelmezésével, összekapcsolásával lehetőséget adni vezetői motivációs elvek megfogalmazására.
- A motivációs elveket a vezetési folyamat meghatározott szakaszaival azonosítani (például elvárásközlés, értékelés).
- Szituációs és a munkahelyi életből vett helyzetek feldolgozásával segíteni az elvek gyakorlatba való átvitelét.

Munkánk eredményességét résztvevői értékelések, szóbeli visszajelzések és utólagos megkérdezés révén követtük.

A kedvező szervezeti feltételek (a teljesítményelvárások fontossága, a cégkultúrában megtalálható specifikus érzékenység a munkatársak iránt, az oktatás presztízse és más tényezők) miatt is a téma oktatása segítette a programrésztvevőket vezetői motivációs tevékenységük alapelveinek megértésében, készségeik gyakorlásában és az eredmények javításában. Ugyanakkor egyes kedvezőtlen feltételek hatását az oktatás értelemszerűen nem kívánta és nem is tudta kezelni. Jellemző példaként, a cég jutalmazási rendszere nem volt elég hatékony egyes funkciók és vezető értékesítési munkatársak ösztönzésében, valamint a fluktuáció mutatóinak javításában. Ezeken a pontokon a szervezeti mechanizmus és az azt megalapozó egyes környezeti adottságok hosszú távú hatékonysággátló tényezőként hatottak.

4.2.2.2. Személyes megközelítés a teljesítménymenedzselésben

A személyes megközelítést a vezetés talán leginkább gyakorlati módszeregyüttese, a teljesítmény-kezelés, ezen belül is az értékelő megbeszélés interakciós mélységű bemutatásával szeretnénk illusztrálni. Az itt ismertetett elveket alkalmazzuk oktatási gyakorlatunkban, a feltüntetett interjú-módszertani javaslat képzési anyagainkból való.

A teljesítmény-kezelés téma központi gondolatának egyéni és szervezeti eredményesség összekapcsolását tartom. A teljesítményáttekintési és –tervezési rendszer számos érv szerint akkor lehet az egyik legfontosabb személyügyi eszköz az egyéni és szervezeti átalakulás összekapcsolására, ha irányultsága fejlesztési jellegű (lásd például Dessler, 2000., Fehér, 1995.) A fejlesztési irányultság egyben segít a rendszer meghonosításában az azt újonnan alkalmazó szervezetek számára, hiszen egy kevésbé a fejlesztést, mint inkább a megítélést hangsúlyozó rendszer esetén jelentősebb idegenkedéssel, ellenállással számíthatunk. (Fehér, 1991.) A fejlesztés vonatkozhat:

- A vezetői és vezetetti munkakapcsolatokra.
- A munkafeltételekre.
- A munkahelyi és szervezeti működésre.
- A képességekre.
- A karrierre.

Egy fejlesztési irányultsági rendszer esetében az értékeléstől várható előnyök:

A cégnél általában:

- A követelményrendszer egyértelműsödése.
- Önértékelés és értékelés egyeztetéséből fakadó visszacsatolás.
- Motivációs többlet.

A munkatársak vezetésében:

- A vezetői elvárások rendszeres egyeztetéséből fakadó többletinformáció, motivációs többlet.
- A vezető-beosztott közötti kommunikáció előmozdítása, magas szinten tartása.
- Lehetőség az értékelt elégedettségének, elégedetlenségének kifejezésére.

Az együttműködés szervezésében:

- Az egyéni teljesítmények háttérében álló koordinációs, együttműködési mechanizmusok jobb megértése, a személyes szinten túlmutató problémák közös kezelése, a változtatási lehetőségek feltárása.

A munkatársak fejlesztésében:

- A fejlődés lehetőségeinek teljesebb felkutatása, tudatosítása és megtervezése (tudás, készség, képesség, motiváció, együttműködés, teljesítmény, pályafutás).

A jó értékelési rendszer a következőképpen segíti az értékelt fejlődését:

- Serkenti a kommunikációt vezető és munkatárs között.
- Ösztönzi a vezetőt, hogy arányosan foglalkozzon minden beosztottjával.
- Elősegíti a munkához kötődő értékek megfogalmazását.
- Biztosítja a rendszeres visszajelzést.
- Tudatosítja a személyes erősségeket.
- Motiváló és személyes készségfejlesztő hatású.
- Alkalmat biztosít a formális képzési, személyes fejlődési igények jelzésére, meghatározására.
- Biztosítja, hogy felszínre kerüljenek a munkatárs iránti esetleges vezetői kételyek, lehetőséget ad ezek elosztatására.
- Lehetőséget ad átfogóbb – karrier – szempontból nézni a teljesítményt, a képességeket, a soron következő feladatokat.
- Keretet nyújt a munkaelosztás, munkafolyamatok fejlesztési lehetőségeinek felvetésére.

A fejlesztő irányultság legfontosabb jegyeinek azonosítása után az alábbiakban közlök egy olyan teljesítmény-áttekintő és tervező beszélgetési protokollt, amely az alkalmazó egyéni *átalakító vezetői aspirációi és felkészültsége, az értékelt személyisége, a fejlődés tétje és a rendelkezésre álló idő* függvényében három munkatárs-fejlesztési fokozat közötti választást tesz lehetővé az értékelés során. A három változat:

- Alapváltozat.

- Részvétel-orientált változat.
- Fejlesztő változat.

A választhatóságot – elvi megfontolások mellett – azért is tartom fontos szempontnak, mivel az az eddigi tapasztalataim szerint – a módszeralkalmazás szituációs-szervezeti feltételeinek egyébkénti megléte esetén – a hazai alkalmazást elősegíti. Ugyanis a hazai alkalmazó számára az alapváltozat viszonylag egyszerűbbnek, a szokásos tanulmányokhoz közelebb állónak tűnhet, illetve kevesebb előképzettséget igényel a személyek differenciált fejlesztésével kapcsolatban.

Az egyes változatokról részletesebben szólva, az “alap”-változat is hangsúlyt helyez a fejlődésre, de csak közvetlenül az értékelt munkájára és nem a munka átfogóbb feltételrendszerére – mint például folyamatok, struktúrák – koncentrálnak, a legalapvetőbb kommunikációs technikákat alkalmazza (kérdés, visszautalás, összegzés), és a legszükségesebb időt igyekszik felhasználni az értékeléshez.

A “részvétel-orientált” változatban előtérbe kerül az érzelmi megerősítés, az egyéni túlmutató problémák megbeszélése, az önértékelés módszere.

A szorosabban vett “fejlesztő” (a fejlődés belső igényét felkeltő, kiaknázó) változatban jut az értékelt a legtöbb felelősséghez. A beszélgetés tartalmát lényegében az értékelt és szervezeti környezete *fejlesztése, átalakítása* képezi. A kommunikációs technikák között itt szerepelnek leginkább olyan non-direktív tanácsadási technikai elemek, mint szakszerű visszajelzés és mások. Természetesen ez a változat adott esetben időigényesebb, mint a másik két eljárás.

1. A beszélgetés indítása

- **“Alapváltozat”** – (továbbiakban=A): Utalás a közös értelmezési keretre illetve annak egyes pontjaira (a beszélgetés célja, kimenete, felépítése, a rendelkezésre álló idő, a résztvevők szerepe, jegyzetelés), oldott indítás.
- **“Részvétel-orientált” változat** (továbbiakban=R) kiegészítő teendői, technikái: a részvétel külön ösztönzése (segíteni az értékeltnek, hogy érezze: "mindenképpen fogunk azokról a témákról beszélni, amelyek szerintem figyelmet érdemelnek", "lehetőségem lesz javaslatok tételére", "javaslataimnak hatása lesz a felettesemre").
- **“Fejlesztő”** (a fejlődés belső igényét felkeltő, kiaknázó) **változat** (továbbiakban=F) kiegészítő teendői, technikái: Külön figyelem fordítása a biztatásra, a szorongások oldására, annak éreztetésére, hogy "itt szívesen fogadják gondolataimat".

2. Tájékozódás

- **A:** A korábban beszerzett saját információ kiegészítése kérdésekkel. Témák: teljesítménykritériumok, eredmények, viselkedések, erősségek, fejlesztendő területek. Módszer: nyitott kérdések; tisztázó kérdések, megértést ellenőrző kérdések, visszautalás, összegzés. Szükség szerint jegyzetelés az úrlapra (elsősorban időközi beszélgetésen).
- **R** (kiegészítő teendők, technikák): Hangsúlyhelyezés az önértékelésre (önértékelő lap előzetes kitöltése, szóbeli önértékelés). Az önértékelést külön bátorító igenlő és töltelékszavak, helyeslő/átvezető gesztusok. A partner szavainak közlésű visszaadása saját szavainkkal. A pozitívumok, erősségek azonnali megerősítése.
- **F** (kiegészítő teendők, technikák): Az önértékelés jelentős érzelmi elősegítése szavainkkal, testtartásunkkal, gesztusainkkal. Tudatos, szakszerű tükrözési technika alkalmazása abból a célból, hogy kifejezzük a partner érzelmeinek

megértését. Szükség szerint további bátorítás.

3. Informálás, visszajelzés

- **A:** Pozitív nyitás. Rövid, tárgyyszerű összefoglalás az eddig érintett témákról és visszajelzés a fennmaradó, megbeszélésre érdemes problémákról (nem föltétlenül minden egyes észlelt hibáról!). Módszer: többnyire a szokásos kritikai stílusjegyek mellőzése, helyette a javítandó terület perspektívába állítása, az igény megfogalmazása: “A jövőben azt szeretném, ha ez és ez így történne, változna.” Indoklás, példa. Az eredmények, a fejlődés lehetőségének megerősítése. Az értékelés közlése.
- **R** (kiegészítő/alternatív teendők, technikák): Az erősségekkel, előrevivő erőkkal, lehetőségekkel jellemzően nagyobb súllyal foglalkozni mint az elmaradással, hibákkal. Szakszerű, ún. “leíró” (hozzáadást-minősítést nem tartalmazó) visszacsatolási technikát alkalmazni mind az erősségek, mind a problémák jelzésénél.
- **F** (kiegészítő/alternatív teendők, technikák): A visszajelzést megkezdése előtt vagy azt követően még további önértékelést és helyzetértékelést kérni. “Miért van ez és ez így és így?”, “A jövőben mit célozol meg azzal kapcsolatban, hogy...?”, “Milyen területen lehetne még javítani?”, “Mi volna szükséges ahhoz, hogy...”, “Mit tudnál tenni annak érdekében, hogy...?”, “Jól látom, a gondod az, hogy...?”, “Még miben volna szükség leginkább segítségre, javaslatra...?” (Megj.: Ezek a kérdések természetesen nem tartalmazhatják saját – sugalmazott – véleményünket.) A válaszok után a véleményegyeztést nyugtázni. Véleménykülönbség érzékeltetésére és információ kiegészítés céljából leíró visszacsatolást alkalmazni.

4. Megbeszélés

- **A:** Az értékelői elvárás, igény elfogadtatása az értékelttel a meggyőzés és/vagy meghallgatás eszközével. Az objektív teljesítési akadályok megvizsgálása, jogos kérések elfogadása. (Az évet záró beszélgetésen itt következik a dokumentum aláírása vagy az egyet nem értés jelzése.)

- **R** (kiegészítő/alternatív teendők, technikák): A problémák kibontása további hívókérdésekkel. “Melyik az a probléma, amelynek a megoldása magával hozná más problémák megoldását?”, “Melyik az a probléma, amely kiterbélyesedhet, ha nem oldjuk meg?”, “Melyik az a probléma, amelyiknek a megoldásához részedről a legtöbb segítséget igényled?”, “Hogyan segítene neked a szóbanforgó változás (a folyamatok, munkatartalom, együttműködési mód, rendszerek stb terén)?”
- **F** változat sajátos jellemzői a 4. pontban: A megbeszélés, az értékelés elfogadása jelentős részben már a 3.-ban megtörtént, szükség esetén folytatható illetve lezárható a 4.R kérdésekkel. Ha ezzel ellenkező történik – például a dolgozó nem azonosul az értékeléssel – , megvizsgálni egy újabb, esetleg kibővített körben folytatott beszélgetés ésszerűségét.

5. Tervezés

- **A:** A – fentebbi pontokban esetleg már érintett – tervek, feladatok rögzítése. Mintegy 2-4 fejlődési feladat meghatározása a teljes időszakra, ezek és az aktuális munkafeladatok rögzítése. Az értékelt által felvetett túl alacsony vagy irreálisan magas vállalások okainak megbeszélése, a vállalat pontosbítása.
- **R** (kiegészítő/alternatív teendők, technikák): A teljes beszélgetési idő nagyobb hányadát az előtekintésre fordítani (a beszélgetés során már eddig előtekintésre fordított idővel együtt). Egyeztetéses célmegállapítási technika alkalmazása legalább néhány érdemi tervezési kérdésben.
- **F** (kiegészítő/alternatív teendők, technikák): A teljes beszélgetési idő jelentősen nagyobb hányadát az előtekintésre fordítani (a beszélgetés során már eddig előtekintésre fordított idővel együtt). Egyeztetéses célmegállapítási technika alkalmazása a tervezés legtöbb érdemi kérdésében.

6. Zárás

A dolgozó további kérdései. Visszautalás a legfontosabb pontokra (prioritások, esetleg

fennmaradó jelentős nézeteltérés, utóbbi okai). A felelős közreműködés megköszönése. Időszakot záró értékelésnél egy másolati példány átadása. (Az anyag változatának alkalmazására sor került például “Y” szoftverfejlesztő vállalat és “Z” műanyagipari multinacionális vállalat hazai részlege képzésén /2001./, valamint gyakorlatorientált személyügyi nyitott képzéseken, 2001-.)

A fentebbiekben bemutattuk, hogy a teljesítményáttekintés- és tervezés, ezen belül a teljesítményáttekintő- és tervező beszélgetés milyen feltételek mellett, és – bizonyos szempontokból – konkrétan milyen módon válhat a személyes bánásmód (emellett tágabban akár az átalakító vezetési szándék több tényezője, mint inspiratív motiváció, intellektuális kihívás) képviselőjévé.

Értelmezésünkben a fejlesztő felfogású teljesítménykezelés, mint személyügyi eljárás és az átalakító vezetés gondolatrendszere olyan kulcsfogalmakban találkozik, mint a következők:

- Jövőorientáltság illetve jövőkép.
- Bizalom kölcsönzése.
- Motiváció, bátorítás, kihívás, támogatás.
- Felhatalmazás.
- Az együttműködés elősegítése, a problémák feltárása.
- Pozitív gondolkodás, az önigazolásra kényszerítés elkerülése.
- A teljesítmények folyamatos, menetközbeni (“kis győzelmek”) illetve nagyobb időszakokra vonatkozó elismerése.
- A tanulságok levonása.
- Személy és szervezet együttes fejlődése.

Fenti felfogásban folytattuk a téma oktatását, elsősorban a 90-es évek második felétől, majd alakítottuk ki az ismertetett módszertani javaslatot az értékelő beszélgetésre.

Kezdeti tapasztalataink szerint a beszélgetési stratégiában *változatokat* kínáló megoldás

bizonyos fokig eleve segít áthidalni az alkalmazás kontextusbeli korlátait, segít legyőzni az adaptáció felkészültségbeli és magatartási gátjait, feltéve, hogyha adottnak vehető a módszer használatának tágabb szervezeti feltételei (utóbbiakról lásd Fehér, 1991.)

4.3. Az alkalmazás elméleti és empirikus vizsgálatának eredményei

A hazai alkalmazásra vonatkozatható korábbi, a 3. fejezetben foglalt *elméleti*, illetve a jelen 4. fejezet vizsgálataiból fakadó *elméleti és gyakorlati* eredményeket a következőkben szeretnénk összefoglalni.

1. Értekezésünkben elméleti és gyakorlati oldalról alátámasztottuk a hazai alkalmazással kapcsolatban az 1.3. alfejezetben megadott 1. kiinduló feltételezésünket:

„Az angolszász eredetű átalakító vezetéssel, mint gazdálkodási tényezővel legalább perspektivikus értelemben, illetve bizonyos szegmensekre vonatkozóan a hazai viszonyok között is számolni kell.”

a. A hazai relevanciát megerősítő elméleti érvek:

- A tárgyalt vezetési irányzat átfogóan, gyakorlati szempontból, több kultúrában, ágazatban és szervezeti szinten kimutatott érvényességgel mutat be hatékony megközelítéseket olyan alapvető, megkerülhetetlen vezetési témakörökben, mint a *változási szükséglet érzékelése, a célkitűzés, felhatalmazás, ösztönzés, fejlesztés, nyomonkövetés, problémakezelés, visszajelzés, vagy elismerés.*
- Az átalakító (transzformációs) vezetés elméletéből megállapítható, hogy alapvetően nem a szükséges egyezségkötő (tranzakcionális) viselkedések felváltásáról, helyettesítéséről, hanem kiegészítéséről van szó. Ez elvi szempontból bizonyos értelemben fokozza a transzfer valószínűsíthetőségét.
- Az átalakító vezetés középpontba helyezi a munkavállalók fejlesztését. Visszautalva a korábbi részekben elmondottakra, jelen értekezésben elméleti szempontból magunk is aláhúztuk a fejleszthetőség lehetőségét, „folyamat” felfogását, „társadalmi felelősség” aspektusát. Márpedig az emberi erőforrások fejlesztésére irányuló hatásnak speciális jelentősége van anyagi erőforrásokban szükölködő gazdaságunkban.

b. A hazai relevanciára vonatkozó gyakorlati szempontok:

- Magyarország a jelzett időszakban transzformációs gazdaság, ahol korunk generikus változási tényezői a rendszerváltozás sajátos regionális és országos hatásaival egybefonódva érvényesültek. Ez feltétlenül sajátos optikát kölcsönöz egy, az átalakítást középpontba helyező vezetési irányzat fontossága megítélésének. Ez még akkor is így van, ha a környezet számos jel szerint a gyakorlatban korántsem igényelte és/vagy tette lehetővé egyértelműen és általánosan a leadership specifikusan *transzformatív stílusú* megújítását, sőt, paradox módon, bizonyos aspektusai éppen ellenkező hatást fejtettek ki. A transzformatív stílus jövőbeni relevanciáját aláhúzza az a tény, hogy az átalakulás korántsem tekinthető lezártnak, sőt, mind globálisan, mind regionálisan és országosan számos szempontból további környezeti és szervezeti dinamizálódást várhatunk, és – mint ahogy arra rámutattunk –, az átalakító vezetés eleve nem csupán egy meghatározott időszak vezetési feladatainak megoldásához köthető. Fontossága különös tekintettel mérlegelendő ott, ahol a feladatvégzés bonyolultsága, a munka sztenderdizálhatóságának nehézségei, a változások igényei, a munkavállalók változó értékrendje miatt a vezetés hagyományos kontroll eszközei kevésbé használhatók. Ezért alkalmazási szükséglete differenciált meghatározást igényel egyes konkrét szegmensek (szektorok, befektetői magatartási környezet, szervezeti szintek, szervezeti fejlődési szakaszok stb) szerint.
- Értekezésünkben esetleírásokon keresztül illusztráltuk, hogy az összetett tényezőrendszer megfelelő konstellációja esetén *már eddig is* megfigyelhető volt az átalakító vezetés, illetve egyes kulcselemei hazai megjelenése.

2. Szintén alátámasztottuk a jelzett alfejezetben megadott 2. és 3. kiinduló feltételezésünket.

„Az átalakító vezetés, benne a személyfejlesztés hazai alkalmazásának lehetőségét, indítékait, megvalósulását jelentős mértékben meghatározzák a sajátos szervezeti és makro környezeti jellemzők”, illetve, „Az alkalmazás során, a szervezeti és makro környezeti feltételek mellett, nem elhanyagolhatóak a kognitív tényezők hatásai.”

Erre vonatkozó érveink:

a. Szakirodalmi források és vizsgált esetek tanulságait felhasználva azt találtuk, hogy egyes, az átalakítási vezetésre jellemző módszerek konkrét alkalmazásának sikere vagy eredménytelensége számos tényező együtthatásával magyarázható. Az alkalmazás gyakran szembetűnő kognitív feltételei mögött meghúzódnak a komplex egyéni érték, érzelmi, akarati, érdek-hatalmi és más tényezők, ezek háttérében pedig még átfogóbb szervezeti, illetve magasabb szintű társadalmi-gazdasági-kulturális-történeti faktorok találhatók.

b. Értekezésünkben szintenként azonosítottuk, számottevő arányban példákkal illusztráltuk a hazai alkalmazásnak ezeket a jelentős környezeti és személyes feltételeit. A szintek és tényezők a következők:

- Makro szint – történeti meghatározottságok és rendszerváltási korszakbeli aktuális hatások, melyek társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális és más tényezők formájában jelennek meg.
- Mezo szint – a hatások megjelenése szervezeti szinten, a szervezeti mozgatóerők hatása és a kialakuló kölcsönhatások. A mezo szint tényezői közül kiemeljük a következőket:
 - Szervezeti üzleti-kulturális adottságok, például üzletág, méret, tulajdon, piac, szervezeti életkor.
 - Kurrens gazdasági-kulturális változások, a változások sokrétűsége.
 - A változásokat mozgató értékek, hatalmi viszonyok, alkupozíciók.
 - A domináns illetve referencia csoportok (például anyavállalati vezetők, közvetlen vezetők) magatartási mintái.
 - Keresleti-kínálati viszonyok a vezetői munkakörökben és az induló-fejlődő vállalkozások szférájában.
 - Működési sajátosságok (a feladatvégzés, együttműködés gazdasági-technológiai paraméterei, erőforrások, cselekvési mozgástér: például

központosított vagy önálló humánfilozófia, -politika).

- A változások időkénszere.
- A társvezetők és beosztott munkavállalók társadalmi, szociális és képzettségi paraméterei, értékei, attitűdjei.
- A vezetési felfogások szervezeti tudásháttere: a humánszervezet felkészültsége, szervezeti tájékozottság, képzési-tanácsadási hatások és erősségük, az újat képviselő „kritikus tömeg” létrejötte a szervezetekben.

Mint arra utaltunk, a környezeti tényezők jelentős része valószínűsíthetően nem tekinthető egyoldalúan a vezetési magatartás fejlesztését, változtatását gátló, vagy elősegítő faktornak, hanem inkább olyannak, mint amely potenciálisan esetleg mind a két hatást hordozhatja. Például egy *adott üzletág átalakulási folyamata*, illetve annak észlelt tétje, dinamikája, összetettsége egy helyütt, adott konstellációban esetleg konzerválhatja a vezetés stílusát. Másol, a feltételek megfelelő összhatása esetén, segíthet előhívni azt a vezetői tehetséget, amely a hagyományos magatartáshoz képest új stílusjegyek felmutatásával válik képessé a létrejövő új komplexitás kezelésére.

- Individuális szint – a fenti tényezők hatása és megjelenése egyéni szinten.
 - Értékek.
 - Egzisztenciális-szociális tényezők.
 - Érzelmi-akarati tényezők.
 - Kognitív-tanulási tényezők.⁹

⁹ Megjegyezzük, hogy az alkalmazás mind kognitív, mind emocionális folyamatait nagyban befolyásolhatja magának az elméletnek néhány alapjellemezője. A tanítások “beépített” transzfer tulajdonságai között találhatók a következők: (1) Az elmélet teljességével kapcsolatos kérdések, az elmélet bizonyos részeinek kiérleltségi illetve kongruencia problémái. (2) Az elmélet közérthetőségében, esetleg közlési módjában rejlő kihívások. Például az átalakító vezetés sajátos érzelmi-tudati jegyeket igényel (mint karizmavonások, szimbolikus kifejezési képességek, inspiráció, személyesség), amelyek kulturálisan idegennek vagy nehezen megközelíthetőnek tűnhetnek az üzletet széles körben racionális alapbeállítottsággal tanulók, illetve azt gyakorlók számára. Az iskolát bizonyos fokig jellemzi a rendkívüliség, egyediség, improvizáció, szinte egyfajta „művészi megfoghatatlanság” szelleme, amely sok – esetleg tehetséges – érdeklődő,

Ide tartoznak a kognitív képességek, a képzettség stb.

Kiegészítésképpen megjegyezzük, hogy elsősorban, illetve jelentős részben kognitív jellegű alkalmazási tényezőknek tekinthetők az olyan, az értekezésben kevésbé részletezett specifikus faktorok, mint:

- Szakmai tájékozottság a leadership kérdéseiben.
- Szakmai igényesség – a vezetői működés univerzális, módszeres hibaforrásainak kiküszöbölése illetve megengedése (elégedettség a meglévő, kevésbé tudatos emberkezelési megoldásokkal vagy egyfajta, esetleges szempontok szerint megfelelőnek tűnő vezetői stílussal).
- Az alkalmazás következetessége (a jó alkalmazásból fakadó visszacsatolás lehetőségének létrejötte).
- Egyes speciális készségek, mint kommunikációs készség, szimbolikus kifejezőerő.
- Személyes hatalom.
 - Vélhetően a személyes hatalom észlelt eszközei, valamint az észlelt befolyás mértéke erősen hatnak a választott befolyásolási stílusra.

c. A kognitív jellegű alkalmazási hatások között azonosítottuk az *elmélet néhány belső jellemzőjét*, amelyek végiggondolása szintén azt erősíti, hogy a transzformációs vezetés alkalmazásáról nem beszélhetünk *általánosságban*, csupán adott kontextuális és egyedi paraméterek viszonylatában:

- Az irányzatot különböző tanítások jellemzik, amelyek más és más alkalmazási környezetet, motivációkat és képességeket feltételeznek. Az átalakító vezetésen belül egyes felfogások alkalmazásához – kedvező külső környezeti és belső szervezeti konstellációt feltételezve –, lényegében elegendőnek tűnik a személyes motiváció jelenléte (például Kouzes és Posner egyes elvei esetén). Mások bevezetéséhez (például Anderson komplex, hosszú távon megvalósítható, tanácsadói jellegű eszközrendszere), az alkalmazási folyamatban a motiváció mellett a specifikus tudásanyag, a képzettség, a külső tanácsadó esetleges igénybevételének erőforrásai és az időfaktor is jelentős szerepet játszanak.
- Bár az elméletben több szerző kitér a különböző vezetési szinteken való alkalmazhatóságra, mégis a legfelső vezetési szint példái jelennek meg

 aspiráns számára is tanulást, alkalmazást nehezítő jelleggel hathat.

reprezentatíván, ami a valóságosnál szűkebb körű alkalmazás lehetőségét sugallja.

- Fontos a rész és egész problematikája a gyakorlati transzfer során. Megállapítható, hogy egyes részelemek, ezeken belül is a viszonylag közismert, leírt, kulturálisan az adott közegben relatíve elfogadott technikák (például delegálás) alkalmazása más feladatot jelent, mint a kevésbé ismert, nehezebben megragadható, kulturálisan távolabbinak tűnő tényezőké. Természetesen önmagában egy-egy résztechnika alkalmazása nem értékelhető a transzfer megvalósulásaként. Ebben a tekintetben kérdés marad, hogy elvileg lehet-e szó részleges adaptációról, másfelől arról, hogy annak milyen „mértéke”, pontosabban milyen résztényezők, vagy azok miféle kombinációja esetén értelmezhető az alkalmazás.

d. A kognitív tényezők szerepének fontosságára mutatnak rá az átalakító vezetési irányzat és a hazai vezetési gondolkodás *illeszkedésének* egyes, értekezésünkben felvetett problémái is.

Az illeszkedési pontok keresését kívántuk elősegíteni dolgozatunkban egyes fogalmak és fogalmi összefüggések tisztázásával, valamint az *átalakítási elveket a hazai vezetési gondolkodás* észlelt sajátosságaihoz közelítő oktatási anyagok és megoldások bemutatásával. Ezirányú törekvésünk eredményezte a következőkben ismertetendő, az az „átalakító vezetési” és „menedzsment” felfogást közelítő elméleti-oktatási modellt.

Az értekezésben kifejtettek során példákat adtunk arra, hogy milyen szervezeti-társadalmi szituációkban miképpen észleltük és miképpen vettük figyelembe – az interpretáció és képzés-programtervezés szempontjából – az alkalmazás bonyolult feltételeit.

Egyes témák (mint „motiváció”, „teljesítményértékelés”) saját oktatási feldolgozásának és céges alkalmazásának illusztrálásával feltártuk, hogy adott „hagyományos” témakörök, korszerű értelmezésben, hogyan kapcsolhatók az átalakító vezetés gondolatrendszeréhez.

Ezeknek a széles körben ismert és gyakorolt vezetési módszereknek a korszerű színvonalú tanulmányozását és alkalmazását egyúttal, mint az átalakító vezetés lehetséges „iskoláját”, „gyakorló terepét” azonosítottuk. Például, az általunk közölt többlépcsős értékelő beszélgetési modell segítségével, a vezetők tudásuk, aspirációjuk és más szituációs tényezők alapján dönthetnek a szóbanforgó vezetési technika különböző

mélységű alkalmazásáról. Ennél fogva, ha azt helyzetükben szükségesnek és lehetségesnek látják, fokozatosan tehetnek lépéseket az átalakítási felfogás irányában.

Jelentős részben a leírt tapasztalatok hatására, azok gyűjtésével párhuzamosan formálódott bennünk egy javaslat, amely a nálunk megszokottabb, „menedzsment” modellekkel közös elméleti keretben kínálja fel az átalakító vezetés elveit a hazai oktatás és a vezetői gondolkodás, illetve gyakorlat számára. Ennek jegyében alakítottuk ki az alábbiakban az ún.menedzsment-leadership modellt.

A modell kialakításában kiindulópontunk a következő: miközben nemzetközi szinten az átalakító vezetés a *menedzsmentől* megkülönböztetett *leadership* funkció tudatos, eredményes megvalósítási irányzataként jelenik meg, addig az a tény sem feledhető, hogy egyes, viszonylag jól algoritmizálható vezetési elvek, felfogások kevésbé a két fogalom különbözőségét, mint inkább közösségüket, együttjárásukat hangsúlyozzák. Ezek a felfogások a menedzsert (tranzakcionális menedzsert) és leadert (transzformációs vezető) nem külön definiálják, hanem például a „manager as leader” (Smith, 1983.), „action-centred leadership” (Adair, 1973.) fogalmak értelmezésével a menedzseri tevékenységben eleve megkövetelhető leaderi attribútumokról szólnak, vagy éppen fordítva, rámutatnak a leaderi funkció cselekvés- (értsd: intézkedés, menedzselés) központúságának fontosságára.

Mint ismeretes, a magyar nyelv – egyes más nyelvekkel együtt – nem ismert, és általánosan még ma sem használ megkülönböztetést az „intézkedő” (quasi „rendszerüzemeltető”) és az „élen járó” (quasi „iránymutató”, „mozgósító”) felettes két fogalma között. Egységesen „vezető”-t használt és használ az esetek jelentős részében, mintegy együttesen kifejezve mind a két gondolati tartalmat, figyelmeztetve mindkettő fontosságára és egymástól való elszakíthatatlanságára. A szakma is gyakran ezt a megoldást választja, miközben folyamatosan napirenden tartja a kérdést, és létrehozott már olyan értékes megoldást a leadership megkülönböztetésére, mint a „személyes vezetés” fogalom. (Bakacsi, 1996. 183-185.).

Tagadhatatlan hátránya mellett számos előnye is van a fogalmak együttes kezelésének, mint nyelvi-kulturális sajátosságunknak, mégpedig a következők miatt. Az átalakító

vezetés differenciált, elvi megkülönböztetésével járó előnyöket csak a gyakorlatban aknázhajtuk ki. Másfelől viszont, menedzsment és leadership a gyakorlatban úgyszólván egymástól elválaszthatatlan. A menedzser-leader értéktartalmaknak – ha egyénileg nem is, de szervezeti szinten – mindenképpen kiegyensúlyozottságot kell mutatniuk. (Kotter, 1990.) Másképpen: „A menedzser és a leader megkülönböztetése a realitásokból következik. A témával foglalkozó szakirodalom egyöntetűen azt az igény tükrözi, hogy a kétféle minőség és szerep egymást kölcsönösen áthassa, s a manager egyben leader is legyen.” (Nemes, 2003. 219.)

Úgy véljük, a „vezető” fogalom a két tartalmat elméleti és praktikus szempontból is előnyösen integrálja. Ennek megfelelően hasznos lehet olyan modellt az oktatás és a gyakorlati eszköz-kínálat alapjává tenni, amely világosan megkülönbözteti a két fogalmat, de képes azok együttes kezelésére is. Álláspontunk szerint egy, a két fogalom *kapcsolatát hangsúlyozó*, logikailag igazolható felfogás követése – a szükséglet illetve igény pontosabban definiálásával párhuzamosan – megkönnyítheti az idea átvételét a magyar fogalomkörben gondolkodók, ezen belül az inkább a hagyományos menedzseri szemléletű tanulók, érdeklődők számára, s egyben erősítheti bennük a transzformációs elvek kipróbálási igényét. Az alábbiakban bemutatott modell integráltan kezeli a menedzsment hagyományos négy tevékenységét (tervezés, szervezés, végrehajtás, számontartás) és a leadership alapvető feladatait (elképzelés, irány megalkotása illetve hitelesítése, képviselése, közvetítése, valamint a követés, megvalósítás biztosítása, jellemzően személyes eszközökkel).

A menedzseri és leaderi tevékenységek együttes kezelése plasztikusan nyilvánul meg John Adair „Action-Centred Leadership” című munkájában (i.m.), amelyben a szerző „feladat”, „egyén” és „csoport” bontás szerint rendezi a vezetői feladatokat. Mind a „feladat”, mind az „egyén” és a „csoport” vonatkozásában speciális szükségleteket állapít meg, amelyeknek való megfelelés a hatékony vezetés kritériuma.

Ebben a modellben a menedzser az, aki inkább a „feladat”- szükségletek bizományosa, míg az „egyén” illetve „csoport”- szükségletek gondozása inkább a leaderi

tevékenység kategóriájába kerül. Az Adair-i felfogás előremutató mivoltát jelzi, hogy kidomborítja a „feladat” és az „emberi” oldalak elválaszthatatlanságát. Emellett az is érdeme, hogy az emberi oldalon belül külön kezeli az „egyén” és a „csoport” kategóriáját.

Az általunk megfogalmazott modell változat is Adair akció-központú vezetési elképzelésén alapul, ezen kívül főleg Smith valamint Kouzes és Posner hivatkozott munkáira épít (lásd 6. táblázat). Sajátosságai:

- Kiemeli az integrált, „feladat+egyén+csoport”-centrikus vezetés fontosságát mind a négy menedzselési funkcióban.
- A „feladat” kategóriába a feladatfajták primér felsorolása helyett a menedzsment szokásos négy funkcióját helyezi, és ezeken belül különbözteti meg az egyes részfeladatokat.
- Hasonlóan részletes kifejtést nyújt az „egyén” és a „csoport” kategóriákban is.
- Számos átalakító vezetési elvet tartalmaz, oly módon, hogy ezek az elvek szorosan kötődnek a praktikus üzleti feladathoz, például: *főlérendelt célok, személyes kockázatok és fejlődés tervezése* – tervezés; *együttműködés előmozdítása, feladatelosztási elvek világossá tétele* – szervezés; *kommunikációs nyíltság, motiváció, önállóság* – végrehajtás; *problémák súlyukon kezelése, követelmények és elismerések egyensúlya, tanulás a sikerekből és kudarcokból* – kontroll.

Úgy gondoljuk, hogy – a fenti sajátosságok alapján – a modellben bemutatott megközelítés elsajátítása és felhasználása alapul szolgálhat az átalakító vezetési stúdiumoknak és a – szükséges feltételek együttállása esetén megcélzandó – gyakorlati alkalmazásnak.

6. táblázat. Feladat+egyén+csoport -centrikus vezetés

Feladat(v.funkció)/A feladat-megoldáshoz szükséges a...	Egyén/A munkatársaknak szükségük van arra, hogy..	Csoport/A csoportnak szüksége van arra, hogy...
<p>Tervezés, célkitűzés</p> <ul style="list-style-type: none"> • A lehetőségek, fő irányok, a fontossági sorrend, a súlypontok megjelölése • Erőforrások, korlátok felmérése • Célkitűzés/Feladat-specifikáció/Időterv-készítés • A teljesítési követelményszintek meghatározása 	<ul style="list-style-type: none"> • Világosak, vonzóak legyenek előttük a fölrendelt célok, a tevékenység lényege, a vállalás nagysága, a kockázatok jellege • Ismertethessék saját, a jövővel kapcsolatos szakmai elképzeléseiket, számítson a véleményük • Megértsék motívumaikat • Számoljanak képességükkel, lényegi hozzájárulásukkal • A fejlődésüket is tervezzék 	<ul style="list-style-type: none"> • Világos, vonzó legyen számára a terv, a változás oka, értelme, fő iránya, a vállalás nagysága, a kockázatok jellege, elköteleződésre érdemes célokhoz jusson • Kikérjék véleményét, felhasználják ötleteit • Csapattá építsék, fejlesszék
<p>Szervezés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Feladatkörök és kapcsolódások meghatározása • Szabályok, eljárások, rutinok meghatározása • Követelményszintek lebontása • Munka átfogó elosztása 	<ul style="list-style-type: none"> • Következtesen alkalmazzák feléjük az elveket/döntéseket • Értelmes, együttműködést biztosító legyen a munka • Figyelembe vegyék érdeklődésüket, képességeiket, igazságérzetüket • Tisztában lehessenek azzal, hogy ki miért kapta éppen az adott felelősséget, feladatot • Minél jobban előre láthassák a munka szintű változásokat is • Elismerjék rugalmasságukat, határterületi többlet-teljesítményüket 	<ul style="list-style-type: none"> • Következtesen alkalmazzák vele szemben a céges elveket/döntéseket • Legyenek rendezettek számára a környező munkafolyamatok • Tagjai lássák a munka fő folyamatba való kapcsolódását • Előzetesen jóváhagyják számára a csoporttevékenységhez szükséges többletidőt és -erőforrásokat • Módja legyen újszerű együttműködési elveket és technikákat alkalmazni
<p>Végrehajtás/kivitelezésirányítás</p> <ul style="list-style-type: none"> • Útmutatás • Feladatkiadás/instruálás • Folyamatos munkamenet biztosítás • Folyamatos hatékony kommunikáció • Segítség, zavarelhárítás • Figyelem fordítása a részeredményekre 	<ul style="list-style-type: none"> • Érthető legyen részükre a feladat. Az előrehaladásról a szükséges partnerekkel szabadon kommunikálhassanak • Megértsék, lelkesítsék őket • Megkapják a szükséges példát, erőforrásokat, támogatást • Lehessenek apró győzelmeik • Folyamatosan betartsák feléjük az elveket, döntéseket • Tartsák számon fejlődési kapacitásukat, kapjanak bizonyos önállóságot, fejlesztést 	<ul style="list-style-type: none"> • Világosan instruálják, lelkesítik/részeredményeit elismerjék • Tagjai és képviselői révén információhoz jusson • Környezete visszajelzést igényeljen tőle • Hozzájusson a szükséges segítséghez a tagjai közötti ellentétek kezeléséhez • Folyamatosan betartsák vele szemben az elveket, döntéseket • Kapjon megfelelő szintű önállóságot
<p>Számontartás, kontroll</p> <ul style="list-style-type: none"> • Értékelő rendszerek, eszközök létrehozása • Az előrehaladás regisztrálása • A normák, minőség fenntartása • A fegyelem, szakmaiság fenntartása • Részeredmények mérése • A célok teljesülésének mérése • A problémák felismerése, általánosítása • Szükség esetén célmódosítás, feladatváltoztatás • Az eredmények visszajelzése 	<ul style="list-style-type: none"> • A kontroll, eredmény-nyilvántartás legyen számukra áttekinthető, objektív és fejlesztő célzatú • Felsőbb szinten észleljék, komolyan vegyék, módszeresen kezeljék problémáikat, illetékességi és erőforrás gondjaikat, nehézségeiket • Kapjanak szakmai felügyeletet is, ne csak eredmény-kontrollt • Értékeljék sikereiket, elemezzék bevonásukkal a siker-kudarcc tanulságokat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legyen ismert, áttekinthető számára a kontroll rendszere • Eredményeit összevethesse más csoportokkal és a cég teljesítményeivel • Felsőbb szinten észleljék, komolyan vegyék, módszeresen kezeljék működési problémáit, illetékességi és erőforrás gondjait • Értékeljék sikerét • Elemezzék számára a sikerek, kudarcok tanulságait.

A hazai alkalmazás témakörében elért új tudományos eredmények

A fentebb leírt eredmények közül az alábbiakat emeljük ki, mint új tudományos eredményeket.

1. Az átalakító vezetés potenciális hazai gazdálkodási jelentőségének indoklása. Az elvek, módszerek illetve egyes kulcsmozzanataik megvalósulásának példákkal történő bemutatása. Annak megállapítása, hogy az összetett tényezőrendszer megfelelő konstellációja esetén mód lehet az átalakító vezetés, illetve egyes kulcselemei hazai érvényesülésére.
2. A rendszerszemléletű, differenciált alkalmazási eljárás szükségességének indoklása. A jelentős környezeti és személyes feltételek makro-, mezo-, mikro-szintenkénti azonosítása, számos tényező gyakorlati működésének illusztrálása. Egyes, koncepcionális alkalmazási vonatkozások felvetése, különös tekintettel az „elméleti sokrétűség problematikája”, az „illeszkedés a hazai vezetési gondolkodáshoz” és a „rész és egész viszonya a felhasználásban” kérdésekre.
3. Egy, az akcióközpontú vezetési irányzatra és hazai alkalmazás eddigi gyakorlati és elméleti tanulságaira építő, az „átalakító vezetési” és „menedzsment” felfogást közelítő elméleti-oktatási modell bemutatása.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Gondolatmenetünk onnan indult, hogy a vezetés (személyes vezetés) nem más, mint mások befolyásolása meghatározott célok megvalósítása érdekében, és hogy a szervezetekben azért van szükség a menedzsmenthez kapcsolódóan személyes vezetésre, mert az ember, mint sajátos erőforrás, sajátos megközelítést igényel, illetve sajátos megközelítést tesz lehetővé.

A vezetői befolyásolás lehet többek között érdek, ész, érték, érzelem alapú. Az értekezésben bemutatott világtendenciák mellett egyes hazai jelenségek is a következőkre utalnak:

- Számos munkaszituációban illetve szervezeti helyzetben *kivitelezhetetlen*, illetve *nem eléggé hatékony* a más befolyásolási tényezők rendszerétől elszakított, illetve az egyoldalúan a gazdasági megegyezésre építő befolyásolás.
- Korunkban egyes tényezők növelik az érték-, érzelmi alapú befolyásolás illetve bizonyos kognitív hatások lehetőségét. Ezek a tényezők a következők:
 - Árnyaltabbá válik felfogásunk a munkavállalók lelki, például fejlődési szükségleteiről. Tudjuk, hogy ezekre hatással vannak mások mellett
 - a követelmények, köztük az együttes teljesítményekre vonatkozó elvárások fokozódása,
 - a változások gyorsasága,
 - a hagyományos közösségek, értékek és intézmények, kulturális támpontok adott szintű hiátusai illetve fokozódó megkérdőjeleződése
 - a biztonságérzetet fenyegető más hatások,
 - a szabadidő és magánszféra fokozott üzleti terhelése.
 - Gyakran maguk a munkavállalók igénylik a számukra értékesebbet, kihívóbbat, értelmesebbet.
 - Gyarapodik a vezetői eszköztárról szóló tudásunk.

Fentiek és az értekezésben korábban elmondottak alapján azt is feltételezhetjük, hogy – meghatározott körülmények fennállása esetén és meghatározott mértékben – nem csak egyes szűkebb *gazdasági vonatkozásokban*, hanem bizonyos *vezetési-befolyásolási eszközök* (mint értékek, érzelem, markánsabb intellektuális kihívás) *alkalmazása tekintetében* is találkozunk, illetve találkozhatunk munkaadó és munkavállaló érdeke. Adott szituációkban a cég mellett a beosztott pozíciójú szervezeti tagnak is van mit nyernie a munkaadó/munkairányító-munkavállaló viszonyba többletet vivő, specifikus “leadership kapcsolatból”, mégpedig mind az adott szervezet alkalmazottjaként, mind a teljes életminősége vonatkozásában.

Azt is megállapítottuk, hogy a vezetési gondolkodás és eszközrendszer megújítása komplex, többszintű erőterben zajlik. Ennél fogva számos korlátba ütközik az – akár a nemzetközi gyakorlatban bizonyítottan sikeres – megoldások transzfere, még akkor is, ha a kipróbálás ésszerűsége egyébként kellően indokolt. Ugyanakkor ennél a pontnál visszautalhatunk az értekezés Bevezetőjében leírt személyes, céges képzési és tanácsadási munkálatainkra, az értekezésben foglalt érvekre és gyakorlati illusztrációs anyagra, amelyek megerősítettek bennünket abban, hogy a vezetői szerepfelfogás és stílus jelentős változtatási-gazdálkodási tényező, és a konkrét gazdasági-kulturális-társadalmi környezethez való megfelelő illesztés esetén haszonnal szolgálhat egyes újszerű általános vezetési elvek hazai alkalmazása.

Összességében elmondhatjuk, hogy eddigi vizsgálataink új szempontokkal szolgáltak az átalakító vezetés több, elméletileg még nem eléggé kidolgozott kérdésének elemzéséhez és interpretálásához, bemutatták a hazai alkalmazás tényezőrendszerének számos elemét, rávilágítottak egyes alkalmazási sajátosságokra. Munkánkban – szakmai előtapasztalatunkból, érdeklődésünkben adódóan és a hazai elterjedtség fokából kiindulva – tudatosan helyeztük előtérbe az elméletet, és az alkalmazás egyes kognitív tényezőit.

Ugyanakkor az ezután következő vizsgálatoknak kell választ adni az olyan kérdésekre, mint az átalakító vezetés (illetve változatai, egyes kulcs-összetevői) hazai megvalósulásának pontosabb mértéke, az alkalmazás hatékonysága, az üzletág, a

tulajdonforma, a befektetői magatartás és filozófia (például megcélzott megtérülési idő, a menedzsereknek a vezetési rendszerek kialakításához nyújtott szabadság), a szervezeti életciklus, a technológia (beleértve az e-technológiát), a vezetési szint és más, értekezésünkben megjelölt fontos tényezők hatása a gyakorlati felhasználásra.

A tanítások ismertetéséből és a gyakorlati esetekből megerősítést is nyert, hogy az alkalmazás összetett környezeti kontextusa mellett mennyire fontos szerepet játszik az alkalmazói komplex felkészültség (ismeretek, tudás, képességek, készségek, attitűdök). A szóban forgó vezetési felfogások, magatartásminták, eljárások jelentős önismeretet, lélektani tudást, interperszonális gyakorlottságot, speciális kommunikációs, befolyásolási és egyéb készségeket igényelnek. Ezzel kapcsolatban megválaszolandó kérdés maradt, hogy a pontosabban feltárt alkalmazási igényeknek megfelelő felkészültség mennyiben és milyen hatékonyan hozható létre, fejleszhető a különböző szervezeti és generációs kultúrákban. Szóba kerülhet-e hatékonyan például érettebb munkavállalók, vezetők továbbképzésével, vagy tréningje inkább a felsőoktatáshoz, esetleg korai munkaélet-szakaszokhoz köthető? A kérdések egészen addig a klasszikus vezetőképzési-humánpolitikai dilemmáig vezetnek, hogy egyáltalán, mennyire fejlesztési, vagy inkább kiválasztási problémakörrel van szó?

Addig is, amíg pontosabb képpel nem rendelkezünk az alkalmazási igényekkel kapcsolatban, a következőket látjuk megfontolandónak.

- Érdeemesnek tartjuk átgondolni a vezetés és a menedzsment belső témaarányait a gazdálkodással, szervezetekkel összefüggő témájú tantárgyak felsőoktatásában. Véleményünk szerint bizonyos attitűdöket (a vezetés, mint érzelmi, szimbolikus, szociális tartalommal – adott paradigmában társadalmi felelősséggel – teli folyamat), készségegyütteseket (coaching) már a szakmai felsőoktatási alaptanulmányok során hasznos volna erősebben hangsúlyozni.
- Célszerű lenne megvizsgálni felsőéves hallgatóknak, vezetőutánpótlási tagoknak nyújtandó komplex leadership tréningek, speciális stúdiumok beindítási lehetőségeit, illetve az ezirányú kínálat bővítését, a létező programok minőségi transzparenciájának, publicitási fokának és hozzáférhetőségének növelését.

- Hasznosnak tűnik a beilleszkedés és az első vezetői megbízatás mélyebb támogatása a szervezetekben, mégpedig az átalakító vezetési, illetve egyáltalán, a leadership témában és szemléletben tapasztalt, gyakorlott coach-ok, mentorok közreműködésével.
- Az érdeklődő gyakorló vezetőknek, akik az értekezésünkben feltárt transzfer problémákat maguk számára relevánsnak tartják, mégsem kívánnak lemondani arról, hogy az átalakító vezetés tanulói, alkalmazói legyenek, javasoljuk, hogy jelenlegi vezetési praxisukra próbáljanak szervesen ráépíteni egyes megoldásokat, amelyek utat nyitnak az átalakító vezetés felé. Ezen a következőket értjük:
 - Igyekezzenek átalakító vezetési elveket bevinni a szokásosan használt, viszonylag jól algoritmizálható vezetési elvekbe, technikákba, illetve azokban azonosítani, hangsúlyozni az átalakító vezetési összefüggéseket, mozzanatokat. (Erre vonatkozóan értekezésünkben példákat ismertettünk a motivációról, a teljesítménymenedzselésről és a leadership-menedzsment modellről szóló 4.2.2. és 4.3. részekben.)
 - A nyert visszajelzések és eredmények alapján tervezzék a további személyes fejlődést az átalakító vezetés kevésbé kézzelfogható, érzelmi-szimbolikus szféráiban.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Az értekezés témája az átalakító vezetés, amely a tulajdonságméleti, magatartási és kontingencia megközelítést követően létrejött reprezentatív, a hazai tudomány által még viszonylag kevésbé előtérbe helyezett leadership (személyes vezetési) irányzat. A témakörön belül elsődlegesen a személyfejlesztés problémakörével foglalkoztunk.

Vizsgálati céljaink voltak: az átalakító vezetés tanításainak bemutatása, rendszerezése; a személyfejlesztés felfogásainak összehasonlító elemzése, problémakörének vizsgálata; egyes átalakító vezetési elvek hazai alkalmazása elméleti kérdéseinek vizsgálata és esetekkel való illusztrálása; valamint javaslatok megfogalmazása a hazai alkalmazással kapcsolatban.

Módszerünk alapvetően az elvi-logikai megközelítés volt, amelyen belül megcéloltuk a vonatkozó – illetve a szervesen a témához tartozó, de eddig nem kezelt – tudásanyagok szisztematikus, önállóan meghatározott dimenziók szerinti feldolgozását, valamint kapcsolását, kiegészítését. Gondolatmenetünkbe beépítettünk egyes, saját vállalati továbbképzési-tanácsadási munkákban kipróbált elméleti megközelítéseket. Szakmai előtapasztalatunkból, érdeklődésünkben adódóan és a hazai elterjedtség fokából kiindulva munkánkban tudatosan helyeztük előtérbe az elméletet, ehhez kapcsolódóan az alkalmazás egyes kognitív/mikro szintű tényezőit.

A gyakorlati kontextus megteremtése és a hazai illeszthetőség elősegítése érdekében az elvi-logikai elemzést kiegészítettük empirikus megközelítéssel, melyet jelzett oktatói-tréneri-konzulensi szakmai munkánk tapasztalataira kívántunk építeni. A szóban forgó tapasztalatok elsősorban az 1993-2003. közötti, illetve – bizonyos mértékig – az azt megelőző másfél évtizedre vonatkoznak, és üzletág, tulajdon, szervezeti méret, szervezeti szint, valamint más ismérvek szempontjából különböző konkrét szegmenseket foglalnak magukban.

Az elméleti elemzés legfontosabb eredményei:

- Dimenziókat határoztunk meg és alkalmaztunk a vizsgált koncepciók összehasonlító leírásához, így különösen „a vállalati és egyéni változások súlya az elméletben” dimenziót a generikus tanításokra, és a személyfejlesztés „irányulása”, „hangsúlya az adott megközelítésen belül” és „módszerei” ismérveket a fejlesztési tanokra vonatkozóan. Az azonosított személyes fejlesztési hatásokat „aspirációk”, „érdekkövetési rugalmasság”, „célok” és „magatartásjegyek” tényezők szerint csoportosítottuk.
- Az átalakító vezetésben megjelenő személyes fejlődés hiányzó alaptudományi vonatkozásainak és a személyes fejlődés munkahelyre jellemző tényező-együttesének vizsgálata alapján megállapítottuk, hogy az elmélet által igényelt felnőttkori személyes fejlődés feltételei sajátosan, specifikus összetételben jelentkezhetnek a munkaszervezetben, illetve a vezetési viszonylatban.
- A fejlesztés elvi lehetőségei újragondolása során, a fejlesztés „kiindulópontjai”, „hatásmechanizmusa” és „módszerei” ismérvek alapján a fejlesztés két – „eszköz-orientált” és „folyamat-orientált” – felfogását azonosítottuk.
- Bemutattuk, hogy miképpen vonatkoztatható és vonatkoztatandó a társadalmi felelősség „stakeholder” felfogása a személyek vezető általi fejlesztésére; meghatároztuk a „vezető munkatársfejlesztési felelőssége” koncepció kiindulópontjait.

A hazai alkalmazás témakörében elért főbb eredmények:

- Alátámasztottuk az átalakító vezetés potenciális hazai gazdálkodási jelentőségét. Példákon keresztül bemutattuk az elvek, módszerek illetve egyes kulcsmozzanataik megvalósulását. Megállapítottuk, hogy az összetett tényezőrendszer megfelelő konstellációja esetén mód lehet az átalakító vezetés, illetve egyes kulcselemei hazai érvényesülésére.
- Rámutattunk a rendszerszemléletű, differenciált alkalmazás szükségességére. A jelentős környezeti és személyes feltételeket makro-, mezo-, mikro- szintenként azonosítottuk, számos tényező működését illusztráltuk a gyakorlatban.

- Alátámasztottuk azt a feltételezésünket, hogy az alkalmazás során, a szervezeti és makro környezeti feltételek mellett nem elhanyagolható a kognitív tényezők szerepe. Ezzel kapcsolatban felvetettünk egyes koncepcionális alkalmazási vonatkozásokat, így az „elmélet differenciáltsága”, a „hazai vezetési gondolkodáshoz való illeszkedés” és a „rész és egész viszonya a felhasználásban” problémáit.
- Megfogalmaztunk egy, az akcióközpontú vezetési irányzatra és hazai alkalmazás eddigi gyakorlati és elméleti tanulságaira építő, az „átalakító vezetési” és „menedzsment” felfogást közelítő elméleti-oktatási modellt.

A vizsgálatokból levonható legfontosabb következtetések, javaslatok:

- Korunkban egyes tényezők növelik az érték-, érzelmi alapú befolyásolás illetve bizonyos kognitív hatások lehetőségét.
- Feltételezhető, hogy – meghatározott körülmények fennállása esetén és meghatározott mértékben – nem csak egyes szűkebb *gazdasági vonatkozásokban*, hanem bizonyos *vezetési-befolyásolási eszközök* (mint értékek, érzelem, markánsabb intellektuális kihívás) *alkalmazása tekintetében* is találkozunk, illetve találkozhatunk munkaadó és munkavállaló érdeke. Adott szituációkban a cég mellett a beosztottnak is van mit nyernie a munkaadó/munkairányító-munkavállaló viszonyba többletet vivő, specifikus “leadership kapcsolatból”, mégpedig mind az adott szervezet alkalmazottjaként, mind a teljes életminősége vonatkozásában.
- Az alkalmazói komplex felkészültség (ismeretek, tudás, képességek, készségek, attitűdök) rövid távú illetve perspektivikus előmozdítására megfontolandó a felsőoktatási vezetés és menedzsment belső témaarányok mérlegelése; a felsőéves hallgatóknak, vezetőutánpótlási tagoknak nyújtandó komplex leadership tréningek, speciális stúdiumok kínálatának bővítése, minőségi transzparenciájának, publicitási fokának és hozzáférhetőségének növelése; a beilleszkedés és az első vezetői megbízatás módszeresebb támogatása a szervezetekben.
- Az érdeklődő gyakorló vezetőknek javasolható, hogy jelenlegi vezetési praxisukra próbáljanak szervesen ráépíteni egyes, az átalakító vezetés felé utat nyitó megoldásokat, melyhez az értekezés konkrét útmutatásokkal, módszertani példákkal szolgál.

SUMMARY

The topic of the dissertation is transformational leadership which is a representative trend having emerged following the trait, behavioral and contingency approaches. In a generic sense the topic has not become sufficiently part of Hungarian academic thinking yet. The main focus of our thesis within the whole concept of transformational leadership is the development of followers.

The goals of the research were: to introduce and systematize the theories of transformational leadership; to conduct a comparative study on its approaches to follower development; to investigate theoretical implications of Hungarian adaptation and to illustrate cases of transfer; as well as to propose suggestions regarding the process of adaptation.

Our primary method was a conceptual analysis aiming at a systematic elaboration, connection and completion of the relevant – related to the topic but hitherto partly neglected – theory components; using also some theoretical approaches tested by us within our own company development and consultancy projects. We deliberately chose to focus on the theoretical aspects, and the related cognitive/micro level factors of adaptation because of our background, interest, and the perceived degree of dissemination of the theory in Hungary.

In order to establish a practical context, and to help a compliance of the theory to the Hungarian environment we completed the conceptual analysis with an empirical approach based on our practical teaching, training and consulting experiences, dating back to the decade of 1993/2003 (and to a certain extent to the early 80's); and including some segments within different industries characterized by heterogenous ownership, size, organizational level, and other parameters.

Main results of the conceptual analysis are:

- We identified and adapted dimensions for a comparative study of the concepts. Such dimensions include „focus on organizational versus individual change” for generic theoretical concepts; and „direction”, „priority” and „methods” for the area of follower development. We grouped types of personal development effects into categories of „aspirations”, „determination in the following of self-interests”, „goals”, and „behaviors”.
- We identified specific shortfalls of the theory, in peculiar its linkages to basic scientific concepts of personal development. We outlined a set of development factors characteristic for working environment. Based on this we concluded that conditions for adult personal growth suggested by transformational leadership do exist, being offered in a specific composition by working organizations/leadership relations.
- After conducting a conceptual analysis of possible conditions for development we identified two – a „pragmatic” and a „process” – follower development approaches built on dimensions called development „assumptions”, „mechanisms” and „methods”.
- We set the conceptual ground and provided arguments for a specific interpretation of the „stakeholder” view of corporate social responsibility in our area, by identifying a so called „leader’s responsibility for the followers’ growth”.

Main results of the analysis of the conditions of application in Hungary are:

- We provided arguments for the potential business relevance of transformational leadership. We illustrated the implementation of concepts, methods/key components through examples. We concluded that under an adequate constellation of the complex system of conditions we can observe an implementation of the transformational leadership/key transformational leadership elements.
- We highlighted the necessity of a system-view based, differentiated approach to possible implementation. We identified the key environmental and individual conditions by levels and illustrated the operation of several of them in practice.
- We provided arguments for the justification of our hypothesis about the importance of cognitive factors besides other, organizational and macro factors of implementation.

In this context we raised the issues of „diversity of the transformational theory”, „compliance to the Hungarian leadership approaches”, and „partial versus totalistic application”.

- Using Action-Centred Leadership theory, and also conceptual and practical experiences from Hungarian implementation we formulated an integrated theoretical-didactic model of „transformational leadership” *and* „management”.

Main conclusions and suggestions of the study are:

- In our time some factors increase the importance of the value-, emotionally, and also cognitively based aspects of leadership influence.
- Under specific circumstances and to a specific extent we can assume that there can be a „win”-„win” situation between employer and employee, not only regarding some economic aspects but also the application of some leadership-influence instruments (like values, emotions, increasing intellectual inspiration). In other words, at given work situations also the subordinate can benefit from the specific „leadership context” adding value to employer-employee relations. These benefits include positive impacts on working life quality and also non-work as a whole.
- For a better preparation of leaders (regarding their knowledge, abilities, skills, attitudes) in the short and long run it is advisable to re-assess the proportions of leadership and management content areas in higher education; to offer more leadership open-trainings and learning opportunities for students and company leadership talents; to raise the transparency of the quality, and the publicity as well as the degree of availability of these programs; and to make more systematic efforts for a better orientation, integration and support of future leaders, with a more emphasis on their first positions.
- Leaders showing interest toward the application of transformational leadership are advised to try and organically supplement their existing leadership practices by elements of transformative behavior, for which they find guiding principles, methodological tools and examples in this material.

Mellékletek

M1.**Irodalomjegyzék**

ADAIR, John

Action-Centred Leadership, McGraw Hill Book Co., 1973.

ADAIR, John

Hatékony motiválás Network Twenty One Kft, Budapest 1997. 297 p.

AMMON, Günter

Arbeit und menschliche Existenz. In: Ammon, G.: Der mehrdimensionale Mensch. Zur ganzheitlichen Schau von Mensch und Wissenschaft. Pöhl Verlag, München, 1986. 241-261. pp.

AMMON, Günter

Der mehrdimensionale Mensch. Zur ganzheitlichen Schau von Mensch und Wissenschaft. Pöhl Verlag, München, 1986. 410 p.

AMMON, Günter

Dynamic Psychiatry and Human-Structural Psychoanalysis, Selected Papers and Lectures, DAP Deutsche Akademie für Psychoanalyse, München, 1993. 160 p.

AMMON, Günter 1993a

The Role of Social Energy for Men. in: Günter Ammon: Dynamic Psychiatry and Human-Structural Psychoanalysis, Selected Papers and Lectures, DAP Deutsche Akademie für Psychoanalyse, München, 1993. 35-43. pp.

AMMON, Günter 1993b

Work, Group and Society. in: Günter Ammon: Dynamic Psychiatry and Human-Structural Psychoanalysis, Selected Papers and Lectures, DAP Deutsche Akademie für Psychoanalyse, München, 1993. 134-148. pp.

ANDERSON, Terry D.

Az átalakító vezetés. Helsen Kiadó, Vác, 1992. 278 p.

ANDERSON, Dean, ACKERMAN ANDERSON, Linde

Beyond Change Management, Jossey-Bass / Pfeiffer, 2001. 236 p.

ANTAL-MOKOS Zoltán, BALATON Károly, DRÓTOS György, TARI Ernő

Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.

ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J.; NOLEN-HOEKSEMA, S. közreműködésével

Pszichológia. Osiris, Budapest, 1995. 677 p.

AVOLIO, Bruce J.

Full Leadership Development. Building the Vital Forces in Organizations. Sage Publications, 1999. 234 p.

AVOLIO, Bruce J., BASS, Bernard M.

Developing Potential Across a Full Range of Leadership. Cases on Transactional and Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, London, 2002. 179 p.

BAKACSI Gyula

Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1996. 353 p.

BASS, B. M.

Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York. 1985.

BASS, B. M.

A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA, U.S. Army research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996. 209 p.

BEARDWELL, Ian, HOLDEN, Len

Human Resource Management – a contemporary approach. Financial Times – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex, 2001. 770 p.

BENNIS, Warren

The New Leadership, in: Financial Times, Handbook of Management, Pearson Education Limited, 2001. 784 p. 344-356 pp.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt

Leaders. The Strategies for Taking Charge. Harper Perennial. A Division of HarperCollins Publishers. 1985.

BENNIS, Warren, NANUS, Burt

A transzformatív vezetés. Network Twenty One, Budapest 1996. 221 p.

BERDE Csaba

Menedzsment a mezőgazdaságban, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2003. 238 p.

BOKOR Attila

Új irányzatok a szervezeti magatartás gyakorlatában és elméletében, in: Bakacsi Gyula, Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1996. 353 p. 309-325 pp.

BÓGEL György, SALAMONNÉ HUSZTY Anna

Vállalatvezetés felsőfokon, Kossuth Kiadó, Budapest, 1998. 256 p.

BURNS, J. M.

Leadership. Harper & Row, New York, 1978.

BYHAM, W. C., COX, J.

N-ERG! A felhatalmazás villáma Rész-Vétel Alapítvány, Budapest

CAHOON, Allan R., FEHÉR, János, KOVACH, Robert C. Jr.

Human Resource Management in Central and Eastern Europe: the challenges of the 1990's. in: Business Research and Management Challenges, edited by Péter, S., IMC, Budapest, 1994. 208 p. 53-74. pp.

CARKHUFF, R. R.

Helping and Human Relations. Vols. I and II. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1969.

CHAMPY, James.

A vezetés újjáalakítása. SHL Hungary Kft. Budapest, 2000. 249. p.

DAFT, R. L.

Management. The Dryden Press, Fort Worth TX/Orlando FL, 1997. 862 p.

DESSLER, Gary

A framework for management, Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2002. 446 p.

DESSLER, Gary

Human Resource Management. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2000. 699 p.; 1994. 721 p.

DINNYÉS János

A vezetés alapjai. Egyetemi jegyzet. Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Humán erőforrás menedzser szak, Gödöllő, 2004. 282 p. (Humán Erőforrás Menedzser sorozat. Szerkesztő: Dinnyés János)

DOBÁK Miklós

Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996. 263 p.

DOWNTON, J. V.

Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process. Free Press, New York, 1973.

Peter F. DRUCKER

A hatékony vezető. Az eredményes irányítás kézikönyve. Park Könyvkiadó, Budapest, 1991. 173 p.

FARKAS Ferenc, KAROLINY Mártonné, POÓR József

Személyzeti/Emberi Erőforrás Menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2001. 579 p.

FEHÉR János

Az interjú mint a személyzeti kommunikáció kiemelt eszköze. Kiválasztás, teljesítményértékelés, pályatervezés. I., II. rész. Emberi Erőforrás Menedzsment, 1995. III.-IV. sz. 76-116. pp.

FEHÉR János

Change Management Philosophies and Practices in the Years of Transition: a Review on Experiences at selected Hungarian Business Organizations. OCTE Workshop kiadványa, William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, Ann Arbor, Sept. 1997. 14 p.

FEHÉR János

Érdekek a vállalati fejlesztési döntés végrehajtásában és a vezetés I-II. Ergonómia, 1981. I. 29-35. pp, II. 77-82. pp.

FEHÉR János

Értékszempontú kiválasztás. Az Országos Humánpolitikai Egyesület konferenciájának (Balatonaliga, 1996. május) előadásai. Közreadja az Országos Humánpolitikai Egyesület, Budapest, 1996. 1-4. pp.

FEHÉR János

Kritikus tényezők a teljesítményértékelési rendszerek alkalmazásában Humánpolitikai Szemle, 1991. 7-8. sz. 13-22. pp.

FEHÉR János, BONIFERTNÉ SZIGETI Márta

The Application of Change Management Methods at Business Organizations Operating in Hungary: Challenges in the Business and Cultural Environment and First Practical Experiences. Könyvfejezet, in: „Organizational Change in

Transition Economies”, ed. D. Denison, L. Erlbaum & Ass. 2001. 563 p.
343-361. pp.

FEHÉR, János, CAHOON, Allan R., KOVACH, Robert. C. Jr.

Human Resource Management in Central and Eastern Europe: the
Challenges of the 1990’s. in: Business Research and Management
Challenges edited by Péter, S. International Management Center,
Budapest, 1994. 208 p. 53-74. pp.

FEKETE Iván és szerzőtársai

A személyzeti osztály, KJK, 1997.

FINANCIAL TIMES

Handbook of Management, Pearson Education Limited, 2001. 784 p.

GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, MCKEE, Annie

A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó,
2003. 326 p.

HOUSE, R. J.

A 1976 theory of charismatic leadership. In: J. G. Hunt, L. L. Larson
(szerk.), Leadership: The Cutting Edge (189-207.) Southern Illinois
University Press, Carbondale, 1976.

KANTER, R. M., STEIN, B. A., JICK, T. D.

The Challenge of Organizational Change. The Free Press, 1992. 535 p.

KAROLINY Zsuzsa

The Nokia Way of Managing People: The Case of a Hungarian
Subsidiary, in: Emerging Human Resource Practices. Developments and
Debates in the New Europe. Edited by Makó, Cs., Warhurst, Ch.,
Gennard, J. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003. 208 p. 125-142. pp.

KOLB, David A., RUBIN, Irwin M., OSLAND, Joyce S.

Organizational Behavior. Prentice Hall, 1995. 642.

KOTTER, J.

A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York, The Free Press, 1990. 180 p.

KOTTER, J., COHEN, D. S.

The Heart of Change. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2002. 190 p.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z.

The Leadership Challenge: How to get extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z.

The Leadership Challenge: How to keep getting extraordinary things done in organizations. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995. 405 p.

KOVACH, Robert. C. Jr., CAHOON, Allan R., FEHÉR János

Human Resource Management in Central and Eastern Europe: the challenges of the 1990's. in: Business Research and Management Challenges edited by Péter, S. International Management Center, Budapest, 1994. 208.

LÖVEY Imre, NADKARNI, Manohar. S., ERDÉLYI Eszter közreműködésével

Az örömteli szervezet. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2003. 231 p.

MAIER, N. R. F.

The Appraisal Interview: Three Basic Approaches. University Press, La Jolla, California, 1976.

MAKÓ Csaba

Globalisation and Organisational Innovation: The Case of Central and Eastern Europe, in: Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe. Edited by Makó, Cs., Warhurst, Ch., Gennard, J. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003. 208 p. 143-156. pp.

MAKÓ Csaba, NEMES Ferenc

The Transfer of Managerial Competence: A Neglected Dimension in the Post-Acquisition Process. In: Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe. Edited by Makó, Cs., Warhurst, Ch., Gennard, J. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003. 208 p. 105-124. pp.

MAKÓ Csaba, WARHURST, Chris, GENNARD, John (editors): Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003. 208 p.

MASLOW, Abraham H.

A Theory of Human Motivation. In: Matteson, Michael T., Ivancevich, John M.: Management and Organizational Behavior Classics. BPI Irwin, Homewood Illinois, 1989. 545 p. 369-391. pp.

MATTESON Michael T., IVANCEVICH, John M.

Management and Organizational Behavior Classics. BPI Irwin, Homewood Illinois, 1989. 545 p.

MOORHEAD, Gregory, GRIFFIN, Ricky W.

Organizational Behavior. Houghton Mifflin Co. Boston New York, 2004. 628 p.

NADKARNI, Manohar. S., LÖVEY Imre, ERDÉLYI Eszter közreműködésével

Az örömteli szervezet. HVG Kiadói Rt., Budapest, 2003. 231 p.

NADLER, David, TUSHMAN, Michael

Organizational framebending: Principles for managing reorientation. Academy of Management Executive, Vol. 3. pp. 194-202.

NANUS, Burt

Visionary Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.

NEMES Ferenc

Vezetés és jövő. Munkügyi Szemle, 2003. I. 24-30.

NEMES Ferenc

Vezetési ismeretek és módszerek. Kiadó: Nemes Ferenc, Budapest, 2003.
355 p.

NEMES Ferenc, MAKÓ Csaba

The Transfer of Managerial Competence: A Neglected Dimension in the Post-Acquisition Process. In: Emerging Human Resource Practices. Developments and Debates in the New Europe. Edited by Makó, Cs., Warhurst, Ch., Gennard, J. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2003. 208 p. 105-124. pp.

NORTHOUSE, Peter G.

Leadership. Theory and Practice, Second Edition. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, 2001. 294 p.

NOSZKAY Erzsébet

A válságmenedzsment és hazai gyakorlata. Egyetemi jegyzet. Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezető- és Továbbképző Intézet, Budapest, 2003. 207 p.

ROGERS, Carl R.

Személyiség- és viselkedélmélet. In: Szakács Ferenc, Kulcsár Zsuzsanna Személyiségelméletek, ELTE Eötvös Kiadó, 2001. 411 p. 268-294. pp. C. R. Rogers: Client-Centered Therapy. Boston: Houghton Mifflin, 1951. 483-524. o. alapján

SCHERMERHORN, John R., HUNT, James G., OSBORN Richard N.

Managing Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Inc., New York etc, 1994. 744 p.

SHERIF, M., HARVEY, O. J., WHITE, B. J., HOOD, W. R., SHERIF, C. W.:

Intergroup Cooperation and Competition: The Robbers' Cave Experiment. Norman, Okla. University Book Exchange, 1961.

SMITH, Edwin P, revised by PENSON, Reg:

The Manager as Leader, The Industrial Society, 1984. 16 p.

SPECTOR, Bert A.

A horizontális vállalati modell. Network Twenty One Kft, Budapest, 1996.
335 p.

SZAKÁCS Ferenc, KULCSÁR Zsuzsanna

Személyiségelméletek, ELTE Eötvös Kiadó, 2001. 411 p.

TERNOVSZKY Ferenc

Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek. Szókratész Külgazdasági
Akadémia, Budapest, 2000. 216 p.

TICHY, N. M., DEVANNA, M. A.

The transformational leader. John Wiley, New York. 1986.; 1990. 306 p.

WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J.H., FISCH, R.

Változás. Gondolat, 1990. 213 p.

WEBER, Max.

Állam – Politika – Tudomány. Tanulmányok. Közgazdasági és Jogi
Könyvkiadó, 1987.

WEISS, D.

Hogyan ösztönözzük beosztottainkat? Park Kiadó, Budapest 1990.

WIND, J. Y., MAIN, J.

Változástervezés. Geomédia Szakkönyvek, Budapest, 2000. 347 p.

YUKL, Gary

Leadership in Organizations. Prentice Hall, Upper Saddle River, New
Jersey, 1998. 564 p.

Empirikus vizsgálatban hivatkozott anyagok, céges dokumentumok

1. "A" vezető esete. Esettanulmány. Készítette: Fehér János, Budapest, 2004.
2. "V" Vállalat Változási Programanyaga. Készítette: Szerzői kollektíva (közreműködött: Fehér János), Budapest, 2002. 7 p.
3. "B" vezető által tartott megbeszélések anyagai, résztvevői feljegyzések. Budapest, 2002.
4. "V" Vállalat értekezleti anyagai, résztvevői feljegyzések, Budapest, 2002.
5. "X" Nehézipari vállalat továbbképzési dokumentációja, 1997-1999.
6. "V" Vállalat Változási Módszertani Anyaga. Készítette: Fehér János, Budapest, 2003. 30 p.
7. "A" vezető előadása saját munkatársai számára, résztvevői feljegyzések, 2002. febr.
8. "C" vezető saját munkatársai számára tartott előadása és vezetői tájékoztatója, résztvevői jegyzetek és közlések alapján, 2002. nov-dec.
9. Teljesítményértékelés. Vállalati továbbképzési anyag. Készítette: Fehér János, 2001. 66 p.
10. Teljesítményértékelés. Vállalati továbbképzési anyag. Készítette: Fehér János-Rácz Judit, 2001. 35 p.

M2.**Anderson: az átalakító vezetéshez szükséges képességek (Anderson, 1992.)**

1. A tudatosság és önmagunk irányításának képessége

- Jelenlét: összpontosítás a jelenre
- Összpontosítás: önmagunk behelyezése az események összefüggéseibe
- Világnézetem tisztázása és megszilárdítása
- Életcélom meghatározása
- Az értékek meghatározásának képessége: rangsorolás
- Képzésem, a szakmai pályám és életem tervezésének képessége: ösztönző célok kitűzése
- Időgazdálkodási képességem
- Életmódom irányításának képessége. Pozitív szellemi beállítottság: a győztesek belső képessége (106.)

2. Az emberi kapcsolatok építésének képessége

- Önmagunk bemutatása: önmagunk megosztása másokkal
- Önarcképünk irányításának képessége
- Hírnevünk irányításának képessége
- Odafigyelés: osztatlan figyelem másokra
- Megfigyelés: mások torzításmentes szemlélése
- Függetlenedés véleményformálási alapjainktól: az arany szabály kulcsa
- Kérdezés: a helyes információgyűjtés
- Hallgatás: ellenőrizzük, hogy az emberek mit akarnak mondani
- Válaszoljunk megértéssel: hogyan kerülünk a kapukon belülre?
- Határozottság: beszéljünk egyszerre őszintén és kedvesen!
- Szembesítő párbeszéd: konstruktív visszajelzés és próbatétel
- Konfliktuskezelés: összegezzük képességeinket. (i. m. 126.)

3. Az egyéni tanácsadáshoz és a problémakezeléshez szükséges képességek

- A probléma pontos meghatározása
- Célok kitűzése
- A cselekvés megtervezése
- Cselekvési tervek végrehajtása
- Ösztönzési képességeink: fejlett, cselekvésre buzdító képességek
 - Összefoglalás, Információgyűjtés és –adás, Fejlett empátia, Szembesítés
- Megosztás
- Azonnaliság
- Átírányítás
- Határozottság (i. m. 171.)

4. Vállalati (szervezeti) tanácsadói képességek alkalmazása csoportok és szervezetek fejlesztésére

- A vállalati tanácsadási eljárás alkalmazása
- A felmérési képesség hatékony alkalmazása
- Elméleti és gyakorlati oktatás
- Hitelességünk megteremtése és közvetítése
- Jövőkép és célok létrehozása és terjesztése
- Normák, értékek és meggyőződések meghatározása
- Igények, szükségletek, problémák és általános célok meghatározása
- Egyetértés kidolgozása és elősegítése a konkrét célok kérdésében
- A csoport hátramoszdító, visszahúzó tagjainak kezelése (i. m. 209.)

5. A stílus, a szerepek és a képességek rugalmas váltása, a sokoldalúság megszerzése

- Stílusfelmérés és stílusváltás
- A helyes szerep- és feladatváltás
- A csoportfejlesztés képessége (i. m. 258.)

M3.**Kouzes és Posner a vezetés öt tevékenységéről és tíz alapelvéről**

(Kouzes és Posner, 1995. alapján)

I. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése

1. A lehetőségek felderítése: a status-quo kihívása és megváltoztatása

A status quo megváltoztatásának természetes eszköze a belső motiváció. Ha a szervezetek nem vonják meg a lehetőséget tagjaiktól a bennük ösztönösen meglévő keresési, kísérletezési, javítási késztetések kiélésére, szinte kiapadhatatlan innovációs erőforrásokhoz juthatnak. Éppen ezért a vezetőknek nem célszerű elhanyagolniuk beosztottaik magasabb rendű szükségleteit, arra hivatkozva, hogy a szervezet úgymint megfizeti, jutalmazza stb őket.

Kouzes és Posner egyenesen úgy fogalmaz, hogy a szervezeteknek *nincs joguk* a dolgozók magasabb motivációs szükségleteinek elhanyagolására.

Miközben a szerzők elméletüket a status quo *kihívásának* gondolatával vezetik be, figyelmük ezt követően nyomban az ellenpólusra, a *rutin* kérdéskörére irányul. A rutinról szólva egy árnyalt megkülönböztetést alkalmaznak. Egyfelől szólnak az elszürkítő, lényegtelen, kibúvónak felhasznált rutinokról, melyeket véleményük szerint fel kell borítani. Másrészt viszont definiálják az úgynevezett szükségeszerű, lényegi, tartalmas rutinokat, amelyeket a szervezeteknek éppen, hogy meg kell őrizniük. E megkülönböztetés jegyében beszélnek a „rutin paradoxonáról”.

Újítás és megőrzés együttesen fontos, a kettőt nem lehet mechanikusan elválasztani egymástól – mondják mindezzel számunkra a szerzők. A változásirányítás nem kezdődhet a régi viszonyok ellen indított egyfajta differenciálatlan, egyoldalú

támadással.

A vezetőnek nem mindent kell tehát lerombolnia, de mindenképpen küzdenie kell a gondolkodást gátló – esetleg csak a szervezeti tagok tudatában meglévő – akadályok ellen. (A szervezet „felrázására” a vezetőnek olyan technikák állnak rendelkezésre, mint a csoportok kibővítése új munkatársakkal, a régi tapasztalatok szervezett felfrissítése, képzési és más programok, akciók beiktatása.)

A változás fogalmának árnyalása, körülhatárolása és tartalmi hangsúlyokkal való ellátása után jutnak el a szerzők a változtatási felelősség megosztott, illetve kizárólagos jellegének felvetéséhez.

Kouzes és Posner szerint a vezető nem föltétlenül azonos a kezdeményezővel. A vezető más kezdeményezésének felkarolásával is betöltheti funkcióját. „Leaderi” magatartás tehát a partnereink által megnevezett, javasolt feladatokra vonatkozóan is tanúsítható! Más szavakkal: nem csak a vezető keresheti a kihívást, a kihívás is „megkeresheti magának” a vezetőt! Annál is inkább, mivel – kapcsolódva az első pontban elmondottakhoz –, a kihívás a legjobb motiváció, amely lehetőséggel és támogatással társulva az embert rendkívüli teljesítményekre sarkallja.

A „status-quo kihívásával és megváltoztatásával” kapcsolatos, a szerzők által gyakorlati vezetési útmutató gyanánt, külön listában kiemelt további elvek, szabályok:

- Minden munkát kaland jellegű erőpróbának jó tekinteni
- Az ötletelést a napi munkatervezésbe és időkeretbe be kell építeni
- Keresni és találni kell olyat, ami javítást igényel
- A lehetőségeket hozzájuk rendelt „arccal” és hatáskörrel mintegy „meg kell személyesíteni”
- Fejleszteni kell a teameket (információval ellátni, új tagokkal kiegészíteni)
- Mindenki munkájába előnyös izgalmat, élvezetet csempészni
- „Be kell ülni az iskolapadba”.

2. Kísérletezés, kockázatvállalás: tanulás a hibákból és a sikerekből

A kísérletezés, újat akarás belső motivációinak hangsúlyozása után a szerzők felvetik a külső motiváció kérdését. Leszögezik, hogy a kísérletezést/kockázatvállalást „kívülről” is meg kell erősíteni, mégpedig a kiválóságal arányosan. Ez azért szükséges, mert a kísérletezés és kockázatvállalás elkerülhetetlenek a kiválóság eléréséhez.

Minden kísérletezés, kockázatvállalás természetesen stresszel jár. A stressz kezeléséről Kouzes és Posner által kiemelt tanácsokban is megjelenik az értékorientáció, praktikum és racionalitás – átalakító vezetésre jellemző – integrációja: „teljes szívvel állni a különböző életfeladataink mögött”, „tudatosnak lenni saját hatásunkkal kapcsolatban”, és „természetesnek venni a kihívást”.

A vezetői kihívások közül Kouzes és Posner kiemeli a bizonytalan helyzetek, a válságok, a változások világát. Ezen belül is hangsúlyozzák a vezetettekben lévő félelmeket. Szerintük a meghallgatás, az érzelmek elismerése, a támogatás az első lépés a mobilizálásukhoz. „A változtatás nem a lehetőségek lerombolása, hanem csupán máshová helyezése!” (Bridges, hiv.: i. m. 79.)

A „kísérletezés, kockázatvállalás” témakörben a szerzők vezetői útmutatója a fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- A kockázatot csökkenteni lehet kisebb kihatásúra tervezett kísérletekkel, a kísérletező magatartás védelmével, az azt elfojtó kritika eliminálásával
- A kezdetben furcsának tűnő ötletet is komolyan kell venni
- Mind a kudarcok mind a sikerek tanulságait fel kell dolgozni
- Példát kell mutatni a kockázatvállalásra
- Segíteni kell másoknak felismerni a számukra valamiben benne rejlő lehetőséget
- Törekedni kell a lehetőségek, a választás körének bővítésére.

II. Közös elképzelés előmozdítása: ideális forgatókönyvek elképzelése

3. Kép alkotása a jövőről

Kouzes és Posner a jövőképpel kapcsolatos fejtegetéseit az átalakító vezetés egyik leggyakrabban megjelenő elvére építi, mely szerint keresni kell a „többletet”, a „rendkívülit”, a „magasabbrendűt” a jövő lehetőségei mögött! Fontos elképzelni az „ideálist”, a „kiválót”, az „egyedit”.

A jövőkép szerintük azért fontos, mert kifejezi saját mércéinket, eszményeinket, egyediségünket, önértékünket, mert időt takarít meg számunkra, és segít koncentrálni erőfeszítéseinket. Ezért a szervezetekben fókuszba kell tenni a jövőképet, hogy ezzel is összpontosítsuk a figyelmet.

Szintén gyakran idézett elv, és náluk is szerepel a „képszerű megjelenítés”, mert a vizionálás nyújt lehetőséget a jövő „hívó” jellegének pszichológiai megtapasztalására.

Önmagában azonban nem elégséges a felemelő és megnemesítő jövő megidézése. Nemcsak látni kell az adott irányt, hanem cselekedni is. A tethöz elengedhetetlen az eddigi tapasztalatokat, tudást integráló *intuáció* elismerése, tényérése.

A „jövőkép” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- A jövőkép kialakításához a múltra és a jövőre vonatkozó szisztematikus kérdéssort kell alkalmazni
- Konkrétan meg kell fogalmazni: „Mi lesz majd más, mi változik meg a megváltozott tevékenységünk eredményeképpen?”
- Rövid jövőkép meghatározást kell alkotni
- Tesztelni kell a feltételezéseket
- Jövőkutató „munkamódot” kell elsajátítani
- Affirmációval meg kell erősíteni a meglévő vezetői pozitívumokat

4. Számítás másokra: a közös célok vonzóvá tétele

Kouzes és Posner kiemeli, hogy a pontos, hiteles, vonzó, megragadható jövőkép azonnali pozitív pszichológiai hatást gyakorol. Személyesen a célt hajlamosak vagyunk magunkénak érezni, ha saját erőpróbát jelent számunkra, ha a célkitűzési folyamatot együtt éljük át, ha tétje van a kiválóságunknak, és ha az erőfeszítésekkel változást tudunk elérni.

A célok megfogalmazásakor alkalmazni kell a pozitív közlésmód, a megfelelő nyelvezet, a nonverbális kifejezések kommunikációs erejét. Akár a megfoghatatlant is megfoghatóvá kell tenni jelszavak, idézetek, humor, képek, analógiák segítségével. (A számoknak és betűszavaknak a vélnél kisebb az ilyen ereje.)

Az átalakító vezetőnek ki kell mutatnia a személyes meggyőződését: szívből kell beszélnie.

A „közös célok” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- Pontosán kell meghatározni az érintettek körét
- Meg kell találni, mi a közös minél többek elképzelésében, mi szolgálhat közös kiindulópontként
- Fejleszteni kell a vezetői interperszonális készségeket
- Életet lehelni az elképzelésbe
- Mindig is prioritásként kezelni mások meghallgatását, véleményük újra és újra történő figyelembevételét.

III. Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez

5. Az együttműködés előmozdítása: közös célok és bizalom kialakítása

A szerzők kiindulópontja az, hogy az együttműködés rendszerint hatásosabb és

hatékonyabb a versenynél, és ezzel párhuzamosan, az együttműködő stílusú vezető személyesen hitelesebb, mint a versengő. Az együttműködés kapcsán Kouzes és Posner ismét felhívják a figyelmünket egy paradoxonra: a *vezetésre* nagyobb szükség van együttműködés (közös célok, integratív megoldások, bizalmi kapcsolatok kiépítése) mint versengés esetén.

Ahhoz, hogy együttműködésről beszélhessünk, előzetesen ki kell építeni a kölcsönösség normáját. Átlátható nagyságú szervezettel, team tervezéssel, időbeli tudatossággal, az eredményhatások hangsúlyozásával, térbeli megoldásokkal, szükség esetén pedig bizonyos erő alkalmazásával kell előmozdítani a kommunikációt.

Az integratív megoldások kiindulópontja: a felek először koncentráljanak arra, mit nyerhetnek (ne kockáztassák a nyereség felismerésének a lehetőségét azzal, hogy a veszteség elkerülésére figyelnek). Mások befolyásolásának fontos feltétele céljaink specifikussága.

A közös célok bizalom nélkül még nem vezetnek együttműködéshez. A bizalom nem más, mint kockázatvállalás: kifejezésével bizonyos mértékig sebezhetővé tesszük magunkat. A vezetőnek fel kell ismerni, hogy a bizalom az emberi kapcsolatok leglényegesebb eleme, egyúttal a hatékonyság fontos tényezője, az egyének szervezeti elégedettségének legjobb előrejelzője illetve a lelki alkalmazkodás elősegítője.

Az „együttműködés/bizalom” témában a szerzők útmutatója fentiekén kívül kiter még a következőkre:

- Tudatosan használjuk a többes szám első személyt a szervezeti ügyek említésekor
- Tervezési és probléma-megoldó köröket ajánlatos működtetni
- Az együttműködés is rászorul az auditáltatásra
- A bizalom építéséhez mindig elsőként kell lépni.

6. A hatalom és információ megosztása

A hatalom és információ megosztása azért szükséges, mert a vezető csak erős,

hozzáértő és hatékony dolgozókkal tud rendkívüli feladatot megoldani. Ha ezt belátta, akkor azt is figyelembe kell vennie, hogy a külső kontroll tipikusan negatívan hat a belső motivációra. Ezzel szemben az önbizalom, az ön-determináció és személyes hatékonyságérzet növeli a dolgozók hatalmát, egyben az esélyét a sikerre. Emiatt választási lehetőségek nyújtásával, az önirányítás (vezetetti befolyás és kontroll) kibontakoztatásával célszerű növelni a szervezeti hatékonyságot és az elégedettséget. Összességében három kritikus tényező meglétét kell biztosítani: erőforrások kontrollja, információ/tudásátadás, vezetői és egyébirányú támogatás.

A beosztotti hatalom nem csökkenti, hanem növeli a vezető észlelt hatalmát, illetve eredményességét. A beosztottakba vetett hit szinergikus, cirkuláris hatásokat kelt, növeli a kompetenciaérzetet.

A legtöbb vezető sikere azon áll vagy bukik, hogy ismeri és megérti-e munkatársait. A sikertelenek egyedül léteznek, a sikeresek érzékenyek mások iránt.

A „hatalom- és információ-megosztás” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- „Meg kell növelni a vezetői iroda négyzetméterére jutó megtérülést.” (Csökkenteni kell a státusszibólumok használatát)
- Biztosítani kell a delegált feladatok relevanciáját
- Képezni, képezni, képezni!
- Széles körben biztosítani kell az információcserét a kulcsfontosságú gazdasági kérdésekről
- Másokat naggyá („hósszá”) kell tenni

IV. Felmutatni a követendő utat

7. Személyes példával élen járni

„Azt tedd, amit mondasz!” „Azt tegyük, amit mondunk!”: ezek az elvek állnak a személyes példával kapcsolatos gondolatok élén. A beosztottak a cselekedetnek és

nem a szavaknak hisznek. Szükséges, hogy a vezető tudatosan modellezze az igényelt magatartást.

A szerzők értelmezésében a vezetőnek érték közösséget kell építeni, figyelembe véve, hogy a különlegesen sikeres, erős kultúrájú cégek értékei három témához kapcsolódnak: magas teljesítményelvárások, gondoskodó magatartás, egyediségérzet/büszkeség. Ugyanakkor a vezetők nem erőszakolhatják rá értékeiket a követőkre. A közös érték-„nevező” a keresésből és dialógusból származik.

Ahhoz, hogy az értékek működjenek, az érintetteknek konkrétan tudniuk kell, mit jelent egy adott érték a saját munkájukban, támogatni kell az adott érték érvényesülését. De az elkötelezettségben nagyobb szerepe van a dolgozók saját érték-tudatosságának mint a szervezeti értékek tényszerű ismeretének.

Az értékek tudatosításának, terjesztésének érdekében a vezető a következőket teheti:

- A kritikus munkamozzanatokat felhasználhatja viselkedési példamutatásra, tanulságlevonásra
- Példákat, történeteket alkalmazhat, mert azok meggyőzőbbek, mint a számszerű adatok vagy tények/ismeretek
- Kérdéseket tehet fel, mert azok kiváló eszközök lehetnek saját értékei kifejezésére és mások viselkedésének befolyásolására
- Egyes szavak, szimbólumok, tárgyak, rituálék, a térbeliség szabályozása mind erős kultúraközvetítők lehetnek.

A „személyes példa, értékek” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- Időt kell szakítani az önismeret növelésére
- Meg kell fogalmazni a vezetői „credo”-t, valamint azt, „miért szeretném, ha magam illetve a szervezet elismerésben részesülnék” (pontosan hogy szólnának az elismerő szavak?)
- Rendszeresen vissza kell mérni a tényleges vezetői viselkedésemet (Valóban ezt akarom? Ténylegesen a kívánt hatást váltom ki? Arra szánom az időt, amire

szükséges?)

- Hasznosak az egynapos munkakörcserék
- Alkalmazhatók dramaturgiai hatások (például adott kimenethez kapcsolódó vállalások, speciális rendezvények, beszéd)

8. Kis győzelmek elérése: elkötelezés a tett iránt

Nem szabad a „paradigma-váltás” divatjának behódolva föltétlen új helyzetre, új megoldásra várni. Cselekedni kell, mégpedig lépésenként („egyszerre egy dombot kell megmászni”). A vezetők a gyors, érdemi reagálást úgy érhetik el, ha gyakran új motivációs megoldásokkal kísérleteznek, ha mindent lényegre redukálnak, és ha sürgősségérzetet keltenek.

A lépésenkénti eredmények elve vonatkozik munkatársaink „hadra fogására”. Akitől már egyszer valamilyen mértékű hozzájárulást kaptunk, ahhoz visszamehetünk újbóli kéréssel, viszont aki egyszer már nemet mondott, ahhoz kevésbé.

A megszerzett elkötelezettséget úgy lehet fenntartani, ha a követőknek folyamatosan van választási lehetőségük, amelyek jól láthatóak számukra. Igyekezni kell elkötelezni az embereket a már meghozott választásuk mellett.

Az „elkötelezés” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- A dolgokat személyes ügyünké kell tenni! Tettre fel!
- Először egészret kell konstruálni, de aztán azt le kell bontani kezelhető részekre!
- Önként vállalkozókat célszerű azonosítani, bevonni
- Alkalmazzunk információs táblákat.
- Ne csak érzük el, hanem „adjuk is el” az eredményeket!

V. Bátorítani a résztvevők szívét

9. Az eredmények elismerése: a teljesítmény összekötése jutalmakkal

A magas elvárások szintek jól alkalmazhatók az önbizalom növelésére. Ahhoz, hogy a kitűzött normák teljesüljenek, fontos meggyőződni, hogy az érintettek valóban tisztában vannak-e a követelményekkel.

A teljesítés során mindig megfelelő visszacsatolást kell biztosítani. Ezzel segítünk a végrehajtásban résztvevőknek, hogy reálisan szemléljék saját teljesítményüket. Így jobban elfogadható lesz számukra az a tény, hogy csak a szintet valóban teljesítők számíthatnak jutalmazásra.

Jutalmainknak változatosaknak kell lenniük. Pozitív megerősítési szemléletünket saját magatartásunkkal is ki kell fejezni: tisztában kell lennünk azzal, hogy csak a pozitív és optimista vezetői viselkedés bátorítja a követőket.

A „teljesítményarányos jutalmazás” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- Az elismerésnek ötletesnek, személyesnek kell lennie
- Az elismerés legyen nyilvános
- Az ösztönzés szabályai közös munkával kerüljenek kialakításra
- A kiemelt megbízások kapjanak egyéni indoklást
- A vezető alkalmazzon coachingot.

10. Az eredmények, győzelmek megünneplése

A vezetés a másokkal való bánásmód, az érzelmi kapcsolatok foglalkozása. Az ünnepek hátterét a vezetővel kialakított jó személyes kapcsolat kell, hogy képezze.

Az ünneplésnek ki kell fejezni a középponti értékeket. Az ünneplés legyen nyilvános. A spontán ünneplési alkalmak különleges hatásúak.

Az ünnepek támogató szociális struktúrákat hoznak létre. A bátorítás („encouragement”) szó töve a latin „cor”, ami szívet jelent. A bátorítás a szívvel való

inspirálás, ami – nagyon sok vezető vallomása alapján – nem más, mint mások szeretete.

Az „ünneplés” témakörben a szerzők vezetői útmutatója fentiekén kívül kitér még a következő elvekre, szabályokra:

- Fontos az ünneplés jó ütemezése (alkalmak: változások, sikerek, veszteségek, személyes alkalmak, évfordulók, ünnepek, illetve spontán jellegűek)
- Az ünneplést a vezetőnek személyes stílusához kell igazítani
- Az örömet nem luxusként hanem a munkahely részeként kell felfogni
- A barátok, támogató kapcsolatok megérdemlik az értékelést, gondozást.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni a disszertáció létrehozása és továbbfejlesztése érdekében biztosított támogatásért, konzultációkért témavezetőmnek, Dr. Nemes Ferencnek, Dr. Kovács Sándornak, az értekezés műhelyvitája elnökének, Dr. Rozgonyi Tamás műhelyvita opponensnek, Dr. Veszeli Tibor műhelyvita opponensnek; speciálisan Dr. Makó Csabának és Dr. Noszkay Erzsébetnek; a Szent István Egyetem Vezető- és Továbbképző Intézete kollektívájának; Dr. Julie I. A. Rowneynak (University of Calgary) valamint Zsoldos Mariannának, illetve a vállalati szféra további, az empirikus anyag biztosításában és a műhelyvitában közreműködő képviselőinek, hasonlóképpen pedig az esetek, interjúk alanyainak.

dr. Fehér János