

**SZENT ISTVÁN EGYETEM
GÖDÖLLŐ**

DR. FEHÉR JÁNOS

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

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

**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

1. A MUNKA ELŐZMÉNYEI, A KITŰZÖTT CÉLOK

A *tulajdonságokon alapuló, magatartási és szituatív-kontingencia* leadership iskolákat követően megjelent új vezetési vonulatban kiemelkedő szerepet játszik az *átalakító vezetés*. Az átalakító vezetési felfogás 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, igény szint- és elkötelezettség növekedése, ezáltal a szükséges változások létrehozása érdekében.

Kialakulásában fontos szerepet játszottak a XX. század utolsó évtizedeire jellemzővé vált permanens, endemikus változási időszak kihívásai. A korra jellemző generikus környezeti tendenciák sajátosan érvényesültek Közép- és Kelet-Európa számos országában, illetve Magyarországon, mivel a térségben az általános változások történelmi léptékű regionális hatásokkal kapcsolódtak össze. A több évtizeden át fennálló gazdasági-társadalmi struktúra, majd a globális folyamatoktól nem elválasztható, egyben konkrét történelmi-társadalmi-gazdasági-kulturális összefüggések által meghatározott rendszerváltozás hazánkban is specifikus tartalommal ruházta fel a *szervezetek átalakítása*, a *vezetés* témakörét. A gazdasági-társadalmi-kulturális törésvonalak mentén elvégzendő transzformációs feladatok új módon vetették fel a szakszerű cégirányítás, ezen belül az *emberek irányításának és fejlesztésének* lényeges kérdéseit.

A jelen értekezés témaválasztását 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. E munkám 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 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 szak 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 közvetlen információt szerezhettem egyes, vezetést illetve személyiséget tanulmányozó és fejlesztő élvonalbeli elméleti-gyakorlati pszichológiai műhelyek eredményeiről (CWRU Cleveland Menedzsment kompetencia-fejlesztő programok Richard Boyatzis irányításával; 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.)

A gazdasági-szervezeti változások említett három szintje közül több munkám mindhárom – makro, mezo és mikro – szint problémáira kitért. Jelzem, hogy már a szóbanforgó időszakot megelőzően is tanulmányoztam a környezet és a szervezeti szint vezetői magatartásra gyakorolt hatását (lásd például Fehér, 1981.), és ez a tapasztalat sajátos perspektívát ad a 90-es évektől megfigyelhető változások megközelítéséhez. Később azonban érdeklődésem elsősorban a mikro szféra felé tolódott. Az említett továbbképzési és más programokon személyesen 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 az oktatási keretek engedte mélységig – betekintést nyerhettem munkájuk hatásaiba és eredményességébe.

Mivel több jelentős képzési feladatom és gyakorlati tanácsadási munkám a vezetői *motiváláshoz, a teljesítménymenedzselés kérdéseihöz, 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 hatások *makro, mezo és mikro* szintjei közül elsősorban az utóbbival, vagyis az egyéni, illetve kognitív szinttel foglalkozzam, sohasem szem elől tévesztve azt a tényt, hogy annak specifikumai és valóságos mozgástere rendszertani értelemben az átfogó összefüggések által befolyásoltak.

Munkám célját befolyásolta az a körülmény is, hogy miközben a hazai tudományos életben példaképpen olyan műhelyek, 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 kellőképpen a hazai tudományos gondolkodás egészébe. Ezért feladatomnak tartottam a téma egyes kulcsfontosságú tanainak viszonylag *részletesebb ismertetését*, illetve azok mondanivalója *értelmezésének elősegítését*, valamint a felmerülő *elméleti kérdések* megfelelő súlyú elemzését. Ebben a helyzetben ugyanis a továbblépés logikus irányának tűnt a témában eddig meglévő ismeretek rendszerezése, kiegészítése, illetve egyes elméleti kapcsolódások bemutatása.

Mindezt és a korábban kifejtetteket, köztük a személyes tapasztalataim jellegéről elmondottakat figyelembe véve, munkám célját a következőkben határoztam meg:

1. Az átalakító vezetés tanításainak bemutatása, meghatározott elvek szerinti 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. Elvi és gyakorlati javaslatok megfogalmazása a hazai alkalmazással kapcsolatban.

2. VIZSGÁLATI FELADATOK ÉS MÓDSZEREK

A vizsgálat kiterjedt a téma egyes elméleti összefüggéseinek és a hazai alkalmazás adott szempontjainak elemzésére. A főbb vizsgálati feladatok a következők voltak:

1. Az átalakító vezetés generális elveinek elemzése.
 - 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 (alá-, mellé-, fölérendeltségi vonatkozásban) 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 egyéneken lejátszódó változásokat? Ehhez kapcsolódóan, hogyan helyezi el fejlesztési tanításait egyes releváns alaptudományi elméletek kontextusában?
3. A hazai alkalmazás tényezőinek illusztrálása egyes konkrét szegmensekben.
4. Az elméleti anyag valamint a gyakorlati példák alapján következtetések megfogalmazása a hazai felhasználás lehetőségeiről. Kiinduló feltételezéseim ezzel kapcsolatban a következők voltak:
 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 alkalmaztam. Ennek keretében el kívántam végezni a téma mértékadó szakirodalmi forrásaiban megjelenő tudásanyag áttekintését, ezen belül elsősorban a személyfejlesztési témakör értékelését, fel kívántam vetni a hazai vezetési fogalomrendszerrel való illeszkedés kapcsolódó kérdéseit.

A gyakorlati kontextus megteremtése és az illeszthetőség elősegítése érdekében az elvi-logikai elemzést kiegészítettem empirikus megközelítéssel, melyet bemutatott szakmai munkám tapasztalataira alapoztam. Utóbbiak bizonyos időszakokra és területekre, azon belül is egyes szervezetekre vagy azok meghatározott részeire, részfunkcióira érvényesek, elsősorban az 1993-2003. közötti évtizedre vonatkoznak.

Összességében az alábbi szervezeti kör szolgált alapul elméleti felvetéseimhez, egyúttal működött merítési bázisként illusztrációs célú példáim kiválasztásához:

- átalakuló hagyományos magyar (országos és helyi infrastruktúrájú, monopolhelyzetben lévő, annak csorbulását és elvesztését megelőző, 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 fejvadász cégek.

A fenti cégek tevékenysége a következő üzletágakra terjedt ki: energiaipar, gépipar, IT ipar, gyógyszergyártás, műanyagipar, üdítőital-gyártás, építőipar, közlekedés, távközlés, pénzügy.

A jelzett körben folytatott programjaim célcsoportja elsősorban az említett szféra felső-közép és közép vezetői rétege, vezetői utánpótlása és humán erőforrás vezetése volt, de előfordult csúcs- illetve jelentős önálló egység vezetői célcsoport is. Az említett területek mellett számos más szervezet, köztük kisebb cégek, vállalkozások vezetői, humán erőforrás szakemberei

oktatása, programjaik irányítása is hozzájárult információim teljesebbé tételéhez.

3. EREDMÉNYEK

I. Az általános és személyfejlesztési tanítások elemzése témakörben elért eredmények

1. Az átalakító vezetés generikus elméletének vizsgálata meghatározott dimenziók mentén.

a. Az átalakulás célja

Az értekezésben megállapítást nyert, 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, a személyes értékek, meggyőződések, felfogások tisztázása, minden ember általában vett egyéni fejlődése, az átalakító vezetőnek a követőkhöz „a maguk emberi teljességében” való viszonyulása, a vállalat és az alkalmazottak közös társadalmi felelőssége, a jövőkép lehetséges „megnemesítő” hatása, a vezető „szeretete” munkatársai iránt. Ezek a felvetések az iskola tanain belül nem relativizálják, nem is kívánják elfedni, inkább támogatják, helyenként kiegészítik a közvetlen hatékonysági szempontokat. A szóban forgó üzleti célrendszer képviselője nyílt, az iskola áttekintett tanaiban rejtett befolyásolásra irányuló utalás nem fedezhető fel.

b. A vállalati és egyéni változások súlya az elméletben

A témakör feldolgozott mértékadó 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 legtöbb esetben 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 fontos része a transzformációs vezetés gondolatrendszerének. 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. Itt említhető meg, hogy míg a szerzők jelzik, illetve érzékeltetik a vezető *egyenrangúak* és *felettesek* felé történő befolyásolási tevékenységének fontosságát, munkásságukban mégis jellemzően a vezető-beosztott kapcsolatban érvényesülő befolyásolási mechanizmus nyer megjelenítést.

2. Az átalakító vezetés fejlesztési elméleteinek rendszerezése, elemzése.

Az értekezésben sor került elemzési dimenziók meghatározására és alkalmazására a személyfejlesztés megközelítéseinek feltárása céljából is. Ezek a dimenziók a következők:

a. A személyfejlesztés irányulása

A vezetői hatás az átalakító vezetésben a személyek jelzett, rutin vezetési módon nem befolyásolható változási szféráira irányul. A tanításokban felmerül a személyfejlesztési hatás kölcsönösségének kérdése: vezető és vezetett egymásra hatása a fejlődésben.

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 makro-szervezeti vagy csoportszintű változások, vezetési hatások következményeként látatják. Találhatók olyan megközelítések is, ahol azért nem

különül el a két szint, mert vizsgálatukra az integrált szemlélet a jellemző. Egyes szerzőknél jól elhatárolhatóan szerepel a két megközelítés, ismét másoknál pedig a személyek felé irányuló fejlesztő hatások domborodnak ki.

c. A személyfejlesztés módszerei

A személyfejlesztés eszközei között találkozhatunk viszonylag konvencionálisabb metódusokkal; egyes elvek újszerű értelmezésével; más diszciplínában (személyes tanácsadás) kiérlelt eljárás módok sajátosan továbbfejlesztett formájával; sajátos vezetői hatásmechanizmus azonosításával; illetve egyes fentiek kombinációjával.

3. A személyfejlesztési tanításokra vonatkozó egyes közös jellemzők meghatározása.

a. A munkatársak vonatkozásában előirányzott jelentős fokú személyes fejlődés az elmélet szerint számos formában nyilvánulhat meg. A tanokban leírt személyes fejlesztési hatásokat az „aspirációk”, az „érdekkövetési rugalmasság”, a „célok” és a „magatartásjegyek” tényezők szerint csoportosítottam. Az átalakító vezetés feltételezései szerint mindegyik területen – személy és szervezet számára – kölcsönösen előnyös hatások jöhetnek létre.

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. A legtöbb szerző nem, vagy marginális jelleggel ad útmutatást a személyes fejlődés követéséhez.

c. Megállapítható, hogy a tanításokban elmarad annak a tisztázása, hogy a jelentős mérvű fejlődési elvárások az egyéntől milyen *szintű* (például mélyebb, személyiségi, illetve felszíni, magatartási) *változást* igényelnek. Ezzel összefüggésben az iskola nem köti mondanivalóját a személyes fejlődés átfogó alapelméleteihez.

4. Az igényelt szintű személyes fejlődés – az átalakító vezetési elméletben nem reflektált – elvi lehetőségeinek indoklása.

A személyes fejlődés elvi lehetőségét az értekezésben a téma egyes alaptudományi elméleteinek felhasználásával, illetve a fejlődés munkahelyre jellemző, egyedi összetételű tényező-együttesének azonosításával támasztottam alá.

5. A fejlesztés két – „eszköz-orientált” és „folyamat-orientált” – felfogásának azonosítása.

A munkahelyi környezet személyes fejlődésben játszott sajátos szerepe miatt felvettem a fejlesztés lehetőségei újragondolásának szükségességét. Ismérveket azonosítottam a vezető fejlesztési szerepe összefoglalásához. Ezek a következők: a fejlesztés kiindulópontjai, hatásmechanizmusa és módszerei. A tényezők alapján – elsősorban G. Ammon elmélete alkalmazásával – megfogalmaztam 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 nem csupán *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.
6. A társadalmi felelősség „stakeholder” felfogásának felvetése a személyfejlesztés viszonylatában.

Rámutattam, 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 *munkatárs-fejlesztési felelősségéről*.

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

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 összegzése.
2. Az átalakító vezetésben megjelenő személyes fejlődés egyes 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. A társadalmi felelősség „stakeholder” felfogásának vonatkoztatása a személyek vezető általi fejlesztésére: a „*vezető munkatárs-fejlesztési felelőssége*” koncepció kiindulópontjainak meghatározása.

II. A hazai alkalmazás témakörben elért eredmények

1. Értekezésemben elméleti és gyakorlati oldalról alátámasztottam a hazai alkalmazással kapcsolatos 1. kiinduló feltételezést: *„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. Mindez elvi szempontból bizonyos értelemben fokozza a transzfer valószínűsíthetőségét.
- Az átalakító vezetés középpontba helyezi a munkavállalók fejlesztését. Az értekezésben elméleti szempontból magam is aláhúztam a fejleszthetőség lehetőségét, „folyamat” felfogását, „társadalmi felelősség” aspektusát. Márpedig az emberi erőforrások fejlesztésére irányuló hatásnak speciális jelentősége van anyagi erőforrásokban szűkölködő 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 a tény sajátos hangsúlyt kölcsönöz az átalakítást középpontba helyező vezetési irányzatnak, még akkor is, ha a környezet eddig számos jel szerint korántsem igényelte, illetve tette lehetővé egyértelműen és jellemző mértékben 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 nem tekinthető lezártnak, sőt, mind globálisan, mind regionálisan és országosan számos szempontból további környezeti és szervezeti dinamizálódást várhatunk, és – mint ahogy arra az értekezés rámutat –, az átalakító vezetés eleve nem csupán egy meghatározott időszak vezetési feladatainak megoldásához köthető. Fontossága különös tekintettel mérlegelendő ott, ahol a feladatvégzés bonyolultsága, a munka standardizálhatóságának 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.

- Az értekezésben eseteken keresztül illusztráltam, hogy az összetett tényezőrendszer megfelelő konstellációja esetén *már eddig is* megfigyelhető volt az átalakító vezetés, illetve egyes kulcselemei hazai megjelenése.

2. Szintén alátámasztottam a hazai alkalmazással kapcsolatos 2. és 3. kiinduló feltételezést:

„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 érvek:

a. Szakirodalmi források és vizsgált esetek tanulságait felhasználva azt találtam, 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 találhatóak.

b. Szintenként azonosítottam, számottevő arányban példákkal illusztráltam a hazai alkalmazás jelentős környezeti és személyes feltételeit.

- 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 egyes fontos tényezői:
 - 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.

Értekezésemben utaltam arra, hogy 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. Máshol, 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.
 - Egyes speciális készségek, mint kommunikációs készség, szimbolikus kifejezőerő.
 - A személyes hatalom tényezői.

c. A kognitív jellegű alkalmazási hatások között azonosítottam 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 felhasználási 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. Mások bevezetéséhez 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 reprezentatívan, 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.

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

Az illeszkedési pontok keresését kívántam elősegíteni dolgozatomban egyes fogalmak és fogalmi összefüggések tisztázásával, valamint az *átalakítási elveket a hazai vezetési gondolkodás* észlelt sajátosságaihoz közelítő oktatási anyagok és megoldások bemutatásával. Ez irányú törekvésem eredményezte az elsősorban Adair nyomán megfogalmazott „átalakító vezetési” és „menedzsment” felfogást közelítő elméleti-oktatási modellt, mely miközben világosan megkülönbözteti a két koncepciót, útmutatást ad a gyakorlatban történő együttes kezelésükre. Álláspontom szerint egy, a két fogalom *kapcsolatát hangsúlyozó*, logikailag igazolható felfogás követése – az átalakító vezetési elvek felhasználására vonatkozó 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 értekezésben 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). Főbb sajátosságai:

- Kiemeli az integrált, „feladat+egyén+csoporthatár”-centrikus vezetés fontosságát mind a négy menedzselési funkcióban.
- A „feladat” kategóriába a feladatfajták primér felsorolása helyett a menedzsment négy funkcióját helyezi, és ezeken belül különbözteti meg az egyes részfeladatokat.
- Hasonlóan részletes kifejtést nyújt az „egyén” és a „csoporthatár” kategóriákban is.
- Számos átalakító vezetési elvet tartalmaz, oly módon, hogy ezek az elvek szorosan kötődnek a praktikus üzleti feladathoz, például: *fölérendelt 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 kudarcból* – kontroll.

Úgy gondolom, 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.

A hazai alkalmazás témakörében elért új tudományos eredmények összefoglalása

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 a hazai alkalmazás eddigi gyakorlati és elméleti tanulságaira építő, az „átalakító vezetési” és „menedzsment” felfogást közelítő elméleti-oktatási modell bemutatása.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Mint az értekezés is alátámasztja, korunkban számos munkaszituációban illetve szervezeti helyzetben *kivitelezhetetlen, vagy nem eléggé hatékony* az önmagában a gazdasági megegyezésre, esetleg kényszerre építő befolyásolás. Ugyanakkor megállapítható, hogy ezzel párhuzamosan egyes tényezők növelik az érték-, érzelmi alapú, illetve bizonyos kognitív hatások lehetőségét. A vezetés oldaláról ilyen tényező például, hogy árnyaltabbá válik felfogásunk a munkavállalók lelki, ezen belül fejlődési szükségleteiről, gyarapodik a vezetői eszköztárról szóló tudásunk. De megfigyelhető, hogy az értékrendszerek változásával gyakran maguk a munkavállalók igénylik a számukra értékesebbet, kihívóbbat, értelmesebbet, illetve meggyőzőbbet.

Feltételezhetjük, és ebben megerősítenek bennünket az értekezésben elmondottak, 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 található, illetve találkozhat munkaadó és munkavállaló érdeke. Adott szituációkban a cég, illetve menedzser képviselője 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.

Elmondható, hogy a vezetési gondolkodás és eszközrendszer megújítása komplex, többszintű

erőterben zajlik. Ennél fogva számos korlátba ütközik az – akár a nemzetközi gyakorlatban bizonyítottan sikeres – megoldások transzferje, még akkor is, ha a kipróbálás ésszerűsége egyébként kellően indokolt. Az ezután következő vizsgálatoknak kell majd 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), összességében a szervezeti kultúra, a vezetési szint és más, értekezésünkben megjelölt fontos tényezők hatása a gyakorlati felhasználásra. Szintén a jövőben megválaszolandó kérdés maradt, hogy a pontosabban feltárt alkalmazási igényeknek megfelelő felkészültség mennyiben és milyen hatékonyan hozható létre a különböző generációs kultúrákban.

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

- Érdeemesnek tartom átgondolni a vezetés és a menedzsment belső témaarányait a gazdálkodással, szervezetekkel összefüggő témájú tantárgyak felsőoktatásában. Bizonyos attitűdöket (a vezetés, mint érzelmi, szimbolikus, szociális tartalommal – adott paradigmában társadalmi felelősséggel – teli folyamat), készség-együtteseket (coaching) már a szakmai felsőoktatási alaptanulmányok során hasznos volna erősebben hangsúlyozni.
- Célszerű lenne megvizsgálni felsőéves hallgatóknak, vezető-utánpótlási 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 javasolom, hogy jelenlegi vezetési praxisukra próbáljanak szervesen ráépíteni egyes megoldásokat, amelyek utat nyitnak az átalakító vezetés felé. Ehhez a jelen értekezés is konkrét útmutatásokkal, módszertani példákkal szolgál.

5. A SZERZŐ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉHEZ KAPCSOLÓDÓ PUBLIKÁCIÓI

Tudományos könyvrészlet

1. The Application of Change Management Methods at Business Organizations Operating in Hungary: Challenges in the Business and Cultural Environment and First Practical Experiences. Könyvfejezet, társszerző: Bonifertné Szigeti Márta. In: Organizational Change in Transition Economies, edited by Daniel Denison, L. Erlbaum Associates, Mahwah/New Jersey, London, 2001. ISBN 0-8058-3618-7 ill. 3619-5. 343-361. pp
2. Human Resource Management in Central and Eastern Europe: The Challenges of the 1990's. Társszerző: R. C. Kovach, A. R. Cahoon. In: Business Research and Management Challenges. Papers and Cases from Central/Eastern Europe, edited by Sándor Péter (IMC's Fifth Anniversary Yearbook), International Management Center, Budapest, 1994. ISBN 963 044302 3, 53-74. pp
3. Bevezetés a vezetői életutak és szervezeti változások kölcsönhatásának empirikus vizsgálatához. In: Tanulmányok '85. Az Országos Vezetőképző Központ Évkönyve, Budapest, Munkaszám: 851 204, 1985. 57-73. pp

Tudományos cikk

1. The Application of Change Management Methods at Business Organizations Operating in Hungary: Challenges in the Business and Cultural Environment and First Practical Experiences. Társszerző: Bonifertné Szigeti Márta. The Davidson Institute Working Paper Series, The William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, 198. számú tanulmány, 1998. január, 36 p.
2. Kritikus tényezők a teljesítményértékelési rendszerek alkalmazásában
Humánpolitikai Szemle, ISSN 0865-7009, 1991. 7-8. 13-22 pp.
3. A vezetői életutak alakulásának szervezeti háttere - Egy kérdőív adatainak elemzése.
VEZETÉSTUDOMÁNY, ISSN: 0133-0179, 1989. 9. 34-40.pp.

4. Érdekek a vállalati fejlesztési döntés végrehajtásában és a vezetés. I.-II.
ERGONÓMIA, Indexszám 25 229, ISSN 0014-0120, 1981. I., 29-35 pp., II. 77-82 pp.

Tudományos konferenciákon elhangzott, konferencia kiadványban megjelentetett előadás

1. Change Management Philosophies and Practices in the Years of Transition: a Review on Experiences at Selected Hungarian Business Organizations. In: Az "Organizational Change in Transition Economies" c. kutatási műhelykonferencia előadásai, William Davidson Institute at the University of Michigan Business School, Ann Arbor, USA, 1997. szeptember, 14 p.
2. Értékszemponjú kiválasztás. In: "Az emberi erőforrás menedzsment mint a vezetés része." Az Országos Humánpolitikai Egyesület VI. országos konferenciájának előadásai, Balatonaliga, 1996. június 10-12., 1-5. pp.
3. Öndiagnosztikus, feladatlapos módszerek a szervezetszociológiai ismeretek oktatásában. In: A Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság "A vezetőképzés megújulása" c. konferenciájának (Budapest, 1985.) tanulmánykötete. SZVT, Budapest, 1985. november. 18-19. 43-54 pp.

Szakkikk

1. Az IMC Nemzetközi Üzleti Iskola. Társszerző: Rácz Judit. Munkaügyi Szemle, HU ISSN: 0541-3559, 2000. nov. 53-54. pp.
2. Az interjú mint a személyzeti kommunikáció kiemelt eszköze I., II. Emberi erőforrás Menedzsment, ISSN 1219-0802, 1995. III.-IV. 76-116. pp.
3. Vállalkozásmenedzselési tanfolyam energiaipari tanácsadó magáncégek számára. Energiagazdálkodás, INDEX 25207, HU. ISSN 0021-0757, 1994. 2. 71-72. pp.

4. A vállalati humánpolitika/személyügyi gazdálkodás témakör helye és szakmai értelmezése a Nemzetközi Menedzser Központ képzési programjaiban. Munkaügyi Szemle, HU ISSN: 0541-3559, 1991. IV. 31-32. pp.

Egyéb, a témakörhöz tartozó publikáció

1. A szervezeti érdekviszonyok szerepe egy vállalati fejlesztési döntés végrehajtásában. in: Tanulmányok a szervezetfejlesztési módszerekről, Országos Vezetőképző Központ, 30 p. 1982.