



**Szent István Egyetem**

**Doktori (PhD) értekezés**

**AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS MODELLEZÉSE A HAZAI SZERVEZETI  
GYAKORLATBAN**

**Kollár Péter**

**Gödöllő  
2019**

**A doktori iskola**

**megnevezése: Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola**

**tudományága: Gazdálkodás- és szervezéstudományok**

**vezetője: Prof. Dr. habil Lehota József DSc.  
egyetemi tanár, MTA doktora  
Szent István Egyetem,  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Üzleti Tudományok Intézet**

**témavezető: Dr. habil. Fehér János, PhD  
egyetemi magántanár, egyetemi docens  
Károli Gáspár Református Egyetem,  
Állam- és Jogtudományi Kar  
Gazdaság-és Vezetéstudományi Intézet**

.....  
**Az iskolavezető jóváhagyása**

.....  
**A témavezető jóváhagyása**

# Tartalomjegyzék

<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	3
<b>1.1. Célkitűzések</b> .....	5
<b>1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek</b> .....	6
<b>2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS</b> .....	11
<b>2.1. A leadership konceptuális keretrendszere</b> .....	11
<b>2.2. Történeti leadership tanok</b> .....	16
2.2.1. A vezetés tulajdonságokon alapuló megközelítése .....	17
2.2.2. A vezetés magatartásalapú megközelítése .....	20
2.2.3. A vezetés szituatív tényezőkön alapuló megközelítése .....	22
<b>2.3. New leadership paradigma</b> .....	24
2.3.1. Az „új vezetés”-hez kapcsolódó kortárs elméletek .....	24
2.3.2. Átalakító vezetés .....	27
2.3.3. Az elmélet adaptálási problémái .....	35
2.3.4. Az átalakító vezetés mérési lehetőségei .....	37
<b>3. ANYAG ÉS MÓDSZER</b> .....	39
<b>3.1. Adatgyűjtési és adatfeldolgozási módszerek</b> .....	39
<b>3.2. Minta</b> .....	42
3.2.1. LPI Observer .....	42
3.2.2. LPI Self .....	50
<b>4. EREDMÉNYEK</b> .....	57
<b>4.1. LPI Observer eredmények</b> .....	57
4.1.1. LPI Observer pszichometriai vizsgálata .....	57
4.1.2. LPI Observer belső változórendszerének feltárása (faktorelemzés) .....	62
4.1.3. A faktorok megbízhatóságának vizsgálata .....	71
4.1.4. A faktorok érvényességének vizsgálata .....	72
4.1.5. Vezetői tipológia, klaszterek kialakítása a faktor score-ok alapján .....	76
4.1.6. A vezetői gyakorlat és egyes objektív változók közötti kapcsolat, a klaszterek jellemzése .....	79
<b>4.2. LPI Self eredmények</b> .....	89
4.2.1. Különbségek és hasonlóságok az önértékelés és az obszerver értékelés esetében .....	89
4.2.2. Az LPI Self belső változórendszerének feltárása .....	91
4.2.3. Az LPI Self faktorok személyes hatékonysággal való kapcsolatának vizsgálata .....	96
4.2.4. Egyes független változók és a transzformatív skálák közötti összefüggések .....	98
<b>4.3. Új és újszerű tudományos eredmények</b> .....	103
<b>5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b> .....	105

<b>5.1. Következtetések és a hipotézisek igazolása .....</b>	<b>105</b>
<b>5.2. Javaslatok.....</b>	<b>113</b>
<b>6. ÖSZEFoglalás .....</b>	<b>115</b>
<b>7. SUMMARY .....</b>	<b>117</b>
<b>M1. IRODALOMJEGYZÉK.....</b>	<b>119</b>
<b>M2. ÁBRÁK JEGYZÉKE.....</b>	<b>129</b>
<b>M3. Táblázatok JEGYZÉKE.....</b>	<b>131</b>
<b>M4. – KÉRDŐÍV (LPI Observer) .....</b>	<b>133</b>
<b>M5. – KÉRDŐÍV (LPI Self).....</b>	<b>139</b>
<b>KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....</b>	<b>143</b>

*„Mindig lesznek vezetők és vezetettek, de a vezetőket csak addig érdemes megtartani, amíg szolgálni tudják a vezetetteket úgy, hogy kiérdemlik azok szeretetét, tiszteletét és háláját.”*

*Selye János (1976): Stressz distressz nélkül*

## **1. BEVEZETÉS**

A szervezeti működés sikeressége kapcsán korunkban leggyakrabban olyan kulcsszavak merülnek fel, mint például a piac változásaihoz való gyors alkalmazkodás, tanulás, megújulás képessége, a munkavállalók elkötelezettsége, elégedettsége, vezetők inspirációs képessége. A vezetés történetét gyakran jellemezték múltó divatirányzatok, hangzatos jelszavak, de véleményem szerint ezen kifejezések esetében korunk gazdasági és társadalmi realitásait hűen kifejező, lényeges tartalmakkal állunk szemben. Ezen megnevezések létjogosultságát a környezeti bizonytalanság magyarázza. Ezt a sajátosságot, illetve ezen belül a környezeti változékonyságot egyesek gyakran a turbulencia analógiájával írják le, míg mások a jelenséghez különböző metaforákat társítanak. (vö.: Prahalad 2009; Kotler és Caslione 2011; Handy 2008a; 2008b; 2016; Taleb 2012)

Fehér (2011 p. 6-7.) nyomán korunkat jellemző komplexitás és változékonyság jól érzékeltethető a politikai-jogi, gazdasági, szociokulturális és technológiai faktorok mentén:

A technológiai kontextust átfogóan jellemzi az ezredforduló időszakától kezdődően:

- a permanens IT alapú technológiai forradalom, ezen belül a robot-, nano-, biotechnikai és más területekre kiterjedő innovációk,
- az e-társadalom, a tudásgazdaság feltételeinek kiépülése, az ezzel járó lehetőségek és követelmények folytonos alakulása.

A természeti környezet veszélyforrásai, illetve bizonytalansági faktorai közé tartoznak:

- tartósan fennálló, illetve új földrajzi-éghajlati, biológiai, környezetgazdálkodási, közegészségügyi veszélyek, kihívások,
- egyes kritikus erőforrások (energia, víz) korlátozottá válása.

A politikai változási mozgatóerők közül kiemelhetők:

- a geopolitikai súlypontváltozások,
- a globalizációs és a nemzeti-lokális érdektörekvések dinamikái,
- az új típusú válságok és biztonsági, védelmi kihívások.

Jellegzetes társadalmi folyamatokként számolhatunk a következőkkel:

- a demográfiai trendek kettősége (világszintű túlnépesedtség, ezzel szemben európai,
- magyarországi reprodukciós krízis),
- tömeges elszegényedés, ill. humanitárius katasztrófahelyzetek, migrációs kényszer,
- a társadalmi értékrendszerek, kommunikációs-interakciós minták, munkavállalói motivációk,
- életvezetési szokások módosulása,
- a társadalmi-kulturális különbségek fokozódásával járó szegregációs jelenségek, konfliktusok,

- fekete és szürke társadalmi-gazdasági működési szférák, újfajta kriminalizációs jelenségek.

Fenti környezeti feltételekkel összefüggenek az olyan gazdasági hatások, tényezők, mint:

- a globális üzleti hatásmechanizmusok és globális szervezetek működése,
- változások a tulajdonban, versenyfeltételekben, -pozíciókban,
- integrációs törekvések,
- a növekedés kiegyensúlyozatlansága, gazdasági válságjelenségek,
- a kritikus erőforrás-birtoklás és a tudásfaktor döntő szerepe a versenyképességben,
- a szolgáltatás-centrikus gazdaság további expanziója,
- új típusú üzleti etikai dilemmák megjelenése.

A külső hatásokra válaszképpen szervezeti szinten mások mellett megfigyelhetők az alábbi tendenciák:

- akvizíciók, összeolvadások, a fölösleges szintek és tevékenységek leépülése, a „karcsúsodás”,
- stratégiai partnerségek, logisztikai láncolatok kialakítása,
- a válaszkészség jelentőségének fokozódása, törekvés az innovatív kezdeményezések („belső vállalkozások”) kibontakoztatására; ezzel együtt a szervezeti határvonalak rugalmassá válása, a csapatmunka, belső partnerség követelményének hangsúlyozása,
- ügyfél-centrikus megoldások térnyerése.

Mind szervezeti, mind társadalmi, makrogazdasági szinten érzékelhetjük a következő jelenségeket:

- a különböző kultúrák egymásra hatásának problémái,
- az innovációs képesség szerepének növekedése, a szervezetek és társadalmak, gazdasági rendszerek „tanulásának”, válaszkészségének fokozódása,
- fentiekhez kapcsolódóan, a különböző szemléletmódok, kultúrák illesztésének, megújításának igénye és gyakorlata.

Ezen jellemzők mentén leírható környezeti feltételrendszert figyelembe véve, megállapíthatjuk, hogy a vezetés még inkább kritikus szerepet tölt be a szervezetek működtetésében. A környezetben lezajló változások növekvő bonyolultsága és összetettsége, és maga a rendszer komplexitása még inkább számít a vezetőkre. (Komor 2009, Kotter és Cohen 2012, House et al. 2004, Ibarra 2015) A gondolat kritikájaként Schermerhorn és munkatársai (1994) kiemelik, hogy a szervezetre gyakorolt vezetői hatás egyes szerzők (vö. Newark 2018) alapján megkérdőjelezhető. Ugyanakkor a változás és változtatás, az alkalmazkodás, a reagálás, a proaktív gondolkodás, az innováció szükségszerűsége elfogadott. A kérdés most már az, hogy: „hogyan?” A megváltozott és folyamatosan változásban lévő politikai-jogi, gazdasági, technológiai és szociokulturális erőhatások komplexitásának sajátosságaiból fakadóan a vezetéselméleti kutatások is paradigma váltást követeltek. A 80-as években megjelenő, esetünkben kortárs személyes vezetési (leadership) irányzatokat a szakírók (Yukl 2010, Northouse 2013) „new leadership – új vezetetésként” említik. Az új megközelítés magába foglalja a karizmatikus, az átalakító, a jövőképcentrikus tanokat, valamint hozzájuk kapcsolódóan megjelenik a szolgáló és érzelmi intelligencia alapú megközelítések is. (Fehér 2010a) Az átalakító vezetés alapfeltevése, hogy a bizonytalan és kiszámítható környezetben a vezetőknek nem csak az adott keretek közt

érvényes feladatok ellátására kell fókuszálni. Szükséges nagy hangsúlyt fektetni a jelenlegi helyzet megváltoztatására, az innovációra, a vállalkozó szellemre. Ezeken felül a vezetőknek oda kell figyelniük a munkatársakra gyakorolt tudatos átalakító (fejlesztő) hatásra, valamint saját maguk fejlődésére. Ezek függvényében a vezetéselméleti vizsgálatok megpróbálták választ találni arra a kérdésre, hogy mely tényezők mentén jön létre a követőkben a kívánt változás, valamint hogyan lehet egy közös jövőkép mellé sorakoztatni a munkatársakat. Az eredmények felértékeltek az értékek, vonzó jövőkép, karizma, érzelmek, szimbólumok fontosságát. (Fehér 2010a; Fehér 2010b)

Annak ellenére, hogy a hazai kiadású vezetéselméleti szakkönyvek említést tesznek róla, olykor egy-egy fejezetet is szentelnek neki, Magyarországon az úgynevezett új vezetés paradigma empirikus úton viszonylag keveset kutatott terület, valamint kevésbé képezi szerves részét a „mainstream” leadership vonulatnak. A többnyire angolszász eredmények alkalmazása mindig felveti a hazai adaptálás egyes kérdéseit és egyben lehetséges korlátait. A leadership elméletek új és újabb megjelenése igényt szül azok gyakorlati visszaigazolására, hasznosítására, a megvalósulás sajátosságainak vizsgálatára. Fehér 2004-es doktori értekezésében vizsgálja az átalakító vezetés hazai alkalmazásának lehetőségeit, egyes elvi és gyakorlati kérdéseit. Dolgozatában új adalékokkal szolgál az elmélet kapcsán felmerülő felvetések elemzéséhez és interpretálásához. Felveti, hogy az átalakító vezetés részletesebb empirikus vizsgálatát, kapcsolatát egyes objektív változókkal (tulajdoni forma, üzletág, hierarchikus szint, stb.) a hazai viszonyrendszer keretein belül további kutatásoknak kell vizsgálniuk.

## 1.1. Célkitűzések

Doktori értekezésemet Fehér 2004-es munkájának folytatásának tekintem. Dolgozatomban a kortárs vezetés elméletek és megközelítések, azon belül is az átalakító irányzat vizsgálatával foglalkozom. Bemutatom a leadership helyét a vezetésstudományon belül. Áttekintem, azokat a főbb vezetéselméleti megközelítéseket, melyek az új vezetés paradigma megjelenéséhez vezettek. Foglalkozom az átalakító vezetés sajátosságaival, elemzem a transzformatív vezetés, történeti leadership tanokkal való kapcsolatát. Összehasonlítom az egyes átalakító iskolák sajátosságait, bemutatom az elmülethez kapcsolódó vezetői viselkedés mérési lehetőséget, valamint azokat a kutatási eredményeket, amelyek a transzformatív leadership tárgykörén belül születtek. Értékezésemhez kapcsolódóan empirikus módon vizsgálom az átalakító vezetés sajátosságait a hazai szervezeti viszonyrendszerben. Operatív célok:

- C<sub>1</sub>: Az átalakító vezetés vizsgálatára szolgáló Leadership Practices Inventory adaptálása
- C<sub>2</sub>: Vezetői gyakorlatok, viselkedésmozzanatok közötti összefüggésrendszer vizsgálata
- C<sub>3</sub>: A magyarországi szervezetekben formális pozíciót betöltő vezetők viselkedésének, gyakorlatának vizsgálata a beosztottak percepcióin, valamint vezetői önértékelésen keresztül.
- C<sub>4</sub>: Egyes független változók vizsgálata a vezetői magatartással való összefüggésének szempontjából

## 1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek

- K<sub>1</sub>: Elkülöníthetők-e az átalakító vezetés az egyénekre, valamint a szervezetre irányuló cselekvésmódozatai?
  - H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.
- K<sub>2</sub>: Milyen pszichológiai tényezőkre vezethető vissza az egyes stílus dimenziók jellege?
  - H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között
- K<sub>3</sub>: Az objektív tényezők alapvetően determinálják a vezetői stílus jellemzőket vagy az egyes jellemzők túlmutatnak a változókon?
  - H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.
  - H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.
  - H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.
- K<sub>4</sub>: Mely vezetői szinteken fejt ki leginkább a hatását az átalakító vezetés megközelítés, illetve milyen szerepekhez juthat más szinteken?
  - H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai
- K<sub>5</sub> - a: Milyen strukturális keretek között érvényesül leginkább az átalakító vezetés?
- K<sub>5</sub> - b: Felfedezhetők-e strukturális akadályok az átalakító vezetés előtt?
  - H7: A szervezet tevékenységi körétől, tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.

A hipotézisek felállítása előtt megvizsgáltam azokat a kutatásokat, kutatási beszámolókat, jelentéseket és szakcikkeket, melyek főként az elmúlt 10 évben születtek az átalakító vezetés témakörén belül. Kutatási hipotéziseimet a transzformatív leadership elvi és gyakorlati problématerületei mentén állítottam fel. Az alábbiakban ismertetem az egyes hipotéziseket és az azokat megalapozó kutatási eredmények legfontosabb megállapításait.

**H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.**

Az eltérő vezetői szintekhez kapcsolódó feltételezés alapján az átalakító vezetés különböző szervezeti hierarchikus szinteken más és más szerephez juthat. A felsővezetői szinteken a transzformáció főként a szervezet belső társadalmi rendszerét átalakító, strukturális és kulturális változást elérő mechanizmus. Alsóbb szinteken az átalakítás a személyek, egyének között értelmezhető befolyásolás. (Fehér 2010a) Mindezeknek megfelelően a feltételezhetjük, hogy az átalakító vezetés mozzanatai egymástól elkülöníthető dimenziók mentén is értelmezhető.



## **H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között**

Sosik és Megerian (1999) Fitzgerald és Schutte (2010) Sur és Prasad (2011) kutatásaik során arra a megállapításra jutottak, hogy átalakító vezetés, statisztikailag is kimutatható összefüggésben áll olyan változókkal, mint pl.: az öntudatosság, önszervezés, önmenedzselés, hajtóerő, elszántság, munkában lelt öröm. Ez az összefüggés rendszer egyben felhasználható arra, hogy lépéseket tegyünk az LPI skálák érvényesség vizsgálatának irányába.

## **H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.**

Kuchynkova (2013), Stempel és munkatársai (2015), valamint Posner (2016) kutatásaikban kimutatták, hogy a női vezetők szignifikánsan magasabb értékeket értek el különböző transzformatív skálákon, ugyanakkor Kent és szerzőtársai (2010) nyomán ezeket az eredményeket nem tudjuk alátámasztani. Kutatásukban nem tudtak statisztikailag is kimutatható különbséget mérni a női és a férfi vezetők között. Hoyt (2013) a vezetés nemi vonatkozása kapcsán megállapítja, hogy összességében a női vezetők jobban jellemezhető demokratikus és transzformatív jegyekkel, mint a férfiak.

## **H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.**

Xirasagar és szerzőtársai (2006) megállapítják hogy az MBA fokozattal rendelkező menedzserek esetében jobban kimutathatók voltak transzformatív jegyek, mint azok esetében, akik alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkeztek. Stout-Stewart (2005) pozitív összefüggést mutatott ki az iskolai végzettség és az LPI skálák között. A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők magasabb pontértékeket értek el mind az 5 vezetői gyakorlat skála esetében.

## **H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.**

Barbuto és munkatársai (2007) megállapították, hogy az idősebb vezetőket beosztottjaik átlagosan magasabb pontértékekkel jellemezték a transzformatív vezetői viselkedésre vonatkozó egyetértési skálákon. Herman és szerzőtársai (2017) kimutatták, hogy a több mint 30 év tapasztalattal rendelkező vezetők szignifikánsan magasabb pontszámot értek el az LPI skálán.

## **H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai**

Fehér (2010a p. 6.) Burns (1978) nyomán megjegyzi „elvileg bárki, bármely pozícióban lehet „átalakító””. A megállapítás ellenére Suri és Prasad (2011) kimutatta, hogy szignifikáns különbség van a különböző szintű vezetők jellemzői között. Kutatásukban megállapították, hogy a felsővezetői szintek jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alsó vagy középszintű vezetők. Edwards és Gill (2012) nyomán szintén kijelenthető, hogy az alsó vagy középső vezetői pozíciót betöltő menedzsereknél kevésbé figyelhetők meg átalakító mozzanatok. Mindezek ellenére a szakirodalomban, olyan eredményekkel is találkozunk, amelyek alapján kevésbé egyértelmű a vezetői szintek és a transzformatív leadership közötti összefüggés. (vö.: Elsaï – Mostafa 2016)

**H7: Szervezet tevékenységi körétől, tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.**

Az átalakító vezetéssel kapcsolatos egyes szervezeti szegmensekben (közsféra – versenyszféra, IT, pénzügy, gyártóipar, szolgáltatások, oktatás egészségügy, államigazgatás, fegyveres testületek) végzett vizsgálatok (Bass 1990, Posner 2016, McCain 2010, Wright – Pandey 2009, Hemsworth – Mutarera 2012) alapján a transzformatív jelleg, az átalakító vezetéshez kapcsolódó mozzanatok iparágtól, tulajdoni formától, funkcionális egységtől függetlenül jelen lehetnek.

A dolgozat céljai mentén megfogalmazott kutatási kérdéseket, a hozzájuk kapcsolódó hipotéziseket, azok vizsgálati módszereit és a fellelhetőségüket a dolgozatban az 1. táblázatban foglaltam össze.

1. táblázat: Kutatási célok, kérdések, hipotézisek és módszerek rendszere

Célok	Kutatási kérdések	Hipotézisek	Módszerek	Fellelhetőség
<b>C1</b>			Item mutatók elemzése Faktorelemzés Korreláció	59. o. 64. o. 72. o. 74. o. 89. o. 91. o. 96. o.
<b>C2</b>	K1: Elkülöníthetők-e az átalakító vezetés az egyénekre, valamint a szervezetre irányuló cselekvésmódozatai?	H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.	Faktor elemzés Klaszter analízis	64. o. 78. o. 91. o.
	K2: Milyen pszichológiai tényezőkre vezethető vissza az egyes stílus dimenziók jellege?	H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között	Korreláció	78. o. 98. o.

Célok	Kutatási kérdések	Hipotézisek	Módszerek	Fellelhetőség
C3	K3: Az objektív tényezők alapvetően determinálják a vezetői stílus jellemzőket vagy az egyes jellemzők túlmutatnak a változókon?	H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.	Keresztábra elemzés ANOVA Kontrollcsoportterves kétutas ANOVA	81. o. 98. o.
		H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.	Keresztábra elemzés ANOVA	83. o. 99. o.
		H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.	Diszkriminancia elemzés Korreláció	84. o. 101. o.
C4	K4: Mely vezetői szinteken fejt ki leginkább a hatását az átalakító vezetés megközelítés, illetve milyen szerepekhez juthat más szinteken?	H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai	Keresztábra elemzés ANOVA	84. o. 100. o.
	K5 - a: Milyen strukturális keretek között érvényesül leginkább az átalakító vezetés? K5 - b: Felfedezhetők-e strukturális akadályok az átalakító vezetés előtt?	H7: Iparágtól, szektortól, szervezet tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.	Keresztábra elemzés ANOVA	85. o. 101. o.

*Forrás: saját összeállítás*



## 2. SZAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

### 2.1. A leadership konceptuális keretrendszere

A menedzsment és vezetésstudományi elméletek és kutatások főként angolszász nyelvterületről érkeztek hazánkba. Ebből kifolyólag a terminológia, az értelmezés szempontjából bővebb magyarázatra szorul. Átfogó értelemben a vezetés az erőforrások hatékony és eredményes felhasználását jelenti, meghatározott célok elérése érdekében (Nemes 2003). Dobák (2008 p. 127.) fogalmi meghatározásában kiemeli az emberi erőforrások, valamint az együttműködés szerepét. „...eredményesen megvalósítani dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.” Az angol nyelvű szakirodalomban a vezetésre vonatkozó átfogó meghatározást nehezen találunk. Ez arra vezethető vissza, hogy a szakírók különbséget tesznek menedzsment és leadership között, valamint amikor a vezetés jelenségvilágát tárgyalják munkáikban szétválasztják a menedzseri és a leaderi szerepkört. (ld. pl.: Nemes, 2003; Northouse, 2013; Armstrong, 2009; Bass, 2010 )

A Merriam-Webster szótár nyomán a „lead” ige a 12. század előtt jelen volt az angol nyelvben. Ezzel szemben a „manage” szó első ismert megjelenése 1561-re datálható. 1598-ban már a „management” kifejezésre is vannak utalások. Nyelvtörténeti érdekesség, hogy a „leadership” fogalom csupán 1765-ben jelent meg az angol nyelvben. Rost (1991 hiv. Northouse 2013) szerint a leadershipnek több mint 200 fogalmi meghatározása létezik. A 2. táblázatban az egyes korszakokhoz kapcsolódó kulcsszavakat foglaltam össze.

2. táblázat: A vezetéselméleti kutatások egyes időszakaihoz kapcsolódó kulcsszavak

<b>Időszak</b>	<b>Kulcsszavak</b>
1900-1929	hatalom, irányítás
1930-as évek	tulajdonságok
1940-es évek	csoport
1950-es évek	csoport, kapcsolatok, eredményesség
1960-as évek	magatartás, hatás/ráhatás, befolyásolás
1970-es évek	szervezeti magatartás/viselkedés
1980-as évek	befolyásolás, tulajdonságok, átalakítás
21. század	komplexitás

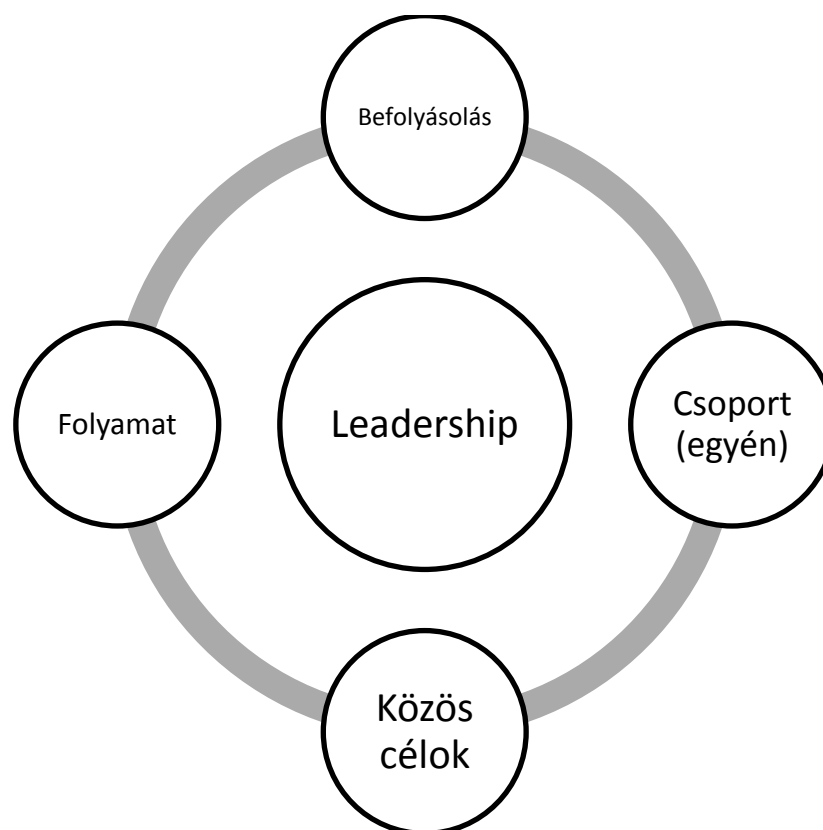
*Forrás: saját szerkesztés Northouse 2013 alapján*

A történeti kitekintő után, térjünk vissza az eredeti célhoz, vagyis körvonalazzuk a fogalmi keretrendszert. Különböző szakírók, különbözőképpen közelítik meg a fogalmi keretek tisztázását. Egyes szerzők a menedzsment – leadership különbséget, minőségi különbségként értelmezik. Egészen extrém megközelítések összeférhetetlenek és kizártnak tartják a két szerepkör egyidejűségét. A menedzsment és a leadert személyiségvonások mentén írják le (Yukl 2010). A menedzsment – leadership szemlélet közötti különbség megértéséhez célszerű, ha a betöltendő szerepkör nyomán indulunk el, vagyis határozzuk meg, kit tekintünk menedzsernek, illetve leadernek. Nemes (2003 p. 218.) nyomán „a menedzser a formális szervezeti célok, formálisan megbízott képviselője és megvalósítója” Beosztottakkal rendelkezik, munkájukat ellenőrzi, koordinálja őket. Továbbá kiemeli, hogy az embereken túl, a többi erőforrás (fizikai, pénzügyi,

információ) legcélszerűbb kombinációt igyekeznek összeállítani. Ezzel szemben a „leader a formális felhatalmazástól (autoritástól) független személyes befolyással bír a környezetére, azokra, akik ennek alapján követik őt” A menedzsment és a leadership jelenségről általánosan elmondhatjuk, hogy az előbbi a szervezeti célokon és az utasítási jogkoron alapuló, míg az utóbbit a személyes és a csoportcélok összhangján, az érzelmi összehangoltságon és az érdekközösségen alapuló kapcsolat jellemzi (Nemes 2003 p.218-219.). Komor (2009 p 5.) a cél, a hiány és a helyzet mentén értelmezi a menedzsmentet és a leadershipet „...Ha maga a cél hiányzik, akkor vezérek jelennek meg, ha az eszközök hiánya a döntő, akkor menedzserek. Ha a cél tisztázott, a körülmények viszont nem, pl. a versenytársak (ellenfelek) mintái (Benchmarking) nagymértékben hatnak az adott szervezeti választásra. Végül talán a kultúra is lehet döntő, a technokrácia inkább managert, a politizálás inkább vezért lát szívesen. A demokráciák inkább elviselik a sztár managert, míg a diktatúrák kéri a vezért. A manager a racionális igény terméke, míg a vezető inkább az irracionális, esetleg korlátozottan racionális, érzelmi alapú választások eredménye....”

Kouzes és Posner (2007) nyomán a vezetés mások **mozgósítása**, annak érdekében, hogy rendkívüli dolgokat **akarjanak** véghezvinni, valamint egy olyan légkör létrehozását is célozza, melyben az emberek a kihívást jelentő lehetőségeket felismerve figyelemreméltó sikerekre érnek el. A vezetés központi feladata, hogy kapcsolatot építsen ki a vezetők és követői közt („*Leadership is relationship*”). (Kouzes és Posner, 2007) Kouzes és Posner meghatározása alapján kiemelendő, hogy a vezetés (leadership) fogalmi rendszerében a beosztott, mint követő (follower) van jelen. House és munkatársai (2004) alapján a vezetés, a **motiválás** és **befolyásolás** képessége, valamint annak lehetővé tétele, hogy az egyének hozzájáruljanak azoknak a szervezeteknek a céljaihoz, amelyeknek tagjai. Armstrong (2009) nyomán a vezetés az a folyamat, mely során a vezetők **kihosszák a legjobbakat** az emberekből, a célok elérése végett.

Ivancevich és szerzőtársai (2008) szerint a vezetés emberek befolyásolása a célok megvalósítása érdekében. Dinnyésnél (1994 p. 8) a leadership az „adott szervezetben lezajló folyamatokba történő személyes, közvetlen és közvetett beavatkozás, elsősorban a folyamatokban résztvevő emberek befolyásolása révén” Northouse (2013) a személyes vezetést (leadership) folyamatként fogja fel, mely egyfajta befolyásolási aktusként írható le, ami csoportokra (egyénekre) irányul, közös célok elérése érdekében. A leadership fogalmának központi elemeit az 1. ábra alapján foglalja össze:



1. ábra: A leadership fogalmi összetevői

*Forrás: Northouse 2013*

Jim Kouzes, egy vele készült interjúban<sup>1</sup>, a menedzsment – leadership fogalmak tisztázása érdekében az emberi testrészek, azaz a kéz és a láb analógiája mentén magyarázza a két jelenséget. A „manage – management” szavak a latin „manus” azaz kéz szóból eredeztethetők. Ebből kifolyólag a menedzsment, átvitt értelemben mind az, amit a „kezünkkel csinálunk”. Felvesszük a telefont, megnyomunk egy gombot, „teszünk-veszünk”, kezeljük az erőforrásokat, irányítunk. Ezzel szemben leadership a lábunkhoz hasonlítható. Lépéseket teszünk, eljutunk egyik pontból a másikra, irányt váltunk, kitapossuk az ösvényeket. Mintzbergnél (2010) az, anatómiai hasonlat szintén megjelenik, mint a jobb és a bal agyfélteke metaforája. Véleménye szerint a leadership, olyan jellemzőkkel, funkciókkal írható le, amelyeket a jobb agyfélteke kezel, míg a menedzsmenttel összefüggő tevékenységek ellátása során a bal agyfélteke játszik szerepet.

A szakirodalomban olykor találkozhatunk azzal a jelenséggel, amit akár nevezhetünk „menedzserellenességnek”. Átvitt értelemben, de érezhető, hogy a menedzsment és a leadership egyfajta, kerülendő és követendő vagy jó és rossz gyakorlatként jelenik meg. Itt szeretném hangsúlyozni, hogy az idézett szerzők kiemelik, hogy a menedzsment és a leadership két különálló funkció, valamint a menedzselés a vezetői munkának velejáró része, ugyanakkor megfogalmazásukból, szóhasználatukból, akarva-akaratlanul, az is sejlik, hogy a két fogalom ellentétpárként jelenik meg. Clark 2013-as, Forbes magazinban megjelenő cikkjének címéből arra is következtethetünk, hogy a vezetés spektrumának egyik oldalán a nagyszerű vezető (leader), a másik oldalán a rossz menedzser van jelen. Bennisnél (1989), a minősítő jelző szintén megjelenik:

<sup>1</sup> „Thinking Allowed” amerikai televíziós ismeretterjesztő sorozat

- A menedzser „másolat”, a leader „eredeti”
- A menedzser másol, a leader eredetiségre törekszik
- A menedzser karbantart, a leader fejleszt
- A menedzser a szabályokra támaszkodik, a leader kiépíti a bizalmat
- A menedzser azt kérdezi, hogyan és mikor, a leader mit és miért
- A menedzser elfogadja a staus quo-t, a leader megváltoztatja azt
- A menedzser „klasszikus jó katona”, a leader önálló személyiség
- A menedzser jól csinálja a dolgokat, a leader a jó dolgokat csinálja

A szervezeti működés mégis megköveteli, hogy a két szerepkör átjárja egymást vagy egyidejűleg legyen jelen a szervezetben. A „testrész hasonlat” alapján ez aligha vitatható. Hiszen a mindennapok nehezen képzelhetők el vagy a kezeink vagy a lábaink nélkül. Ugyan így igaz ez a szervezetekre is. Bennis (2009) szerint a menedzserek jól csinálják a dolgokat, a leadeerek pedig a jó dolgokat csinálják. A hosszú távú sikeresség érdekében jó dolgokat kell jól csinálni, mely állítás szintén a két fogalom, jelenség (management – leadership) egyidejűségét feltételezi.

Minden kutatás és elméletalkotás ellenére a leadership koncepció továbbra is problematikus ahhoz, hogy mind érzelmileg és értelmileg kielégítő választ adjon a vezetés „működésére” vonatkozóan. (Armstrong 2009) Grint (2000) kiemeli, hogy a leadership tudományos megközelítésekkel nehezen értelmezhető, hiszen egy alkotói folyamatról van szó. Ebből kifolyólag a leadership inkább művészet, mintsem tudomány. Ez a gondolat megteremti azt az igényt, hogy a tudományos konvencióktól elrugaszkodott irányba is elinduljunk. Olyan tényezőket vizsgáljunk, melyek, objektív, érvényes és megbízható módon nehezen mérhetőek. Ezt az ellentmondást oldhatjuk fel Torgersen és Weinstock (1979) vezetésről alkotott korábbi értelmezése segítségével.

- Szakma: mert elsajátítható szakmai fogásai, módszerei, szabályai vannak.
- Művészet: mert eltérő környezeti feltételek mellett szakmai módszereket használ mesterfogásokkal kombinálva.
- Tudomány: mert szakzsargonnal, vizsgálati metodikával, általános törvényszerűségekkel, kutatási eredményekkel rendelkezik.

Kotter (1990) a menedzsmentet és a leadershipet tevékenységek és feladatok mentén különbözteti meg (3. táblázat). A menedzsment főként azokat a tevékenységeket öleli át, amelyek a szervezet struktúrájának, rendszereinek, folyamatainak vonatkozásában értelmezhető. A leadership ezzel szemben a kultúrában, valamint a humán folyamatokban nyer jelentést.



3. táblázat: A menedzsment és a leadership feladatrendszere

Menedzsment – rend és következetesség	Leadership – változás és mozgás
tervezés és költségvetés készítés <ul style="list-style-type: none"> <li>• napirendek készítése</li> <li>• határidők felállítása</li> <li>• erőforrások szétosztása</li> </ul>	irány kijelölése <ul style="list-style-type: none"> <li>• jövőkép</li> <li>• „big picture”</li> <li>• stratégia</li> </ul>
szervezés és munkaerőbiztosítás <ul style="list-style-type: none"> <li>• struktúrák</li> <li>• munkakörök kialakítása</li> <li>• szabályok és folyamatok felállítása</li> </ul>	emberek „felsorakoztatása” <ul style="list-style-type: none"> <li>• kommunikáció</li> <li>• elkötelezettség</li> <li>• „team-ek”</li> </ul>
ellenőrzés és problémamegoldás <ul style="list-style-type: none"> <li>• fejlesztés</li> <li>• kreatív problémamegoldás</li> <li>• korrekció</li> </ul>	motiválás és inspirálás <ul style="list-style-type: none"> <li>• inspiráció, energizálás</li> <li>• felhatalmazás</li> <li>• szükségletek kielégítése</li> </ul>

Forrás: Kotter 1990

Más megközelítésben, valamint a menedzsment és a leadership integritását feltételezve a vezetői feladatok alapvetően négy tevékenység köré csoportosíthatók. Tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés. (Nemes, 2003, Klein, 2009, Dobák 2008) A klasszikus vezetési iskolák egyik képviselőjénél, Fayolnál (1984) a vezetés öt funkciót ölel át. Tervezés, szervezés, direkt irányítás, koordinálás és ellenőrzés. Dobák (2008) Gulick és Urwick (1937) nyomán hét vezetői tevékenységet különböztet meg. Tervezés, szervezés, személyi ügyek, utasítás, koordinálás, információgyűjtés – beszámoltatás, pénzügyi tervezés. Dobák (2008) a közvetlen irányítást további 4 alfeladatra bontja. Emberi erőforrás menedzsment, motiváció, kommunikáció, csoportok létrehozása és vezetése. Egyes szerzők vitatkoznak azzal, hogy manapság a vezetői munka a hagyományos feladatcsoportokba sűrítethető. (Armstrong, 2009) A Management Standards Centre (2008) az eddig említett funkciók tovább gondolásával hat vezetői tevékenységet fogalmazott meg. Önmagunk menedzselése és a készségek fejlesztése, célok kijelölése, változások előmozdítása, együttműködés, erőforrások felhasználása, célok elérése. Mintzberg (1973) sajátos módon, szerepek mentén is értelmezi (4. táblázat) a vezetői tevékenységet. Összesen 10 szerepet, 3 szerepcsoportba sűrítve határoz meg. A szerző kiemeli, hogy a vezetői munka az interperszonális (személyközi), információs és döntési szerepkör mentén csoportosítható. Mintzberg nyomán a vezető képviseli és egyben közvetíti a szervezi célokat, a küldetést, a stratégiát és egyben a szervezeti kultúrát is (szimbólum). A szerző felfogása mentén a „leader-i” tevékenység interperszonális keretek között nyer értelmet, kiemelve, hogy a vezető leader-ként a személyes befolyásán keresztül hat a beosztottakra. Ebben segíti a vezetőt a kapcsolatépítő szerepkör, másrészt ez a tevékenység a szervezeten kívüli érintettekre (pl.: partnerek, beszállítók, egyéb piaci és nem piaci szereplők) is irányul. A vezetői munka sajátosságából fakadóan az információ kiemelt szerephez jut. A hatékony és eredményes vezetői munka érdekében az információt nem csupán „megszerezni” szükséges, hanem a vezetőnek tudnia kell „megosztani” (informáló), valamint nyilvánossá tenni (szóvivő) a szervezeti társadalmi rendszeren belül. A vezetői feladatok lényegében döntési helyzetek sorozata. A vezető kockázatvállalással, innovativitással összefüggő magatartását a vállalkozói szerepkör öleli fel. Szintén döntési szituációt teremt, amikor a

vezetőnek a válságot kell kezelnie. A szervezeti sajátosságából fakadóan az egyes rendszerek, alrendszerek csak a megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrások (pénzügyi, fizikai, emberi információ) rendelkezésre állásakor képesek működni (erőforrás elosztó). Olykor ezek a döntések, tárgyalások sorozatát követően születnek meg. Mintzberg nyomán (i.m.) ezért, oly fontos hogy a tárgyalási helyzetek során miként tudják a vezetők érvényesíteni az érdekeiket.

#### 4. táblázat: Vezetői szerepek

Interperszonális szerepek	Képviselő/szimbólum
	Leader
	Kapcsolatépítő
Információs szerepek	Információgyűjtő
	Informáló/ információ megosztó
	Szóvivő
Döntési szerepek	Vállalkozó
	Válságkezelő
	Erőforrás elosztó
	Tárgyaló

*Forrás: Mintzberg 1973*

A „Mintzberg-féle” logikán tovább haladva, a vezetői munka másféle szereprepertoár mentén is értelmezhető. Nemes (2003 p. 15.) kiemeli, hogy „miközben a vezetők az alapvető vezetési funkciókat teljesítik, különböző vezetői szerepeknek tesznek eleget.” A szerző 11 vezetői szerepet fogalmaz meg: csapatépítő, összekötő, kommunikátor, delegáló, teljesítményösztönző, teljesítményértékelő, konfliktuskezelő, innovátor, döntéshozó, szóvivő, oktató/tanácsadó.

Összegzésként megállapítható, a fogalmi meghatározások sokrétűségéből, a koncepciók változatosságából, a vezetői szerepek sokféleségéből, a menedzsment és a leadership integratív jellegéből fakadóan a vezetés, mint funkció, feladat, jelenség, folyamat és egyben eredmény, komplex módon képezi részét a szervezeti jelenségvilágnak. (Grint 2010, Humphrey 2013)

Témámat tekintve a további kifejtés során, a „leadership” koncepcióval fogok foglalkozni. Azon belül is a transzformatív vagy átalakító megközelítéssel. Megjegyzendő azonban az, hogy a témát kutató szerzők, jellemzően, bizonyos esetekben nem használják az átalakító jelzőt (vö. Kouzes és Posner 2007). Általánosan beszélnek személyes vezetésről, azaz „leadershipről”. Dolgozatom további részében a leadership elméletek nagyléptékű áttekintését végzem el.

## 2.2. Történeti leadership tanok

A vezetéselméleti szakirodalmak (Northouse 2013; Nemes 2003; Yukl 1998; Buchanan – Huczynski 2004, Dobák 2008, Bakacsi 2004, Klein 2007, Bögel és Tomka 2011) a leadership tanok történeti vonulatát, három fő irányzat, tulajdonság, stílus és kontingencia elméletek mentén mutatják be. Fontos megjegyezni, hogy az egyes megközelítések esetében időrendi sorrendet is felállíthatunk, ugyanakkor szakírók mai napig foglalkoznak azokkal a kérdésekkel, amelyeket a vezetéselmélet korai szakaszaiban is vizsgáltak a kutatók.

### 2.2.1. A vezetés tulajdonságokon alapuló megközelítése

A vezetés és vezetők vizsgálatának, egészen a XIX. század végig XX. század elejéig visszanyúló korai módszere a tulajdonságokon alapuló megközelítés. (Nemes, 2003; Fehér, 2010a) Ez az időszak egybeesik a vezetés szisztematikus, tudományos igényű, vizsgálatának megjelenésével. A kutatások középpontjában a vezető állt. Az első vizsgálatok főként vallási, politikai, katonai vezetőkhez, de legalábbis formálisan vezetői pozíciót betöltő személyekhez kapcsolódtak. (Northouse 2013) „A tulajdonság-elméletek alapvető feltevése az, hogy a személy fontosabb, mint a szituáció.” (Klein, 2009 p.53) A vizsgálatok során a kutatók arra helyezték a hangsúlyt, hogy megragadjanak olyan közös tulajdonságjegyeket, melyek kiemelik a sikeres vezetőket és egyben megkülönböztetik a vezetőt a „nem vezetőktől”. A tulajdonságok, vonások Antonakis (2011) értelmezésében:

- mérhető
- egyéneként eltérők
- időben, valamint helyzettől függően állandó
- előre jelzi a viselkedést, az attitűdöket, a döntéshozatal módját

Kumar és Sharma (2000) nyomán a vizsgált vonások a vezetéselméleti szempontból az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- Fizikai jegyek, testi adottságok
  - kor, magasság, súly
- Szocio-demográfiai háttér
  - képzettség, iskolázottság, társadalmi státusz, tapasztalat
- Intelligencia (kognitív összetevők)
  - ítélőképesség, tudás
- Személyiség
  - agresszivitás, éberség, döntésképeség, függetlenség, magabiztosság, extroverzió, lelkesedés
- Szakmai karakterisztikák
  - célközpontúság, állhatatosság, felelősség, kezdeményezés
- Szociális jegyek
  - együttműködés, népszerűség, presztízs, diplomáciai érzék, tapintat

A kezdeti eredményeket leginkább az a kritika érte, hogy a meghatározott tulajdonságok nem voltak univerzálisnak tekinthetők. A vizsgált, sikeres vezetők több száz tulajdonságainak csupán alig az 5 %-a volt azonos és kezelhető. (Klein 2009) Ezen kritikák kapcsán jegyezte meg Stogdill (1948 hiv. Northouse 2013) hogy a vezetői vonások nem veszik figyelembe a helyzet paramétereit. Egy vezetői tulajdonságokkal bíró személy leader egy adott szituációban, míg más körülmények között nem tölti be ezt a szerepet. Stogdill (i.m.) hozzáfűzi, hogy a vezetéselméleti kutatásoknak a személyes faktorok kizárólagos vizsgálata helyett a helyzet viszonyrendszerét is figyelembe kellene venniük. Ez a gondolat vezetett a későbbi szituatív megközelítések megjelenéséhez.

Maradva a tulajdonság elméleteknél, a különböző vonásokat, melyek sikeressé teszik a vezetőket, egyes szerzők (Northouse 2013, Adair 2006, Kouzes és Posner 2010, Yukl 2010) mentén, a teljesség igénye nélkül az alábbiak (4. táblázat) szerint foglalhatjuk össze.

5. táblázat: Elvart vezetői vonások egyes szerzők megítélése szerint

Northouse (2013)	Adair (2006)	Kouzes, Posner (2010)	Yukl (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Intelligens</li> <li>•Magabiztos</li> <li>•Elszánt</li> <li>•Becsületes</li> <li>•Szociábilis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lelkes</li> <li>•Magabiztos</li> <li>•Szívós</li> <li>•Becsületes</li> <li>•Odafigyelő</li> <li>•Alázatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Becsületes</li> <li>•Előrettekintő</li> <li>•Inspiráló</li> <li>•Hozzáértő</li> <li>•Igazságos</li> <li>•Támogató</li> <li>•Megértő</li> <li>•Intelligens</li> <li>•Egyenes (őszinte)</li> <li>•Megbízható</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Stressztűrő</li> <li>•Magabiztos</li> <li>•Belső kontroll</li> <li>•Érzelmileg stabil, érett</li> <li>•Becsületes</li> <li>•Célorientált</li> <li>•Inspiráló</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés Northouse 2013, Adair 2006, Kouzes, Posner 2010, Yukl 2010 alapján*

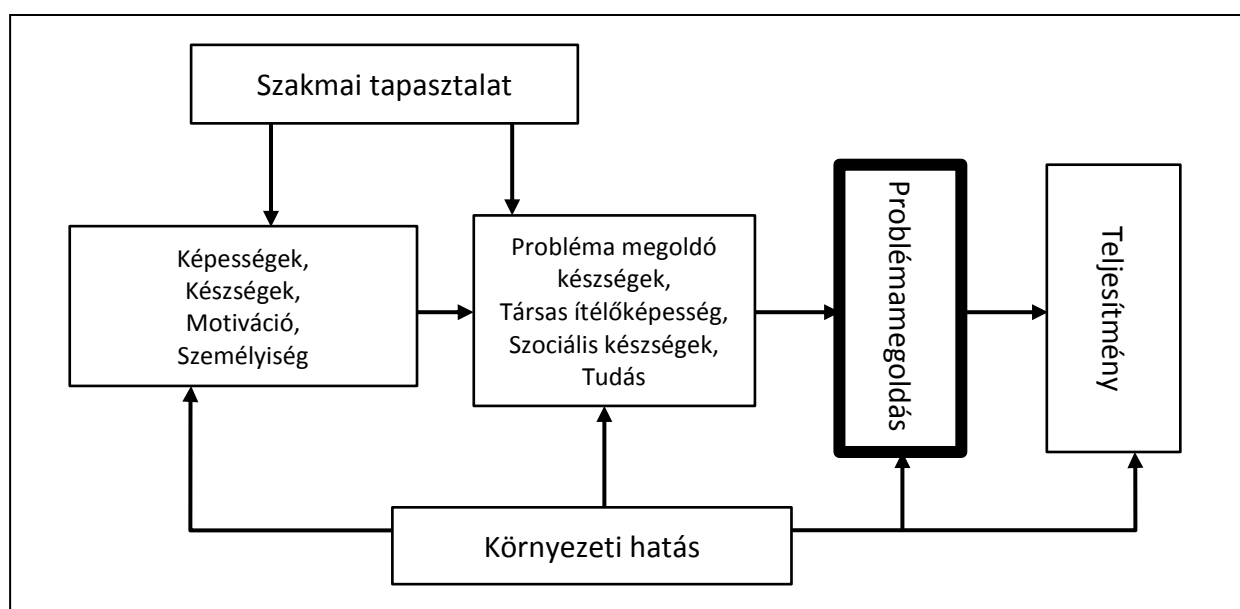
A tulajdonság elméletekhez kapcsolódóan - egyes szerzőknél pl.: Zehndorfer 2014 vagy Northouse 2013 önálló vonulatként - jelenik meg, a leadership készség alapú megközelítése. Katz (1974) három vezetői készség dimenziót azonosít (2. ábra). A szakmai készségek a munkakörhöz kapcsolódó tudást foglalják magukba. A humán készségek az interperszonális viszonyok kezelésére utal. A konceptuális készségek a rendszerben való gondolkodást, az összefüggések átlátását, a jövőkép és stratégiaalkotást jelenti. Az egyes készségek hangsúlya függ a szervezeti hierarchiától. A közvetlen irányítók esetében hangsúlyosabbak a szakmai készségek, míg a felsővezetőknek a konceptuális készségekre kell jobban támaszkodniuk. Az úgynevezett humán készségek szervezeti hierarchiától függetlenül minden vezető esetében fontosak. (Robbins és Coulter 2012)



2. ábra: Arányok a vezetői szintek és a vezetői készségelvárások esetében

*Forrás: Robbins – Coulter 2012*

Noha a tulajdonságelméletek megjelenése egészen az 1900-as évek elejéig visszanyúlik, kutatók mai napig foglalkoznak a vezetői sikert magyarázó vonásokkal (Wyatt és Silvester 2018). A tulajdonságelméletek modern megközelítése a vezetés az idegrendszerrel, a biológiai, a fiziológiai folyamatokkal összefüggő kutatásaihoz is kapcsolódik. Zehndorfer (2014) Turkheimer (2000) valamint Judge és szerzőtársai (2004) munkáira hivatkozva felveti, hogy a vezetői vonás végső soron öröklődés függvénye. Zaccaro (2002) korunk kihívásaira válaszolva a kívánatos vezetői vonások tekintetében a társas intelligenciát nevezi meg. Mumford szerzőtársaival közösen (2000) a vezetés tulajdonság és készség megközelítését kapcsolta össze és helyezte komplex rendszerbe (3. ábra). A modell a vezetés központi elemeként a „problémamegoldást” ragadja meg, amely meghatározza a vezetői teljesítményt. A problémamegoldást, olyan háttértényezők befolyásolják, mint a problémamegoldó készség, a társas ítélőképesség, szociális készségek, valamint tudás. Ezek a faktorok további elemektől függenek. Képességek, készségek, motiváció, személyiségvonások. Az utóbbi két tényezőcsoportra hatással van a vezető szakmai tapasztalata, valamint az egész rendszert átfogja a környezeti erőhatás.



3. ábra: A vezetői készségek kapcsolatrendszere

*Forrás: Saját szerkesztés Mumford et al. 2000 alapján*

A vonáselméletekhez kapcsolódóan megjelenik a leadership és egyes személyiség konstruktumok összekapcsolása. Colbert és szerzőtársai (2012) a „big five” személyiségmodell keretén belül vizsgálták a személyes vezetéssel összefüggő percepciókat. Kutatásukban megállapítják, hogy az extroverzió és az intellektus dimenzióban magasabb pontértéket elérő vizsgálati alanyok - külső értékelői benyomások alapján - nagyobb hatással bírtak a csoport folyamatokra, jobb eredményt ért el a csapat, aminek tagjai voltak.

Minden eredmény ellenére, a tulajdonságelméletek legmarkánsabb kritikájaként a kezelhetetlen számú vezetői vonást említettem. A megközelítés bírálói (pl.: Northouse 2013, Huczynski és Buchanan 2013) kiemelik, hogy az egyes vonások mögött a kutatók szubjektív értékítélete is meghúzódik. Egyeseknél a hitelesség, másoknál az empátia jelenik meg, mint elengedhetetlen vonás. A kritikák említik még, hogy a tulajdonságelméletek nem fordítanak kellő

figyelmet a vezető és beosztott közötti pszicho és szociodinamikai folyamatokra. A vonáselméletekhez kapcsolódó kutatások azt vizsgálják, hogy bizonyos tulajdonságok megélete sikeressé tesz-e egy vezetőt, ugyanakkor arra vonatkozóan nem tudunk megállapításokat tenni, hogy egyes tulajdonságok meg nem létéből fakadóan rossz vezető lesz-e valaki. Yukl (2013) kiemeli, hogy nem mindegy - még egy kívánatos tulajdonság esetében sem - hogy egyes vonások mennyire hangsúlyosak az egyénnél (vezetőnél). Pl.: ha valaki túl magabiztos, az gyakran együtt jár az arroganciával, meggondolatlansággal, túlzott kockázatvállalással, hazardírozással. A kritikák ellenére a tulajdonságelméletek a mai napig szerves részét képezik a vezetőkről való gondolkodásnak és korban később kidolgozott megközelítések is kiindulópontként kezelték/kezelik a vonáselméleteket.

### 2.2.2. A vezetés magatartásalapú<sup>2</sup> megközelítése

A 40-es 50-es évektől kezdődően a vezetéstudományi vizsgálódások új irányba fordultak. A tulajdonság elméletekből levont következtetés, mely szerint a vezetői sikeresség, nem csupán személyiség, képesség, és tudás függvénye, a viselkedési modellek, vezetői stílus elméletek megjelenését hozta. (Harrison 2017) A kutatók abból a feltevésből indultak ki, hogy a munkavállalók, meghatározott stílusú (viselkedésű) vezetők beosztása alatt, eredményesebben és hatékonyabban dolgoznak. (Klein 2009, Nemes 2003) A vezetés magatartásfókuszú megközelítésében már megjelenik a vezető és beosztottak közötti kapcsolat, a beosztottakra gyakorolt hatás, mint elemzési tényező. Kezdetben a viselkedési modellek alapvetően egy dimenzió mozogtak és a meghatározott stílusokat, egymást kizáróan kezelték. Ez kvázi azt jelenti, hogy a vezetés, mint aktus jól leírható viszonylag állandó és kategorikus viselkedésjegyek mentén. A további kutatások azonban az egyes magatartásokat - melyek közül a leginkább vizsgált a beosztottakra és feladatokra fordított figyelem -, mint a hatékony és eredményes vezetés kívánalmait, egyszerre jelenlévőként vizsgálták és értelmezték. (Lussier és Achua 2015, Dugan 2017)

A stíluselméletek vonatkozásában az egyik modell Lewin, valamint Lippit (1938, 1940) nevéhez fűződik. A kutatók három vezetői magatartás (autokratikus, demokratikus, laissez faire) mentén vizsgálták a csoportra gyakorolt hatást. Billig (2015) a modell kritikájaként megjegyzi, hogy a vizsgálati alanyok iskolai tanulócsoporthoz, valamint főként fiúgyermekekből álltak. A kezdeti eredmények azt mutatták, hogy a csoport teljesítménye az autokrata „felügyelő” alatt volt a legmagasabb, ugyanakkor a jobb légkör a demokratikus viselkedéssel operáló vezető esetében volt megfigyelhető. Fadely és Fadely (1972) felnőttek körében újra elvégezte Lewinék kísérletét. Kutatásuk során arra az eredményre jutottak, hogy a vezetői viselkedésnek nem volt hatása a csoportlégkörre. A kutatók nem tudták egyértelműen eldönteni, hogy az autokratikus vagy a demokratikus viselkedésjegyekkel jellemezhető vezetők esetében jobb vagy rosszabb a csoport légkör. Klein (2009 p. 66) kiemeli, hogy „Minél inkább közelítünk a társadalmi szükségletek kielégítésére szakosodott szervezetek világához, annál nyilvánvalóbbak a tekintélyelvű vezetés jegyei...”

---

<sup>2</sup> A fogalmat tekintve nem teszek különbséget magatartás, viselkedés és stílus között. A kifejezéseket a megközelítés jellegéből fakadóan egymás szinonimájaként használom.

A stíluselméletek sokat idézett megközelítése a Michigani Egyetem, valamint az Ohioi Egyetem kutatói (Cartwright és Zander 1960, Katz és Kahn 1951, Likert 1961, 1967 hiv. Northouse 2013, Gill 2011) által kidolgozott modellek. A szerzők a vezetői viselkedésnek egy, illetve két dimenzióját azonosították. A Michigani-modell szerint a vezetés két stíluskészlet a feladat orientált, valamint a beosztott orientált vezetői magatartás mentén értelmezhető, melyek ugyanazon a kontinuumon mozognak. Ebből következik, hogy a vezető vagy érdeklődik a beosztottjai iránt, értékeli egyéniségüket, kiemelt figyelmet fordít a személyes szükségleteikre vagy a feladatokra, a határidőkre, a teljesítményre fókuszál. Ellenőrzi beosztottjait, egyértelmű utasításokat ad. Az Ohioi-modell szintén két stíluskészlet mentén kezeli a vezetői viselkedést, amely megfeleltethető a Michigani-modell terminológiájának, ugyanakkor ebben a megközelítésben a vezetői magatartás két dimenzió mentén mozog. Tehát a vezető egyszerre fordíthat kellő figyelmet a beosztottakra, valamint a feladatra is. Összefoglalásként megállapíthatjuk, hogy mindkét modell képviselői arra az eredményre jutottak, hogy a vezető eredményesebb lehet, ha a beosztottakra fókuszál. (Northouse 2013, Yukl 2013, Gill 2011).

Blake és Mouton (1985) nevéhez fűződik az úgynevezett „vezetői rács”, amely főként a szervezeti képzések és fejlesztések során használt eszközrendszer és egyben megközelítés. A modell két dimenzió mentén vizsgálja a vezetői viselkedést. Az Ohioi-modellhez hasonlóan a szerzők feltételezik, hogy az egyes viselkedés spektrumok nem egymást kizáróan vannak jelen. A beosztottakra fordított figyelem leírja, hogy:

- a vezető miként gondoskodik a beosztottjairól,
- hogyan építi az elkötelezettséget és a teremt meg a bizalmat,
- miként ápolja a személyes kapcsolatokat,
- ügyel-e arra, hogy a beosztottak méltányos díjazásban részesüljenek,
- megteremti-e a jó munkafeltételeket

A feladatra fordított figyelem magába foglalja többek között:

- feladatok teljesítésének nyomon követését
- vezérelvek, politikák megfogalmazását
- termék, folyamatfejlesztést
- munkaterhelést

Blake és Mouton (1985, Northouse 2013, Gill 2011, Nemes 2003, Bakacsi 2004) a két dimenzió mentén 5 vezetői stílust azonosít.:

- Fél vezetés: (beosztottakra fordított figyelem: alacsony feladatra; fordított figyelem: alacsony)
- Emberközpontú vezetés: (beosztottakra fordított figyelem: magas; feladatra fordított figyelem: alacsony)
- Hatalom engedelmisség: (beosztottakra fordított figyelem: alacsony; feladatra fordított figyelem: magas)
- Csoportközpontú vezetés: (beosztottakra fordított figyelem: magas; feladatra fordított figyelem: magas)
- Kompromisszumos vezetés: (beosztottakra fordított figyelem: közepes; feladatra fordított figyelem: közepes)

Northouse (2013), valamint Nelson és Quick (2010) megjegyzik, hogy az egyes vezetői stílus kombinációk mentén további, látens dimenziók azonosíthatók. Azok a vezetők, akiknek a viselkedésében megfigyelhető az emberközpontú vezetés, valamint a hatalom-engedelmesség is, „jósándékú diktátoroknak” tekinthetők, ami megfeleltethető egyfajta „atyáskodó/anyáskodó” dimenzióknak. Azok a vezetők, akiket ez a fajta stíluskészlet jellemez, családként tekintenek a szervezetre. Díjazzák az elkötelezettséget, a hűséget és az engedelmességet, ugyanakkor büntetik az engedetlenséget. A paternalista/matriarchális dimenzió túl megjelenik az opportunist stíluskészlet is. Azok a vezetők tartoznak ebbe a kategóriába, akiknek vezetői gyakorlatát, mindegyik stílus jellemzi. Ők azok, akik érdekeiknek megfelelően képesek eszköztárukat változtatni.

Noha a stíluselméletek viszonylag jól lefedik a vezetői nézőpont dimenzióit, az elméletalkotók továbbra sem tudtak egyértelmű magyarázattal szolgálni, hogy mely viselkedésegységek eredményez univerzálisan sikert. Kritikaként fogalmazható meg, hogy egyes kutatások nem mutattak ki egyértelmű összefüggést az egyes stílusok eredményességét illetően, illetve továbbra sem veszik figyelembe a szituatív tényezőket. (Gill 2011, Yukl 2013) Northouse (2013) a stíluselméletek „védelmében” megjegyzi, hogy:

- a megközelítés új nézőpontot hozott leadership vizsgálatok terén,
- számos kutatás validálta és tette hitelessé a megközelítést
- a stíluselméletek heurisztikus jellegéből fakadóan rávilágít a vezetés komplexitására.

A stílus/viselkedés/magatartás elméletek későbbi leadership koncepciókat alapoztak meg. Egyes szerzőknél (vö. Anderson 2017, Gyanchandani 2017, Suk Bong et. al. 2017, Nazim 2016) a kortárs vezetéselméleti vonulathoz tartozó megközelítések kvázi stíluselméletként jelenik meg, kiemelve, hogy az átalakító, szolgáló, akár a karizmatikus vagy az autentikus vezető profilja jól leírható konkrét magatartásjegyek mentén.

### 2.2.3. A vezetés szituatív tényezőkön alapuló megközelítése

A 60-as években a kutatások újabb fordulatot vettek. Részben igaz volt, hogy a sikeres vezetők meghatározott tulajdonságokkal rendelkeznek, elfogadottnak tekintették, hogy egyes stílusok bizonyos esetekben hatékonyabbnak bizonyultak, ugyanakkor hamar be kellett látni, hogy a sikerek nem csupán tulajdonságok és stílusok függvénye, hiszen számos esetben a kívánatos párosítás nem várt eredményeket hozott. Kezdetüket vették a kontingencia kutatások és szituációs elméletek megszületése. A szituatív megközelítés elveti a „best practice” fogalmát. Nincs abszolút legjobb vezetői magatartást. A stílust a helyzethez, a kontingencia tényezőkhöz kell igazítani. A legtöbbet vizsgált változók: vezető és csoporttagok viszonya, munkafeladat jellege, vezető hatalma, dolgozói szükségletek, beosztottak személyisége, döntési szabályok, stb. (Yukl, 2013, Northouse 2013, Gill 2011, Zehndorfer 2014, Klein 2009, Bakacsi 2004, Nemes 2003)

Fiedler (1967, 1972) két vezetői magatartást, feladat és beosztott orinétált, valamint a kontingencia tényezőket tekintve három elemet határoz meg. Utóbbiak esetében a vezetői viselkedést, annak függvényében kell megválasztani, hogy milyen jellegű a vezető és a beosztottak közötti kapcsolat, a feladat strukturáltsága és a vezető hatalma. (da Cruz et al. 2011) Ezen szituatív tényezők kombinációja egyben meghatározza a vezető számára kedvező és kedvezőtlen



helyzeteket. (Bakacsi 2004) Klein (2009) hozzáfűzi, hogy a viselkedésen való változtatás nehezen kivitelezhető. Amennyiben a stílus nem illeszkedik a helyzethez, a szituáción kell változtatni.

A leadership kontingencia elméletein belül elvi és gyakorlati szempontból is sokat vizsgált megközelítés Hersey és Blanchard (1969, 1974, 1996, 1997) által kidolgozott modell. A szerzők a kontingencia tényezőket tekintve a beosztottak érettségét határozzák meg. A érettség ebben az értelemben a képességre és a hajlandóságra utal (Klein 2009, Graeff 1997). A kontingencia tényezők függvényében a vezetői magatartás 4 stílus mentén ragadható meg.

- Delegáló
- Együttműködő
- Meggyőző
- Rendelkező

Amennyiben a beosztottak képesek és hajlandóak a feladat elvégzésére a vezetőnek érdemes a „delegáló” stílust választani. Ez a viselkedés leginkább abban ragadható, hogy a vezető nem ad egyértelmű utasításokat a feladatvégzés mikéntjére vonatkozóan. Ha a beosztottak képesek, ugyanakkor nem hajlandóak, az együttműködő stílus lehet célravezető. Ebben az esetben a felelősség a döntéshozatal során megoszlik a vezető és a beosztottak között. A vezető viselkedésében a támogató, kapcsolattartó jegyek hangsúlyosak. Ha a beosztottak nem képesek, de hajlandóak a meggyőző stílust kell választania a vezetőnek. Ilyenkor a vezető hozza meg a döntéseket, de konzultatív módon egyeztet a beosztottakkal. Amikor a munkavállalók esetében a képességi és a hajlandósági szint is alacsony érdemes rendelkező módon viselkednie a vezetőnek, ami egyértelmű utasításokkal és ellenőrzéssel jellemezhető. (Graeff 1983, Klein 2009, Meier 2016)

A beosztottak szükségletén, valamint a feladatok karakterisztikáján, mint kontingencia tényezőkön alapszik út-cél elmélet. (House 1971, Stinson és Johnson 1975, Mawhinney és Ford 1977) House (1996) 4 vezetői stílust azonosít: direktív, támogató, participatív, teljesítmény orientált. Szerinte a vezető viselkedés megválasztásakor figyelembe kell venni, hogy mi az, ami katalizálja a motivációt. Pl.: ha a beosztottak számára fontosak a kapcsolatok, akkor a támogató vezetői stílus érdemes preferálni. A javasolt vezetői viselkedést a beosztottak és a feladat sajátosságainak függvényében, Northouse (2013) nyomán az 5. táblázat mentén gyűjtöttem össze.

6. táblázat: Ideális vezetői stílus a beosztottak és a feladat sajátosságai mentén

Vezetői viselkedés	Beosztottak sajátosságai	Feladat sajátosságai
Direktív	dogmatikus, autoriter	bizonytalan, komplex, nem egyértelmű
Támogató	elégedetlen, kapcsolatok iránti igény magas	ismérlődő, rutin
Participatív	autonóm, kontroll iránti igény magas	bizonytalan, strukturálatlan
Teljesítmény orientált	teljesítmény iránti igény magas	bizonytalan, kihívást jelentő, komplex

Forrás: Northouse 2013

Noha a szituatív megközelítés igyekszik a vezetés teljes változórendszerét (stílusok, viszonylagossági tényezők) lefedni, a kontingencia elméleteket sem kerülték el a kritikák. Bírálóik a megközelítés korlátait abban látták, hogy az egyes modellek, amúgy már-már kezelhetetlen számú befolyásoló tényező közül, csupán néhány elemet vettek figyelembe, másrészt a személyiségből eredő korlátok nehezítik a tesztet, a szituációs tényezőknek megfelelően a stílusok változtatását. (Crawford 2005, Gill 2011, Northouse 2013).

### 2.3. New leadership paradigma

A múlt század utolsó évtizedeire kialakuló személyes vezetési megközelítéseket több szerző átfogóan a „*New Leadership*” elnevezéssel illette. Ez a fogalom általában a vezetés *transzformatív* (átalakító) és *karizmatikus* jegyeire, illetve *jövőkép-központúságára* utal. (Schermerhorn et al., 1994., Northouse, 2012., Buchanan és Huczynski, 2004.) Az *átalakító vezetés* kiindulópontja vezetett és vezető kölcsönös átalakulása, fejlődése. A *karizmatikus vezetés* a befolyásolás személyes hatásmechanizmusára összpontosít, míg a *jövőkép alapú* vezetésnél a vízió a szervezeti szintű változás kiemelt eszközeként jelenik meg. (Fehér, 2010.)

#### 2.3.1. Az „új vezetés”-hez kapcsolódó kortárs elméletek

A karizma modern megjelenése a vezetésstudományban Weber nevéhez köthető (Sy et al. 2018), noha Weber első sorban politikai vezetés, hatalmi, társadalmi struktúrák szempontjából vizsgálta a fogalmat. Weber (1987) a karizmára olyan személyiségvonásként gondolt, amely tulajdonosát emberfeletti képességekhez és kivételes hatalomhoz juttatja. A karizma kevesek kiváltsága, veleszületett adottság, ami birtokosának vezetőként való elfogadásához járul hozzá. Ez

a gondolat némi determináltságot hordoz magában, ami egybecseng a korai vezetéselméleti gondolkodással. Annak ellenére, hogy Webernél a hangsúly a karizmán, mint személyiségvonáson volt, felismerte, hogy a követők fontos szerepet játszanak a vezető karizmájának érvényesítésében (Northouse, 2013).

House (1977) a karizmatikus vezetőt (Webertől eltérően) pszichológiai szempontokon alapján vizsgálta, nem pedig társadalom vagy politika tudományi alapokon. House szerint a karizmatikus vezetők személyiségükkel gyakorolnak hatást a követőkre a célélérése érdekében. A karizmatikus leadership egy vezető tulajdonságainak, magatartásának, és a követők észlelése alapján jön létre (Styron, és Styron, 2017) Lényegében a vezető-követő viszony dinamikája és a kapcsolat létrejötte a percepció múlik. (Horn et al. 2015)

House (1977, Fehér 2010a p. 5.) karizma értelmezése számos helyen eltérést mutat Weberhez képest. House elgondolása szerint a karizmatikus vezető jellemzői az alábbiakban nyilvánulnak meg.:

- Személyiségvonások (magas fokú önbizalom, dominancia, befolyásolási igény).
- Viselkedési jegyek (magabiztosság, professzionalitás, példaadás, célkitűzés, elvárások közvetítés, készítés).
- Követőkre gyakorolt hatás (magnövekedett önbizalom, engedelmesség, rajongás, azonosulás, hasonlóságtudat, vezető eszméi iránti bizalom, magasabb célszintek, érzelmi bevonódás).

House és Jacobsen (2001) a karizmatikus vezető profilját, az interperszonális kapcsolatok részeként értelmezi. A szerzőknél a karizmatikus vezetés egyfajta szociodinamikai modellként is felfogható. Elképzelésükben a leaderi hatásmechanizmusnak van egy „felfutó” és „leszálló” ága. A vezető és a követők közötti interakció a közös értékek, a jövőkép kijelölésével kezdődik. A vezető-követő viszony lényegében a beosztottak jelenlegi helyzettel való elégedetlenségéből fakadó feszültségtől jön létre. Ez az a momentum, ami indukálja a változást. A második fázis a változás irányába ható első lépés megtétele. A vezető ebben a szakaszban arra törekszik különböző eszközök, pl.: pozitív megerősítés alkalmazásával, növelje a munkavállalók aktivitását. A harmadik fázis az elköteleződés szakasza. Ekkor jön létre a csoportot jellemző közös identitás. House és Jacobsen (im.) a dinamika tekintetében nem tesz különbséget abban, hogy ebben a szakaszban a leaderi viselkedés, alapvetően önérdekű vagy inkább a hatalom megosztása jellemzi. Amennyiben az elért célok intézményesülnek, rutin szerűvé válnak, magából a változásból fakadó eredmények beépülnek a struktúrába, a követők egy része kiábrándul. A vezetőből „hivatalnok” lesz. Ezt a szakaszt már a folyamat „leszálló” ágának tekinthetjük. A fenntartás érdekében a leaderi hatásmechanizmusban új eszközök jelennek meg. A szimbólumokat, rituálékat felváltja a formális értékelési, ösztönzési rendszer. A szervezet bürokratizálódik. A rutinszerűvé válás az idő előrehaladtával a követőkben az elidegenedés állapotát hozza magával.

A „new leadership” paradigmához kapcsolódóan jelen vannak azok a megközelítések is, melyek a vezetés jövőképpalkotó jellegét hangsúlyozzák. Az elmélet középpontjában a vízió, amely a szervezeti szintű változás kulcs eszköze és segíti a beosztottak ösztönzését. A jövőkép fókusz vezetés megjelenéséhez arra a gondolatra alapozható, miszerint a vezetésnek tudatosan kell terveznie a menedzsment és a szervezet céljaihoz segítő jövőkép létrehozását, nem szabad a jövőkép alakítását, megvalósulását a véletlenre és a körülmények alakulására bízni. (Fehér, 2010a). Schermerhorn (2008) szerint manapság a vezetés rendszerint a jövőkép alkotással hozza kapcsolatba. Véleménye szerint csupán a jövőkép megalkotása nem elégséges a kívánt célok

eléréséhez, cselekedni is kell azok eléréseért. A kiváló vezetők hatékonyan alakítják át a víziókat cselekedetekké, és fogalmazzák meg az aktusok szintjén. (Fehér, 2010a) Ehhez fontos, hogy rendelkeznek világos (a motiváció szempontjából vonzó) jövőképpel, ezeket az elképzeléseket megfelelően kommunikálják és ezáltal a beosztottakat motiválják, inspirálják a célmegvalósítás érdekében végzett munkára. (Hamburger 2002) A jövőkép által válik értelmessé az emberek munkája, ezáltal lesz megbecsült és értékes az elvégzendő tevékenység. A munkavállalók egy számukra vonzó jövőképpel azonosulhatnak, a jövőkép centrikusság pedig inspiráló vezetési forma is lehet, melyhez szorosan hozzá tartozik a vezetőnek azon szándéka, hogy a munkavállalókkal jó kapcsolatot alakítson ki. Ruvio és szerzőtársainál (2010) a vízióhoz kapcsolódóan megjelenik a vállalkozószellem is, ami együtt jár az innovációval, a stratégiai gondolkodással. Több szerző is megegyezik abban, hogy a szervezeteknél egyre nagyobb szerepet játszik a jövőkép alapú vezetés, mivel ez jelölheti ki a munkavállalók helyét, célját egy modern szervezetben. (Goffee és Jones 2006, Mullins 2007)

Egyes szerzőknél (Daft 1997, Schermerhorn 2008) önálló vonulatként, másoknál (Lussier és Achua 2007) a kortárs személyes vezetési elméletek (transzformatív, karizmatikus) kapcsolódó mozzanataként jelenik meg a szolgáló vezetés. Schermerhorn (2008) és mások (Irving és Berndt 2017, Coetzer et al. 2017) Greenleafhez (1972, 1977) kötik a szolgáló vezetés megjelenését. A megközelítés középpontjában a követők vannak. A vezető elkötelezetten próbál segítséget nyújtani mások munkájának az elvégzéséhez ugyanis a szervezetek erősebbek, ha egy álmodó vagy elképzelést helyeznek előtérbe, és a vezető személye pedig szolgálja ezt a víziót, látomást. Draft (2009) úgy szemlélteti a szolgáló vezetőket, hogy valóban értékelnek más embereket, valamint megbízhatóak és bíznak másokban is. Megosztják a hatalmat és növelik mások önértékelését, felszabadítják az emberekben rejlő kreativitást, motiválják a beosztottakat, hogy teljesen elköteleződjenek a szervezet mellett és hozzájárulnak a beosztottak természetből fakadó tanulásához. A szolgáló vezetés célkitűzése, hogy a munkához kösse a dolgozók magasabb szintű szükségleteit, illetve összekapcsolja a nagyobb célokkal és a szervezet küldetésével. Véleménye szerint a szolgáló vezető az, aki párhuzamosan dolgozik a beosztottak céljainak és igényeinek, illetve a szervezet teljeskörű küldetésének a megvalósulásán.

Lussier és Achua (2007) a szolgáló vezetést a karizmatikus és az átalakító vezetéshez sorolja. A szolgáló vezetés szerintük az önös érdekeken felülemelkedve, szolgálni a vezetettek szükségleteinek kielégítését, a személyes és szakmai fejlődésük támogatásán keresztül. Az elmélet követéséhez a vezetőnek határozott morális döntést kell hoznia. A szerzőpáros két fogalmat különít el a „servant leadership” „stewardship”-et. A szolgáló vezetés a vezető saját emberszeretetéhez, önzetlenségéhez kötik és vezető hatással akar lenni a munkatársak szellemiségére, míg a stewardship az úgynevezett „felhatalmazás”-ra épül. A felhatalmazás a szervezeten belül a beosztottat hatalomhoz, befolyáshoz segítheti. A felhatalmazás összetevői: felelősség, hatáskör, információ, bizalom. Eredményeképpen magas minőségű munka, valamint elkötelezettség várható. Tehát elmondható, hogy a stewardship nem más, mint egyfajta munkatárscentrikus vezetési forma, ahol a munkatársat döntési és irányítási lehetőséggel ruházza fel a vezető. Lényeges összetevői a vezető - beosztott kapcsolatban észlelhető egyenlőség, csapatmunkában dolgoznak, a megnövekedett felelősség teljesítményarányos elismeréssel jár, ebből fakadóan a szervezet tagjai elkötelezetten, a szervezeti célokkal azonosulva végzik feladataikat. (Fehér, 2010)

### 2.3.2. Átalakító vezetés

A transzformatív vezetés a megváltozott, bizonytalan, kevésbé kiszámítható környezetre adott vezetéseméleti válasznak is tekinthető. Egy ilyen környezetben nem elegendő, ha a vezető csupán a jelen keretek között értelmezhető feladatok ellátására koncentrál. A hagyományos „egyezség-kötésen” („tranzakción”) kívül elő kell segítenie a változást, az innovációt, a vállalkozó-szellemet. Ennek érdekében hatnia kell munkatársai feltételezéseire, attitűdjeire, s ezért kerül előtérbe „a munkatársak transzformációja”. A munkatársakra gyakorolt hatás viszont azzal biztosítható, ha a vezető saját maga is fejlődik. Ezzel a kölcsönös változással segíti elő, illetve biztosítja a vezető a szükséges vállalati megújulást. (Fehér 2004, Fehér 2010a, Fehér és Kollár 2012a, 2012b, 2013a, 2013b, Kollár 2017, Szabó és Kollár 2018)

A szakirodalomban a “transformational leadership” kifejezés Downtonnál (1973) jelenik meg először. Ettől függetlenül több kutatóval egyetértésben Yukl (2013), Northouse (2013) Burns (1978) “transforming leadership” elméletét tekinti az átalakító vezetés kezdetének. A vezetés átalakító jellege nem mást jelent mint az a folyamatot, ahogy vezetők és követőik egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik. (Fehér 2010a) Burns-nél a hangsúly a vezetésben a nyers erő, a pozícióból fakadó hatalom ellentétére helyeződik. Konceptiójában a vezetés, a beosztottakat (követőket) bevonó magatartások mentén írható le Ezek a változók azok, amelyek kvázi katalizátorként vesznek részt abban a mechanizmusban, amelyben a vezetők és követők kölcsönös alapokon magasabb szintre emelik. A vezetői értékek között megjelenik:

- szabadság,
- igazságosság,
- egyenlő bánásmód,
- béke és emberközpontúság. (Fehér 2010a)

A leader-i értékrendszer alapvetően a magasabb szintű érzelmi szükségletek mentén szerveződik. A folyamat szempontjából fontos, 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””. (Fehér 2010a p. 6.) A Burns-i koncepció szerint az átalakító folyamat a hierarchikus rendszertől független. A szervezeten belül bárhol tetten érhető a transzformáció. Az alulról történő kezdeményezés vagy akár az oldalra ható, ugyanúgy jelen lehet, mint a felülről irányított lefelé ható változtatás. A felsővezetői szinteken a transzformáció főként a szervezet belső társadalmi rendszerét átalakító, strukturális és kulturális változást elérő mechanizmus. Alsóbb szinteken az átalakítás a személyek, egyének között értelmezhető befolyásolás. (Fehér 2004, 2010b) Ugyanakkor ez a sajátosság nem jelent kizárólagosságot. Magasabb szervezeti szinteken a közvetlen befolyásolás ugyanúgy értelmezhető folyamat. Burns megközelítését tekintve kiemelt szerephez jutnak az értékek és a morál fogalma. Attribúciós megközelítés szempontjából a keretrendszer nem minden vezetőre érvényes. Northouse (2013) a probléma kapcsán megjegyzi, hogy Bass (1998) a pseudo transzformatív vezető fogalmi bevezetésével oldja fel az ellentmondást. Ez olyan leader-i vonásokat takar, amikor vezető egocentrikus, kizsákmányoló,

hatalom orinetált jegyekkel jellemezhető. A pszeudo transzformatív vezető mások érdekei helyett saját érdekeikre helyezi a hangsúlyt. (Bass – Steidlmeier 1999)

Bass és Avolio az átalakító (transzformatív) és egyezségkötő (tranzakcionális) vezetői magatartást egymást kiegészítő és egyben támogató vezetői eszköztárként kezelik. Feltételezik, hogy a vezető egyszerre irányíthat transzformatív és tranzakcionális technikákkal. Az egyezségkötő magatartási spektrum szélsőségesen megjelenő formájaként a „laissez-fairet” (passzív elkerülő) és a „feltételhez kötött javadalmazást” ragadják meg. Ebben a tartományban jelenik meg a „kivételeken alapuló vezetés”. Bass és Avolio úgy véli, hogy a tranzakciós vezetés, kiemelve a (feltételhez kötött) jutalmazó vezetői viselkedést, hatékony vezetői technika lehet, ugyanakkor a munkavállalói elégedettséghez és elkötelezettséghez és természetesen az eredményes és hatékony munkavégzéshez elengedhetetlen a vezetői eszköztár kiegészítése, olyan tényezőkkel, mint például „értelmes” munkavégzés, a „sajátom” érzet vagy a „fontosság” tudat megteremtése. (Avolio, Bass, 2002. 6., ism.: Fehér, 2004., Fehér 2010.)

Az átalakító vezetési elméletek sorában *Bennis és Nanus* „Egy új vezetéselmélet” elnevezéssel vezetik be gondolataikat. (Bennis, Nanus, 1985., magyar kiadásban 1996.) Úgy látják, hogy koruk szervezeti felfogásaiból leginkább a hatalom, a szándék *valósággá alakításának* eszköze marad ki. Meghatározásuk 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. Négy közös stratégiát különböztetnek meg a szervezeteket sikeresen átalakító elsőszámú és más vezetők viselkedésében (Bennis, Nanus, 1985. ism.: Fehér, 2004., Fehér 2010.):

1. A világos elképzelés (vision/látomás, jövőkép) vonzereje
2. A szervezet szociális építése – a vezető alkotása nem merül ki a már definiált munka elvégzésében, hanem kiterjed a probléma azonosítására.
3. Az álláspont kiszámíthatóságából fakadó bizalom létrehozása – a szervezeti integritás, a szervezetnek identitás kifejlesztése, melynek feltétele a manifeszt, a feltételezett, a létező és a szükséges szervezet egymáshoz közel állása, s az állandó megújulás.
4. Pozitív én-képre épített alkotó önfejlesztés – a vezetői „én” kreatív kibontakoztatása, a vezetés mélységesen személyes ügyé tétele, a vezetői önbecsülés pozitívumainak rávetülése a beosztottak egymás iránti kapcsolataira.

A fejezet bevezető gondolati soraiban említettem, hogy a transzformatív leadership a 70-es, 80-as években megjelenő irányzat, mely egyfajta válaszként fogható fel a kort jellemző gazdasági és szocio-kulturális sajátosságokra. A koncepció első megjelenése óta közel 40 év eltelt, az irányzat mai napig szerves részét képezi, mind a vezetéselméleti gondolkodásnak, mind pedig a vezetésfejlesztési gyakorlatnak. Hangsúlyozni kívánom, hogy az átalakító vezetés paradigmaváltó jellegű megjelenése nem eredményezte azt, hogy a koncepció teljes mértékben szakít a vezetéselmélet „történeti”, klasszikus tanaival. A transzformatív leadership tanokon belül tetten érhető a vezetés tulajdonságokon, magatartásokon, valamint a szituatív tényezőkön alapuló megközelítései. A vezetői vonásokat előtérbe helyező megközelítések és az átalakító elmélet perhuzamba állításakor kiemelhető, hogy a transzformatív vezetők rendelkeznek, olyan meghatározó tulajdonságokkal, mint például becsületesség, hitelesség, magabiztosság, előre

tekintés, innovativitás, ugyanakkor ezeket a vonásokat nem determinatív módon kezelik. A stílus elméletek feltételezik, hogy a munkavállalók, meghatározott stílusú (viselkedésű) vezetők beosztása alatt, eredményesebben és hatékonyabban dolgoznak. Az átalakító vezetési koncepciók szintén értelmezik a magatartás fogalmát, azonban a meghatározott viselkedésjegyek nem szűkíthetők le egyértelműen a beosztott, illetve feladatközpontú stílusjegyekre. A kontingencia elméletekből táplálkozva a transzformatív leadership megengedi a rugalmasságot az egyes vezetői technikák alkalmazását illetően, ugyanakkor a szituatív megközelítések kritikáit részben feloldva a magatartást meghatározó tényezők közül értékek kapnak kiemelt szerepet. A hasonlóságok és különbségek rendszerét a transzformatív leadership és a vezetés tulajdonságokon, magatartásokon, valamint a szituatív tényezőkön alapuló megközelítései között a 7. táblázatban foglaltam össze.

7. táblázat: Hasonlóságok és különbségek a transzformatív leadership és a vezetés tulajdonságokon, magatartásokon, valamint a szituatív tényezőkön alapuló megközelítései között

	<b>Átalakító vezetés</b>	
	Hasonlóságok	Különbségek
<b>Tulajdonság elméletek</b>	Kiemelt tulajdonságok megragadása, melyek jellemzik az átalakító vezetőt	Az egyes vonások determináció hatásának elvetése
<b>Stílus elméletek</b>	Az átalakító vezető viselkedésének magatartásjegyeken keresztül történő leírása	Viselkedésjegyek szélesebb spektrumon történő értelmezése
<b>Kontingencia elméletek</b>	Rugalmasság az egyes vezetői technikák alkalmazásában	Az értékek, mint viselkedést vezérlő, meghatározó szerepének hangsúlyozása

*Forrás: saját összeállítás*

Értekezésemben a transzformális vezetést elsődlegeseb *Kouzes és Posner* elmélete alapján közelítem meg. A vezetés- (személyes vezetés-, leadership-) elméleteknek a nyolcvanas évektől mindmáig tartó fejlődési szakaszát mintegy átívelik tanulmányaik a vezetés kihívásairól. 1995. évi publikációjukról Tom Peters megállapítja, hogy benne a vezetési szakirodalom egyik különösen fontos, tartós érvényű alkotása jött létre. (Kouzes, Posner: *The Leadership Challenge*) Munkásságuk egyedi értéke a rendkívül széles empirikus megalapozottsággal, gyakorlatiassággal, személyes mélységű mondanivalóval és az időtálló jelleggel magyarázható.

Kouzes és Posner (2007) definíciójában a vezetés: annak művészete, hogyan mozgósítsunk másokat a közös célkitűzésért való elszánt küzdelemre. A szerzők kiemelik az akarati momentumot. Ha a követőkben nem jelenik meg a tudatos választás, belső készítés, belső igény, akkor értelmezésükben nem is beszélhetünk vezetésről. Kutatásaikra építve négy alaptulajdonságot, öt alapvető szokást és tíz olyan vezetői gyakorlatot találtak, amelyek a hatékony, eredményes és elismert vezetők viselkedését jellemzik. A négy alaptulajdonság: a becsületesség, a hozzáértés, az előretétekintés és a lelkesítés. Az 5 vezetői gyakorlat magyar fordítása irodalmiasnak, esetleg „barokkos túlzásnak” hathat, ami megnehezítheti az alkalmazást ugyanakkor ez a fordítás az, ami leginkább kifejezi az egyes vezetői tevékenységek valódi mondanivalóját.

A szerzők vezetői „tízparancsolata” (az öt alapvető szokás és a tíz gyakorlat):

- I. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése
  1. Keresd az erő-próbát jelentő lehetőségeket, hogy változtathass, fejlessz és korszerűsíts!
  2. Kísérletezz, vállald a kockázatot és tanulj az elkövetett hibákból!
- II. Közös elképzelés előmozdítása: ideális forgatókönyvek elképzelése
  3. Vedd észre a felemelő, nemes jövőt!
  4. Szólj az emberek értékeihez, érdekeihez, reményeihez és álmaihoz, és sorakoztasd fel őket egy közös jövőkép támogatására!
- III. Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez
  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!
- IV. Felmutatni a követendő utat
  7. Mutass példát másoknak, viselkedj úgy, ahogy vallott értékeidből következnek!
  8. Tervezz kis előnyöket, amelyek előmozdítják a következetes előrelépést és megteremtik az emberek elkötelezettségét!
- V. Bátorítani a résztvevők szívét
  9. Ismerd el az emberek hozzájárulását minden program sikeréhez!
  10. Ünnepeled meg rendszeresen a csoport eredményeit! (forrás magyar nyelven: Anderson, 1992 p. 61., eredetiben Kouzes és Posner 2007)

A vezetés öt alapvető szokása (alaptevékenysége) és a hozzájuk kapcsolódó irányelvek (eljárások-gyakorlatok) az alábbiakban foglalhatók össze (Kouzes és Posner 1988, 2007, 2010, 2012; Fehér, 2004, Fehér és Kollár 2012a, 2012b, 2013a, 2013b ).:

### ***I. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése***

A kortárs vezetéselméleti megközelítések nagy hangsúlyt fektetnek a leadership változókatalizáló szerepére. Kouzesnél és Posnernél a változás magában foglalja a fennálló állapot (status-quo) „kétségbevonását”, tükrözve ezzel egyfajta folytonos, kritikus szemléletmódot. A helyzet megváltoztatása a belső motiváción keresztül valósul meg. A szerzők feltételezik, ha a szervezetek megteremtik, vagy legalábbis nem szabnak gátat a munkavállalók keresési, kísérletezési, jobbitó ösztöneinek, akkor ezek a belső késztetések a szervezet innovációs potenciáljának növekedéséhez járulhatnak hozzá. Ez a megállapítás kiemeli a magasabb rendű szükségletek fontosságát. Ezek biztosítását Kouzes és Posner alapvető munkavállalói jognak tekinti. A változás előmozdításán túl szót kell ejteni a rutin fogalmáról is. A bevett gyakorlatok bizonyos értelemben a változtatás ellen irányulnak, ugyanakkor különbséget kell tennünk rutin és rutin között is. A szerzők a „jól bevált gyakorlatok” közül csupán azoknak az elhagyását javasolják, melyek gátolhatják a munkavállalókat, munkacsoportokat, végső soron a szervezetet a folyamatos változást, újítást, jobbitást szem előtt tartó értékrendszer megteremtésében.

Az átalakító vezető ilyen irányú tevékenysége jelentős hasonlóságokat mutat a Lean szemléletrendszerrel, melynek fő tényezői többek között a folyamatos fejlesztés, az emberek



tisztelete. Liker (2008) könyvében megfogalmazza a Lean menedzsment alapelveit, és az elvek gyakorlásához szükséges vezetési stílusjegyeket. Ezek közül kiemelnénk az együttműködő, inspiráló, motivációt felkeltő, bizalomépítő, egyenlőségpárti jellemzőket. Ezek lényegében az átalakító vezető vonásai is egyben-

Kouzes és Posner modelljében az újítás mellett a hagyományok tisztelete, a jó gyakorlatok megőrzése is megjelenik, akár csak a Lean filozófiában. Meglátásuk szerint az egyik a másik nélkül nem létezik, a kettő együtt fontos. A folyamatos fejlesztés tehát nem azt jelenti, hogy a régi gyakorlatokat porig kell rombolni, de mindenképpen küzdeni kell a gondolkodást gátló akadályok ellen.

A „status-quo kihívásával és megváltoztatásával”, azaz a folyamatos fejlesztéssel kapcsolatos, a szerzők által megnevezett gyakorlati tanácsok közé tartozik, hogy minden munkát egy kalandhoz hasonló élménynek szükséges tekinteni. Megközelítésük Csíkszentmihályi (1997) flow állapotát idézheti fel bennünk. A feladatokra a készségek, képességek határait feszegető kihívásként kell tekinteni. A közös ötletelés a napi munkarutinná kell tenni és folyamatosan kutatni kell a fejlesztési lehetőségeket.

Kouzes és Posner a belső hajtóerőn túl többször kitérnek a külső ösztönzés kérdéskörére. Azon túl, hogy feltételezik, hogy a folyamatos fejlesztés, az új keresése iránti igény belső szükségletként van jelen a munkavállalókban, szükséges ezt kívülről is megtámogatni jutalmazáson keresztül. Az új dolgokba való belekezdés mindig hordoz magában kockázatokat, a kockázatvállalás pedig stresszel jár. A stressz kezelésével kapcsolatban hasznos tanácsokat fogalmaznak meg, és felhívják a figyelmet a tudatos stresszkezelés fontosságára.

A vezetői kihívások közül Kouzes és Posner kiemelik a bizonytalan helyzeteket, a szervezeteket érintő válságokat és változásokat. Ezek a szituációk a vezetettekben erőteljes félelmeket generálnak. Szerintük az odafigyelés, a dolgozók figyelmes meghallgatása, az érzelmeik elfogadása, a támogatás az első lépés a félelmek falainak lebontásában. Törekedni kell a kockázatok csökkentésére. A megélt sikerek és kudarcok tanulságait le kell vonni és fel kell tudni dolgozni. Nagyon fontos a vezetői példamutatás a kockázatvállalás területén is.

## ***II. Közös elképzelés előmozdítása***

Kouzes és Posner kiemeli a jövőképzés képességét a vezetői eszköztár arzenáljából. Munkájukban abból indulnak ki, hogy az átalakító vezetés a koncepció jellegéből fakadóan magába foglalja azt az elvet, hogy a vezető megállás nélkül folyamatosan kutatja a lehetséges jövőbeli irányokat, trendeket. Charles Handy (2016) társadalom- és szervezetfilozófus, korunk egyik legnagyobb kortárs gondolkodója szerint nemcsak az egyének, hanem a szervezetek és gazdaságok esetében is kiemelkedően fontos új dolgokba belevágni még azelőtt, hogy elérkeznénk egy felívelő siker csúcspontjára, ahonnan már csak lefelé vezet az út. A második görbe egyszerű hasonlat annak a leírására, hogy a világ folyamatos változásban van, ezért időről időre újra ki kell találnunk magunkat. A jövőkép fontossága végső során a célmeghatározás szükségszerűségéből fakad. Kouzes és Posner jelentőséget tulajdonít a vizionálásnak a jövőkép alkotási folyamatban. A közös vizionálás nagy erővel bír, mely megteremti a korábban említett elköteleződés alapjait.

A lelkesítő és izgalmas jövő elképzelése nem elégséges, hívószónak kiváló, de tettek nélkül csak üres szavak maradnak. A jövőkép kialakítása a múltból kiindulva a kívánt jövő feltárását célzó

kérdéssor segítségével történhet meg. Konkrétan, tényszerűen és röviden szükséges megfogalmazni, hogy az elképzelt jövőképet mi jellemzi. A vezetői tevékenység során mindig figyelemmel kell lenni a lehetséges jövőbeli lehetőségek felkutatására. A pozitív megerősítés, visszacsatolás fontos.

Kouzes és Posner kiemelik, hogy a pontos, hiteles, vonzó, és konkrétan megragadható jövőkép azonnali pozitív hatást gyakorol a követők elköteleződésére. Ha a célkitűzési folyamatnak aktív részesei vagyunk, akkor a céllal való azonosulás és egyben a pszichológiai szerződés is létrejön.

A célok megfogalmazásakor a vezetői kommunikációnak kitüntetett szerepe van, fontos alkalmazni a pozitív közlésmódot, figyelni a megfelelő és mindenki által érthető nyelvezetre, és a nonverbális kifejezések kommunikációs erejére. Az átalakító vezetőnek bizonyítania kell személyes meggyőződését, elhivatottságát a kijelölt cél iránt: szívből kell beszélnie.

A „közös célok” témakörben a szerzők útmutatója kitér még arra, hogy a célok meghatározása során pontosan meg kell adni az érintettek körét és az általuk elfogadott közös alapot. Ezen a téren a vezetők interperszonális készségeiket kamatoztathatják, szükség esetén fejleszteniük kell. A jövőképe a vezető lehel életet!

### ***III. Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez***

Az együttműködés alapjainak megteremtése, a közös célok és a bizalom kialakítása mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a vezető másokat a tettek mezejére vezessen. A szerzők alapvető kiindulópontja, hogy az együttműködés légköre rendszerint sokkal hatásosabb és hatékonyabb a versengő környezetnél. Emellett azt is kihangsúlyozzák, hogy az együttműködő stílusú vezető sokkal hitelesebb, mint a versengő. Az együttműködés kapcsán Kouzes és Posner ismét felhívják a figyelmünket egy fontos paradoxonra: a vezetésre nagyobb szükség van együttműködés (közös célok, integráló megoldások, bizalmi kapcsolatok kiépítése) esetén, mint versengés során. Ahhoz, hogy együttműködésről beszélhessünk, előzetesen le kell fektetni annak alapjait.

A közös célok bizalom megléte nélkül még nem vezetnek együttműködő magatartáshoz. A bizalom sebezhetővé tesz bennünket. A vezetőnek fel kell ismerni, hogy a bizalom az emberi kapcsolatok leglényegesebb eleme, egyúttal a hatékonyság kritikus tényezője, az egyének szervezeti elégedettségének legjobb fokmérője.

Az együttműködés és bizalom az olyan munkahelyekre jellemzőek, ahol a vezető tudatosan használja a többes szám első személyt, és törekszik a „mi-tudat” kialakítására. Bevonja munkatársait a tervezésbe és problémamegoldási folyamatokba. Nagyon fontos, hogy maga az együttműködés is rászorul az auditálásra, a minőségmenedzsment eljárások része kell legyen. Elsőnek mindig a vezető kell lépjen, hogy kinyissa a bizalmi légkör kapuit.

A munkatársak cselekvéshez való hozzásegítéséhez a hatalom és információ megosztása azért szükséges, mert a vezető csak erős, hozzáértő és hatékony dolgozókkal tud összetett feladatokat is megoldani. Ha ezt képes belátni, akkor rájön, hogy a külső kontroll tipikusan negatívan hat a belső motivációra. Összességében három lényeges tényező meglétét kell biztosítani: erőforrások feletti kontrollt, információ/tudásátadást, vezetői támogatást.

A szerzők határozottan állítják, hogy a beosztotti hatalom nem csökkenti, hanem növeli a vezető valódi hatalmát, illetve eredményességét. A beosztottakba vetett hit szinergikus, cirkuláris

hatásokat vált ki, és növeli a komfortérzetet. A legtöbb vezető sikere azon áll vagy bukik, hogy meg akarja-e ismerni és érteni a munkatársait. Azok a vezetők, akik egyedül akarják birtokolni (az erőforrások, az információk és minden felett) a hatalmat, kudarcra vannak ítélve! A sikeres vezetők érzékenyek mások iránt. Kouzes és Posner ezen a téren azt javasolják, hogy a vezetők lehetőleg csökkentsék a státuszszimbólumok használatát, melyek a vezető és követők közötti hatalmi távolságra hívják fel a figyelmet. Az információáramlás szabaddá kell tenni. Szükséges delegálni, és emellett mindennél fontosabb a munkatársak folyamatos fejlesztése, képzése.

#### ***IV. Felmutatni a követendő utat***

A sikeres vezetés egyik kulcsa, hogy a vezető személyes példáján keresztül élen járjon és betartsa a szavát, viselkedésében pedig következetes legyen. A vezetettek a cselekedetek által ítélik meg vezetőjüket és nem szavak szintjén. Lehet valaki kiváló szónok, viszont, ha ígéreteit, vállalásait nem tarja, idővel az emberek nem fogják követni. A követendő út felvázolása azt is magában foglalja, hogy a vezető megfogalmazza azt, hogy milyen magatartást vár el a beosztottaktól.

A szerzők értelmezésében a vezetőnek és a vezetetteknek értékközösséget kell alkotni. Azt is jelzik, hogy a kimagaslóan jól teljesítő cégek kultúrájában három fontos érték kategória érhető tetten: magas teljesítmény elvárások, gondoskodó magatartás, egyediség-érzet/büszkeség. A közös értékek kialakítása semmiképpen sem felülről-lefelé történik, hanem párbeszédre alapulnak.

Az értékalapú vezetés az egyének igényeiből indul ki, és jó kapcsolatot feltételez az érintettek között. A beosztottak képesek meghozni a megfelelő döntést, hiszen mindannyian vallják a szervezet alapvető értékeit.

A szerzők kitérnek arra is, hogy a vezetőknek rendszeresen időt kell szánniuk önismeretük elmélyítésére. Fontos, hogy megfogalmazzák vezetői hitvallásukat (credo), azokat az értékeket, amelyeket szem előtt tartanak az emberi kapcsolataikban. Lényeges tisztán látniuk, hogy milyen magatartást részesítenek elismerésben, és pontosan mit jelent számukra az elismerés, hogyan képzelik azt el. Szükséges rendszeresen végig gondolni, hogy a tervezett vezetői viselkedés mennyire van összhangban a tényleges vezetői viselkedéssel. Nagyon hasznosak lehetnek egy-egy napra munkakörök cseréje.

A szervezet, a feladat iránti elköteleződés kritikus pontja a közös sikernek. Ezt támasztják alá a Gallup kutatások is, melyek szerint a dolgozói elköteleződés és a szervezeti teljesítmény összefügg. Az elkötelezettség pedig jelentős mértékben a vezetőtől függ (Adkins, 2015; Gallup, 2017). Az „elköteleződés” témakörében a szerzők számos hasznos útravalót fogalmaznak meg. A kitűzött célokat személyes üggyé kell tenni. Első körben a végső célt kell meghatározni, majd azt részcélokra, részfeladatokra bontani. Fontos, hogy a megvalósításba lelkes, elhivatott jelentkezőket vonjunk be. Érdemes arra törekedni, hogy maga szerveződjön meg egy adott probléma megoldására a team. Az eredmények megfelelő értékelése mindenképp része példamutató vezetésnek.

A vezetői példamutatás lényegében a hitelesség analógiája. Ibarra (2015) a hitelesség kapcsán a definíció sokrétűségéből fakadóan megállapítja, hogy a példamutató, konzekvens, kvázi hiteles viselkedés számos problémát felvet. (7. táblázat).

8. táblázat: A hitelesség fogalma és a hozzá kapcsolódó definícióból eredő problémák

Definíció	Probléma
Hűnek lenni magunkhoz	Különböző szerepekben más-más módon cselekszünk és gondolkodunk; nem tudjuk, hogyan gondolkodjunk és cselekedjünk új szerepbe kerülve.
Olyan viselkedés, amely kifejezi, hogy az illető kicsoda, egy cselekvés őszintesége és átláthatósága, illetve az a tulajdonsága, hogy természetesnek és nem erőltetettnek hat.	Nem leszünk hitelesek, ha feltárjuk minden gondolatunkat és érzésünket, különösen, ha ezeket bizonyítékok nem támasztják alá
Cselekvésbeli integritás, morális jellegű értékalapú választok a cselekedetekben, a társadalom által elfogadott értékek és cselekedetek helyett	Mások nem feltétlenül ismerik vagy osztják az értékeinket és a jelenlegi értékeink a múltbeli tetteinkhez kötődnek
Hűség egy bizonyos kategória prototípusához, pl.: vezetőnek kinézni és vezetőként beszélni.	A környezetünk kétségek esetén nem áll mellénk, ha eltérünk a típustól, de a „téggy úgy, amíg át nem állsz” módszert kétmutatásnak érezzük.

Forrás: Ibarra 2015 p. 143.

### V. Bátorítani a résztvevők szívét

A követők bátorítása igényli a jutalmazást, a pozitív megerősítést és a visszacsatolást. Noha a transzformatív leadership jócskán túllépett a klasszikus megerősítés elméleteken a átalakító vezető jól ismeri Vroom (1964) és Skinner (1938) által megfogalmazott elméleteket. A megerősítési elméletek a viselkedések megisméltésének törvényszerűségét hangsúlyozzák és azt, hogy a múlt tapasztalatai befolyásolják a jövőbeni cselekedeteinket. Az olyan viselkedést, amely pozitív következményekkel jár, valószínűleg megisméltik a dolgozók, a negatívakat meg elkerülik. Az elvárás elmélet szerint pedig ezek a dolgozók jelentős erőfeszítéseket hajlandók megtenni, hogy az elérni kívánt jutalomban részesüljenek. Két fontos mozzanat emelhető ki. Az erőfeszítés és az általa elérhető teljesítmény tekintetében az egyén azt méri fel, hogy egy bizonyos szintű erőfeszítéséhez milyen teljesítmény társulhat, illetve hogy erőfeszítéseinek eredményeképpen milyen valószínűséggel látja bekövetkezőnek az egyes teljesítményszintek elérését. A nyújtott teljesítmény által elérhető következmény tekintetében arra irányul az egyén várákozása, hogy az egyes elérhető teljesítményszintek milyen következményekkel járhatnak számára. Mindez szükségszerűen magával vonja, hogy az elvárásoknak, a követelményeknek, és a várható következményeknek mindenki számára világosak kell legyenek. A kitűzött cél teljesítése során mindig megfelelő visszacsatolást kell biztosítani. A fiatalabb generációk már szinte követelik a feedback-et, amennyiben nem kapják meg azt automatikusan. (Mészáros és Kollár 2017) A teljesítményért járó jutalmaknak változatosaknak kell lenniük.

Kouzes és Posner a jutalmakat és elismeréseket részletesen jellemzik. Az elismerésnek ötletesnek, személyesnek kell lennie, lehetőleg legyen nyilvános. Fontos, hogy az

ösztönzésrendszer alapvetően közös munkával jöjjön létre. Az átalakító vezető munkája során gyakran alkalmaz coaching elemeket. A coaching szemléletnek az egész szervezetet érintő kiterjesztése sok esetben egy szervezetfejlesztési folyamat részeként ragadható meg.

Az eredmények, győzelmek a közösen elért sikerek méltó megünneplése része a vezető ösztönzési eszköztárának. Ennek alapja a vezetővel kialakított jó személyes kapcsolat és a közös értékek, célok. A szerzők megemlítik, hogy a spontán zajló ünneplési alkalmak különleges hatást válthatnak ki. Ezek a közös élmények támogató szociális légkört hoznak létre. A „rituálékon” túl nagy hangsúly van a „bátorító mozzanaton”. A vezetőnek elsődlegesen a beosztottak saját képességükbe vetett hitét kell erősíteni. A vezetői gyakorlatokban is megfogalmazott „szívek bátorítása” nagyon sok vezető vallomása alapján nem más, mint mások szeretete. Az „ünneplések,” a közös élmények megtervezése során a következőkre kell figyelmes legyen az átalakító vezető. Fontos az ünneplés jó ütemezése. Az ünneplést a vezetőnek személyes stílusára kell szabnia. Az örömet természetesnek, a munkahely mindennapi részeként kell felfogni. Mindig arra kell gondolni, hogy a barátok, támogató kapcsolatok megérdemlik az értékelést, visszacsatolást, gondozást, ebből kifolyólag a munkatársak is.

Fehér (2004) az öt vezetői gyakorlatot három vezetési kulcsfogalom, a célok, a szerepek és a motiváció mentén összegzi. (9. táblázat)

9. táblázat: Az átalakító vezetés jellemzői a célok, vezetői szerepek és a motiváció mentén

Célok	Vezetői szerepek	Motiváció
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A jövőkép meghatározása során törekedni kell a kiválóra, egyedire, rendkívüliire</li> <li>• Az értékeknek a magas teljesítményelvárások, gondoskodó magatartás és a büszkeség mentén kell szerveződniük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vezető nem kizárólagosan kezdeményező</li> <li>• A vezetőnek tudatosan kell „modelleznie” az elvárt magatartást</li> <li>• Törekedni kell a kommunikáció előmozdítására</li> <li>• Szorgalmazni kell az együttműködést</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Figyelmet kell fordítani a munkavállalók magasabb motivációs szükségleteire</li> <li>• A vezetőnek meg kell hallgatnia, támogatnia kell a munkavállalókat</li> <li>• Ki kell mutatnia a személyes meggyőződést</li> <li>• Biztosítani kell a visszacsatolást</li> <li>• Jó személyes kapcsolatot kell kialakítani a beosztottakkal</li> </ul>

*forrás: saját szerkesztés Fehér 2004 alapján*

### 2.3.3. Az elmélet adaptálási problémái

Az átalakító vezetés hazai alkalmazásának lehetőségét, motívumait, megvalósulását feltehetően jelentős mértékben meghatározzák a sajátos mikro és makro környezeti jellemzőink. A transzformatív leadership hazai gyakorlatban történő alkalmazhatóságának jelentőségére több

egyértelműen megragadható jellemzője rávilágít (Fehér 2004, 2010a, 2010b, Fehér és Kollár 2012a, 2012b, 2013a, 2013b, Kollár 2017):

- *Pragmatikusság.* A napjainkban szükséges vezetői gyakorlatokat, mint jövőképzés, változás- és problémakezelés, felhatalmazás, visszajelzés, fejlesztés stb az ismert vezetési irányzat módszertanilag megalapozottan és tudományos igénnyel mind magában foglalja.
- *Addicionális jelleg.* A transzformációs vezetési stílussal szemben a tranzakciós vezetési stílus a motiváció 2.0 jutalmazás-büntetés (Pink, 2009) módszertanát jelképezte. Az ilyen stílusú vezetők (a menedzserek) jellemzően feladatorientáltak és főleg az eredményekre fókuszáló vezetők voltak. Mindkét vezetői stílusnak megvannak az előnyei és hátrányai, de a kétféle vezetői stílus mondhatni kiegészíti egymást.
- *Általános jelleg.* Az átalakító vezetés elve nem csupán egy meghatározott vezetői feladat, mint például válságkezelés vagy új rendszerek bevezetése esetén alkalmazható, hanem egy folyamatosan alkalmazott vezetői szemlélet.
- *Specifikus hazai szükségletek.* Magyarország az utóbbi évtizedekben a rendszerváltás kezdete, kiteljesedése majd a világgazdasági és európai válságok miatt olyan transzformációs gazdaságnak tekinthető, amely nehezen éri utol magát, és a Nyugat által diktált változásokat, így folyamatos átalakulás jellemzi működését. (Fehér, 2004)

A rendszerváltást követően a nyugati modellek és nézetek hazai alkalmazása a multinacionális vállalatok robbanásszerű elterjedésével felgyorsult. Az viszont más kérdés, hogy milyen módon valósult meg 40 év lemaradásának bepótlása egyik napról a másikra. Sok esetben a helyi adaptáció kimerült egy szimpla átnevezéssel, de természetesen számos jó gyakorlat is előfordult. A hazai alkalmazás környezeti és személyes feltételeit az alábbiak jelentik (10. táblázat):

10. táblázat: A transzformatív vezetés hazai adaptációs nehézségeinek szintjei

Szint	Környezeti és személyes felételek
<i>Makro</i>	Történelmi adottságok, aktuális társadalmi, politikai, gazdasági, kulturális és más tényezők formájában megjelenő hatások.
<i>Mezo</i>	A szervezeti szinten jelentkező, mozgatórugókat, kölcsönhatásokat és feltételeket foglalja magában. A mezo szint egyes fontos tényezői: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Szervezeti tulajdonságok, például szektor, üzletág, méret, tulajdonosok, piac, szervezeti életkor.</li> <li>• Kurrens gazdasági és kulturális változások, a változások sokrétűsége.</li> <li>• A változásokat mozgató értékek, hatalmi erőviszonyok, alkupozíciók.</li> <li>• A szervezet domináns, illetve referencia csoportjainak (például anyavállalati vezetők, közvetlen vezetők) magatartási mintái.</li> <li>• Keresleti-kínálati viszonyok a vezetői munkakörökben</li> <li>• Működési alapelvek, sajátosságok (pl.: szervezeti struktúra, humánpolitika)</li> <li>• A változások időkénszere.</li> <li>• A társvezetők és beosztott munkavállalók társadalmi, szociális és képzettsége</li> <li>• A vezetési felfogások szervezeti tudásháttere, érettsége</li> </ul>

Szint	Környezeti és személyes felételek
<i>Mikro</i>	<p>Individuális szint. A fenti tényezők hatása és megjelenése egyéni szinten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Értékek.</li> <li>• Egzisztenciális-szociális tényezők.</li> <li>• Érzelmi-akarati tényezők.</li> <li>• Kognitív-tanulási tényezők.</li> <li>• Egyes speciális készségek, mint kommunikációs készség, szimbolikus kifejezőerő.</li> <li>• o A személyes hatalom tényezői.</li> </ul>

*Forrás: saját összeállítás Fehér 2004, Fehér és Kollár 2012a, 2012b, 2013a, 2013b alapján*

#### 2.3.4. Az átalakító vezetés mérési lehetőségei

A mérés szükségszerűsége tudományos kritériumként jelenik meg. Nincs ez másként az átalakító vezetés esetében sem. Annak érdekében, hogy a kutatók a transzformatív jegyeket, az átalakító vezetés dimenzióit, háttérfaktorait, összefüggésrendszerét vizsgálni tudják, a társadalomtudományokban elfogadott vizsgálatmérési módszereket dolgoztak ki. Szeretném megjegyezni, hogy a különböző mérőeszközök megjelenése nem csupán a tudományos feltételeknek való megfelelés következménye. A leadership és a hozzá kapcsolódó szolgáltatások, mint például a képzés, fejlesztés, tanácsadás, szervezeti diagnosztika főként az Egyesült Államokban, de talán állíthatjuk, hogy világszerte is „iparaggá” nőtte ki magát. Az egyes leadership megközelítésekhez kapcsolódóan – beleértve az átalakító tanokat is – komplex fejlesztési rendszereket értékesítenek a tanácsadással foglalkozó szervezetek.

Az átalakító vezetés mérésére szolgáló egyik eszközrendszer Bass és Avolio (1997, 2000) által kidolgozott Multifactor Leadership Questionnaire. A mérőeszköz Burns átalakító vezetői megközelítésén alapul. A transzformatív vezetésről alkotott koncepciójuknak megfelelően a kérdőív legújabb verziója összesen 45 itemen, 9 skálán, valamint 3 dimenzió keresztül vizsgálja a vezetést.:

- Transzformatív vezetés
  - inspiratív motiváció
  - idealizált kisugárzás
    - érzékelt karizma
    - viselkedés
  - intellektuális próbára tevés
  - személyfókusz
- Tranzakcionális vezetés
  - kivételeken alapuló menedzsment (aktív)
  - kivételeken alapuló menedzsment (passzív)
- Laissez-faire

Az itemek alapvetően magatartáselírások. Az egyes állításokat a válaszadónak annak megfelelően kell értékelnie egy 1-től 5-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben jellemezik a

megfogalmazottak vezetői szokást. A kérdőívnek létezik öntértékelésen, valamint 360 fokos értékelésen alapuló verziója. A skálák belső konzisztenciája 0.8-as alfa értékkel bír, ami erős megbízhatóságra utal. Az MLQ-val végzett kutatások során nem minden esetben sikerült előállítani az eredeti 9 faktorból álló változóstruktúrát. (vö. Tejada et al. 2001)

Az Átalakító Vezetői Viselkedés Leltár kidolgozása Podsakoff és munkatársai (1990) nevéhez kapcsolódik. A szerzők Avolio és Bass (1988) teljes spektrumú vezetési modelljét vették alapul. Kérdőívükön végzett faktorelemzés során a leadershiphez kapcsolódóan 4+1 dimenziót azonosítottak a transzformatív és a tranzakción alapuló vezetés kapcsán. Az átalakító vezetést az „alapvető transzformatív magatartás”, a „magas teljesítményelvárások” az „egyéni támogatás” és az „intellektuális próbára tevés” mentén értelmezik. A tranzakcionális vezetést a helyzetfüggő jutalmazás mentén mérik. Skálájuk összesen 28, a vezetőre vonatkozó megállapítást (itemet) tartalmaz. Az értékelőknek annak megfelelően kell megítélni az egyes állításokat, egy 1-től 7-ig terjedő skálán, hogy milyen mértékben értenek egyet a megfogalmazásokkal.

Alban-Metcalfe és Alimo-Metcalfe (2000) a 2000-es évek elején dolgozta ki az Átalakító Vezetési Kérdőívet. Mérési eszközük 76 item, valamint 9 skála mentén ragadja meg a transzformatív leadershipet. A skálák belső megbízhatósága magasnak tekinthető. Az alfa érték minden esetben 0,85 feletti. A skálák név szerint:

- Öszinte figyelem
- Politikai érzékenység
- Döntésképeség, magabiztosság
- Becsületesség, tisztesség, nyíltság, megbízhatóság
- Mások fejlesztése
- Inspirálás
- Elérhetőség, megközelíthetőség
- Bevonás a döntési folyamatokba
- Stratégiai gondolkodás

Kouzes és Posner átalakító vezetés elméletéhez kapcsolódik az úgynevezett Leadership Practices Inventory, melyet az 1980-as évek vége felé dolgoztak ki és jelent meg szélesebb körben (Kouzes – Posner 1988, 2002) koncepciójuk gyakorlatias jellegéből fakadóan, mérőeszközük főként a vezetőképés terén elterjedt. Az LPI-t részletesebben a kutatásomhoz kapcsolódó módszertani fejezetben (4.2) mutatom be.

A hagyományos „papír-ceruza” eszközöktől eltérően, Bass és Riggio (2006), mint egyéb, kvalitatív mérési technikáról a naplővezetésről tesz említést. Atwater (1991) és szerzőtársai katonai akadémián tanuló kadétek strukturálatlan naplőbejegyzéseit feleltették meg az átalakító vezetés egyes dimenzióinak.



### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

#### 3.1. Adatgyűjtési és adatfeldolgozási módszerek

Doktori dolgozatomhoz kapcsolódó kutatás két részből épül fel. Először úgynevezett „obszerver”, másodsor önértékelési technikával kívánok képet kapni arról, hogy egyes szervezeti szegmensekben, valamint a kutatásba bevont további független változók mentén, milyen sajátosságok figyelhetők meg a hazai gyakorlatban az átalakító vezetői magatartás esetében. Az adatokat a Leadership Practices Inventory (Vezetői Gyakorlatok Leltár továbbiakban LPI) Observer és Self verziójával gyűjtöttem. Az LPI Jim Kouzes és Barry Posner (2002) által kidolgozott kérdőíves mérési eszköz. Az LPI-t több ezer kvalitatív és kvantitatív vizsgálati eljárás útján fejlesztették ki.

Az LPI 5 vezetési (leader-i) gyakorlat (Bővebben: Kouzes – Posner, 2007) mentén jellemzi az értékelt vagy az önértékelést végző személyt:

- Felmutatni a követendő utat (KUF)
- Közös elképzelés előmozdítása (KEE)
- A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (JMM)
- Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez (MHC)
- Bátorítani a résztvevők szívét (SZB)

Az LPI 30 itemet (állítást) tartalmaz, melyeket a kitöltőnek egy 1-től 10-ig terjedő skálán kell értékelnie annak megfelelően, hogy az állításokban megfogalmazottak, milyen gyakran jellemzik az adott vezető magatartását. A kérdőív jelenleg önértékelésre (self) és külső értékelőknek szánt (observer) verzióban érhető el. A pontszámítást a gyakorlatokhoz tartozó itemekre adott értékek összeadásával lehet elvégezni. A pontértékek összeadhatók gyakorlatonként és az összes item összesítésével is. Gyakorlatonként a maximálisan adható pontszám 60. Összesen 300 pont érhető el, mely során megkapjuk a transzformatív vezetési indexet.

Posner (2016) szerint - Bass és Riggio (2006) munkájára hivatkozva – az LPI főként a gyakorlati szakemberek körében elterjedt, míg az MLQ-X5-t a kutatók használják szélesebb körben. Ezt a megállapítást alátámasztja, hogy az LPI megalkotásának eredeti célja az volt, hogy segítse az egyéneket, hogy hatékonyabb vezetőkké váljanak az önértékelés, valamint a munkatársak visszajelzése által. (Posner, 2016) Itt fontos hangsúlyoznom, hogy ettől függetlenül a szakirodalomban számos példát találunk arra, hogy tudományos céllal alkalmazták az LPI-t. (bővebben.: Carless, 2001; Sandbakken, 2004; Galante – Ward, 2017 ) Posner ugyanakkor (i.m.) Chen és Baron (2007), valamint Carless és szerzőtársai (2000) nyomán megjegyzi, hogy az LPI és MLQ-X5 között erős korrelációt állapítottak meg az eddigi kutatások.

Az alkalmazott kérdőívek (LPI Observer; LPI Self) 3+1 szerkezeti egységből épültek fel. Az első részben a vezetőre vonatkozó szociodemográfiai (nem, életkor, tapasztalat, végzettség, pozíció, szervezeti adatok, mint például tulajdoni forma, szektor, szakterület, foglalkoztatotti létszám) kérdésekre kellett válaszolni. A következő szerkezeti egységben a Leadership Practices Inventory Observer, valamint Self verziója kapott helyet. Az önértékelési és az külső értékelőknek szánt verzió az itemek megfogalmazásának személyében és számában különbözik. (Self=E/1.

Observer E/3.) A mérőeszközök további vizsgálata érdekében személyes hatékonysági skála is kidolgozásra került. A külső értékelőknek szánt kérdőívben rákérdeztem az értékelést adók további alapadataira (nem, életkor, tapasztalat, stb.)

A Leadership Practices Inventory-nak nem létezett, hivatalos, a kiadó (Wiley) által is elfogadott magyar nyelvű fordítása. A hazai kutatásokban tudományos céllal még nem jelent meg az LPI alkalmazása. A nemzetközi szerzői jogok, valamint módszertani elvárások betartása végett a kutatás megkezdése előtt felvettem a kapcsolatot a kiadóval. Azzal a kéréssel fordultam hozzájuk, hogy kutatási célkora kívánom felhasználni az LPI-t, és járuljanak hozzá a hazai adaptáláshoz. A folyamat az eredeti, angol nyelvű kérdőív magyarra történő lefordításával kezdődött. Ez követően a magyar nyelvű verziót angol nyelvre kellett „visszafordítani”, amit elküldtem a kiadó munkatársainak. A fordításra, olyan személyt kértem fel, aki nem ismerte az eredeti verziót. A kiadó alapvetően két item esetében fogalmazott meg kritikát. Az egyik esetben a „contributon” és „cooperation” kifejezésekkel szemben voltak fenntartások. Az eredeti megfogalmazásban a „condtribution” szó szerepel, amely jelentését tekintve, az angol nyelvben mélyebb elkötelezettséget is magában hordoz, mint ha a „cooperation” kifejezést használnánk. A magyarra fordított verzióban a „közreműködés” legalább annyira kifejezi a cselekvő hozzájárulást, valamint az elkötelezettséget, mint az angol „contribution”

A másik esetben a „be clear”, valamint a „be certain” kifejezésekkel szemben fogalmaztak meg kritikát. Ebben az esetben is jelentésbeli fenntartások voltak. A magyar nyelvű verzióban a „tisztában vagyok”, „tisztában van” szókapcsolatot használtam. Ami utal egyfajta tudatosságra, arra hogy tudatában van a vezetési filozófiájának, érti, hogy milyen elvek alapján szerveződnek a vezető saját maga által vallott értékei. Az egyeztetést, valamint a további pontosítást követően a kiadó elfogadta a Leadership Practices Inventory magyar nyelvű fordítását.

11. táblázat: LPI fordítással összefüggő kiadói visszajelzések

Item angolul (eredeti)	Item magyarul	Item angolul (visszafordítás)	Megjegyzés
(I) give the members of the team lots of appreciation and support for their <b>contributions</b>	Sok elismerést és támogatást ad(ok) a csapat tagjainak a közreműködésükért	(I) highly appreciate and support members of the team for their <b>cooperation</b>	<i>The appropriate English term is “contributions” which conveys deeper engagement than “cooperation.”</i>
(I) <b>am clear</b> about my philosophy of leadership	Tisztában vagyok saját vezetési filozófiámmal/tisztában van saját vezetési filozófiájával	(I) <b>am certain</b> about my own leadership philosophy	<i>The appropriate English term is “clear”, meaning it is clear to the individual and he/she makes it clear to others. The word “certain” does not necessarily convey the same meaning</i>

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásomhoz kapcsolódóan, a fordításon túl, elvégzem az LPI-vel összefüggő megbízhatósági és érvényességi vizsgálatokat. A megbízhatóság (reliabilitás) kifejezi egy mérési

eszköz pontosságát. A pszichometrián és általában a társadalomtudományokon belül általánosan elfogadott megbízhatósági index a Cronbach-alfa mutató, ami a tesztfelezésen alapul, azzal a különbséggel, hogy figyelembe veszi az összes lehetséges felezési variáció során nyert együtttható átlagát. A mutató 0 és 1 közötti értéket vehet fel. Minél közelebb van az index értéke az 1-hez annál, inkább következtethetünk a skála belső konzisztenciájára. (Heo et al. 2015)

Az érvényesség (validitás) kifejezi, hogy a mérési eszköz valóban azt méri, amire tervezték. Az érvényességi kritériumoknak több megközelítése létezik (lásd bővebben Rózsa et al. 2006). Dolgozatomban elsődlegesen a konstrukciós, valamint a konvergens validálást végzem el. A konstrukciós érvényesség vizsgálatához Goodwin (1999), Atkinson és szerzőtársai (2011), valamint Lu (2006) nyomán faktorelemzést használok. Azt vizsgálom, hogy az LPI itemek, milyen belső struktúrába rendezőnek, az adatredukciót követően az összetartozó és együtt járó változók jól értelmezhető fogalmi rendszert alkotnak-e, valamint a kialakított faktorok, milyen mértékben fedik le az eredeti itemszerkezetet. A faktorelemzés előtt KMO mutató, Bartlett teszt, korrelációs mátrix, anti-imagé mátrix segítségével vizsgálom az adatok alkalmasságát. A faktorok meghatározásához több kritériumot (Kaiser, Jolliffe, varianciarányad) is figyelembe veszek. Az elemzést főkomponens és image eljárással is „lefuttatom”. A jól értelmezhető faktorstruktúra kialakítása érdekében varimax forgatást alkalmazok.

Konvergens validitás a mért jelenség más konstrukttal összefüggő, azzal bizonyos mértékű együtt járást mutató érvényesség. Rózsa és szerzőtársai (2006) megjegyzik, hogy a konvergens érvényesség esetében túl erős korrelációs koefficiens nem elfogadható, hiszen ebben az esetben ugyanazt a konstrukttot mérjük. Az érvényesség vizsgálatának érdekében összefoglaló elnevezéssel egy „én-hatékonyság”<sup>3</sup> skálát állítottam össze. Sosik és Megerian (1999) Fitzgerald és Schutte (2010) Sur és Prasad (2011) munkáikban kimutatták, hogy az átalakító vezetés, olyan tényezőkkel áll összefüggésben, mint pl.: az öntudatosság, önszervezés, személyes hatékonyság, hajtóerő, elszántság. Ennek megfelelően egyrészt a belső motiváció, másrészt önmenedzselés fogalmi rendszere köré 14 állítást határoztam meg. Ezeket a válaszdoáknak egyenként egy 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelniük, annak megfelelően, hogy milyen mértékben értenek egyet az állításokban megfogalmazottakkal. A konvergens validitást a transzformatív vezetés és a személyes hatékonyság skálák között mért Pearson-féle korrelációs koefficiensek vizsgálata mentén végzem el.

Értekezésemben vizsgálom, hogy a kialakított faktorok mentén, milyen vezetői típusokat tudunk megkülönböztetni. A csoportosításhoz több módszert, hierarchikus (ward eljárás) és nem hierarchikus (k-közép) klaszterezési eljárásait alkalmazok. Az elemzéshez kapcsolódóan jellemzem a kialakított klaszterek ismérveit az adatgyűjtésbe bevont szociodemográfiai és szervezeti változók mentén. A független változók hatásának vizsgálatára elsődlegesen keresztábla elemzéshez kapcsolódó Chi<sup>2</sup> próbát alkalmazok. A faktorizáció során kialakított skálák esetében indexeket számítok. A független változók attribútumainak számától függően, független mintás t-próbával, valamint variancia analízissel vizsgálom a kategóriaátlagok közötti különbségeket.

---

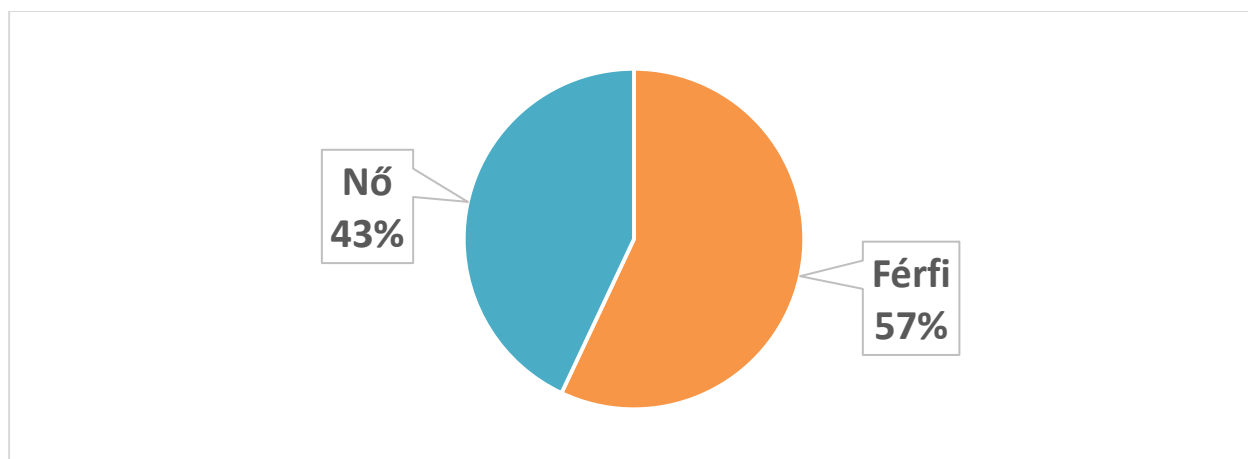
<sup>3</sup> A fogalmat itt és most nem analóg módon használom Albert Bandura „self-efficacy” fogalmával.

### 3.2. Minta

A kérdőíveket offline, valamint online verzióban tettem elérhetővé. Az adatgyűjtés első szakaszában hólabda technikával dolgoztam. A módszer a nem valószínűségi mintavételezési eljárások csoportjába tartozik. Ebből kifolyólag a hólabda technikával gyűjtött adatok nem feltétlenül tekinthetők reprezentatívnak, azaz nem képezik le pontosan a populációt. A minta populáción belüli ismérveloszlásához történő igazítás érdekében a független változók ( pl.: nem, életkor, vezetői szintek, végzettség, tevékenységi kör) attribútumainak eloszlását időszakosan megvizsgáltam. A populáció jellemzőit tekintve a Központi Statisztikai Hivatal által közreadott Mikrocenzus 2016 – „A foglalkozási szerkezet változása és jellemzői Magyarországon” és „A népesség gazdasági aktivitása” kiadványát, valamint a hozzájuk kapcsolódó adattáblákat vettem alapul. (KSH 2018) Az időszakos adatelemzés során egyes ismérveloszlások felül, illetve alul reprezentációt mutattak. Ennek kiküszöbölése érdekében kvótás mintavételezési eljárást is alkalmaztam, közvetlen megkeresés útján annak érdekében, hogy a változókhoz kapcsolódó meghatározott kategóriákon belül az elemszámeltérésekből fakadóan jelentős torzítás ne jelentkezzen. Fontos hozzátennem, hogy az utóbbi mintavételezési technika nem minden esetben volt eredményes. A válaszadói hajlandóság ebben az esetben jelentősen alacsonyabb volt. A továbbiakban a mintát a két adatfelvételi típus (LPI Observer, LPI Self) miatt részletesen ismertetem.

#### 3.2.1. LPI Observer

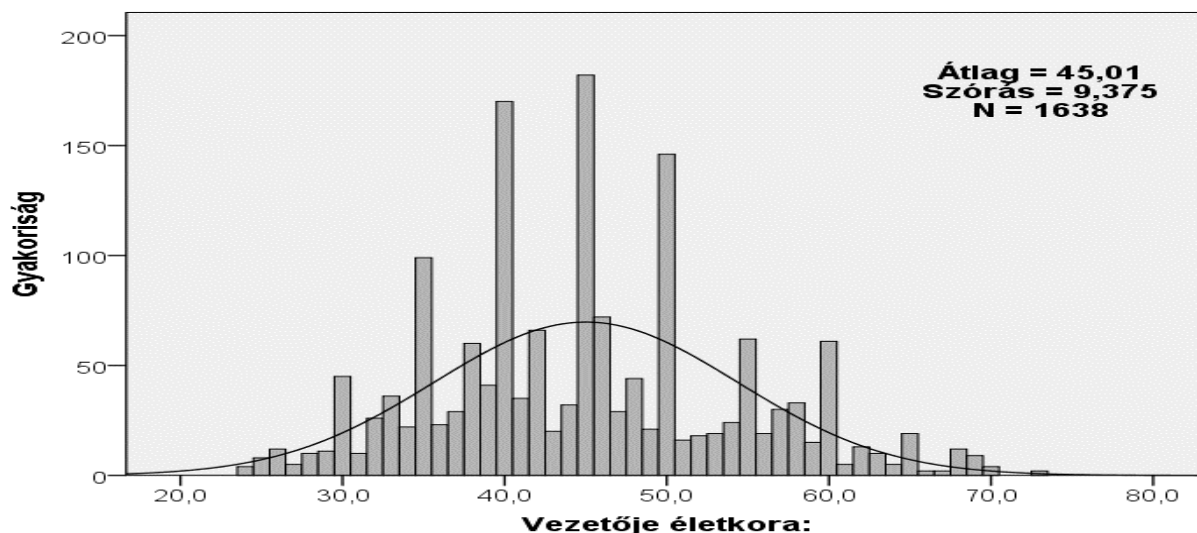
Az obszerver adatfelvétel során összesen 1638 válaszadó értékelte közvetlen felettesének vezetői gyakorlatát. A minta az egyes ismérveloszlások mentén a következőképpen jellemezhető. Ha megvizsgáljuk a 4. ábrát elmondhatjuk, hogy a férfi vezetők 14%-kal felülreprezentáltak a női vezető beosztásban lévőkhez képest. Fontos megjegyezni, hogy a mintában szereplő nők aránya magasabb, azon nemzetközi statisztikákban (pl.: Jourová, 2016) szereplő adatokkal összehasonlítva, melyek a férfi-női vezetők arányát mutatják az egyes szegmensekben. A KSH (2018) 2016-os mikrocenzusa alapján A felső és középszintű vezetők 37,6%-a, míg az alsó szintű vezetők 49.4%-a nő. Utóbbi alapján következtethetünk arra, hogy a nemi összetétel mentén a minta többé-kevésbé jól reprezentálja a populációt.



4. ábra: Értékelt vezetők nem szerinti megoszlása (% , N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

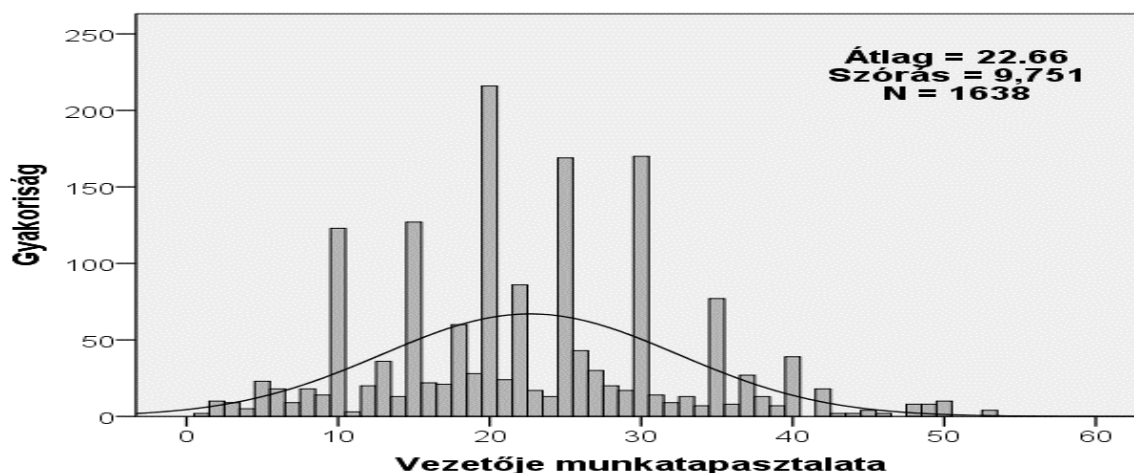
A vizsgálatba bevont vezetők átlagosan 45 évesek. (5. ábra) Az életkori szórás 9,37. Az életkor változó normáleloszlását vizsgálva elmondhatjuk, hogy a csúcsossági együttható  $-0,274$ , ami inkább laposabb eloszlásra utal. A ferdeségi mutató  $0,326$ -os értéket vett fel. A mutató mértéke alapján jobboldali aszimmetrikusságra következtethetünk.



5. ábra: Az értékelt vezetők hozzávetőleges életkora, (fő, N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

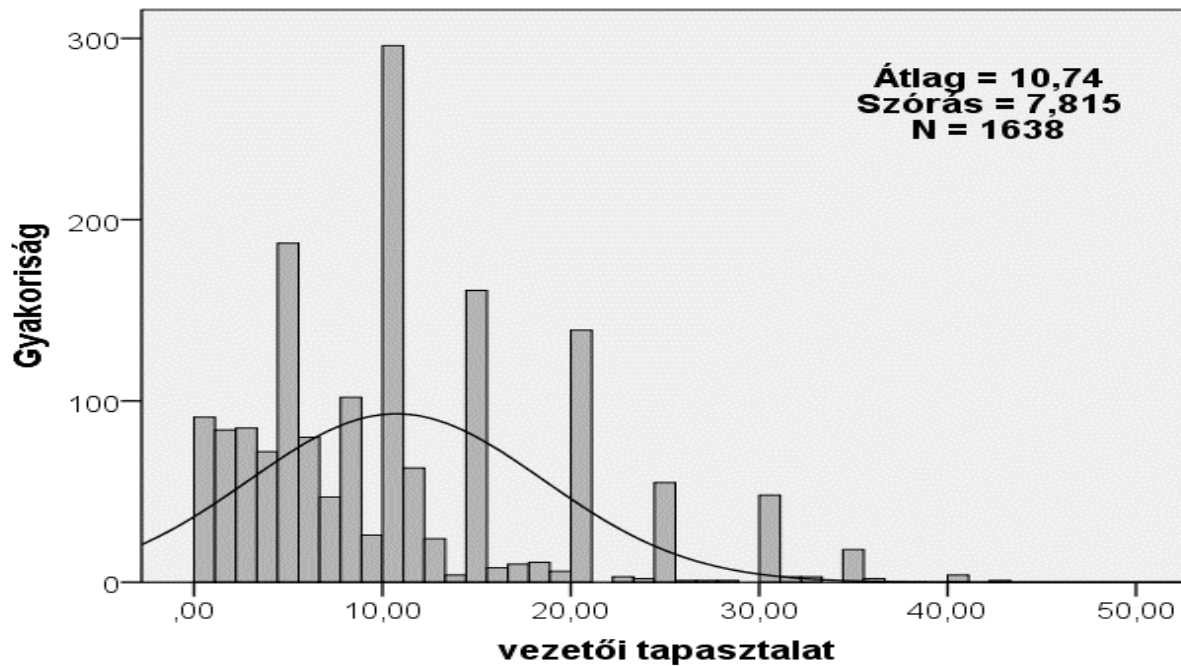
A kérdőívben rákérdeztem arra is, hogy hozzávetőlegesen mekkora munkatapasztalata van annak a vezetőnek, akit értékelt a válaszadó. A kapott eredményeket az alábbi (6. ábra) hisztogramon olvashatjuk. Az ábráról leolvashatjuk, hogy a vizsgált vezetők átlagosan 22 év munkatapasztalattal rendelkeznek. A szórás 9,72. A ferdeség értéke  $0,341$  a csúcsosság  $-0,02$ . Ha az eredményeket összevetjük az életkorral a két változó eloszlási mutatói közelítenek egymáshoz. Ebből arra következtethetünk, hogy a válaszadók koherens módon adták meg vezetőik életkorát és munkatapasztalatát.



6. ábra: Az értékelt vezetők hozzávetőleges munkatapasztalata, (fő, N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

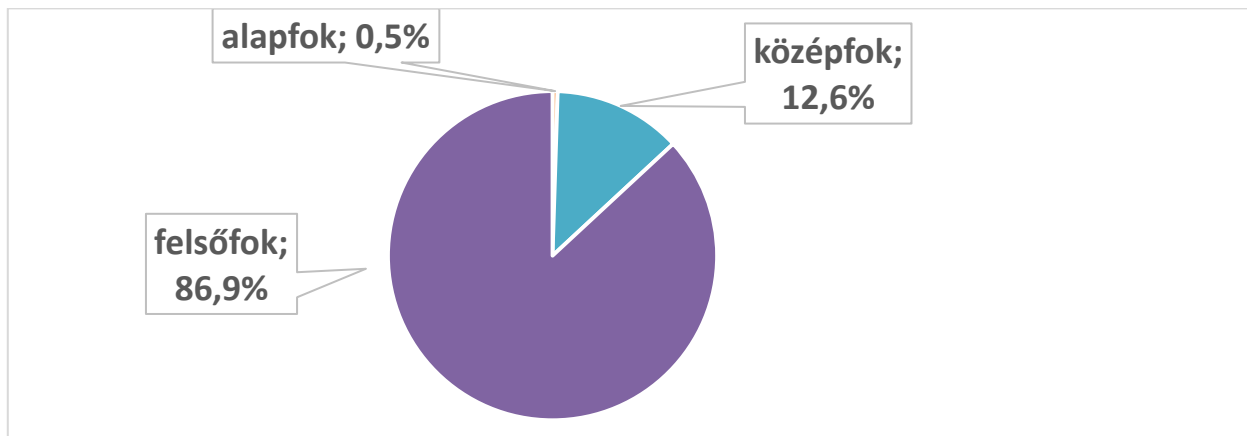
A vezetők munkatapasztalatához kapcsolódóan azt is megvizsgáltam, hogy a mintán belül, összesen hány évet töltöttek az értékelt személyek vezetőként. A válaszok megoszlását a 7. ábrán láthatjuk. Az eredmények alapján elmondható, hogy a vizsgálati mintába bevont vezetők átlagosan több mint 10 évet töltöttek összesen vezetőként. A szórás értéke 7,81. A válaszok eloszlására a csúcsosság (1,09), valamint a jobboldali aszimmetrikusság (1,138) jellemző. Ha a vezetői tapasztalat átlag értékét összevetjük az életkorra (5. ábra), valamint a munkatapasztalatra (7. ábra) vonatkozó eredményekkel, akkor elmondható, hogy átlagosan körülbelül 35 évesen, valamint 12 év munkatapasztalatot követően töltöttek be először vezetői pozíciót az értékelt személyek.



7. ábra: Az értékelt vezetők hozzávetőleges vezetői tapasztalata, (fő, N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

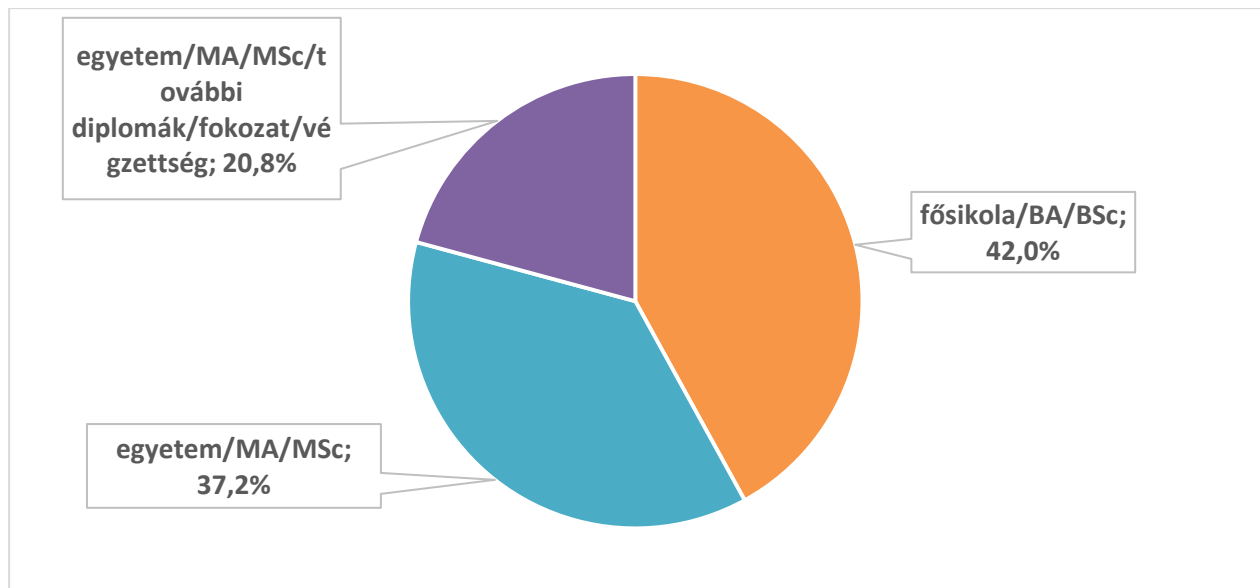
A megkérdezetteknek arra is válaszolniuk kellett, hogy felettesük milyen végzettséggel rendelkezik. Ennek a kérdésnél három kategóriát alakítottam ki. Az eredményeket a 8. ábrán olvashatjuk. A diagram alapján megállapítható, hogy a vizsgált vezetők jelentős része felsőfokú végzettséggel rendelkezik. 12,6%-uknak középfokú végzettsége van. Csupán fél százalékuk rendelkezik alacsony fokú végzettséggel. A mintán belüli arányokat összehasonlítva a populáción belüli megoszlásokkal (KSH 2017) elmondható, hogy az alacsony fokú iskolai végzettségűek csupán fél százalékkal, míg a középfokúak 28,5%-kal alulreprezentáltak. Ebből következik, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők jóval nagyobb arányba kerültek be a mintába, mint amekkora arányú a populáción belüli eloszlásuk.



8. ábra: Az értékelt vezetők végzettsége, (% , N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

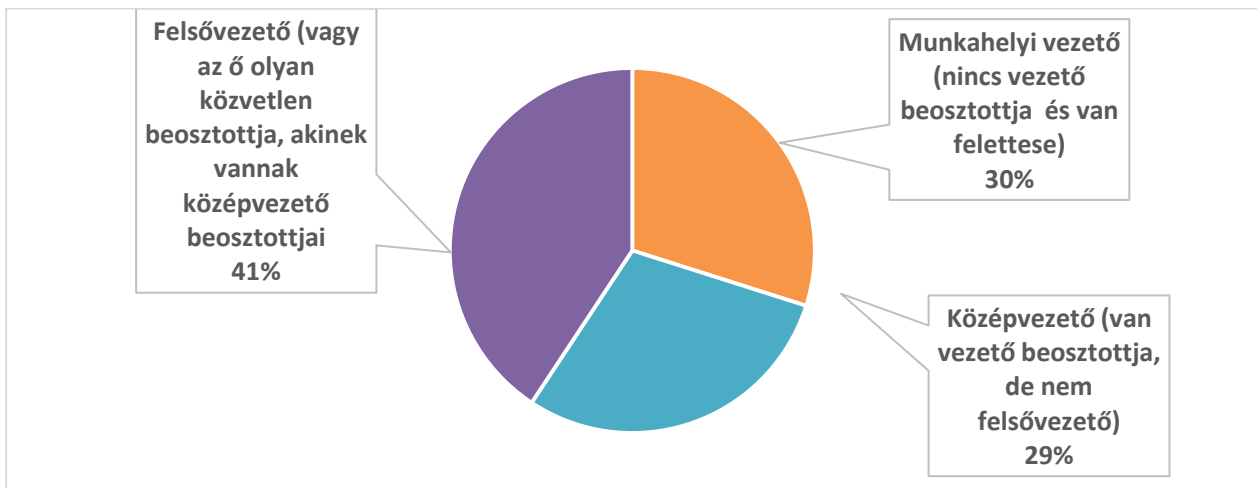
Amennyiben a válaszadók úgy nyilatkoztak, hogy vezetőjük rendelkezik felsőfokú végzettséggel, arra is válaszolniuk kellett, hogy milyen jellegű felettesük végzettsége. A 9. ábra alapján megállapítható, hogy a válaszadók 42%-a úgy nyilatkozott, hogy vezetőjük főiskolai vagy BA/BSc diplomával rendelkezik. 37,2%-uk jelölte az egyetemi vagy MA/MSc válaszlehetőséget. A válaszok alapján elmondható, hogy a vizsgált felettesek 20,8%-a rendelkezik egyetemi, illetve további diplomákkal, fokozatokkal, végzettségekkel.



9. ábra: Felsőfokú végzettség jellege, (%)

*Forrás: saját elemzés alapján*

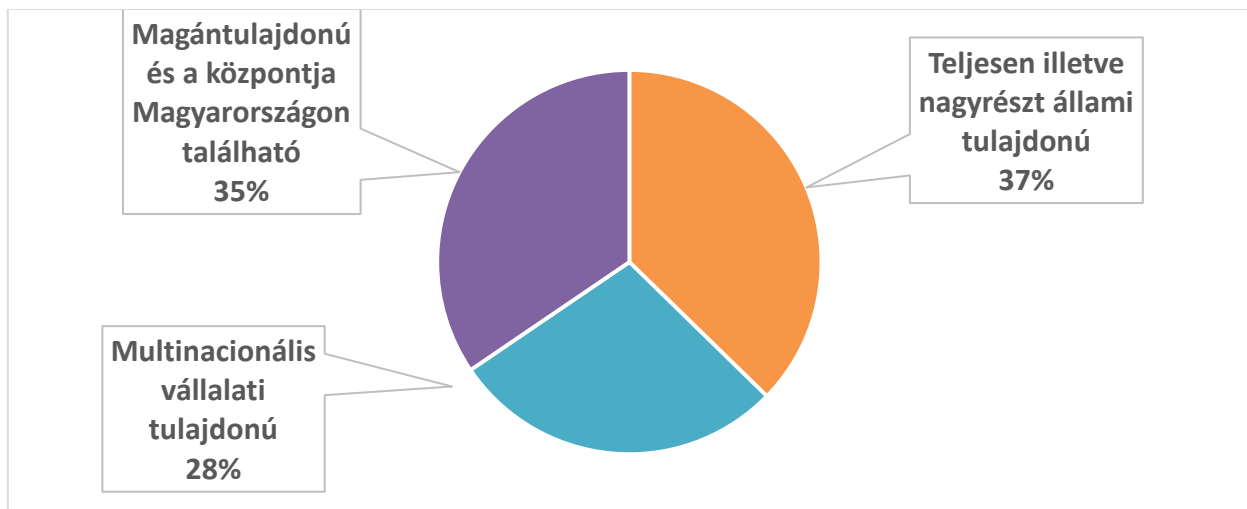
A 10. ábrán a vizsgált vezetők beosztásának arányát láthatjuk. A diagram alapján elmondható, hogy mintába főként felsővezetők, vagy olyan vezető beosztásban lévők kerültek be, akiknek maguknak is vannak középsővezető beosztottjaik. Közel azonos arányban szerepelnek a középsővezetők (29,4%), valamint a munkahelyi vezetők (29,9%). Utóbbi esetében értem a szakterminológia által is használt alsó szintű vagy operatív vezetőket, akiknek nincs vezető beosztottja és van felettesük.



10. ábra: Az értékelt vezetők beosztása, (% N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

Vizsgáltam azt is, hogy az értékelt vezetők milyen tulajdoni formájú szervezetben töltenek be pozíciót. Az eredmények (11. ábra) alapján elmondhatjuk, hogy a vizsgálatba bevont vezetők 34,5%-a, olyan szervezetnél dolgozik, amely magántulajdonú és központja Magyarországon található. Az értékelt vezetők 28,2 %-a multinacionális szervezetnél, míg 37,3%-a teljesen, illetve nagyrészt állami tulajdonú szervezetnél dolgozik.

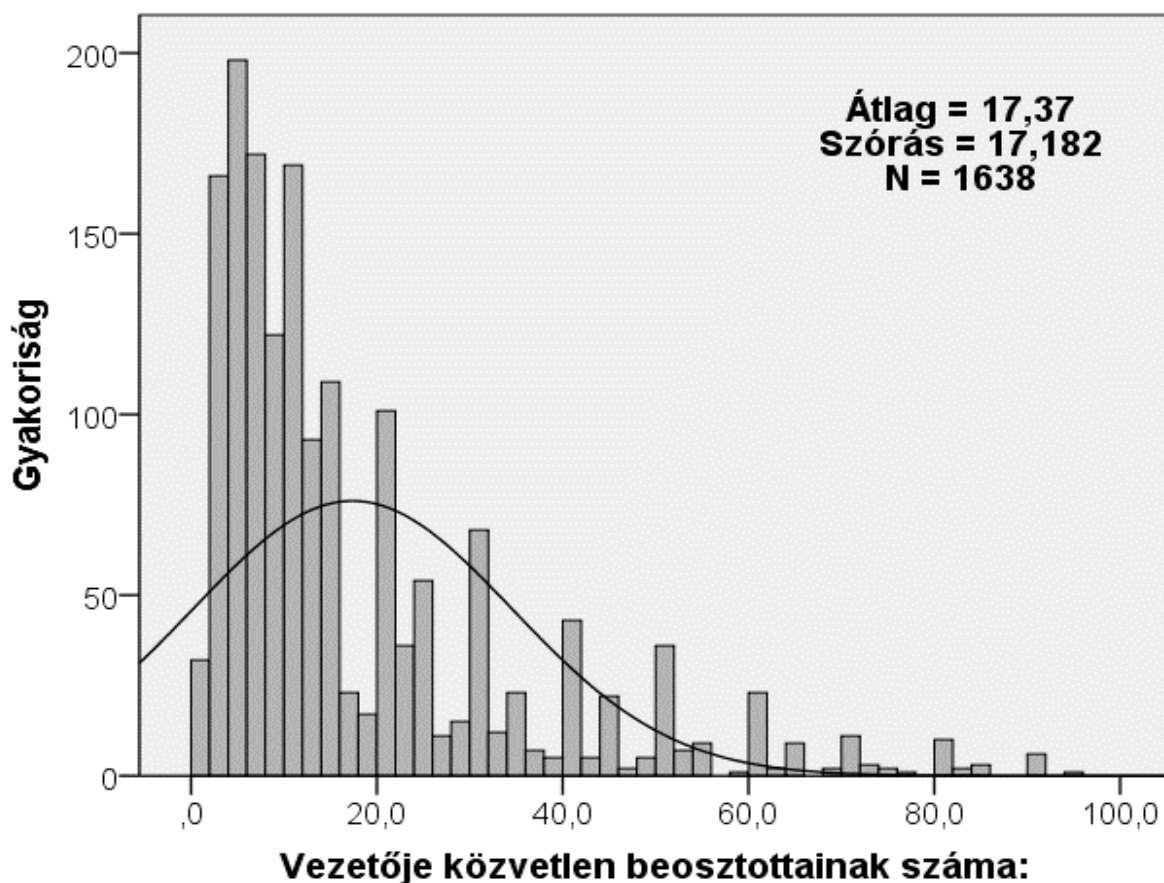


11. ábra: A szervezet tulajdoni formájának megoszlása, ahol az értékelt vezetők dolgoznak, (% N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

A kérdőívben rákérdeztem arra is, hozzávetőlegesen hány fő közvetlen beosztottja van annak a vezetőnek, akit a válaszadó értékelt. A kapott eredményeket egy hisztogramon ábrázoltam. A 12. ábra alapján megállapítható, hogy a vizsgált vezetők átlagosan 17 közvetlen beosztottal rendelkeznek. A szórás értéke 17,18. Az eredményeket tovább vizsgálva elmondhatjuk, hogy a válaszok eloszlása csúcsosabb (3,17), valamint jobba ferde (1,79).

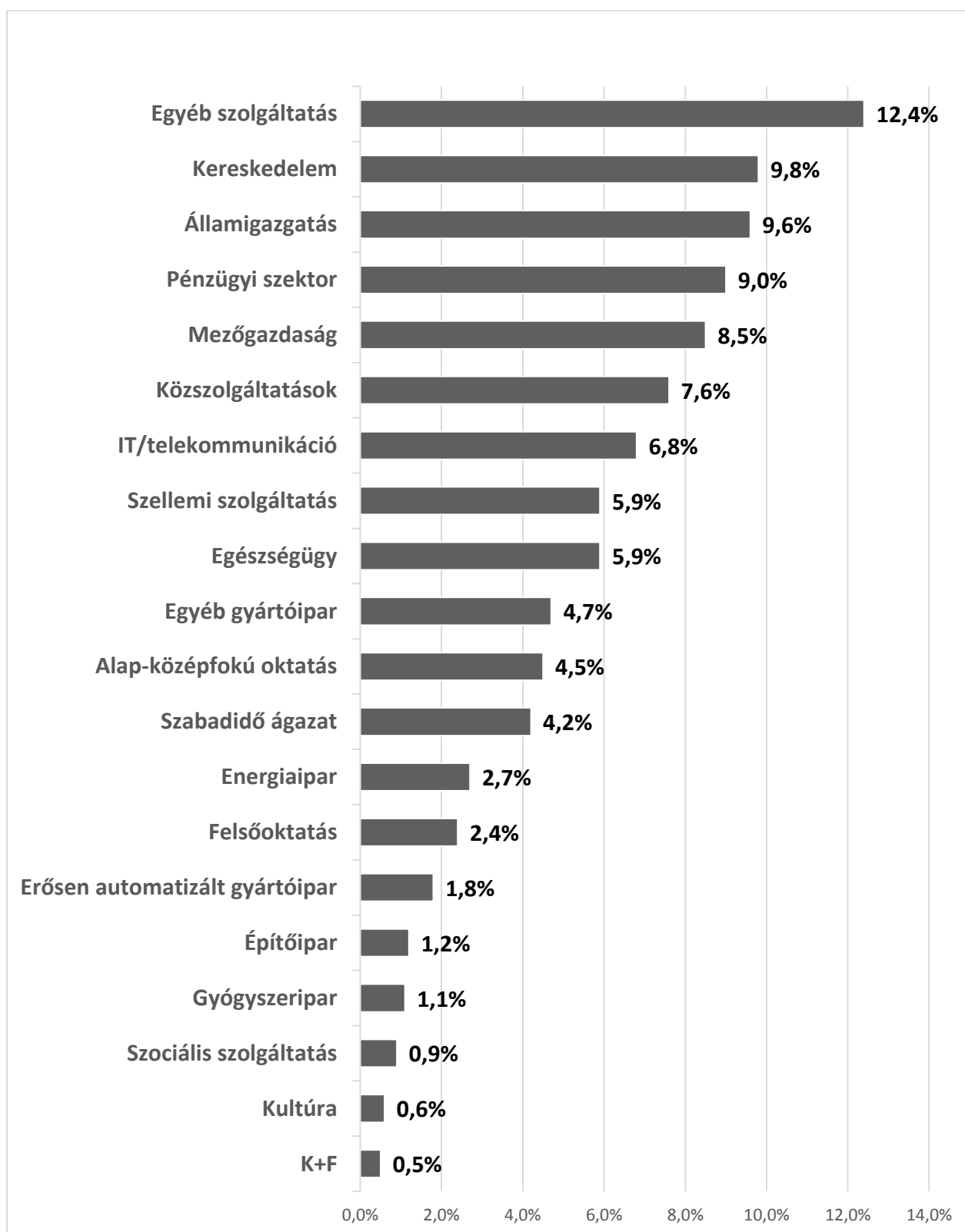




12. ábra: Az értékelt vezetők beosztottjainak száma, (fő, N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

A 13. ábrán, az attribútumok számának sokasága miatt sáv diagram segítségével ábrázoltam azon szegmensek megoszlását, ahol a vizsgált vezetők dolgoznak. Legnagyobb arányban (12,4%) az „egyéb szolgáltatás” területen dolgozók szerepelnek a mintában. A vizsgált személyek 9,8%-a „kereskedelemben”, 9,6%-a az „államigazgatásban”, 9%-a „pénzügyi szektorban” tölt be vezetői pozíciót. Legkisebb arányban, 0,9%-ban a „szociális szolgáltatások”, 0,6%-ban „kultúra” és 0,5%-ban „kutató és fejlesztés” területéről kerültek be a mintába a vizsgált vezetők. Ezen változó mentén a minta reprezentativitása kétséges. Ha az arányokat összehasonlítjuk a KSH (2017) adataival elmondható, hogy a vezető beosztásban lévők aránya a nemzetgazdasági szektorok mentén a következőképpen alakul: Mezőgazdaság 3%, Ipar 26%, Szolgáltatás 71%. Ezzel szemben, a gyűjtött minta esetében a mezőgazdaság 8,5%-ot, az ipar 11,5%-ot, míg a szolgáltatás 80%-ot képvisel. Megállapítható tehát, hogy a minta a mezőgazdaság és a szolgáltatás esetében felül, valamint az ipar esetében alulreprezentált.

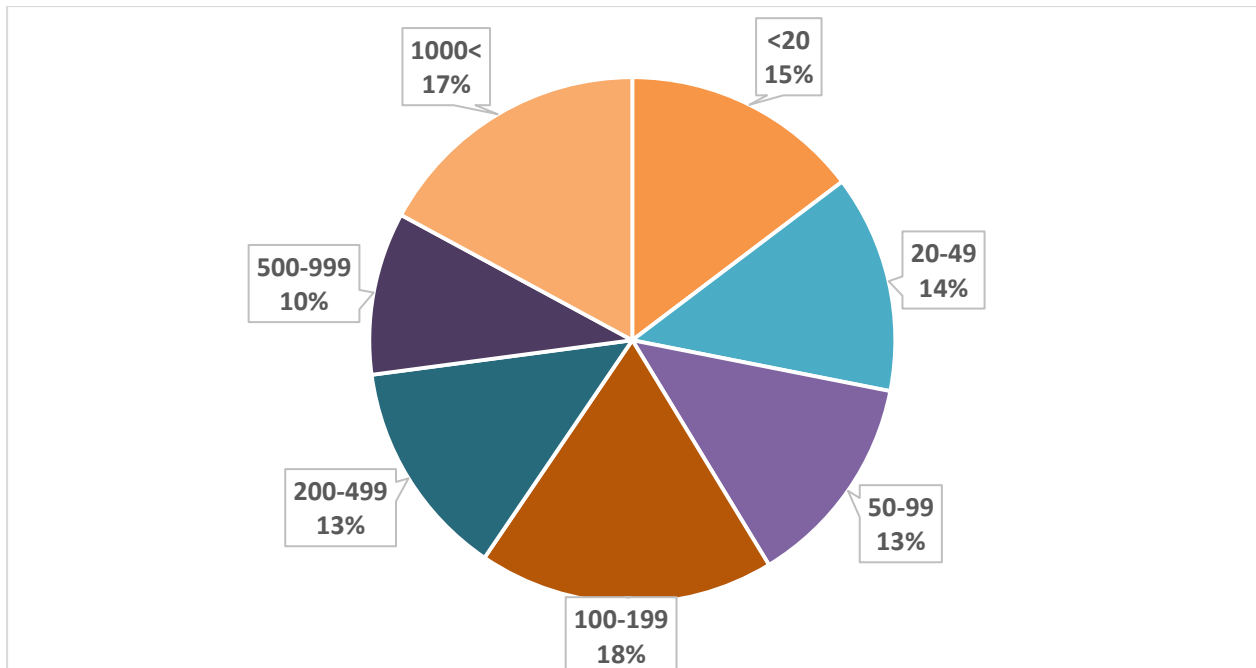


13. ábra: A szervezetek tevékenységi körének megoszlása, ahol az értékelt vezetők dolgoznak (% , N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

A továbbiakban azt vizsgáltam, hogy hány főt foglalkoztatnak azok a szervezetek, ahol a vizsgált vezetők dolgoznak. Az eredményeket a 14. ábrán láthatjuk. A diagramról leolvasható, hogy legnagyobb arányban, 17,1%-ban azok a vezetői pozíciót betöltő munkavállalók kerültek a

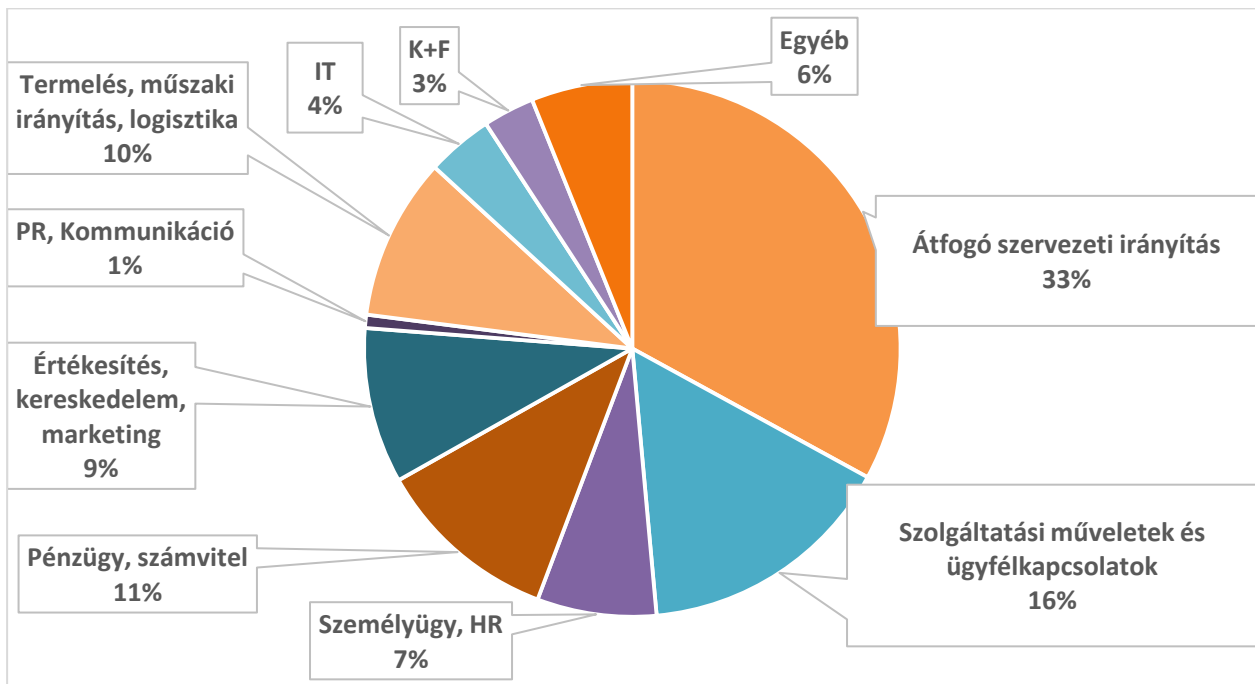
mintába, akik 100 és 199 fő között foglalkoztató szervezetnél dolgoznak. Legalacsonyabb számban (10%) az 500-999 fő között foglalkoztató szervezetek vezetői szerepelnek a vizsgálati mintában.



14. ábra: A obszerver mintában szereplő szervezetek aránya a foglalkoztatotti létszám függvényében, (% , N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

Választ kerestem arra is, hogy az értékelt vezetők, mely funkcionális területen töltenek be pozíciót. Ha megvizsgáljuk a 15. ábrát elmondhatjuk, hogy legnagyobb arányban 33%-ban az átfogó szervezeti irányítás területén dolgozó vezetőket értékelték a válaszadók. 15,6%-ban a szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok, valamint 11,1%-ban pénzügy és számvitel területek vezetői kerültek be a mintában. Legalacsonyabb arányban, 0,8%-ban PR és kommunikációs vezetőket értékelték a megkérdezettek.

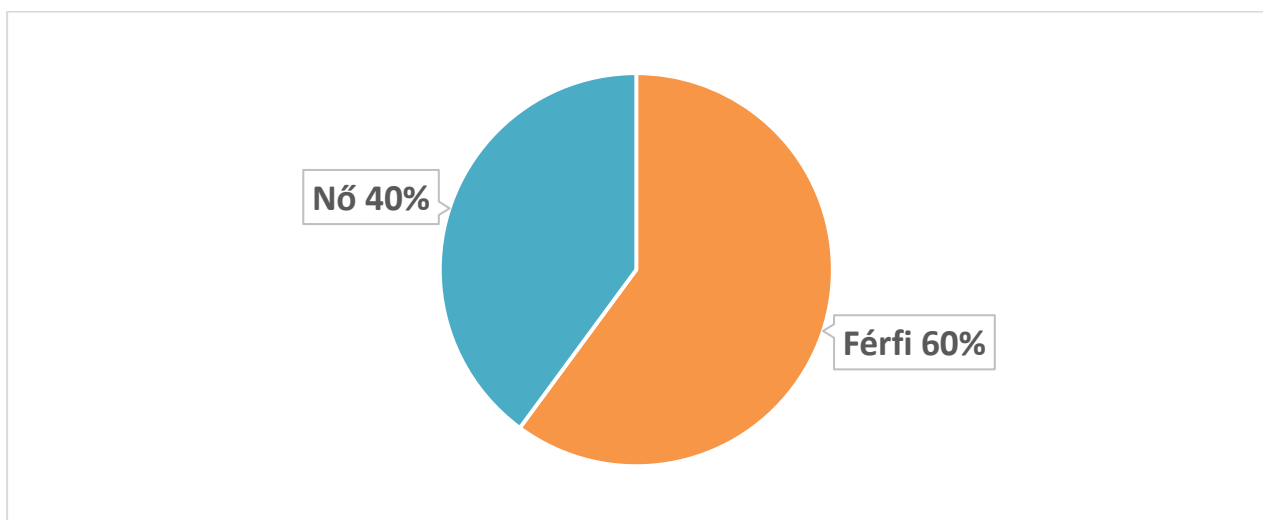


15. ábra: A szervezetek funkcionális egységeinek megoszlása, ahol az értékelt vezetők dolgoznak (% , N=1638)

*Forrás: saját elemzés alapján*

### 3.2.2. LPI Self

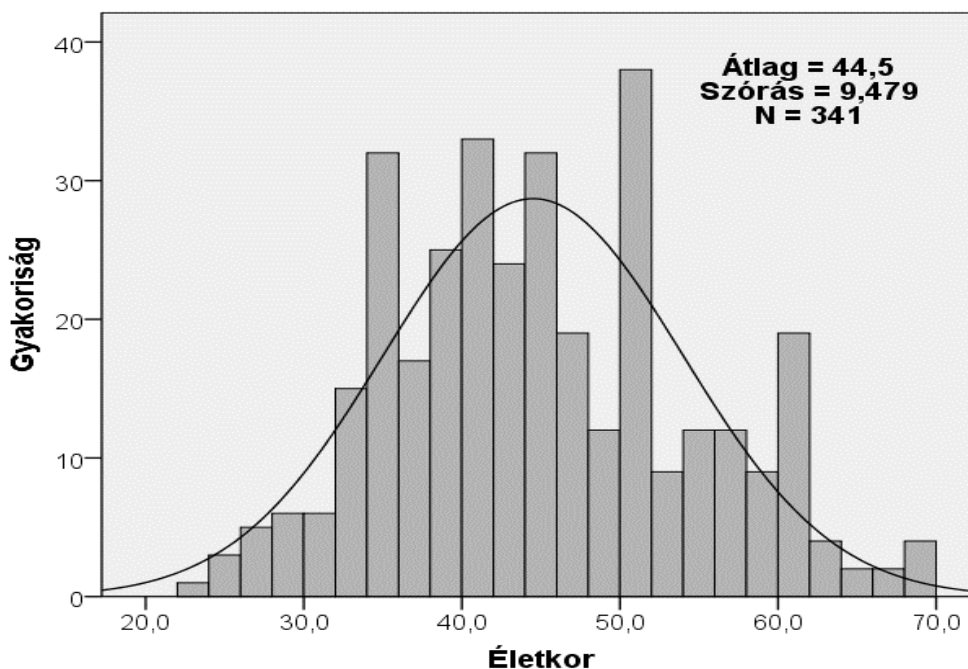
Az LPI Self kérdőívet összesen 341 vezető töltötte ki. Nem szerinti megoszlásukat tekintve (16. ábra) a válaszadók 39,9%-a nő, míg a férfiak 60,1%-os aránnyal kerültek be a mintába. A százalékos értékeket tekintve a szelf mintában a nemek aránya közelít az obszerver (nők=43%; férfiak=57%) mintához.



16. ábra: Az önértékelést végzett vezetők nem szerinti megoszlása (%; N=341)

*Forrás: saját elemzés alapján*

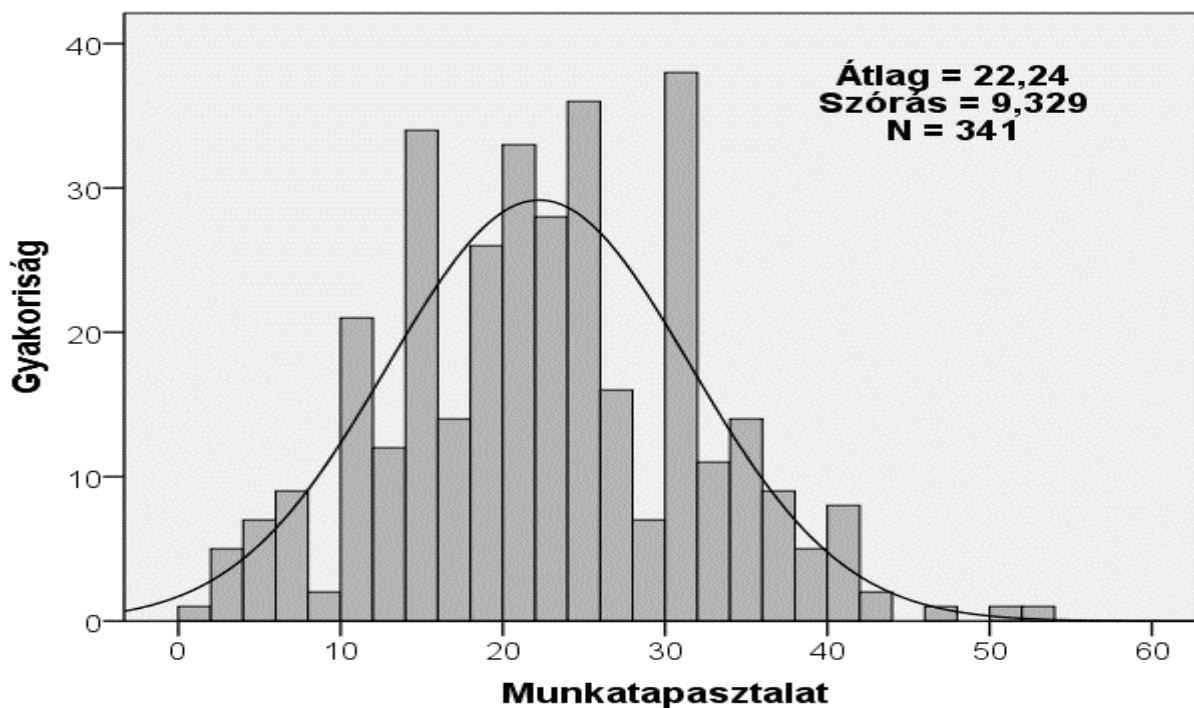
Az önértékelést végző vezetők életkorával kapcsolatban megállapítható, hogy a válaszadók átlagosan 44,5 évesek, 9,47-es szórás mellett. A csúcsosság értéke -0,45, ami laposabb eloszlásra utal. A ferdeség 0,28. Ez alapján jobboldali aszimmetrikusságra következtethetünk.



17. ábra: Az önértékelést végzett vezetők életkora (elemszám; N=341)

*Forrás: saját elemzés alapján*

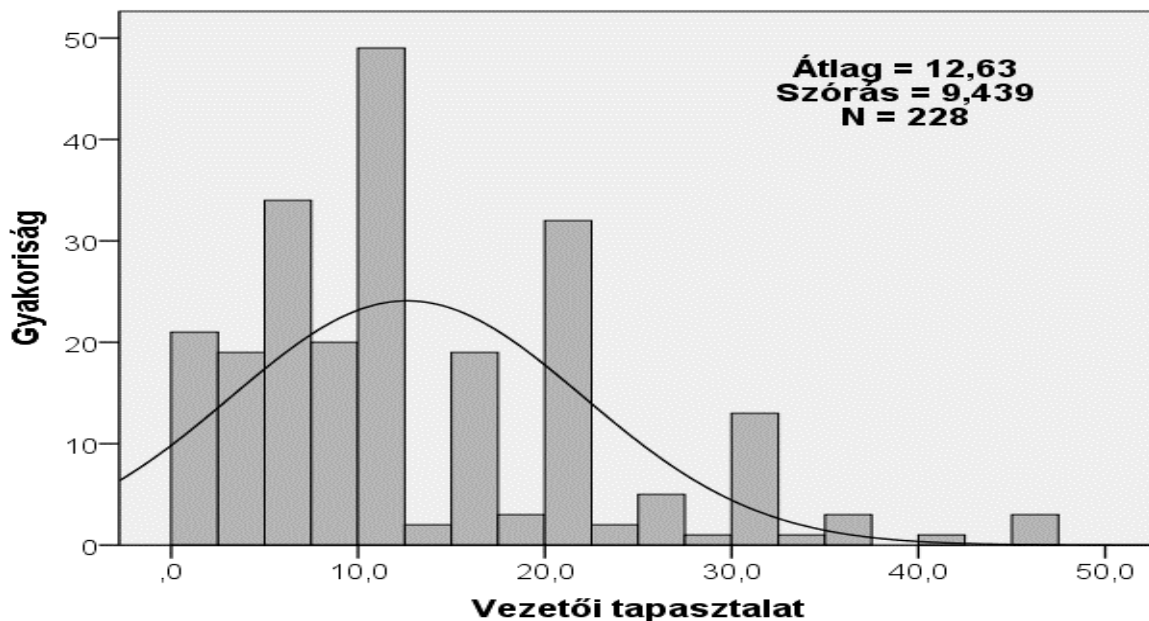
A vizsgált vezetők átlagos munkatapasztalata 22,2 év. A szórás értéke 9,3. A válaszok eloszlását tekintve a ferdeség 0,166, a csúcsosság -0,155. Az értékek alapján jobboldali ferdeségre és laposabb eloszlásra következtethetünk.



18. ábra: Az önértékelést végzett vezetők munkatapasztalata (elemszám; N=341)

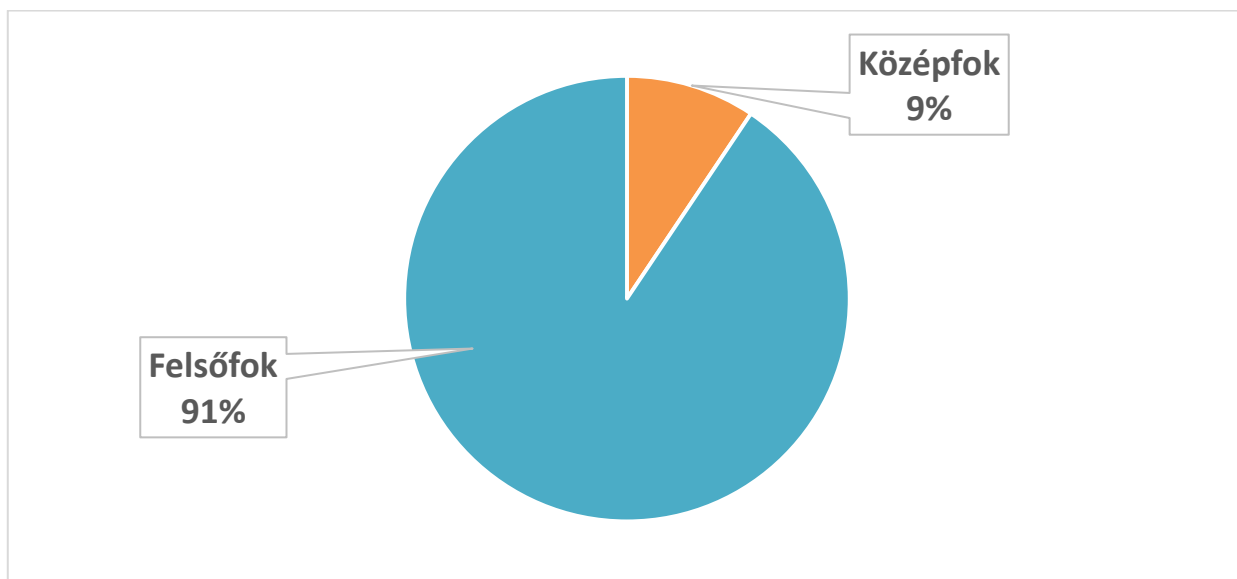
*Forrás: saját elemzés alapján*

A vezetői tapasztalat esetében megállapítható, hogy átlagosan 12,6 év tapasztalattal rendelkeznek a válaszadók, 9,4 év szórás mellett. A ferdeségi 1,144 a csúcsosság 1,19. A mutatók alapján jobboldali ferdeségre és csúcsosabb eloszlásra lehet következtetni.



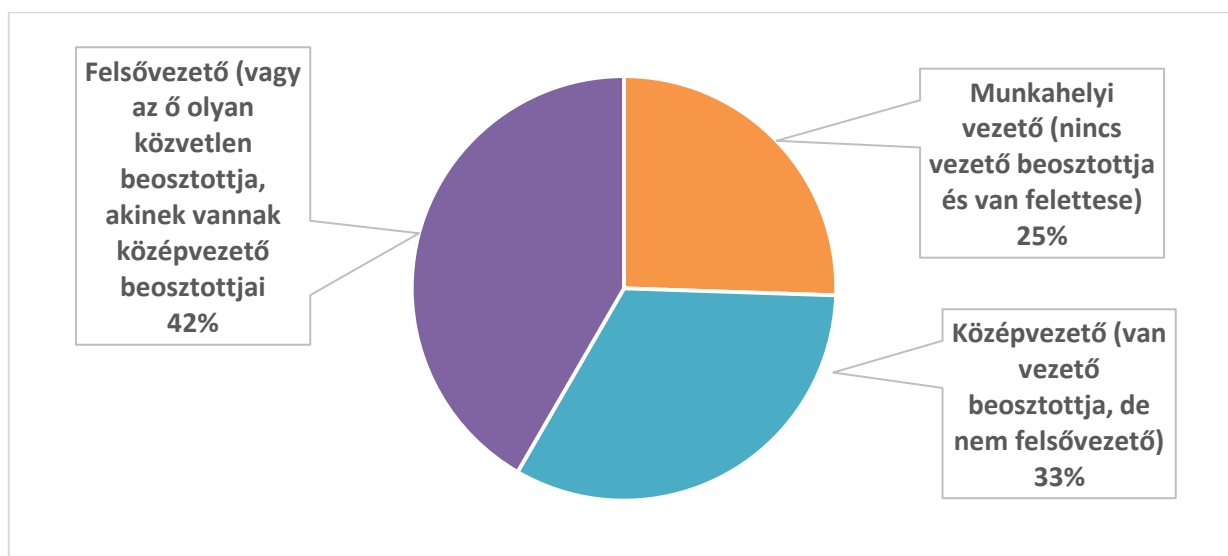
19. ábra: Az önértékelést végzett vezetők vezetői tapasztalata (elemszám; N=228)  
*Forrás: saját elemzés alapján*

Az LPI Self minta esetében legnagyobb arányban (90,6%) azok a vezetők kerültek be a mintába, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. A középfokú végzettséggel rendelkezők 9,4%-kal vesznek részt a kutatásban.



20. ábra: Az önértékelést végzett vezetők végzettsége (%; N=341)  
*Forrás: saját elemzés alapján*

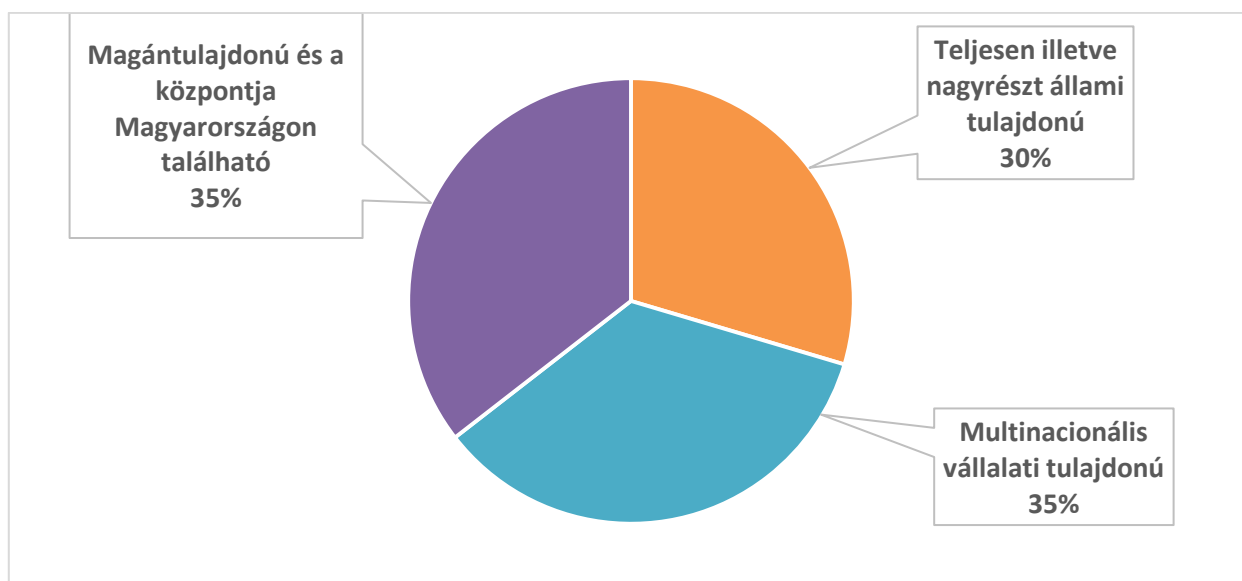
Hasonlóan az obszerver mintához, a vezetők feladatkörét tekintve (21. ábra) legnagyobb arányban, 41,6%-ban a felsővezetők kerültek be a mintába. A kitöltők 32,8%-a középvezetőnek vallotta magát. A válaszadók 25,5%-a úgy nyilatkozott, hogy nincs vezető beosztottja, de van felettese.



21. ábra: Az önértékelést végzett vezetők feladatköre (%; N=341)

*Forrás: saját elemzés alapján*

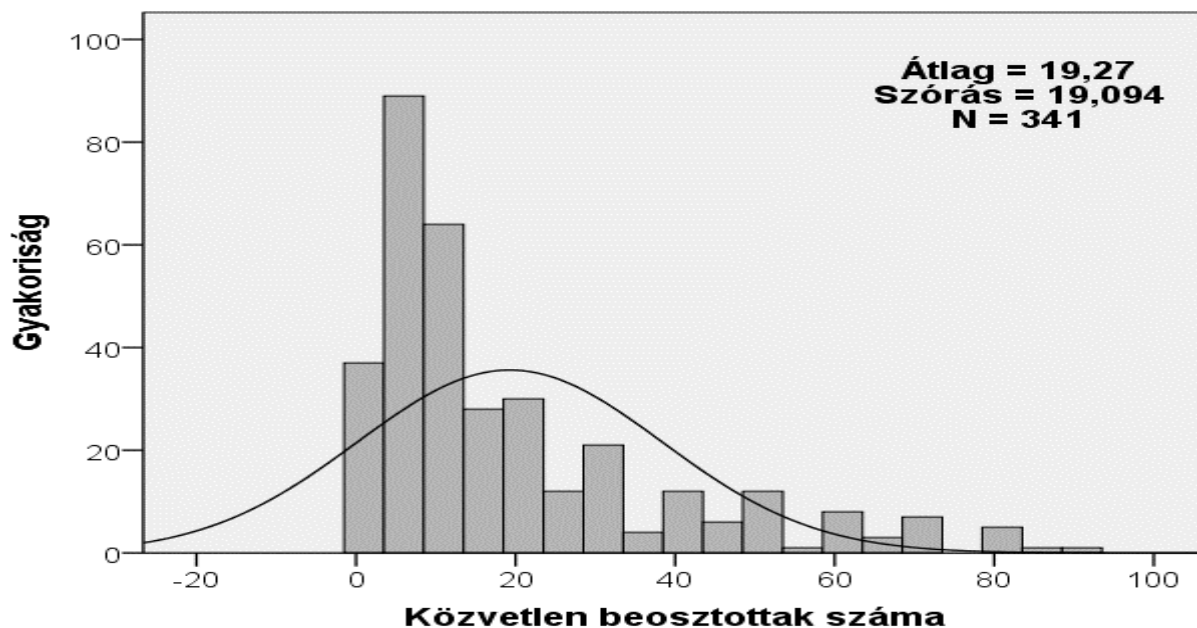
A szervezeti tulajdonformát vizsgálva megállapítható, hogy a legnagyobb arányban (35,5) a hazai magántulajdonú szervezetek vezetői kerültek be a mintába. A válaszadók 34,9%-a „multinacionális” válaszlehetőséget jelölte. Legalacsonyabb arányban (29,6) az állami tulajdonú szervezetek vezetői töltötték ki a kérdőívet.



22. ábra: A szervezetek tulajdoni formája, ahol az önértékelést végzett vezetők dolgoznak (%; N=341)

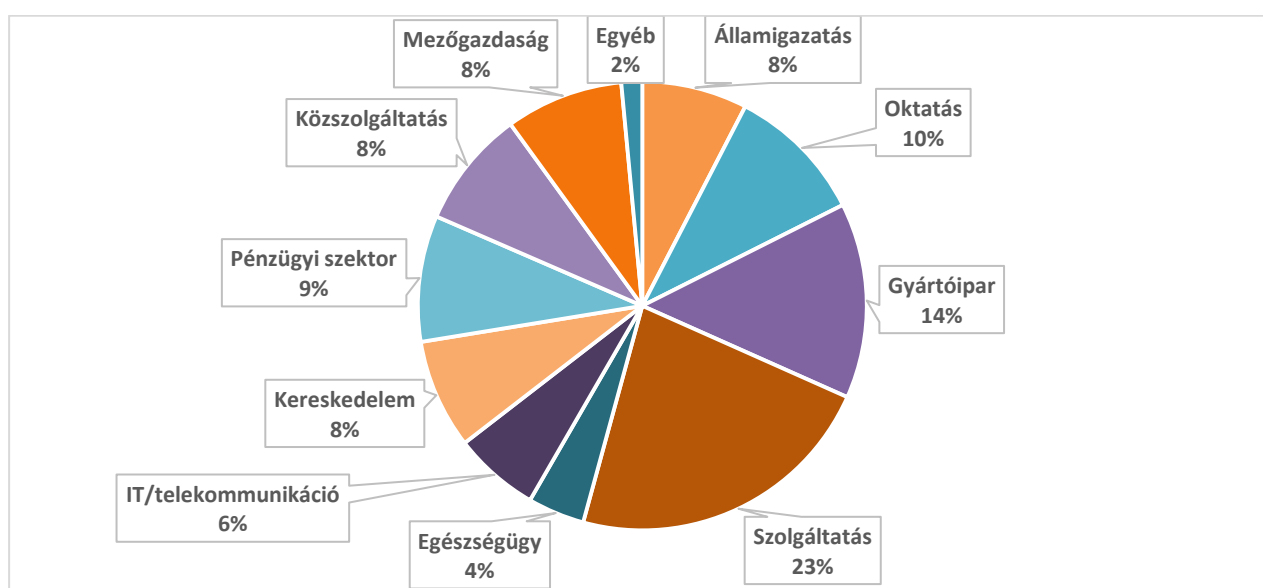
*Forrás: saját elemzés alapján*

A vizsgálatba bevont vezetők átlagosan 19 fő beosztottal rendelkeznek. A válaszok szórása 19. A 23. ábra alapján a normál eloszláshoz képest csúcsosabb (1,94), valamint „jobbra ferde” (1,59) eloszlást állapíthatunk meg.



23. ábra: Az önértékelést végzett vezetők beosztottjainak száma  
*Forrás: saját elemzés alapján*

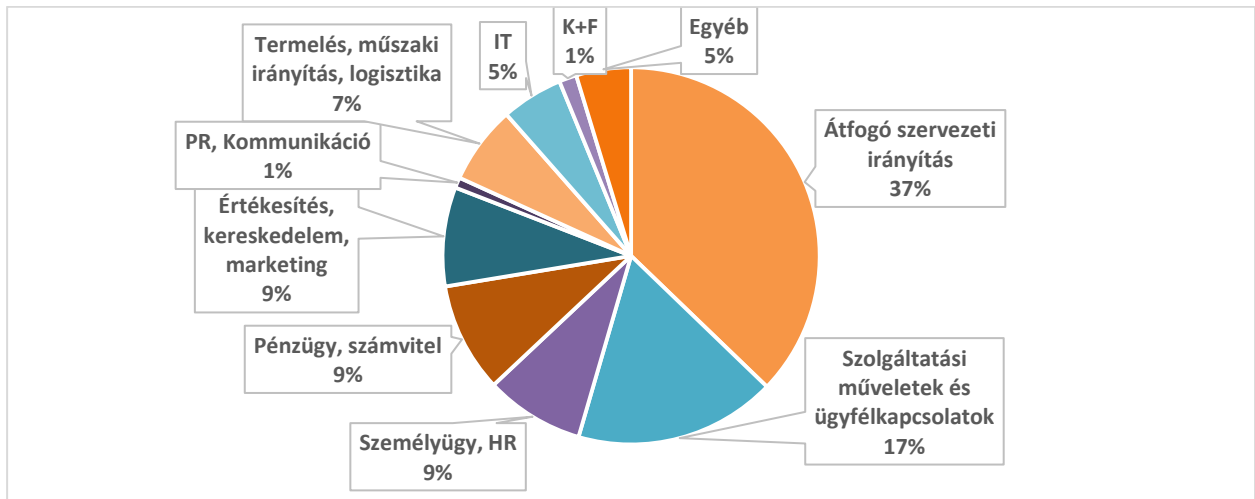
A szervezeti szektorokat vizsgálva megállapítható, hogy legnagyobb arányban (23%) szolgáltatási területen dolgozó vezetők kerültek be a mintába. Relatív magasabb arányban 10-14%-ban oktatás és gyártóipar területéről töltötték ki a kérdőívet. A többi szektor esetében a százalékos megoszlások (8-9%) közelítenek egymáshoz. Legalacsonyabb arányba a máshová nem sorolható (egyéb) tevékenységet folytató szervezetek vezetői adtak választ.



24. ábra: A szervezetek tevékenységi körének megoszlása, ahol az önértékelést végzett vezetők dolgoznak (% , N=341)  
*Forrás: saját elemzés alapján*



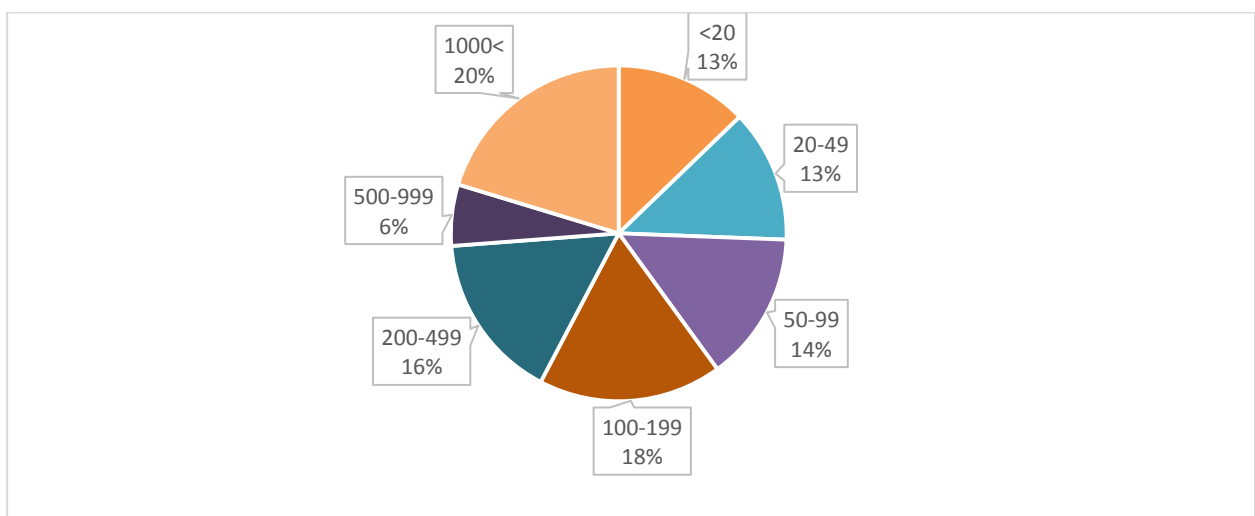
A 24. ábrán olvasható a minta szervezeti egység menti eloszlása. A válaszadók 37%-a úgy nyilatkozott, hogy átfogó szervezeti irányítás területén dolgoznak. Relatív magas arányban (17%) szerepelnek a szolgáltatási műveletekkel és ügyfélkapcsolatokkal foglalkozó vezetők. Az arányokat tekintve 9-9%-ban válaszoltak a személyügyi, pénzügy, valamint az értékesítés, kereskedelem és marketing területen dolgozó vezetők. Legalacsonyabb arányban a kutatással és fejlesztéssel foglalkozók töltötték ki a kérdőívet.



25. ábra: A funkcionális egységek megoszlása, ahol az önértékelést végzett vezetők dolgoznak (% , N=341)

*Forrás: saját elemzés alapján*

A szervezeti méretkategóriákat tekintve viszonylag egyenletes eloszlást láthatunk. Alacsonyabb mértékben az 1000 fő feletti foglalkoztató szervezeteknél állapítható meg felülreprezentáltság, míg legalacsonyabb arányban az 500 és 999 fő közötti létszámmal működő szervezetek kerültek be a mintába.



26. ábra: A szelf mintában szereplő válaszadói aránya a foglalkoztatotti létszám függvényében, (% , N=341)

*Forrás: saját elemzés alapján*



## 4. EREDMÉNYEK

### 4.1. LPI Observer eredmények

#### 4.1.1. LPI Observer pszichometriai vizsgálata

Dolgozatom ezen fejezetében statisztikai számításokkal alapozom meg azt a célkitűzést, hogy elvégezzem a Leadership Practices Inventory magyarországi adaptálását. A 12. táblázatban az LPI Observer kérdőív egyes itemeire adott válaszok átlagát, valamint szórását olvashatjuk. A színek, valamint a tételek után zárójelben szereplő mozaikszavak<sup>4</sup> az egyes vezetői gyakorlathoz való tartozásra utalnak. Az itemeket az átlagok mentén csökkeni sorrendbe rendeztem. Ha megvizsgáljuk a táblázatot megállapíthatjuk, hogy leginkább a „követendő út felmutatása” dimenzióhoz tartozó tételekkel értettek egyet a válaszadók. A szóban forgó vezetői gyakorlathoz tartozó 6 item közül 4 került az első 10 helyre. Mindegyik állítás 7 egész feletti átlagértékkel bír. A szórás 2,5 és 2,7 közötti értékeket vesz fel. A válaszok alapján arra következtethetünk, hogy a megkérdezettek úgy érzékelik „felettesük azt teszi, amit mond”. A vallott és a követett értékek közötti koherencia a vezetői hitelességre utal.

A válaszadók viszonylag szintén jobban egyetértettek a „közös elképzelések előmozdításához” tartozó állításokkal. Itt fontos megjegyezni, hogy ehhez a vezetői gyakorlathoz tartozó itemek közül 3 a felső, míg szintén 3 az alsó tercilisben helyezkedik el. Ha az egyes tételek tartalmát jelentéstani szempontból vizsgáljuk, akkor elmondható, hogy a vízió felvázolásához kapcsolódó kommunikációs aktusok szervezettebb részét képezik az értékelt vezetők szokásainak, míg a jövőképzéshez kapcsolódó aktív cselekvés kevésbé jellemzi a vezetői munkát. A „másokat hozzásegíteni a cselekvéshez” vezetői gyakorlathoz tartozó itemek közül 4 a középső tercilisben helyezkedik el. Az állítások az együttműködés előmozdításának, a közös célok és bizalom kialakításának, a hatalom és információ megosztásának indikátorai. Az eredmények alapján arra következtethetünk, hogy a válaszadók úgy érzékelik, ezen vezetői szokások kevésbé gyakran jellemzik a felettesük munkáját. Megjegyzendő, hogy a „másokat hozzásegíteni a cselekvéshez” vezetői gyakorlathoz tartozó tételek egyike (14. méltósággal és tisztelettel bán másokkal) a 4. helyre került az item átlagok sorrendjében (7,28), ami azt jelenti, hogy a megkérdezettek úgy vélik, felettesüket gyakrabban jellemzi a munkatársak felé történő tiszteletadás.

A vizsgált vezetők gyakorlatát kevésbé jellemzi a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez” kapcsolódó állításokban megfogalmazott magatartások. A kapcsolódó itemek a középső és az alsó tercilisben helyezkednek el. Az átlagértékek alapján a válaszadók, úgy vélekedtek, hogy feletteseiket kevésbé jellemzi a lehetőségek felderítése, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, a hibákból és a sikerekből való tanulás. Szintén alacsonyabb átlagértékeket mértem a „szívek bátorításához” tartozó állítások esetében. Ez a vezetői gyakorlat azt fejezi ki, hogy a vezető miként ismeri el az eredményeket, a teljesítményt összeköti-e a jutalmakkal, kezdeményezi-e a győzelmek/sikerek/eredmények megünneplését.

---

<sup>4</sup> KUF: Követendő út felmutatása; MHC: Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez; SZB: Szívek bátorítása; JMM: Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése; KEE: Közös elképzelések előmozdítása

12. táblázat: Az LPI Observer állításaira adott válaszok átlaga és szórása

Állítások	Átlag	Szórás
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	7,40	2,661
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)	7,38	2,717
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	7,32	2,489
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	7,28	2,800
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	7,22	2,612
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	7,17	2,672
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	7,04	2,512
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	7,04	2,512
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	6,98	2,875
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	6,96	2,586
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	6,95	2,664
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	6,85	2,753
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	6,77	2,776
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	6,76	2,681
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	6,68	2,803
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	6,57	2,624
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	6,56	2,641
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	6,52	2,652
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)	6,51	2,562
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	6,47	2,809
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	6,41	2,590
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	6,33	2,928
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	6,31	3,005
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	6,31	2,809
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	6,15	2,756
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)	6,12	2,808
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?“, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	6,08	2,841
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	6,08	2,727
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)	5,69	2,771
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	5,56	2,910

Forrás: saját elemzés alapján

Az összetartozó állítások szummatív módon indexálhatók, melyek kifejezik az 5 vezetői gyakorlat jellemzőit a vezetői munkában (Kouzes, Posner, 2002). Az alábbi (13.) táblázatban az

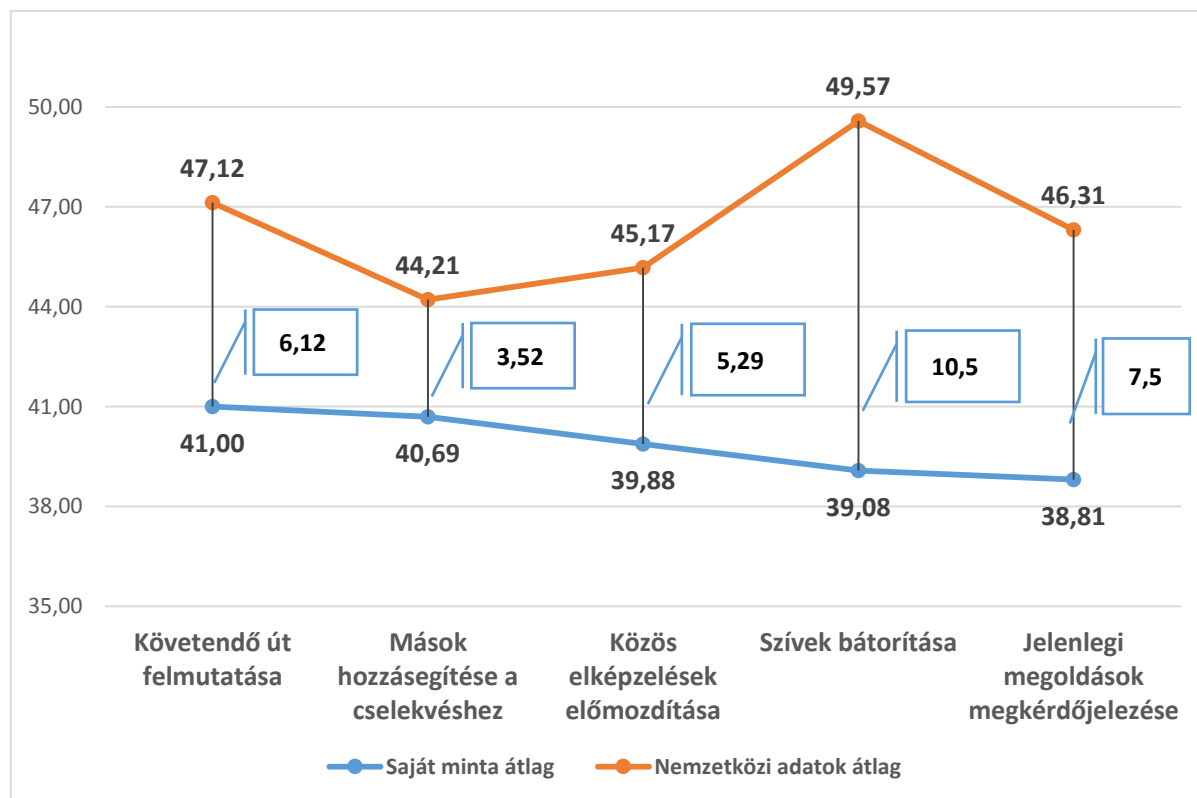
obszerver mintán számított átlagokat tüntettem fel, összehasonlítva a nemzetközi adatokkal. A táblázatból kiolvasható, hogy az általam megkérdezett válaszadók, minden vezetői gyakorlat esetében kevésbé értékelték egyet az egyes vezetői gyakorlatokhoz tartozó állításokban megfogalmazottakkal, a nemzetközi adatokhoz képest. Ha a szórásértékeket vizsgáljuk, hogy a kutatási minta heterogénebb a nemzetközihez képest.

13. táblázat: Az 5 vezetői gyakorlat átlagértékei és szórása a saját minta és a nemzetközi adatok esetében

Vezetői gyakorlatok	Saját minta		Nemzetközi adatok	
	átlag	szórás	átlag	szórás
<b>Követendő út felmutatása</b>	41,00	13,533	47,12	8,930
<b>Mások hozzásegítése a cselekvéshez</b>	40,69	14,130	44,21	10,840
<b>Közös elképzelések előmozdítása</b>	39,88	13,464	45,17	9,630
<b>Szívek bátorítása</b>	39,08	15,571	49,57	8,320
<b>Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése</b>	38,81	13,533	46,31	10,430

*Forrás: saját elemzés alapján és Posner, 2016*

Ha megvizsgáljuk a 27. ábrát az átlagpontok közötti különbséget is jól láthatjuk. Megállapítható, hogy a legnagyobb eltérés (10,5) a „szívek bátorítása” vezetői gyakorlat esetében mutatható ki. Legkevesbé (3,52) a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” gyakorlatnál tér el egymástól a két adatbázis.



27. ábra: Az 5 vezetői gyakorlat átlagértékei a saját minta és a nemzetközi adatok esetében

*Forrás: saját elemzés alapján és Posner, 2016*

Skálák megbízhatóságának vizsgálatához elterjedt az úgynevezett Cronbach alfa kiszámítása. A mutató 0 és 1 közötti értéket vehet fel (Tavakol – Dennick, 2011). Minél közelebb van az 1-hez az alfa mutató értéke, annál megbízhatóbbnak tekinthető az adott skála. Az alfa azt is kifejezi, hogy a skálát alkotó itemek, milyen mértékben konzisztensek egymással. (Norris et al., 2014) Az alfa mutató referencia értéke tudományterületenként, szakáganként eltérő. Általánosságban elmondható, hogy 0,7-0,8 feletti érték tekinthető elfogadhatónak. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy az alfa értéke függ az itemek számától. Magasabb tételszám esetében magasabb alfa érték várható. (Field, 2013) Az alábbi táblázatban (13. táblázat) feltüntettem az egyes vezetői gyakorlatokra, valamint a teljes változósorra számított korrigált item korreláció és az alfa mutató értékét. Előbbi az adott tétel és a skála többi iteme közötti számított Pearson-féle korreláció, ami kvázi elkülönítésmutatóként is értelmezhető. (Csapó, 2002) Ez azt fejezi ki, hogy az adott tétel hasonlóan differenciál, mint a teljes skála.

A teljes itemsor (14. táblázat) alfa értéke 0,983, ami kiemelkedően magas megbízhatóságra utal. Ha megnézzük a táblázat utolsó oszlopát láthatjuk, hogy bármelyik tétel távolítanánk el a kérdéssorból a belső megbízhatóság alig változna. Ebből kifolyólag, ha a 30 itemet a transzformatív vezetés mérési skálájának tekintjük, nem indokolt bármelyik állítás törlése. Ha az egyes vezetői gyakorlatok mentén vizsgáljuk az alfa mutatót, akkor szintén megállapítható, hogy mindegyik dimenzió esetében magas megbízhatóságra következtethetünk. Sárga színnel jelöltem azokat a cellákat, ahol a legmagasabb a korrigált teljes item korreláció. Ezeknek a tételek járnak együtt legerősebben az adott dimenziókkal. Ha megvizsgáljuk ezen állításokhoz tartozó azon cellákat (világoskék), melyekben az alfa értéke került feltüntetésre ha az itemet eltávolítjuk, egy törvényszerűsége lehetünk figyelmesek. Ha a legmagasabb korrigált teljes item korrelációval rendelkező állítást törölnék, akkor az adott skála (vezetői gyakorlat) belső megbízhatósága a legnagyobb mértékben csökkenne. Itt megjegyezném, hogy ha a mérési skálából törölnék is ezeket az itemeket, az alfa mutató mértéke továbbra is elfogadható szinten maradna. Mindegyik vezetői magatartáshoz kapcsolódó állítások esetében magas teljes item korreláció állapítható meg. A legalacsonyabb r érték (0,634) a jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez tartozó 28. tételhez, a „kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége”-hez tartozik. Ha az item eltávolításra kerülnek 0,002-vel nőne a belső megbízhatóság, ami elenyészőnek tekinthető. Ebből kifolyólag nem indokolt az állítás törlése.

14. táblázat: Az LPI Observer állításaihoz tartozó item mutatók

	Vezetői gyakorlat		Teljes itemsor $\alpha=0,983$	
	Korrigált teljes item korreláció	Alfa ha az item törlésre kerül	Korrigált teljes item korreláció	Alfa ha az item törlésre kerül
<b>Követendő út felmutatása Cronbach alfa= 0,920</b>				
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,794	0,902	0,781	0,983
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,782	0,904	0,784	0,983
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,804	0,901	0,793	0,983

	Vezetői gyakorlat		Teljes itemsor $\alpha=0,983$	
	Korrigált teljes item korreláció	Alfa ha az item törlésre kerül	Korrigált teljes item korreláció	Alfa ha az item törlésre kerül
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,720	0,913	0,778	0,983
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,826	0,898	0,889	0,982
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)	0,713	0,913	0,727	0,983
<b>Közös elképzelések előmozdítása Cronbach alfa= 0,925</b>				
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	0,756	0,916	0,733	0,983
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)	0,801	0,910	0,792	0,983
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)	0,740	0,918	0,766	0,983
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,840	0,904	0,871	0,982
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,816	0,908	0,833	0,982
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	0,759	0,915	0,755	0,983
<b>Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése Cronbach alfa= 0,915</b>				
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	0,736	0,903	0,732	0,983
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,837	0,888	0,850	0,982
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,823	0,890	0,827	0,982
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?“, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	0,768	0,898	0,817	0,982
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét tervekkel készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,772	0,898	0,847	0,982
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)	0,634	0,917	0,615	0,983
<b>Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez Cronbach alfa= 0,930</b>				
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,779	0,920	0,845	0,982
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,828	0,914	0,854	0,982
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,810	0,916	0,794	0,983
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,824	0,914	0,795	0,982
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	0,743	0,924	0,712	0,983

	Vezetői gyakorlat		Teljes íte msor $\alpha=0,983$	
	Korrigált teljes íte m korreláció	Alfa ha az íte m törlésre kerül	Korrigált teljes íte m korreláció	Alfa ha az íte m törlésre kerül
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,793	0,918	0,820	0,982
<b>Szívek bátorítása Cronbach alfa= 0,955</b>				
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,841	0,948	0,816	0,982
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	0,872	0,945	0,881	0,982
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,850	0,947	0,867	0,982
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,873	0,945	0,870	0,982
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	0,805	0,953	0,815	0,982
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,916	0,940	0,896	0,982

*Forrás: saját elemzés alapján*

#### 4.1.2. LPI Observer belső változórendszerének feltárása (faktorelemzés)

Dolgozatom további részében faktorelemzés segítségével azt vizsgáltam, hogy az általam gyűjtött minta esetében, miként alakul az LPI Observer belső változó struktúrája. Az elemzés elvégzése egyrészt kapcsolódik a kutatás azon céljához, melyben az LPI adaptálást tűztem ki, másrészt kapcsolódik a **H1** hipotézishez (a transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható).

A faktoranalízis, alapvetően adatredukciós módszernek tekinthető, ugyanakkor alkalmazásának gyakori célja, a változók közötti belső kapcsolatok feltárása. (Sajtos – Mitev, 2007; Ketskemény et al., 2007; Field, 2013). Az elemzés előtt azt vizsgáltam, hogy a gyűjtött adatok alkalmasak-e az analízis elvégzésére. Első lépésként a Kaiser-Meyer-Olkin mutató vizsgáltam, ami megmutatja parciális korrelációval kifejezhető és a látens struktúrára visszavezethető kapcsolatok hányadosát. A KMO mutató elfogadására vonatkozóan több referencia érték is létezik. Székely és Barna (2002) nyomán 0,5 feletti értéket fogadom el. A változórendszer esetében számított KMO mutató értéke 0,983 (15. táblázat), amely alapján következtethetünk arra, hogy az adatok alkalmasak a faktorelemzésre. A 14. táblázatban a sphericitást vizsgáló Bartlett próbához tartozó p értéket is leolvashatjuk. A teszt azt vizsgálja, hogy a változók közötti korreláció statisztikailag is igazolhatóan nem 0. Ebben az esetben a próbához tartozó szignifikancia szint kisebb mint 0,01. Ez megerősít minket abban, hogy az adatok továbbra is alkalmasak a faktorelemzésre. Itt fontos megjegyezni, hogy a szignifikancia szint függ az





A faktorelemzés további előfeltétele, hogy az anti image mátrix kovariancia részében a „főatlón kívüli elemeknek nem több mint egynegyede lehet 0,09-nél nagyobb” (Sajtos – Mitev, 2007 p. 256.). A 17. táblázatban láthatjuk a szóban forgó mátrixot, amely az itemek szórásnégyzetét magyarázott és nem magyarázott szórásnégyzetre bontja fel. A mátrix alapján megállapítható, hogy egyetlen egy változópár esetében sem mérhető 0,09-nél nagyobb érték

17. táblázat: LPI Observer anti-image kovariancia mátrix

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	
1.	<b>0,28</b>	-0,04	-0,08	-0,02	0,01	-0,05	0,01	0,00	-0,01	0,01	-0,05	0,04	0,00	-0,06	0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00	-0,01	-0,01	0,00	-0,02	0,01	0,00	-0,02	0,01	0,02	0,01	0,00	
2.		<b>0,36</b>	-0,02	-0,04	-0,01	-0,01	-0,04	-0,01	0,00	-0,02	0,00	-0,01	0,00	0,02	0,01	0,01	-0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	-0,07	0,01	0,00	0,03	-0,02	-0,06	0,00	0,00	0,00	
3.			<b>0,34</b>	-0,05	-0,01	0,03	-0,04	-0,05	0,00	0,00	-0,03	-0,03	-0,01	0,03	0,01	0,02	0,01	-0,01	0,01	0,00	-0,02	0,02	0,00	0,03	0,01	0,01	-0,03	-0,10	-0,01	0,01	
4.				<b>0,24</b>	-0,03	-0,03	0,01	-0,02	-0,02	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	-0,02	-0,01	-0,01	0,00	0,02	-0,01	0,02	-0,01	0,01	-0,02	0,01	-0,01	-0,02	0,01	0,02	0,00	-0,01	
5.					<b>0,24</b>	-0,02	-0,03	0,01	-0,02	-0,04	0,01	-0,01	0,00	-0,02	-0,01	-0,02	0,02	-0,01	-0,01	-0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	-0,02	0,01	0,00	0,02	0,05	-0,05
6.						<b>0,29</b>	-0,04	0,01	-0,01	-0,02	-0,07	0,01	0,00	0,05	0,01	0,01	-0,03	0,02	0,00	-0,01	0,00	-0,02	-0,02	0,05	0,01	0,00	-0,02	0,00	-0,01	-0,01	
7.							<b>0,30</b>	-0,03	0,01	0,02	0,01	-0,07	-0,04	-0,02	0,02	0,01	-0,01	-0,03	0,01	0,00	0,02	-0,02	0,01	-0,03	-0,01	0,01	-0,04	0,03	0,01	-0,01	
8.								<b>0,23</b>	-0,04	-0,01	0,01	-0,01	-0,04	0,03	-0,02	0,01	-0,02	-0,02	0,00	-0,01	0,01	0,01	-0,01	-0,02	-0,02	0,01	0,01	0,00	-0,02	0,00	
9.									<b>0,22</b>	-0,04	-0,01	-0,03	0,01	-0,02	-0,02	-0,02	0,00	-0,03	-0,01	0,02	-0,03	0,01	0,02	-0,03	0,00	-0,01	0,02	-0,01	-0,01	0,01	
10.										<b>0,17</b>	0,00	-0,02	0,00	-0,03	-0,01	-0,01	0,01	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00	-0,02	0,01	0,00	0,00	0,01	-0,02	-0,02	
11.											<b>0,27</b>	0,02	-0,02	-0,07	-0,01	-0,01	0,01	0,00	-0,01	-0,01	0,01	-0,02	-0,01	0,00	0,02	-0,05	0,03	0,01	-0,02	0,00	
12.												<b>0,32</b>	-0,02	0,03	-0,03	-0,01	-0,03	-0,03	-0,01	0,01	-0,02	0,01	-0,03	0,00	-0,01	0,00	0,01	-0,02	0,03	0,00	
13.													<b>0,27</b>	0,01	-0,03	0,02	-0,01	-0,01	-0,01	0,01	-0,02	-0,02	-0,01	-0,01	0,00	0,01	-0,01	-0,07	-0,03	0,01	
14.														<b>0,24</b>	-0,01	0,02	0,00	-0,01	-0,03	0,02	-0,03	0,00	0,00	-0,04	0,01	0,00	-0,03	0,02	-0,01	-0,02	
15.															<b>0,21</b>	-0,03	-0,04	0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,04	0,02	-0,02	0,00	-0,01	-0,01	
16.																<b>0,32</b>	-0,07	-0,05	0,03	0,01	-0,04	0,02	0,00	0,00	0,01	-0,01	0,00	-0,03	-0,01	-0,01	
17.																	<b>0,19</b>	-0,03	0,00	-0,02	0,01	-0,03	-0,01	0,02	0,01	-0,01	-0,01	0,00	-0,02		
18.																		<b>0,28</b>	-0,04	-0,02	-0,02	-0,02	-0,01	0,02	-0,02	0,01	-0,01	0,00	-0,01	0,02	
19.																			<b>0,27</b>	-0,04	-0,01	-0,02	0,01	-0,09	0,01	0,00	0,04	-0,01	-0,04	0,01	
20.																				<b>0,17</b>	-0,06	0,01	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,02	-0,01	-0,04	
21.																					<b>0,16</b>	-0,03	-0,01	0,03	-0,02	-0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	
22.																						<b>0,24</b>	-0,07	0,00	0,00	-0,01	-0,03	-0,01	0,01	0,00	
23.																							<b>0,24</b>	-0,03	-0,04	0,00	0,00	0,02	-0,01	-0,01	
24.																								<b>0,37</b>	-0,01	-0,01	-0,01	-0,07	-0,01	-0,02	
25.																									<b>0,27</b>	-0,03	-0,04	-0,02	-0,03	-0,03	
26.																										<b>0,37</b>	-0,12	-0,02	-0,01	0,01	
27.																											<b>0,30</b>	-0,06	-0,01	0,01	
28.																												<b>0,50</b>	-0,01	-0,02	
29.																													<b>0,27</b>	-0,04	
30.																														<b>0,13</b>	

Forrás: saját elemzés alapján

Az előfeltételek vizsgálatának utolsó lépéseként az MSA (Measures of Sampling Adequacy) értékeket vizsgáltam meg, melyek kifejezik az adott változók többi változókkal való kapcsolatuk erősségét. Az értékek 0,972 és 0,989 között alakultak, ami továbbra sem indokolja itemek kizárását.

A faktorszámok meghatározásánál a Kaiser kritériumot vettem figyelembe, mely alapján annyi faktort határoztunk meg, amelyeknek sajátérke nagyobb mint 1. A 17. táblázat alapján a szabálynak két faktor felel meg. Ezek a faktorok a teljes változórendszer információtartalmának közel 71%-át magyarázzák.

18. táblázat: Faktorok sajátértéke és varianciája (LPI Observer)

Főkomponensek	Sajátérték			Faktorok		
	Total	Variancia %	Kommulatív %	Total	Variancia %	Kommulatív %
<b>1</b>	<b>20,227</b>	<b>67,424</b>	<b>67,424</b>	<b>20,227</b>	<b>67,424</b>	<b>67,424</b>
<b>2</b>	<b>1,041</b>	<b>3,471</b>	<b>70,896</b>	<b>1,041</b>	<b>3,471</b>	<b>70,896</b>
3	0,923	3,077	73,972			
4	0,731	2,436	76,408			
5	0,592	1,973	78,381			
6	0,505	1,683	80,064			
7	0,47	1,567	81,631			
8	0,441	1,472	83,103			
9	0,41	1,367	84,47			
10	0,354	1,18	85,649			
11	0,338	1,126	86,776			
12	0,323	1,075	87,851			
13	0,318	1,061	88,911			
14	0,3	1,001	89,913			
15	0,264	0,88	90,793			
16	0,259	0,864	91,657			
17	0,244	0,813	92,47			
18	0,239	0,797	93,267			
19	0,222	0,74	94,007			
20	0,216	0,719	94,726			
21	0,205	0,683	95,409			
22	0,199	0,664	96,073			
23	0,186	0,621	96,694			
24	0,173	0,578	97,272			
25	0,161	0,535	97,807			
26	0,157	0,525	98,332			
27	0,146	0,487	98,819			
28	0,139	0,464	99,283			
29	0,112	0,373	99,656			
30	0,103	0,344	100			

*Forrás: saját elemzés alapján*

A faktoranalízist főkomponens módszerrel hajtottam végre. Az adatok jobb értelmezhetősége végett a faktorok „A” mátrixán varimax rotációt végeztem. Ez a fajta forgatás egymással nem korreláló faktorokat hoz léte. Az eredményeket a 19. táblázatban láthatjuk. Első ránézésre azt a megállapítást tehetnénk, hogy a 30 állítás, valamint az eredeti 5 vezetői gyakorlat 2 faktorba tömöríthető. Az első faktorhoz került a „szívek bátorítása” (5., 10., 15., 20., 25., 30. ), valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” (4., 9., 14., 19., 24., 29.) dimenziók tételei közül az összes. Szintén az első faktorhoz került a „követendő út felmutatása” gyakorlathoz tartozó itemek közül 4 (1., 11., 16., 21.), valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezése” gyakorlathoz tartozó 2 állítás (18., 23.). A második faktorhoz sorolódott a „közös elképzelések előmozdítása” dimenzió állításai (2., 7., 12., 17., 22., 27.). Szintén ebben a faktorban foglal helyet „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez” tartozó 4 állítás (3., 8., 13., 28.), valamint a „követendő út felmutatásához tartozó” 2 állítás (6., 26.)

19. táblázat: Rotált faktorstruktúra (főkomponens, Kaiser, varimax)

Itemek	Faktor	
	1	2
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,813	0,304
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	0,796	0,446
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,790	0,328
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,790	0,473
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,776	0,454
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,748	0,510
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,747	0,410
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,746	0,462
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,713	0,518
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	0,712	0,295
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,710	0,455
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,651	0,485
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?“, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	0,642	0,528
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,637	0,577
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,636	0,575
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	0,632	0,536
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,614	0,504
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,570	0,558
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	0,330	0,788
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	0,345	0,743
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	0,349	0,734
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)	0,478	0,678
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)	0,400	0,671
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)	0,257	0,665
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,553	0,652
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,601	0,651
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,551	0,644
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,605	0,617
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,537	0,601
12. Megkér másokat, hogy közös álmat alakítsanak ki a jövőről. (KEE)	0,526	0,586

*Forrás: saját elemzés alapján*

Az eredményeket összefoglalva megállapítható, hogy az első faktorhoz főként azok az állítások kerültek, melyek tartalmukat tekintve a vezetői munka ösztönzési és munkatársfejlesztési részét képezik. A második faktorhoz nagy arányban azok az állítások tartoznak, melyek a jövőkép alkotáshoz, valamint a változás kezdeményezéshez kapcsolódnak. Mint ahogy a 18. táblázatban láthatjuk az első faktor fejlesztés-ösztönzés dimenzióként interpretálható, míg a második faktort jövőkép-innovációnak nevezhetjük el. Megvizsgálva az egyes változókhoz tartozó faktorsúlyokat, felmerül a kérdés, hogy mennyiben illeszkednek az egyes itemek kizárólag egyetlen egy faktorhoz. A faktorsúlyok alapján azt mondhatjuk, hogy az első futtatás nem eredményezett

teljesen egyértelmű struktúrát, hiszen számos item kapcsolata mindkét faktorra jelentősnek tekinthető.

A faktorszámok meghatározásánál további alapelvek is alkalmazhatók. A Kaiser-kritériumhoz hasonlóan, a Jolliffe-kritérium is a sajátértékeket veszi figyelembe, ugyanakkor megengedőbb abból a szempontból, hogy a faktorszámok meghatározásához a 0,7 vagy afeletti sajátértékkel rendelkező faktorok is figyelembe vehetők. (Yong – Pearce, 2013) Ha a Jolliffe-kritérium alapján döntenék a 4 faktoros modellt kellene választani (16. táblázat). A táblázatban nem tüntettem fel azokat a faktorsúlyokat amelyek 0,3-alacsonyabbak. Ebben a modellben jelentősen átalakult a változóstruktúra és nehezebben interpretálható faktorokat kaptunk eredményül. Számos item esetében a hovatartozás továbbra sem egyértelmű. Szembetűnő, hogy a 4. faktorhoz csupán 1 állítás került. A legtöbb item az első faktorhoz tartozik. Amennyiben interpretálni szeretnénk, akkor egy komplex vezetői magatartásdimenzióként tudnánk értelmezni, amibe beletartozik a jövőképzés, a hiteles vezetői viselkedés, a változtatás, az ösztönzés és a fejlesztés. A második faktor főként a vízió felvázolásával és a hitelességgel áll összefüggésben. A harmadik faktorhoz azok az állítások kerültek, melyek tartalmukat tekintve a munkatársak fejlesztésével és ösztönzésével állnak összefüggésben. A negyedik faktor kvázi kockázatvállalásként értelmezhető (20. táblázat)

20. táblázat: Rotált faktorstruktúra (főkomponens, Jolliffe, varimax)

Itemek	Faktor			
	1	2	3	4
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)	0,762			
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,679			
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,675			
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?“, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	0,674			
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,643	0,328	0,471	
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,629	0,366	0,362	
21. Konzisztens épít a szervezetüket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,599	0,411	0,518	
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,575	0,386	0,517	
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,572	0,381	0,564	
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	0,569	0,312	0,429	
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)	0,568	0,485		
9. Oszatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,567	0,341	0,543	
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,554	0,381	0,348	
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,530	0,475	0,427	
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)		0,704	0,451	
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	0,365	0,702	0,163	
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,433	0,676	0,326	
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)		0,635	0,318	

Itemek	Faktor			
	1	2	3	4
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)		0,631	0,562	
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	0,345	0,598		
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,467	0,574	0,441	
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,476	0,566	0,355	
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	0,408	0,543		
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)		0,439	0,727	
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,393		0,722	
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)			0,722	
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	0,541	0,391	0,603	
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,563	0,392	0,587	
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,427	0,343	0,587	
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)				0,799

*Forrás: saját elemzés alapján*

A faktorok kialakítása során a főkomponens módszer mellett, elvégeztem az elemzést az „image eljárással” is. A módszer a változók korrelációs mátrixát bontja magyarázott és nem magyarázott részre. (Sajtos – Mitev, 2007) A forgatási eljárások közül ismét variámx rotációt alkalmaztam. Az eredményeket a 20. táblázatban olvashatjuk. Nagyon hasonló faktorstruktúrát látunk, mint a 15. táblázat esetében. Az első faktorhoz került a „szívek bátorításához”, valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” gyakorlatokhoz tartozó összes item, valamint a követendő út felmutatásához tartozó négy (1.; 11.; 16.; 21.) állítás. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása”, valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez” tartozó itemek kerültek. Ebbe a faktorba sorolódott be a „követendő út felmutatásához” tartozó kettő item (6.; 26.) Ha megvizsgáljuk 20. táblázatban szereplő egyes állításokhoz tartozó faktorsúlyokat, továbbra is találunk, olyan itemeket, melyek kapcsolatban állhatnak mindkét faktorial, de a tételek tartalmát figyelembe véve, egy jobban értelmezhető faktormodellt sikerült kialakítani. A faktorok interpretálását tekintve az első faktort fejlesztés-ösztönzés faktorként, a másodikat pedig jövőképzés-transzformáció dimenzióként értelmezhetjük. Ha tovább visszük ezt a gondolatmenetet, akkor elmondható, hogy az 1. faktor tételei a vezetés egyénre, míg a 2. faktor itemei a szervezetre irányuló mozzanatait írják le. Ez alapján megerősíthetjük azt a felvetést (Fehér 2010a), hogy az átalakító vezetés beosztottakon túl strukturális viszonyrendszerben is értelmezhető.

21. táblázat: Rotált faktorstruktúra (image eljárás, Kaiser, varimax)

Itemek	Faktor	
	1	2
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,756	0,515
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bizik a képességeikben. (SZB)	0,752	
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,731	0,507
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,730	
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,726	
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,709	
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,702	0,559
9. Oszatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,687	0,520
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,660	0,501
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,657	0,574
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	0,632	
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,611	0,512
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,610	0,588
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	0,596	0,562
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,565	0,545
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,555	0,554
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)		0,702
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,558	0,682
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)		0,670
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,519	0,666
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)		0,661
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,519	0,653
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)		0,652
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,563	0,643
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,586	0,617
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)		0,606
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)		0,605
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,522	0,599
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	0,580	0,581
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)		0,552

*Forrás: saját elemzés alapján*

A faktorstruktúra stabilitásának vizsgálata érdekében az adatbázis megfigyelési egységeit véletlenszerűen elfeleztem és elvégeztem újra a faktoranalízist változatlan feltételek mellett. A rotált változórendszer a 21. táblázatban láthatjuk. A mátrix alapján elmondható, hogy az egyes itemek faktorokhoz történő besorolásában nem történt jelentős változás. Egyedül a 18. állítás esetében láthatjuk azt, hogy a felezett mintán a tétel faktorsúlya az első faktor esetében nagyobb.

Az eredményeket összefoglalva megállapítható, hogy a felezés során nem alakult át jelentős mértékben a változóstruktúra. Ebből arra következtethetünk, hogy viszonylag stabil faktorokat sikerült létrehozni a vizsgált minta esetében. Módszertani szempontból fontos megjegyezni, hogy a faktor modellt matematikai-statisztikai oldalról vizsgálva további kérdések merülnek fel. Annak ellenére, hogy a minta felezését követően sikerült a két faktort tartalmilag közel megegyező módon újra előállítani, sem a teljes, sem pedig a felezett mintán végzett elemzés nem egyértelműsíti egyes tételek hovatartozását.

22. táblázat: Rotált faktorstruktúra (image eljárás, Kaiser, varimax, felezés)

Itemek	Faktor	
	1	2
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,759	0,521
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízunk a képességeikben. (SZB)	0,757	0,503
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,754	
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,717	
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,714	0,533
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,704	
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,689	
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,684	0,584
9. Oszatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,680	0,534
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,648	0,583
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,641	
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,633	0,586
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	0,628	
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	0,591	0,584
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	0,589	0,572
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,577	0,534
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,575	0,555
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)		0,696
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,567	0,691
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)		0,688
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)		0,672
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,517	0,667
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,559	0,654
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,535	0,647
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)		0,643
12. Megkér másokat, hogy közös álmat alakítsanak ki a jövőről. (KEE)		0,632
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,598	0,616
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)		0,597
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,521	0,593



Itemek	Faktor	
	1	2
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)		0,559

Forrás: saját elemzés alapján

#### 4.1.3. A faktorok megbízhatóságának vizsgálata

Az item csoportok belső konzisztenciájára az alfa mutató alapján következtethetünk. A két faktor esetében számított mutatókat a 23. táblázatban láthatjuk. A fejlesztés-ösztönzés faktor esetében 0,975-ös mutatóval számolhatunk. Ha megvizsgáljuk az egyes itemekhez tartozó értékeket az utolsó oszlopban, akkor megállapíthatjuk, hogy egy esetben sem változna (nőne) a belső megbízhatóság ha az adott tétel kizárásra kerülne. A korrigált teljes item korreláció minden esetben 0,7 feletti. A legkisebb koefficiens a 24. tétel (Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat.) esetében figyelhető meg. Ez azt jelenti, hogy a 24. item jár együtt a legkevésbé a teljes skálapontszámmal. A jövőkép-transzformáció skála esetében szintén magas alfa értékkel (0,961) számolhatunk. A legalacsonyabb (0,633) item korrelációs együttható a 28. tételnél figyelhető meg, ami közepesnél erősebb együtt járással utal a teljes skála pontszámmal. Ha a 28. item kizárásra kerülne csupán 1 ezreddel nő a jövőkép-transzformáció skála megbízhatósága.

23. táblázat: Faktorok item mutatói

	Skála átlag ha az item törlésre kerül	Skála variancia ha az item törlésre kerül	Korrigált teljes item korreláció	Alfa ha az item törlésre kerül
<b>Fejlesztés-ösztönzés</b>	<b>106,34</b>	<b>1430,23</b>	<b>-</b>	<b>0,975</b>
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	100,040	1229,454	0,910	0,972
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	99,882	1244,573	0,897	0,972
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	99,665	1248,168	0,880	0,972
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	99,063	1258,321	0,826	0,973
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	99,589	1267,360	0,816	0,973
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	99,369	1252,768	0,831	0,973
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	99,941	1260,065	0,889	0,972
9. Oszatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	100,268	1256,987	0,858	0,973
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	99,574	1260,348	0,823	0,973
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	100,042	1251,299	0,861	0,972
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	99,502	1280,270	<b>0,723</b>	0,974

	Skála átlag ha az item törlésre kerül	Skála variancia ha az item törlésre kerül	Korrigált teljes item korreláció	Alfa ha az item törlésre kerül
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	98,948	1272,812	0,792	0,973
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	99,399	1265,022	0,834	0,973
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)	100,015	1255,879	0,799	0,973
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	100,792	1263,784	0,763	0,974
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	99,129	1279,587	0,770	0,974
<b>Jövőképalkotás-transzformáció</b>	<b>93,109</b>	<b>920,078</b>	<b>-</b>	<b>0,961</b>
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	85,944	794,694	0,785	0,958
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	86,964	778,885	0,868	0,957
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	85,785	807,014	0,756	0,959
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	86,071	795,174	0,837	0,957
7. Vonzó képet fest a jövőnkről. (KEE)	86,597	796,600	0,809	0,958
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	86,592	789,197	0,831	0,957
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	86,148	803,921	0,746	0,959
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	86,553	788,493	0,840	0,957
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	86,539	791,167	0,827	0,958
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)	85,725	801,271	0,724	0,960
12. Megkér másokat, hogy közös álmat alakítsanak ki a jövőről. (KEE)	87,417	792,424	0,769	0,959
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	86,071	804,611	0,766	0,959
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?“, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	87,027	785,215	0,796	0,958
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)	86,986	810,985	<b>0,633</b>	0,962

Forrás: *saját elemzés alapján*

#### 4.1.4. A faktorok érvényességének vizsgálata

A kutatás során egy, a személyes (én-) hatékonyságra vonatkozó tételsor is összeállításra került. Az egyes itemekkel az volt a célom, hogy kontrollváltozókként használjam fel arra, hogy vizsgálni tudjam az átalakító vezetői magatartást leíró LPI itemek által alkotott skálák érvényességét, másrészt vizsgálom a **H2** hipotézisemet, melyben feltételezem, hogy szignifikáns

kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között. Az összefüggésvizsgálat során az LPI és a személyes hatékonyság skálák együttjárását elemzem.

A személyes hatékonyságot vizsgáló tételek közötti összefüggésrendszert is faktorelemzéssel vizsgáltam. Az analízist főkomponens módszerrel végeztem. Az első futtatás során a Kaiser-kritériumot vettem figyelembe és varimax forgatást alkalmaztam. A KMO mutató értéke 0,952. A Bartlett próbához tartozó szignifikancia szint  $p < 0,01$ . A 24. táblázat eredményei alapján következtethetünk arra, hogy a változórendszerünk alkalmas faktorelemzésre.

24. táblázat: KMO mutató és a Bartlett próbához tartozó statisztikai értékek (Személyes hatékonyság, Observer)

KMO mutató		,952
Bartlett próba	Chi2	20951,535
	df	91
	Sig.	0,000

Forrás: saját elemzés alapján

A 25. táblázatban az egyes tételek korrelációs mátrixát láthatjuk. A mátrix alapján megállapíthatjuk, hogy extrém magas korrelációs együttható értékekkel nem találkozhatunk. Továbbá megállapítható, hogy nem indokolt a változók kizárása.

25. táblázat: Korrelációs mátrix értékek (Személyes hatékonyság, Observer)

	SZH 1.	SZH 2.	SZH 3.	SZH 4.	SZH 5.	SZH 6.	SZH 7.	SZH 8.	SZH 9.	SZH 10.	SZH 11.	SZH 12.	SZH 13.	SZH 14.
SZH 1.	1,00	0,73	0,65	0,57	0,54	0,61	0,56	0,66	0,72	0,64	0,64	0,62	0,67	0,51
SZH 2.	0,73	1,00	0,78	0,73	0,67	0,73	0,60	0,63	0,69	0,63	0,65	0,63	0,67	0,60
SZH 3.	0,65	0,78	1,00	0,84	0,68	0,71	0,65	0,60	0,66	0,60	0,63	0,61	0,64	0,55
SZH 4.	0,57	0,73	0,84	1,00	0,64	0,69	0,61	0,57	0,59	0,56	0,58	0,58	0,61	0,54
SZH 5.	0,54	0,67	0,68	0,64	1,00	0,81	0,66	0,57	0,62	0,57	0,55	0,57	0,60	0,64
SZH 6.	0,61	0,73	0,71	0,69	0,81	1,00	0,71	0,62	0,66	0,59	0,59	0,63	0,64	0,64
SZH 7.	0,56	0,60	0,65	0,61	0,66	0,71	1,00	0,56	0,65	0,60	0,60	0,60	0,56	0,53
SZH 8.	0,66	0,63	0,60	0,57	0,57	0,62	0,56	1,00	0,66	0,65	0,62	0,63	0,63	0,53
SZH 9.	0,72	0,69	0,66	0,59	0,62	0,66	0,65	0,66	1,00	0,71	0,71	0,68	0,65	0,56
SZH 10.	0,64	0,63	0,60	0,56	0,57	0,59	0,60	0,65	0,71	1,00	0,78	0,72	0,63	0,57
SZH 11.	0,64	0,65	0,63	0,58	0,55	0,59	0,60	0,62	0,71	0,78	1,00	0,77	0,65	0,53
SZH 12.	0,62	0,63	0,61	0,58	0,57	0,63	0,60	0,63	0,68	0,72	0,77	1,00	0,67	0,59
SZH 13.	0,67	0,67	0,64	0,61	0,60	0,64	0,56	0,63	0,65	0,63	0,65	0,67	1,00	0,77

	SZH 1.	SZH 2.	SZH 3.	SZH 4.	SZH 5.	SZH 6.	SZH 7.	SZH 8.	SZH 9.	SZH 10.	SZH 11.	SZH 12.	SZH 13.	SZH 14.
<b>SZH 14.</b>	0,51	0,60	0,55	0,54	0,64	0,64	0,53	0,53	0,56	0,57	0,53	0,59	0,77	<b>1,00</b>

*Forrás: saját elemzés alapján*

A 26. táblázatban láthatjuk, hogy a Kaiser-kritérium alapján mindegyik item 1 faktorba tömörült, melyek a teljes variancia 66,086%-át magyarázza.

26. táblázat: Faktorok sajátértéke és varianciája (személyes hatékonyság obszerver)

Főkomponensek	Sajátérték			Faktorok		
	Total	Variancia %	Cumulative %	Total	Variancia %	Cumulative %
1	9,252	66,086	66,086	9,252	66,086	66,086
2	,872	6,228	72,314			
3	,669	4,780	77,095			
4	,556	3,969	81,064			
5	,467	3,338	84,402			
6	,380	2,714	87,116			
7	,343	2,451	89,567			
8	,294	2,103	91,669			
9	,254	1,811	93,481			
10	,211	1,504	94,985			
11	,207	1,475	96,460			
12	,178	1,268	97,728			
13	,172	1,226	98,954			
14	,146	1,046	100,000			

*Forrás: saját elemzés alapján*

Ha az „engedékenyebb” Jollife-kritérium alapján határoznánk meg a faktorok számát, akkor két-faktoros modellt kellene választanunk, amely során a teljes információtartalom 72%-át nyernénk vissza. A 14 item két faktorba történő besorolását, varimax forgatást követve a 27. táblázatban láthatjuk. A 0,4 alatti faktorsúlyokat nem tüntettem fel.

27. táblázat: Elforgatott faktormátrix (személyes hatékonyság obszerver)

	Faktor	
	1	2
11. Az általa végzendő feladatok között világos fontossági és sürgösségi rangsort alakít ki.	0,828	
10. Hatékonyan választja ki, hogy milyen tennivalókkal foglalkozzon, s melyekkel nem indokolt foglalkoznia.	0,818	
12. Átgondolt, egyértelmű, mérhető személyes célok vezetnek napi tevékenységét.	0,789	
9. Beosztottjai elégedettek az általa végzett munkával.	0,726	

	Faktor	
	1	2
1. Az általa megoldandó szakmai feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkezik.	0,695	0,438
8. Sikerül teljesítenie a munkájával szembeni felsőbb (eredmény) elvárásokat.	0,674	0,432
13. Módja van azzal foglalkozni, amihez igazán ért.	0,640	0,522
5. A feladataiban örömet lel.		0,811
6. Motiváltan végzi szakmai feladatait.		0,810
4. Elszánt.		0,799
3. Tetre kész.		0,790
2. Láthatóan érdeklődik munkája, a megoldandó problémák, a kihasználható lehetőségek iránt.	0,517	0,696
7. Motiváltan végzi munkatárs-irányítási feladatait.	0,444	0,660
14. Módja van olyan feladatokkal foglalkozni, amelyeket szenvedéllyel végez.	0,481	0,577

*Forrás: saját elemzés alapján*

Az eredmények interpretálását tekintve elmondható, hogy az első faktorba azok a tételek kerültek, melyek a személyes önmenedzseléshez, a vezetői munka eredményességéhez, valamint hatékonyságához, munkájával kapcsolatos elégedettséghez kapcsolódónak. A második faktorba sorolt itemek a vezetés, emocionálisabb oldalát, a belső motiváltsági állapotot ragadják meg. Összefoglalva megállapítható, hogy a „kétfaktoros” modell jobban értelmezhető megoldást nyújt. A továbbiakban ezzel dolgoztam tovább.

Az elemzés során regressziós eljárással elmentettem az 1 faktoros és a 2 faktoros modell faktorkoordinátáit is. A „score-ok” a megfigyelési egységek (értékelt vezetők) relatív helyzetét fejezik ki a két faktor esetében.

A 28. táblázatban a kialakított faktorok közötti korrelációs együtthatók mátrixát láthatjuk. A koefficiensnek mindegyik esetben 1%-os hibahatár melletti értéket vettek fel. A fejlesztés-ösztönzés és az önmenedzselés skálák közötti korrelációs együttható értéke 0,561, ami párhuzamos irányultságra és közepes szorosságra utal. A fejlesztés-ösztönzés és motiváció skálák közötti kapcsolat, szintén egyirányú, ugyanakkor a korrelációs együttható értéke (0,252) közepesnél gyengébb kapcsolatra utal. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy azok a vezetők, akiket úgy értékelték a beosztottak, hogy munkájukat gyakran jellemezi mások elismerése, meghallgatása, munkatársak munkájának támogatása, a beosztottak hatalommal történő felruházása, azok hatékonyabban és eredményesebben tűznek ki személyes célokat, feladataikat tekintve jobban kezelik a prioritások.

A jövőkép-transzformáció skála az önmenedzselés és a motiváció faktoral is közepes, azonos irányú kapcsolatban áll. A kapcsolat szorossága a motiváció faktor esetében erősebb. Azok a vezetők akiknek a munkáját jobban jellemezi a kínálkozó lehetőségek felkutatása, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, jellemzően elszántabbak, tetre készebbek, feladataikban örömet lelnek, ugyanakkor beosztottaik jobban egyetértettek azokkal az állításokkal is, melyen az önmenedzselés deskriptorai. Amennyiben a két transzformációs skálát összevetjük

a személyes hatékonyság skála 1 faktoros modelljével megállapíthatjuk, hogy a személyes hatékonyság közepes ereőségő kapcsolatban áll a fejlesztés - ösztönzéssel, valamint a közepesnél erősebb kapcsolatot mutat a jövőkép és transzformáció dimenzióval.

A közepes korrelációs koefficiensekből fakadóan következtethetünk a kialakított transzformatív vezetés skálák érvényességére, ugyanakkor annak megállapítására, hogy a két skála valóban azt méri, amit mérni kívánunk, további vizsgálatok szükségesek.

A kapott eredmények kritikájaként, valamint a későbbi kutatások megalapozásaként kiemelném, hogy a koefficiensek alapján az ok-okozati kapcsolatra vonatkozóan nem tudunk következtetéseket levonni. Feltételezhetjük, hogy akik hatékonyabban menedzselik önmagukat, vagy motiváltak munkájukat tekintve, jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, ugyanakkor a változók közötti kapcsolat mögött az is állhat, hogy a válaszadók (LPI Observer esetében a beosztottak) konzekvensen, „helyeslő módon” értenek egyet a felettesekre vonatkozó pozitív állításokkal, kvázi „nimbusz” hatás érvényesül. Lényegében nem a vezetőt értékelik aszerint, hogy az egyes magatartások és vonások mennyire jellemzik felettesüket, valamint azok munkáját, hanem konzekvens módon elégedettségüket, szimpátiájukat vagy éppenséggel elégedetlenségüket fejezik ki vezetőjük kapcsán.

28. táblázat: A transzformatív és a személyes hatékonyság skálák közötti összefüggés

		Személyes hatékonyság 2 faktor önmenedzselés	Személyes hatékonyság 2 faktor motiváció	Személyes hatékonyság 1 faktor
fejlesztés- ösztönzés (REG)	Pearson Korreláció	0,561	0,252	0,576
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	1638	1638	1638
jövőkép- transzformáció (REG)	Pearson Korreláció	0,434	0,586	0,706
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	1638	1638	1638

*Forrás: saját elemzés alapján*

#### 4.1.5. Vezetői tipológia, klaszterek kialakítása a faktor score-ok alapján

A „faktor score”-okat vizsgálva célt az volt, hogy az LPI Observer itemei alapján kialakított két faktor mentén klaszterekbe soroljam az értékelt vezetőket. Mivel nagy elemszámú adatbázissal dolgozom, ezért K közép klaszterezési eljárás lehetne célszerű, ugyanakkor a módszer hátránya, hogy a csoportok számát előre kell meghatározni. Ebből kifolyólag az elemzés első részében hierarchikus eljárást, azon belül Ward-módszert alkalmaztam. A klaszterek összevonásának folyamatát a 29. táblázatban láthatjuk. Mivel nagy elemszámú mintával dolgozom ezért a folyamatnak az utolsó 20 lépését tüntettem fel. Ha megvizsgáljuk a koefficiens oszlopot,

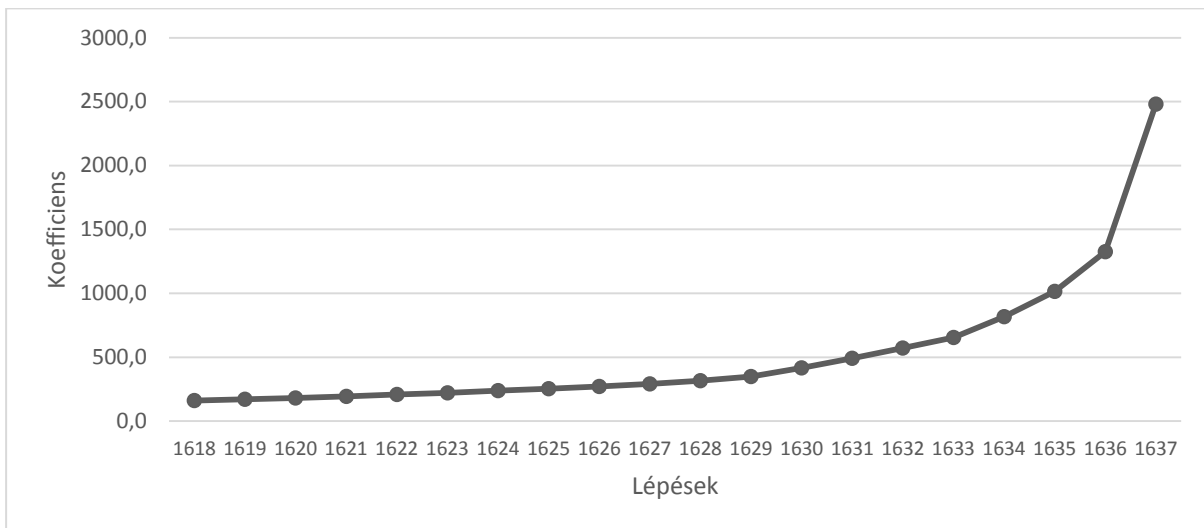
láthatjuk, hogy a 1637. lépésénél emelkedik hirtelen a cellában szereplő érték. Ez arra utal, hogy a „két-klaszteres” csoportosítás lehet célravezető.

29. táblázat: Klaszterek összevonásának lépései

Lépések	Klaszter kombinációk		Koefficiensek	Első megjelenés		Következő megjelenés
	Klaszter 1	Klaszter 2		Klaszter 1	Klaszter 2	
1618	64	160	161,654	1614	1597	1631
1619	5	11	171,127	1616	1600	1633
1620	33	344	181,757	1599	1583	1625
1621	1	17	192,839	1591	1609	1627
1622	21	116	207,186	1610	1602	1626
1623	58	439	221,906	1604	1598	1631
1624	7	82	237,179	1605	1612	1633
1625	33	154	252,776	1620	1594	1630
1626	9	21	270,124	1596	1622	1632
1627	1	13	291,799	1621	1608	1632
1628	38	110	314,804	1617	1606	1630
1629	15	106	347,952	1615	1607	1634
1630	33	38	416,394	1625	1628	1636
1631	58	64	490,812	1623	1618	1634
1632	1	9	570,719	1627	1626	1635
1633	5	7	654,164	1619	1624	1635
1634	15	58	817,886	1629	1631	1636
1635	1	5	1014,200	1632	1633	1637
1636	15	33	1325,305	1634	1630	1637
1637	1	15	2481,569	1635	1636	0

*Forrás: saját elemzés alapján*

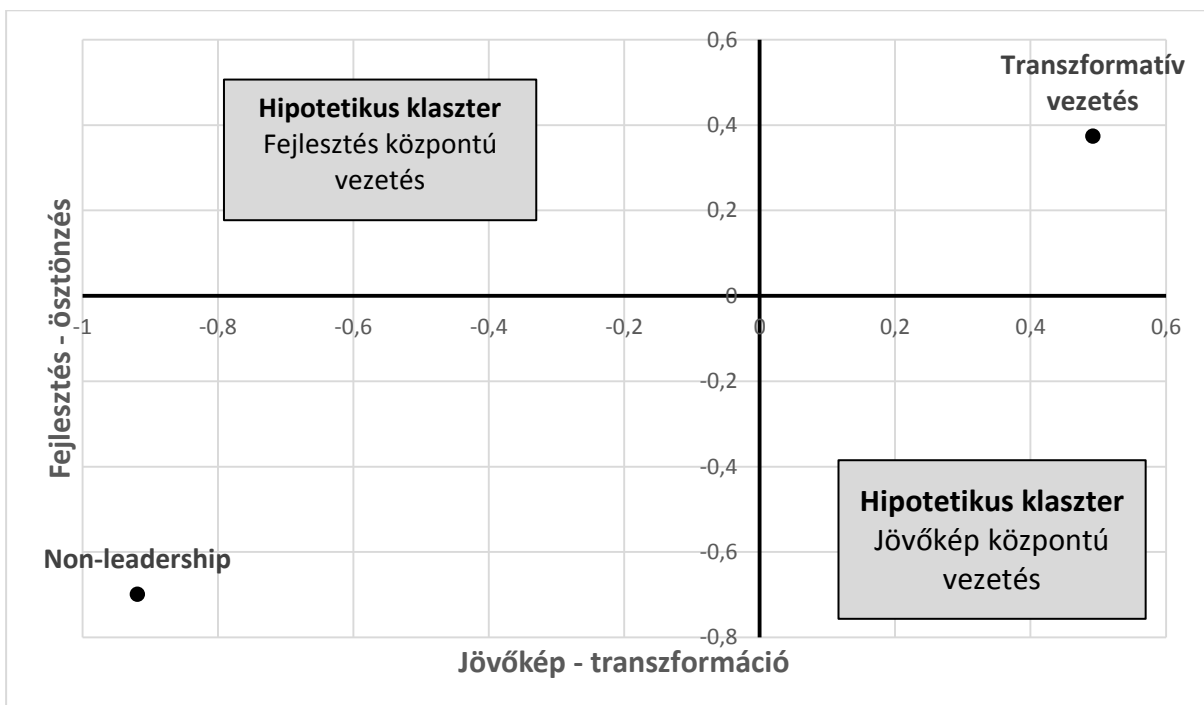
A koefficiens láncok „törését” vizualizálva is vizsgálhatjuk. Az utolsó 20 értéket egy vonaldiagram (28. ábra) segítségével ábrázoltam. A diagramon szintén látható, hogy a legnagyobb ugrás az utolsó lépésnél figyelhető meg, de relatív nagyobb mértékben változik a meredekség az 1635. lépést követően. Ebből kifolyólag a klaszterek számát 3-ban is meghatározhatjuk. A klaszterezést két-lépcsős eljárással is elvégeztem. A módszerrel végzett csoportosítás a 2 klaszteres megoldást erősíti.



28. ábra: Koefficiens láncok törése

*Forrás: saját elemzés alapján*

A kutatás során a „kétklaszteres” csoportosítást mentén elemzem az adatokat. Az alábbi (29.) ábrán klaszterközéppontokat láthatjuk a fejlesztés-ösztönzés, valamint a jövőkép-transzformáció faktor függvényében. Az ábráról leolvasható, hogy azok a vizsgált vezetők, akik a „transzformatív vezetés” klaszterbe sorolódtak, őket relatív magasabb pontszámokkal értékelték, mindkét skála esetében, mint akik az úgynevezett „non-leadership” csoportba kerültek. Az ábrán két hipotetikus klasztert is megjelöltem fejlesztés, valamint jövőkép központú vezetés elnevezéssel.

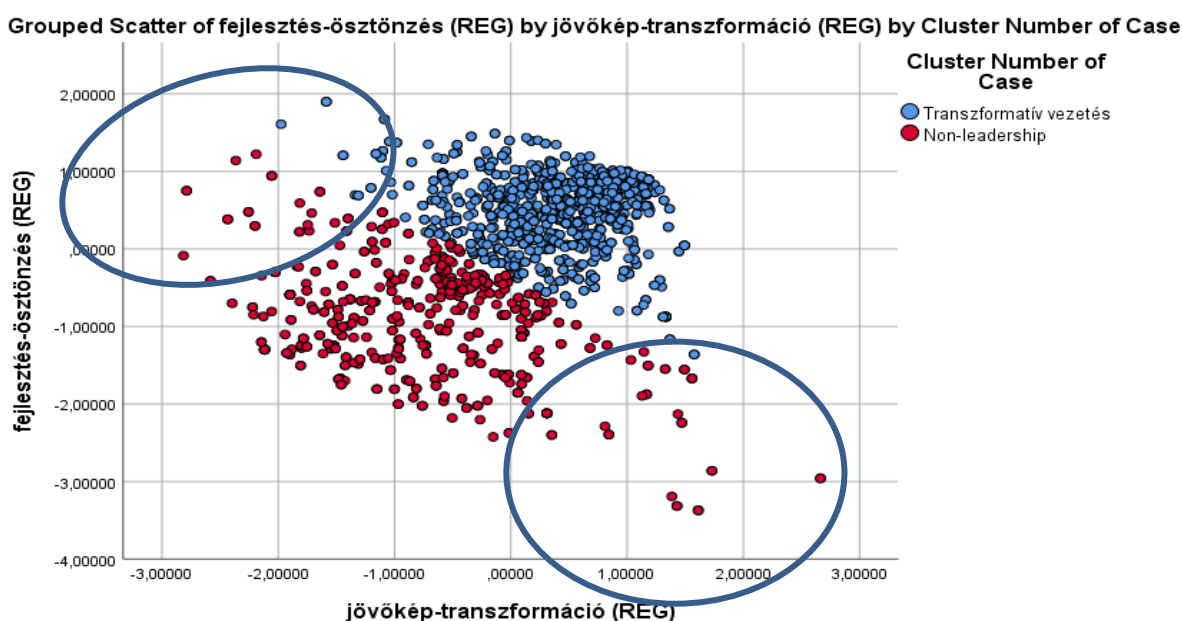


29. ábra: Klaszterközéppontok helyzete a fejlesztés-ösztönzés és a jövőkép-transzformáció skálák függvényében

*Forrás: saját elemzés alapján*



A 30. ábrán a megfigyelési egységekhez rendelt faktorkoordinátákat láthatjuk a fejlesztés-ösztönzés, valamint a jövőkép-transzformáció dimenziók függvényében. Az ábra alapján megállapítható, hogy azok a vezetők, akik a transzformatív klaszterbe kerültek, a két skála alkotta térben tömörebben, egymáshoz közelebb helyezkednek el, mint akik a non-leadership klaszterbe kerültek. Az ábrán azt is láthatjuk, hogy egyes megfigyelési egységek – annak ellenére, hogy egyik-másik klaszterbe sorolódnak – távolabb helyezkednek el a csoportok többi tagjaitól. Ezeket az elemeket „kiugró” esetekként is értelmezhetjük. Feltételezhetjük, hogy a „transzformatív vezetők”, az egyes gyakorlatokat illetően homogénebb csoportot alkotnak. A „non-leaderok” sokkal heterogénebbek. Esetükben, olyan megfigyelési egységek (értékelt vezetők) is jelen vannak, akik a fejlesztés-ösztönzés, valamint a jövőkép-transzformáció dimenzióiban magasabb értékelést kaptak. Ez abban a feltételezésben erősít meg minket, hogy a két faktor mentén további magatartáskombinációk, stílusok azonosíthatók, annak ellenére, hogy a klasztermodell illeszkedése kevésbé elfogadható jószágmutatóval bír 3 vagy 4 klaszteres csoportosításban.



30. ábra: Megfigyelési egységek elhelyezkedése a faktortérben

*Forrás: saját elemzés alapján*

#### 4.1.6. A vezetői gyakorlat és egyes objektív változók közötti kapcsolat, a klaszterek jellemzése

A továbbiakban azt vizsgáltam, hogy a minta egyes ismérvei mentén miként jellemezhető a kialakított két klaszter. Az első elemzés ahhoz a kutatási hipotézishez kapcsolódik, melyben feltételezem, hogy „statisztikailag is igazolható különbség figyelhető meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között” (H3). A változók közötti kapcsolatot tekintve függetlennek tekintem a nem, míg függőnek a klaszter változót. Máshogy megfogalmazva a nemiség befolyásolja a klaszterbe kerülési arányokat. Mivel mindkét változó alacsony (nominális) mérési szintű, ezért kereszttábla elemzést és Chi2 próbát alkalmazok.

A 30. táblázatban a vezetők neme mentén olvashatjuk, a csoportok elemszámát és arányait. Megállapítható, hogy a mintába bekerülők 65,1%-ban a „transzformatív vezetés” klaszterbe kerültek. A férfiak esetében ez az arány 67,8%, míg a nők esetében 61,6%. A non-leadership klaszterbe a minta 34,9%-a került be. A férfi vezetők 32,2%-a, a nők 38,4%-a sorolódott ebbe a csoportba. Összefoglalva megállapítható, hogy a férfi vezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket beosztottjaik transzformatív jegyekkel értékelték, míg a nők esetében azt látjuk, hogy 6%-kal többen vannak azok, kik a „non-leadership” klaszterbe kerültek besorolásra. A keresztábra elemzéshez kapcsolódó Chi2 próba szignifikáns eltérést mutat az eloszlások között. (Chi2=6,986; df=1; p<0,01)

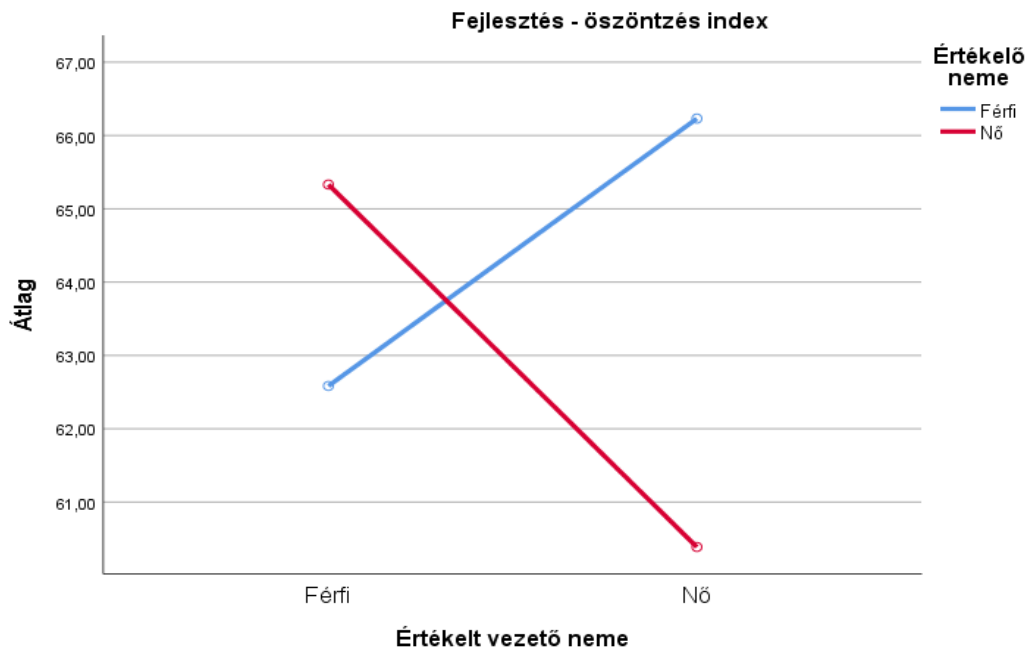
30. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a nem függvényében

		Nem		Total
		Férfi	Nő	
Transzformatív vezetés	Elemszám	633	434	1067
	%	67,80%	61,60%	65,10%
Non-leadership	Elemszám	300	271	571
	%	32,20%	38,40%	34,90%
Total	Elemszám	933	705	1638
	%	100,00%	100,00%	100,00%

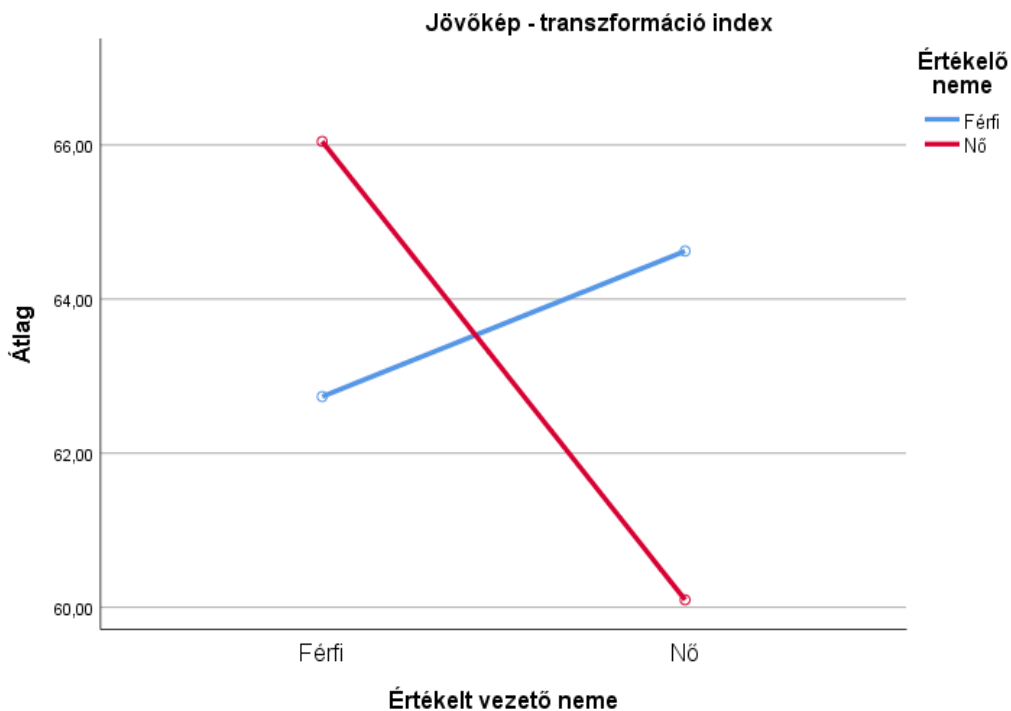
Forrás: saját elemzés alapján

Kontrollcsoportterves kétutas faktoriális varianciaanalízissel megvizsgáltam, az értékelt vezetők és az értékelők nemének főhatását, a fejlesztés – ösztönzés, valamint a jövőkép – transzformáció indexekre.<sup>5</sup> A fejlesztés - ösztönzés skála esetében az értékelt vezető nemének (F=0,148; df=1; p=0,701) és az értékelést végzők nemének (F=0,843; df=1; p=0,359) külön-külön nincs főhatása az index értékére. A két független változó interakciója szignifikáns (F=6,492; df=1; p=0,011). Hasonló megállapításra jutottam a Jövőkép-transzformáció skála esetében is. Külön-külön az értékelt vezető (F=1,733; df=1; p=0,188) és az értékelést végzők (F=0,155; df=1; p=0,694) nemének nincs főhatása az index értékére, ugyanakkor a két változó közötti interakció statisztikailag is igazolható. (F=6,453; df=1; p=0,011) Az eredményeket összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a kétutas ANOVA nem igazolta sem az értékelt vezető, sem az értékelést végző nemének főhatását az átalakító vezetésre, ugyanakkor statisztikailag igazolható, hogy a férfi értékelők a nőket, míg a női válaszadók a férfi vezetőket jellemezték inkább transzformatív jegyekkel. Ez lényegében keresztthatásként értelmezhető. Az eredmény arra enged következtetni, hogy a férfi és a női vezetők megítélése másként alakul, amennyiben kizárólag a női vagy a férfi értékelőket vizsgáljuk. A 31. és a 32. ábrán láthatjuk, hogy a férfi értékelők kedvezőbben ítélték meg a női vezetőket a fejlesztés – ösztönzés, valamint a jövőkép transzformáció skálán, mint a férfi feletteseket. Más relációban a nők kritikusabbak voltak saját nemükhöz tartozó feletteseikkel, mint a férfiak.

<sup>5</sup> ((Az egyes skálához tartozó itemek átlaga – min érték)/terjedelem) \* 100



31. ábra: Az értékelt vezetők és az értékelést végzők nemének kereszthatása a fejlesztés-ösztönzés indexre  
 Forrás: saját elemzés alapján



32. ábra: Az értékelt vezetők és az értékelést végzők nemének kereszthatása a jövőkép-transzformáció indexre  
 Forrás: saját elemzés alapján

A fentieket összefoglalva megállapíthat, hogy a keresztábra elemzés eredménye a hipotézis elfogadását erősíti, ugyanakkor a kontrollcsoport terves ANOVA eredménye arra enged

következtetni, hogy a vezetői gyakorlat jellemzői nem függ egyértelműen a nemiségtől, hanem befolyásolja az értékelést végző személy nemi hovatartozása is.

A **H4** hipotézisemhez kapcsolódóan („a magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek”) független változóként kezelem a végzettséget, míg függőként ebben az esetben is a klaszter változót. Mindkettő alacsony (nominális) mérési szinten került meghatározásra. Ebből kifolyólag statisztikai módszerként kereszttábla elemzést és Chi2 próbát alkalmazok.

A felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők 66,6%-a „transzformatív” klaszterbe került besorolásra. 33,4%-uk a „non-leadership” csoportba sorolódott. Azok a vezetők, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek, 56,3%-uk a „transzformatív”, 43,7%-uk a „non-leadership” klaszterbe került. Alapfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony arányba kerültek be a mintába. Ebből kifolyólag trendszerűséget fenntartásokkal fogalmazhatunk meg. Klaszterekbe történő besorolási arányukat tekintve, 25%-uk a „transzformatív vezetés”, 75%-uk a „non-leadership” csoportba került (31. táblázat). A kereszttábla elemzéshez kapcsolódó Chi2 próba elvégzése során, az alacsony elemszámból kifolyólag kizártam a vizsgálatból az alapfokú végzettséggel rendelkező vezetőket. Az eredmények alapján összefoglalható, hogy a magasabb szintű végzettséggel rendelkező vezetőket beosztottjaik nagyobb arányban jellemezték transzformatív jegyekkel, mint azokat, akik közép vagy alapfokú végzettséggel rendelkeznek. (Chi2=8,484; df=1; p<0,01)

31. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a végzettség függvényében

		Vezetője végzettsége			Total
		alapfok	középfok	felsőfok	
Transzformatív vezetés	Elemzés	2	116	949	1067
	%	25,0%	56,3%	66,6%	65,1%
Non-leadership	Elemzés	6	90	475	571
	%	75,0%	43,7%	33,4%	34,9%
Total	Elemzés	8	206	1424	1638
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját elemzés alapján

A továbbiakban a **H5 hipotézisem** (statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között) vizsgálatát végzem el. Ebben az esetben a független változó az életkor, míg a függő változó szintén a klaszterkategória. A mérési szintek kapcsán elmondható, hogy a függő változó magas (arány skála), valamint a független változó (nominális) alacsony mérési szintű. Ezeket figyelembe véve diszkriminancia elemzéssel vizsgáltam az életkor hatását a klaszterbe kerülésre.

Az egyes csoportok átlag életkorát tekintve nagyon alacsony különbséget látunk (31. táblázat). A Wilk’s lambda mutató értéke 0,997, ami jelentéktelen hatást mutat a diszkriminancia függvényre vonatkozóan. Ez alapján következtetni tudunk, hogy a vezető feltételezett életkora nem determinálja a transzformatív skálán való megítélését.

32. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők átlagos életkora és szórása

		Átlag	Szórás
Transzformatív vezetés	Vezetője életkora:	44,660	9,2018
Non-leadership	Vezetője életkora:	45,651	9,6656
Total	Vezetője életkora:	45,005	9,3751

Forrás: saját elemzés alapján

A **H6** („eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai”) hipotézisemhez kapcsolódóan hierarchikus szint hatását vizsgálom az átalakító vezetésre. Független változónak tekintem a feladatkört, valamint függő változónak a klaszterkategóriákat (33. táblázat). A munkahelyi (alsó szintű) vezetők esetében megfigyelhető, hogy 60,6%-uk „transzformatív”, 39,4%-uk „non-leadership” klaszterbe került. A középvezetőknél ez az arány 69,3-30,7%. A felsővezetők 65,5%-a a „transzformatív”, míg 34,5%-a a „non-leadership” csoportba került besorolásra. Összefoglalható, hogy a középvezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket transzformatív jegyekkel jellemeztek. ( $\chi^2=8,468$ ;  $df=2$ ;  $p<0,05$ )

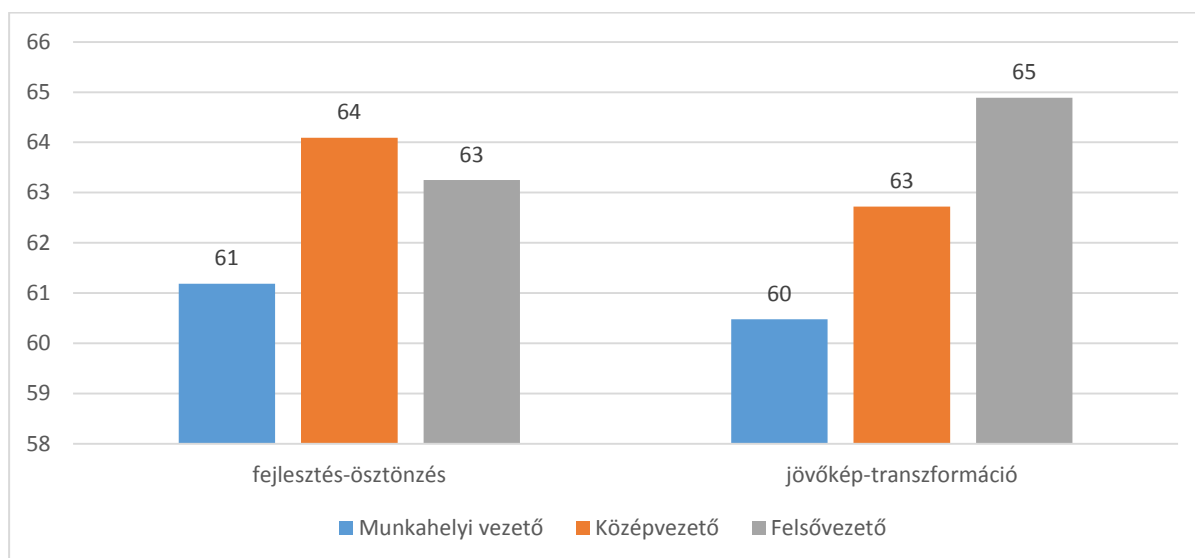
33. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a feladatkör függvényében

		Vezetője feladatköre			Total
		Munkahelyi vezető	Középvezető	Felsővezető	
Transzformatív vezetés	Elemzés	297	334	436	1067
	%	60,6%	69,3%	65,5%	65,1%
Non-leadership	Elemzés	193	148	230	571
	%	39,4%	30,7%	34,5%	34,9%
Total	Elemzés	490	482	666	1638
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját elemzés alapján

A vezetői szintekhez kapcsolódó eredményeket tovább árnyalva a „fejlesztés-ösztönzés”, valamint a „jövőkép-transzformáció” dimenziók mentén indexeket<sup>6</sup> számoltam. Variancia analízissel vizsgáltam, hogy az a vezetői szintek esetében mért indexátlagok statisztikailag is különböznek egymástól. Az eredményeket a 33. ábrán láthatjuk. Az eltérések csupán egy-két százalékpontig tejednek, de látható, hogy a középvezetők a fejlesztés-ösztönzés ( $F=1,696$ ;  $df=2$ ;  $p>0,05$ ), míg a felsővezetők a jövőképalkotás skálán értek el magasabb pontszámot. ( $F=5,086$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ) Előbbi esetében a kategóriaátlagok között nem mutatható ki szignifikáns különbség, ugyanakkor utóbbi esetében statisztikailag is igazolható az eltérés.

<sup>6</sup>  $((\text{átlag}-\text{minimum})/\text{terjedelem}) \cdot 100$



33. ábra: TL skálák átlagértékei a feladatkör függvényében

*Forrás: saját elemzés alapján*

A **H7** (A szervezet tevékenységi körétől, tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.) hipotézis vizsgálatához is keresztábra elemzést alkalmaztam. Követve az eddigi gyakorlatot függő változónak továbbra is a klaszterkategóriát kezeltem, független változóként a tulajdoni formát, a tevékenységi kört, szervezeti funkciót és a foglalkoztatotti létszámot vontam be az elemzésbe (34. táblázat).

Az állami tulajdonú szervezeteknél dolgozó vezetők 60,7%-a a „transzformatív”, míg 39,3%-a a „non-leadership” klaszterbe került. Legnagyobb arányban, 74,5%-ban a multinacionális vállalatoknál dolgozó vezetők kerültek a „transzformatív” csoportba. 25,5%-uk a non-leadership klaszterbe sorolódott. A magyar magántulajdonú szervezetek vezetői, szintén nagyobb arányban, 62,%-ban a „transzformatív” klaszterbe, míg 37,7%-uk az úgynevezett „non-leadership” csoportba kerültek. Az eredményeket összefoglalva megállapítható, hogy leginkább a multinacionális tulajdonú szervezetek vezetőit jellemezték transzformatív jegyekkel. ( $\chi^2=24,930$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ )

34. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a tulajdoni forma függvényében

		Mely megállapítás írja le legjobban annak a szervezetnek a tulajdoni formáját ahol vezetője (és Ön) dolgozik?			Total
		Teljesen illetve nagyrészt állami tulajdonú	Multinacionális vállalati tulajdonú	Magántulajdonú és a központja Magyarországon található	
Transzformatív vezetés	Elemszám	371	344	352	1067
	%	60,7%	74,5%	62,3%	65,1%
Non-leadership	Elemszám	240	118	213	571
	%	39,3%	25,5%	37,7%	34,9%
Total	Elemszám	611	462	565	1638
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Forrás: saját elemzés alapján*

A szervezeti szegmensek vizsgálata során az eredeti attribútumokat összevontam 11 kategóriába az elemszámok kiegyenlítése végett. A 35. táblázatban láthatjuk, hogy mindegyik szegmens esetében az értékelt vezetők nagyobb arányban a „transzformatív” klaszterbe kerültek, ugyanakkor megoszlások mértékét tekintve egyes szegmensekben nagyobb eltéréseket is megállapíthatunk. Megfigyelhető, hogy legnagyobb arányban az oktatás, egészségügy, valamint a mezőgazdaság területén pozíciót betöltő vezetők kerültek a „non-leadership” klaszterbe. Transzformatív jegyekkel leginkább az IT/telekommunikáció, valamint a pénzügyi szektor vezetőit jellemezték a beosztottak. ( $\chi^2=33,171$ ;  $df=10$ ;  $p<0,01$ )

35. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a tevékenységi kör függvényében

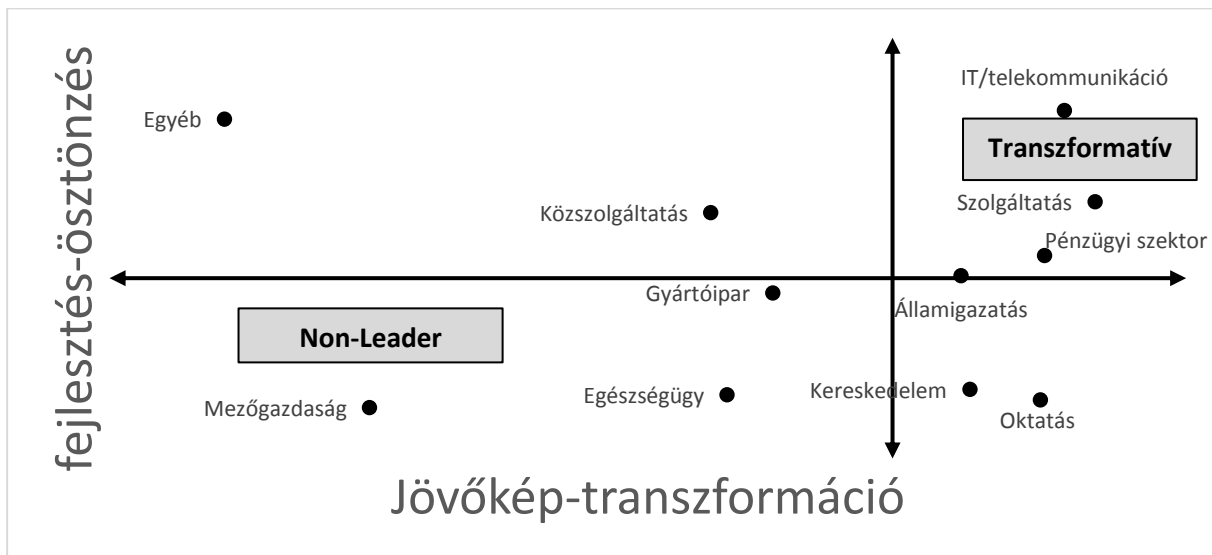
		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
Államigazgatás	Elemszám	98	59	157
	%	62,4%	37,6%	100,0%
Oktatás	Elemszám	64	50	114
	%	56,1%	43,9%	100,0%
Gyártóipar	Elemszám	119	68	187
	%	63,6%	36,4%	100,0%
Szolgáltatás	Elemszám	252	115	367
	%	68,7%	31,3%	100,0%
Egészségügy	Elemszám	55	41	96
	%	57,3%	42,7%	100,0%

		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
IT/telekommunikáció	Elemzés	92	20	112
	%	82,1%	17,9%	100,0%
Kereskedelem	Elemzés	98	63	161
	%	60,9%	39,1%	100,0%
Pénzügyi szektor	Elemzés	103	44	147
	%	70,1%	29,9%	100,0%
Közszolgáltatás	Elemzés	80	44	124
	%	64,5%	35,5%	100,0%
Mezőgazdaság	Elemzés	80	60	140
	%	57,1%	42,9%	100,0%
Egyéb	Elemzés	26	7	33
	%	78,8%	21,2%	100,0%
Total	Elemzés	1067	571	1638
	%	65%	35%	100%

*Forrás: saját elemzés alapján*

A 34. ábrán kétdimenziós térben vizsgálhatjuk az egyes szektorok faktorkoordinátáinak az átlagát. Az eredmények közelítőleg egybevágóak a szektorok klaszterekbe kerülési arányával, ugyanakkor jobban tudjuk árnyalni képet. Jól látható, hogy az IT/telekommunikáció, szolgáltatás, valamint a pénzügyi szektorban dolgozó vezetők itt is a transzformatív mezőben helyezkednek el. A mezőgazdaságban, egészségügyben dolgozók a faktorkoordináták alapján a non-leader kategóriába kerültek. Láthatjuk, hogy számos iparág (közszolgáltatás, államigazgatás, kereskedelem, oktatás, gyártóipar, egyéb) esetében a faktor-score-ok tovább árnyalják a csoportosítási lehetőségeket. Pl.: az egyéb tevékenységet folytató szervezetek vezetői közel 80%-ban a transzformatív vezetői klaszterbe kerültek, ugyanakkor a 34. ábra alapján láthatjuk, hogy a jövőkép-transzformáció skálán alacsonyabb pontértékkel értékelték őket, míg a fejlesztés ösztönzés esetében magasabb eredményt értek el. Az oktatás területén dolgozó vezetőknél az ellenkezőjét látjuk. A fejlesztés-ösztönzés skálán alacsonyabb értékeket mértem, míg a jövőkép-transzformáció esetében magasabbat. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a klaszterezési eljárással kialakított két csoporton túl, további klaszterek lehetnek, annak ellenére, hogy sem a ward, sem a kétlépcsős módszer nem erősítette meg ezt.





34. ábra: Az egyes szektorok elhelyezkedése a faktorkoordináták alapján

*Forrás: saját elemzés alapján*

A klasztereket szervezeti egység függvényében (36. táblázat) vizsgálva az iparági eredményekkel részben egybevágó megállapításokat tehetünk. A transzformatív vezetés klaszterbe kerülő vezetők aránya az IT, mint funkcionális egységnél a legmagasabb. Szintén magasabb a transzformatív csoportba kerülő vezetők százalékos aránya, a kutatás és fejlesztés, valamint az egyéb területen pozíciót betöltők esetében. Megjegyezném, hogy ezen funkcionális területen dolgozó vezetők, alacsonyabb számban kerültek be a mintába. Esetükben nagyobb az érzékenység a kiugró adatokra. ( $\chi^2=21,246$ ;  $df=9$ ;  $p<0,05$ )

36. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a szervezeti egység függvényében

		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
Átfogó szervezeti irányítás	Elemszám	347	194	541
	%	64,1%	35,9%	100,00%
Szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok	Elemszám	176	79	255
	%	69,0%	31,0%	100,00%
Személyügy, HR	Elemszám	76	42	118
	%	64,4%	35,6%	100,00%
Pénzügy, számvitel	Elemszám	108	74	182
	%	59,3%	40,7%	100,00%
Értékesítés, kereskedelem, marketing	Elemszám	100	54	154
	%	64,9%	35,1%	100,00%
PR, Kommunikáció	Elemszám	4	9	13
	%	30,8%	69,2%	100,00%
	Elemszám	101	59	160

		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
Termelés, műszaki irányítás, logisztika	%	63,1%	36,9%	100,00%
	Elemszám	54	11	65
IT	%	83,1%	16,9%	100,00%
	Elemszám	34	16	50
K+F	%	68,0%	32,0%	100,00%
	Elemszám	67	33	100
Egyéb	%	67,0%	33,0%	100,00%
	Elemszám	1067	571	1638
Total	%	65,1%	34,9%	100,00%

*Forrás: saját elemzés alapján*

A szervezeti méret függvényében (37. táblázat) levonható következtetés, hogy nagyobb arányban inkább a magasabb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek vezetőit jellemezték átalakító jegyekkel. Esetükben a transzformatív vezetés klaszterbe kerülők megközelítik a 70%-ot az egyes kategórián belül. Megfigyelhető, hogy azok a szervezetek, ahol a foglalkoztatottak létszáma kevesebb, a többi kategóriához képest magasabb a non-leadership klaszterbe kerülők aránya. Ezt a trendszerűséget „megtöri” 20-49 főt között foglalkoztató szervezeteknél olvasható adatok. Esetükben szintén közel 70% azoknak a vezetőknek az aránya, akik a beosztottak véleménye alapján a transzformatív vezetés klaszterbe kerültek. (Chi2=20,591; df=6; p<0,05)

37. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a foglalkoztatottak létszámának függvényében

		Klaszter		Total
		Transzformatív vezetés	Non-leadership	
<20	Elemszám	142	98	240
	%	59,20%	40,80%	100,00%
20-49	Elemszám	152	68	220
	%	69,10%	30,90%	100,00%
50-99	Elemszám	118	99	217
	%	54,40%	45,60%	100,00%
100-199	Elemszám	207	91	298
	%	69,50%	30,50%	100,00%
200-499	Elemszám	148	71	219
	%	67,60%	32,40%	100,00%
500-999	Elemszám	112	52	164
	%	68,30%	31,70%	100,00%
1000<	Elemszám	188	92	280
	%	67,10%	32,90%	100,00%

*Forrás: saját elemzés alapján*

## 4.2. LPI Self eredmények

### 4.2.1. Különbségek és hasonlóságok az önértékelés és az obszerver értékelés esetében

A Leadership Practices Inventory Self verziójával gyűjtött adatok leíró statisztikáit, összehasonlítva az obszerver adatokkal a 38. táblázatban olvashatjuk. A táblázat utolsó oszlopaiban az egyes „self” és „observer” itemek átlagainak különbségét, rangsorát és rangsor különbségeket tüntettem fel. Az előzetes várakozásoknak megfelelően az eredmények alapján megállapítható, hogy az önértékelés során a vezetők kedvezőbben ítélték meg az egyes állításokat, mint a külső értékelők. A teljes skála esetében az átlagok<sup>7</sup> közötti különbség 95%-os konfidencia intervallum mellett statisztikailag igazolható ( $t=7,698$ ;  $df=702$ ;  $p<0,01$ ). Ha megvizsgáljuk azokat az itemeket, melynek tartalmával leginkább és legkevésbé értettek egyet a válaszadók, megállapítható, hogy a rangsort tekintve +/-1 ranghelynyi eltérés van az önrétekelések és a külsős értékelések között. A legnagyobb különbség a 7., a 23., és a 24. item esetében figyelhető meg. Megjegyzem, hogy ezen állítások esetében is a self mintánál mutatkozik magasabb átlagérték. Ha csupán a rangsorokat nézzük a célkitűzésre és a tervezésre vonatkozó állítással arányaiban az önértékelést végző vezetők értettek jobban egyet, míg a választási lehetőségek biztosítását és a vonzó jövőkép kialakítását az obszerverek „rangsorolták” előrébb.

Összességében megállapítható, hogy az önértékelést végző vezetők, valamint a beosztottak az egyes állításokat eltérő értékkel ugyan, de hasonlóan ítélték meg.

38. táblázat: LPI Self és LPI Observer adatainak összehasonlítása

	LPI Self		LPI Observer		M <sub>S</sub> -M <sub>O</sub>	R <sub>S</sub>	R <sub>O</sub>	R <sub>S</sub> -R <sub>O</sub>
	M	SD	S	M				
11.Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	8,6	3,37	7,4	2,62	1,2	1	1	0
26.Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)	8,5	2,21	7,4	2,56	1,1	2	2	0
14.Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	8,5	2,34	7,3	2,78	1,2	3	4	-1
2.Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	8,5	2,18	7,3	2,72	1,2	4	3	1
1.Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	8,5	2,09	7,2	2,66	1,3	5	5	0
27.Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	8,4	2,48	7,2	2,81	1,2	6	6	0
5.Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	8,3	2,13	7,0	2,61	1,3	7	9	-2
22.Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	8,3	2,39	7,0	2,81	1,2	8	7	1
4.Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	8,2	1,91	6,9	2,49	1,3	9	11	-2
6.Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az	8,2	2,15	7,0	2,67	1,2	10	8	2

<sup>7</sup> Az observer mintából véletlenszerűen kiválasztottam az esetek 20%-át az elemszámok kiegyenlítése végett és ezeket hasonlítottam össze az LPI Self eredményekkel.

	LPI Self		LPI Observer		Ms-Mo	Rs	Ro	Rs-Ro
	M	SD	S	M				
elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)								
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét tervek készítését, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	8,1	2,47	6,6	2,93	1,6	11	16	-5
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	8,1	2,32	7,0	2,80	1,2	12	10	2
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	8,1	2,20	6,7	2,59	1,4	13	15	-2
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	8,0	2,59	6,8	2,91	1,2	14	13	1
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	8,0	2,24	6,8	2,64	1,2	15	14	1
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	8,0	2,11	6,5	2,51	1,5	16	20	-4
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	7,9	2,34	6,5	2,80	1,3	17	18	-1
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	7,8	2,40	6,8	2,76	1,0	18	12	6
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	7,8	2,16	6,6	2,51	1,2	19	17	2
21. Konzisztens épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	7,7	2,47	6,4	3,00	1,3	20	21	-1
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	7,7	2,61	6,3	2,77	1,4	21	23	-2
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	7,6	2,30	6,3	2,68	1,3	22	24	-2
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljék. (SZB)	7,6	2,46	6,3	2,84	1,2	23	22	1
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	7,5	2,35	6,1	2,65	1,3	24	25	-1
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	7,5	2,36	6,1	2,75	1,4	25	27	-2
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)	7,5	2,33	6,5	2,88	1,0	26	19	7
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)	7,3	2,40	6,1	2,73	1,2	27	26	1
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	7,3	2,20	6,1	2,66	1,2	28	28	0

	LPI Self		LPI Observer		M <sub>S</sub> -M <sub>O</sub>	R <sub>S</sub>	R <sub>O</sub>	R <sub>S</sub> -R <sub>O</sub>
	M	SD	S	M				
16.Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	6,9	2,30	5,6	2,81	1,3	29	30	-1
12.Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)	6,8	2,18	5,7	2,59	1,1	30	29	1

*Forrás: saját elemzés alapján*

#### 4.2.2. Az LPI Self belső változórendszerének feltárása

Dolgozatomban faktorelemzéssel vizsgáltam, miként alakul az LPI self adatbázis belső struktúrája. A módszer segítségével a kérdőív adaptálásra vonatkozó célját támogatom, másrészt vizsgálom a **1. hipotézisben** (a transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható) megfogalmazott feltételezést is. Az elemzés kiinduló feltételrendszere a következő volt.:

- Módszer: főkomponens
- Döntés a faktorok számáról: Kaiser kritérium
- Forgatás: varmiax

Az előfeltételek egy részét tekintve (39. ábra) megállapítható, hogy az oksági kapcsolatok nagy része látens változórendszerrel magyarázható, valamint a változók között statisztikailag is igazolható kapcsolat van.

39. táblázat: KMO mutató és Bartlett teszt (LPI Self)

KMO mutató és Bartlett teszt		
KMO mutató		0,97
Bartlett teszt	Chi <sup>2</sup>	9423,969
	df	435
	Sig.	0,000

*Forrás: saját elemzés alapján*

A Kaiser kritérium alapján 3 faktor került kialakításra, amelyek a teljes variancia 67,59%-át magyarázzák. A forgatást követően az első faktor 25,85%-ban, a 2. faktor 24,75%-ban, a 3. faktor 16,99%-ban őrzi meg a változók teljes információtartalmát (40. táblázat).

40. táblázat: LPI Self főkomponensek

Főkomponensek	Sajátérték			Faktorok		
	Total	Variancia %	Cumulative %	Total	Variancia %	Cumulative %
1	18,04	60,14	60,14	18,04	60,14	60,14
2	1,23	4,09	64,23	1,23	4,09	64,23
3	1,01	3,36	67,59	1,01	3,36	67,59
4	0,85	2,83	70,42			
5	0,76	2,54	72,96			
6	0,67	2,25	75,21			
7	0,62	2,07	77,28			
8	0,58	1,93	79,21			
9	0,52	1,72	80,93			
10	0,49	1,64	82,57			
11	0,46	1,53	84,10			
12	0,44	1,48	85,58			
13	0,39	1,31	86,89			
14	0,37	1,22	88,11			
15	0,35	1,17	89,28			
16	0,33	1,11	90,39			
17	0,31	1,03	91,42			
18	0,29	0,98	92,40			
19	0,28	0,94	93,34			
20	0,25	0,84	94,17			
21	0,24	0,80	94,97			
22	0,23	0,77	95,74			
23	0,22	0,73	96,47			
24	0,19	0,65	97,11			
25	0,19	0,63	97,74			
26	0,17	0,56	98,30			
27	0,15	0,49	98,79			
28	0,13	0,44	99,23			
29	0,13	0,43	99,66			
30	0,10	0,35	100,00			

Forrás: saját elemzés alapján

A 41. táblázatban láthatjuk a rotált faktorstruktúrát. A 0,45 alatti súlyértékeket nem tüntettem fel. Az első faktorhoz került a „másokat hozzásegíteni a cselekvéshez” magatartásból 5 item, a „szívek bátorításából” 4 állítás, valamint „a követendő út felmutatása” körül 3 megfogalmazás. A faktorhoz sorolt item döntő többségben a vezetői munka ösztönző, inspiráló, fejlesztő részének leíróként értelmezhetők. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása” gyakorlat közül 5 állítás került. Ehhez a faktorhoz sorolódott a „követendő út felmutatása” közül 3, a „szívek bátorítása” közül 1, a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” közül

1, valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezése” közül 2 item. A második faktor bír a legszélesebb vezetői gyakorlat spektrummal. Ha megvizsgáljuk a tételek tartalmát – függetlenül az eredeti gyakorlatoktól – főként azok a megállapítások kerültek ide, melyek a vezetés tervezési, jövőképzési, céljelölési dimenziójához tartoznak. Az elemszámot tekintve a 3 faktorhoz került a legkevesebb (6) állítás. Ide tartozik „jelenlegi megoldások megkérdőjelezése” közül 4, valamint a „szívek bátorítása” és a „közös elképzelések előmozdítása” közül 1-1 item. A 3. faktor egyfajta átalakítás, innováció faktorként értelmezhető.

Összehasonlítva az LPI Observer eredményekkel az 1. faktor tartalma közelítőleg lefedi az obszerver adatok esetében kialakított fejlesztés-ösztönzés faktor, ugyanakkor ebben a modellben két részre vált a jövőképzés-transzformáció faktor. A 2. faktor inkább a jövőképzésnek, míg a 3. faktor az átalakításnak feleltethető meg. Az önértékelés adatai alapján az átalakító mozzanat egyrészt megragadható a beosztottak, a személy szintjén, valamint kezelhető egyfajta szervezeti vonatkoztatási rendszerben. Az 1. faktor itemei azokat a vezetői aktivitásokat takarják, amelyek elsődlegesen a vezető személyfejlesztő, ösztönző feladatainak (önálló döntések támogatása, döntési lehetőségek biztosítása, figyelem a beosztottakra, elismerés, dicséret) indikátorai. A 2. faktorhoz tartozó vezetői mozzanatok, mint például a közös munka magasabb szintű értelmének kinyilvánítása, a jövőbeni lehetőségek számbavétele, a jövőképzés kialakítása, stb. jól reprezentálják a vezetés vízióalkotással összefüggő tevékenységét. A 3. faktoron keresztül jól megragadható a vezető változást katalizáló magatartása. A kísérletezés, a kockázatvállalás, a szervezeti keretek lebontása, az innovatív megoldásokra való törekvés, a hibákból való tanulás azt a vezetői viselkedést írja le, mely összefüggésbe hozható a szervezeti rendszerek tudatos és irányított átalakításával.

41. táblázat: LPI Self rotált faktorok

	Faktor		
	1	2	3
14.Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,764		
5.Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,700		
11.Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,700		
19.Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,700		0,528
10.Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben. (SZB)	0,697		0,305
20.Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,671		
1.Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,635	0,545	
21.Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,634		
30.Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,612	0,542	
9.Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,606		
4.Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,598	0,551	
24.Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)	0,593		0,572
27.Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)		0,726	
26.Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)		0,697	
6.Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,509	0,669	
22.Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)		0,653	

	Faktor		
	1	2	3
17.Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)		0,632	
2.Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)		0,583	
16.Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)		0,563	
15.Biztosítja, hogy az emberek ötletes megoldásokkal jutalmazták a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)		0,547	
7.Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)		0,521	
29.Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)		0,520	
3.Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)		0,471	
23.Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét tervek készítését, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)		0,458	
28.Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)			0,774
12.Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)			0,636
13.A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)			0,589
8.Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)			0,541
25.Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljék. (SZB)			0,490
18.Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)			0,481

*Forrás: saját elemzés alapján*

Önellenőrzési jelleggel, valamint az LPI Observer eredményeiből kiindulva fontosnak tartottam az elemzés lefuttatását, egyfajta a priori szabály<sup>8</sup> figyelembe vétele mellett. A súlyértékek alapján (42. táblázat) megállapítható, hogy számos tétel hovatartozása nem egyértelműen eldönthető. Ha csupán azt vizsgáljuk, hogy mely faktor esetében magasabb az itemhez tartozó súlyérték, akkor többé-kevésbé az első és második faktor megfeleltethető a vezetői munka fejlesztés-ösztönzés, valamint a jövőképzés-transzformáció dimenzióinak. Ugyanakkor ebben a modellben nagyon nehezen tudjuk eldönteni, hogy a különböző itemek, mely faktorokkal állnak egyértelmű kapcsolatban.

<sup>8</sup> Az LPI Observer eredményekből kiindulva a faktorok számát kettőben is meghatározhatjuk.



42. táblázat: LPI Self kétfaktoros modell, rotált változóstruktúra

	Faktor	
	1	2
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)	0,822	
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)	0,807	
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól (KUF)	0,806	
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)	0,786	
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízunk a képességeikben. (SZB)	0,771	0,413
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)	0,764	0,329
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)	0,752	0,41
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)	0,746	0,485
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)	0,73	0,482
20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)	0,72	0,457
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért. (SZB)	0,633	0,513
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)	0,628	0,517
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)	0,624	0,584
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)	0,58	0,544
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)	0,579	0,41
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)	0,532	0,419
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)	0,529	0,495
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM)	0,513	
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége. (JMM)		0,807
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)		0,694
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)	0,464	0,691
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)	0,522	0,636
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljék. (SZB)	0,496	0,606
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)	0,572	0,587
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)	0,573	0,581
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak (JMM)	0,548	0,58
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)	0,554	0,573
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse. (JMM)	0,524	0,573
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról (KEE)	0,51	0,546
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat. (MHC)		0,534

Forrás: saját elemzés alapján

#### 4.2.3. Az LPI Self faktorok személyes hatékonysággal való kapcsolatának vizsgálata

Az LPI Self kérdőívhez kapcsolódó személyes hatékonyságot vizsgáló tételek faktorelemzését tekintve az eredmények nagyon hasonló képet mutatnak az obszerver adatokkal összehasonlítva. A faktormodell kialakítása előtt az adatsor alkalmassági feltételeit vizsgáltam. A KMO mutató értéke 0,942, míg a Bartlett próbához tartozó szignifikancia szint  $p < 0,01$ . (42. táblázat). A mutatók értékei alapján az adatbázis alkalmasnak tekinthető a faktorelemzés elvégzésére.

43. táblázat: KMO és Bartlett teszt személyes hatékonyság self

KMO mutató és Bartlett teszt		
KMO mutató		0,942
Bartlett teszt	Chi2	3934,67
	df	91
	Sig.	,000

*Forrás: saját elemzés alapján*

A Kaiser kritérium alapján a faktorok számát 1-ben kellene meghatároznunk. A ... táblázatban láthatjuk, hogy csupán 1 faktor esetében magasabb a sajátérték 1-nél. Ez a faktor a teljes információtartalom (variancia) 62,447%-át adja vissza. Az obszerver adatokon végzett vizsgálat alapján „a priori” szabály alapján is dönthetünk. Ennek megfelelően a kétfaktoros modellt kellene választanunk (44. táblázat).

44. táblázat: Személyes hatékonyság főkomponensek

Főkomponensek	Sajátérték			Faktorok		
	Total	Variancia %	Cumulative %	Total	Variancia %	Cumulative %
<b>1</b>	<b>8,743</b>	<b>62,447</b>	<b>62,447</b>	<b>8,743</b>	<b>62,447</b>	<b>62,447</b>
2	,997	7,121	69,569			
3	,716	5,113	74,682			
4	,629	4,494	79,175			
5	,524	3,745	82,920			
6	,455	3,248	86,169			
7	,372	2,659	88,827			
8	,343	2,448	91,276			
9	,255	1,818	93,094			
10	,230	1,644	94,738			
11	,224	1,600	96,338			
12	,184	1,311	97,649			
13	,167	1,194	98,843			
14	,162	1,157	100,000			

*Forrás: saját elemzés alapján*

Amennyiben a kétfaktoros modellt (45. táblázat) választjuk, a személyes hatékonyság összetevői, a főkomponens alapú faktorizálást, valamint a varimax forgatást követően, megfeleltethetők az obszerver adatoknál ismertett önmenedzselés és motiváció dimenzióknak. Ezek alapján, ha az itemeket két faktorba soroljuk, tartalmilag is jól interpretálható modellt kapunk eredményül.

45. táblázat: Személyes hatékonyság kétfaktoros rotált változóstruktúra

Állítások	Faktor	
	1	2
10. Hatékonyan választom ki, hogy milyen tennivalókkal kell foglalkoznom, s melyekkel nem indokolt foglalkoznom.	<b>0,810</b>	
11. Az általam végzendő feladatok között világos fontossági és sürgősségi rangsort alakítok ki.	<b>0,785</b>	
9. Beosztottaim elégedettek az általam végzett munkával.	<b>0,756</b>	
1. Az általam megoldandó szakmai feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkezem.	<b>0,743</b>	
12. Átgondolt, egyértelmű, mérhető személyes célok vezetnek napi tevékenységemet	<b>0,732</b>	0,408
13. Módom van azzal foglalkozni, amihez igazán értek	<b>0,687</b>	<b>0,464</b>
8. Sikerül teljesítenem a munkámmal szembeni felsőbb (eredmény) elvárásokat.	<b>0,641</b>	
14. Módom van olyan feladatokkal foglalkozni, amelyeket szenvedéllyel végezek.	<b>0,574</b>	<b>0,528</b>
4. Elszánt vagyok		<b>0,838</b>
3. Tetre kész vagyok		<b>0,795</b>
6. Motiváltan végzem szakmai feladataimat	0,438	<b>0,765</b>
5. A feladataimban örömet lelek		<b>0,743</b>
2. Érdeklődöm munkám, a megoldandó problémák, a kihasználható lehetőségek iránt.	0,428	<b>0,729</b>
7. Motiváltan végzem munkatárs-irányítási feladataimat		<b>0,672</b>

*Forrás: saját elemzés alapján*

A további vizsgálatokban az egy, valamint a kétfaktoros modell score-jait is elemzem. A 46. táblázatban a korrelációs koefficienseket láthatjuk. Az ösztönzés dimenzió párhuzamos irányú, közepesen erős kapcsolatban áll az egyfaktoros személyiséghatékonyság változóval, valamint a kétfaktoros személyes hatékonyság, önmenedzselés skálával. Az ösztönzés faktor motivációval való kapcsolata elhanyagolható. A jövőképpalkotás dimenzió, mindegyik, a személyes hatékonyságra vonatkozó változóval közepesen erős, párhuzamos irányú kapcsolatban áll. Szintén kimutatható az összefüggés átalakítás faktor, valamint a 3 személyes hatékonyság változó között, ugyanakkor ebben az esetben a kapcsolat szorossága a közepesnél gyengébb. A korrelációs együtthatók alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy azok a vezetők, akik úgy vélekedtek,

hogy odafigyelnek beosztottaik fejlődésére, ők hatékonyabban szervezik saját maguk munkáját, az elvégzendő feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkeznek, azzal, foglalkoznak, amihez igazán értenek, teljesítik az elvárásokat. Azok a felettesek, akiknek vezető munkáját hangsúlyosabban jellemzi a jövőképzés, ők az önmenedzselésen túl úgy vélekedtek, hogy elszántak, tettekre készek, motiváltak, feladataikban örömet lelnek, érdeklődnek a megoldandó problémák iránt. Azok a vezetők, akik az átalakítás skálán magasabb értékkel jellemezhető, szintén jobban egyetértettek a személyes hatékonysággal összefüggő állításokkal, ugyanakkor a skálák közötti kapcsolat erőssége jóval alacsonyabb,  $p < 0,01$  szignifikancia szint mellett.

46. táblázat: Korrelációs koefficiensek a személyes hatékonyság és az LPI Self skálák esetében

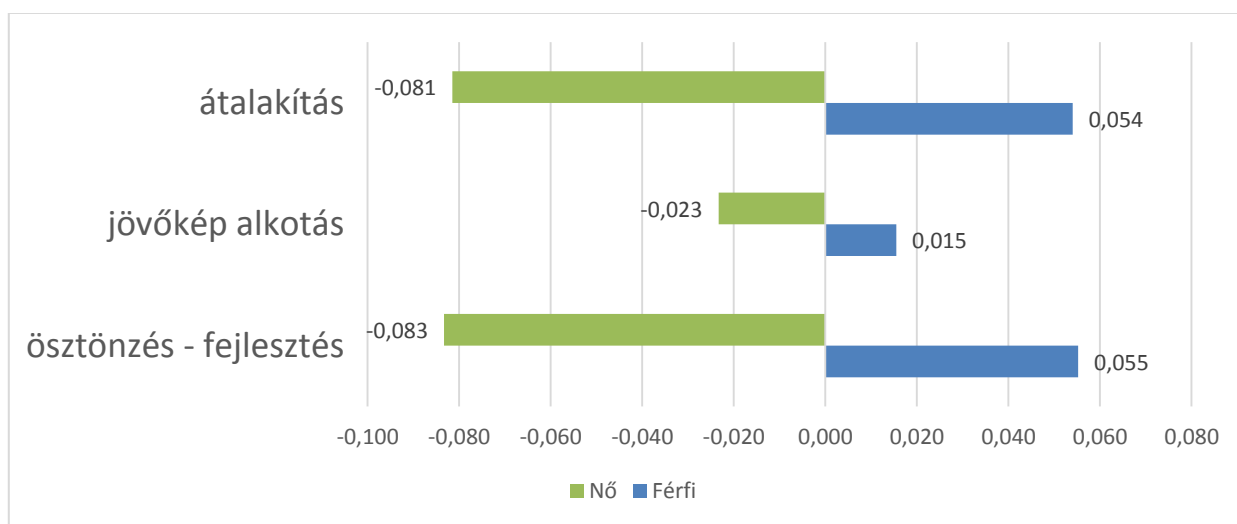
		személyes hatékonyság 1 faktor	Személyes hatékonyság 2 faktor - önmenedzselés és	Személyes hatékonyság 2 faktor - motiváció
ösztönzés	Pearson Korreláció	0,363	0,437	0,069
	Szig.	0,000	0,000	0,206
	N	341	341	341
jövőképzés	Pearson Korreláció	0,506	0,318	0,400
	Szig.	0,000	0,000	0,000
	N	341	341	341
átalakítás	Pearson Korreláció	0,244	0,133	0,215
	Szig.	0,000	0,014	0,000
	N	341	341	341

*Forrás. saját elemzés alapján*

#### 4.2.4. Egyes független változók és a transzformatív skálák közötti összefüggések

Az LPI Observer adatok esetében, már vizsgált, egyes szociodemográfiai változók és szervezeti jellemzők hatásának árnyalása, valamint ellenőrzése érdekében vizsgáltam, hogy milyen összefüggésrendszer mutatható ki az LPI Self alapján kialakított transzformatív skálák és különböző független változók között. A kialakított faktorok mentén elmentettem az egyes válaszadókhoz tartozó faktorkoordinátákat, mint standardizált változókat. A 35. ábrán a faktor score-ok átlagait tüntettem fel az LPI Self adatgyűjtés során kialakított skálák esetében a férfi és a női vezetők mentén. A diagramról leolvasható, hogy, hogy férfi menedzserek, mindegyik skála esetében jobban egyetértettek az átalakító vezetéshez kapcsolódó állításokkal, mint a női vezetők. **A H3 hipotézisemhez** kapcsolódóan független mintás t-próbával vizsgáltam, hogy statisztikailag kimutatható, e különbség a férfiak és a nők között. Független változóként a nemiséget, mint kategorikus változót, függő változóként pedig a faktorkoordinátákat, mint magas mérési szintű változót kezeltem. Az előfeltételeket tekintve, a Levene teszt alapján a szórások megegyeznek mindegyik kategóriában. Az adatok alkalmasak a próba elvégzésére. A statisztikai próba

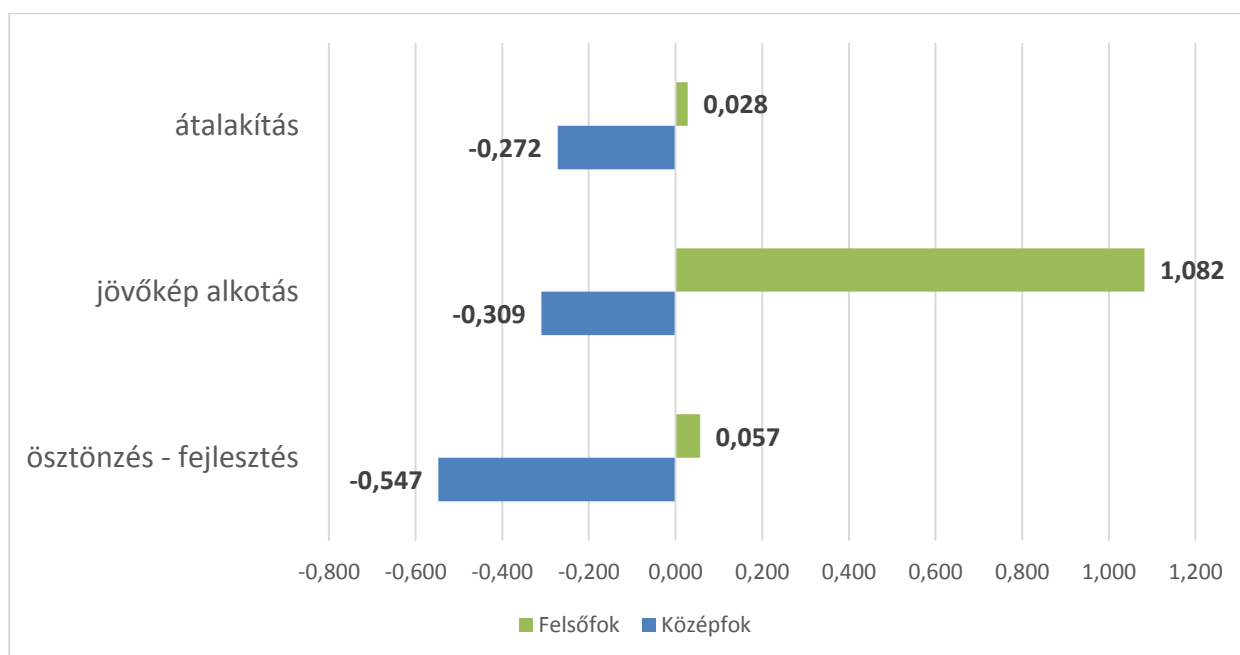
eredménye arra enged következtetni, hogy ugyan megfigyelhető a nők és a férfiak különbsége az önértékelést illetően, ugyanakkor a nemek közötti szignifikáns eltérést nem tudjuk igazolni. Az ösztönzés fejlesztés ( $t=1,254$ ;  $df=339$ ;  $p=0,211$ ), a jövőképpalkotás ( $t=0,351$ ;  $df=339$ ;  $p=0,726$ ) és az átalakítás ( $t=1,226$ ;  $df=339$ ;  $p=0,221$ ) skála esetében sem volt kimutatható statisztikailag a kategóriaátlagok közötti eltérés. Az eredmények részben megerősítik az LPI Observer verziójával gyűjtött adatok elemzéséből levont következtetéseket. Az adatok alapján megállapítható, hogy az átalakító vezetői magatartások egyaránt megfigyelhetők nőknél és férfiaknál. A statisztikai próbák nem igazolták egyértelműen a nemek közötti különbséget.



35. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a nem függvényében  
*Forrás: saját elemzés alapján*

A 36. ábrán az iskolai végzettség függvényében láthatjuk a transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékét. A diagram alapján megállapítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők jobban egyetértettek magukra vonatkozóan az egyes skálához tartozó állításokkal, mint azok a vezetők, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek. A legnagyobb különbséget a jövőképpalkotás esetében láthatjuk. A **4. hipotézisemhez** kapcsolódóan független mintás t-próbával vizsgáltam a különböző végzettségű vezetők közötti különbségeket. Hasonlóan az előző hipotézishez független változóként a végzettséget, mint kategorikus változót, függő változóként pedig a faktorkoordinátákat, mint magas mérési szintű változót vizsgáltam. A statisztikai próbák eredménye alapján az átalakítás skála esetében ( $d=-2,121^9$ ;  $df=33,12$ ;  $p=0,042$ ) tudtam kimutatni szignifikáns különbséget. A jövőképpalkotás ( $t=-1,845$ ;  $df=339$ ;  $p=0,066$ ) és az ösztönzés-fejlesztés ( $t=-1,622$ ;  $df=339$ ;  $p=0,106$ ) skála esetében a t-próba alapján nem tudtam igazolni a kategóriaátlagok közötti különbségeket. Az eredmények általánosításának korlátjaként megemlíteném, hogy nagyon magas arányban felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők kerültek be a mintában, ami az eredményeket torzíthatja.

<sup>9</sup> A skála esetében a szóráshomogenitás nem teljesült, ezért Welch-féle d próbát alkalmaztam.



36. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a végzettség függvényében

*Forrás: saját elemzés alapján*

A **H5** hipotézishez kapcsolódóan (statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között) Pearson-féle korrelációs együtthatókkal vizsgáltam az ösztönzés-fejlesztés, a jövőképalakítás, az átalakítás skálák, valamint az életkor, a munka és vezetési tapasztalat közötti összefüggéseket. A változórendszerben a függő-független viszony nem értelmezhető. A korrelációs együtthatóból csupán az együtt járásra tudunk következtetni. A 47. táblázat alapján megállapítható, hogy, hogy egyedül az életkor és az ösztönzés-fejlesztés között mutatható ki statisztikailag is,  $p < 0,05$  szignifikancia szint mellett kapcsolat. A koefficiens alapján (-0,127) ellentétes irányú, nagyon gyenge kapcsolatra következtethetünk.

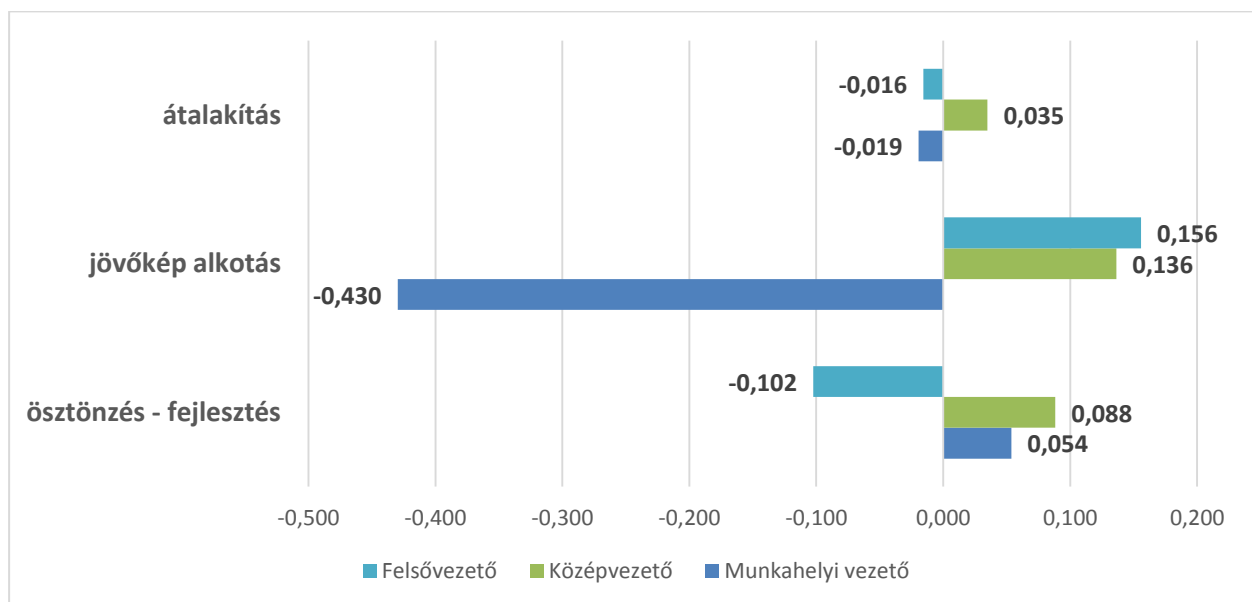
47. táblázat: Az átalakító vezetési skálák, az életkor, a munkatapasztalat és a vezetési tapasztalat közötti korrelációs együtthatók értékei

		Életkor	Munkatapasztalat	Vezetési tapasztalat
ösztönzés - fejlesztés	Pearson Korreláció	-0,127	-0,056	0,004
	Szig.	0,019	0,306	0,945
	N	341	341	341
jövőkép alkotás	Pearson Korreláció	0,025	0,022	0,07
	Szig.	0,649	0,68	0,197
	N	341	341	341
átalakítás	Pearson Korreláció	-0,035	-0,009	-0,001
	Szig.	0,524	0,869	0,992
	N	341	341	341

*Forrás: saját elemzés alapján*

A **H6** („eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai”) hipotézisemhez kapcsolódóan hierarchikus szint hatását vizsgálok

az átalakító vezetésre. Független változónak tekintem a feladatkört, valamint függő változónak a három leadership dimenziót. Utóbbi magas mérési szintű, ezért variancia analízist alkalmaztam. A feladatkör függvényében (37. ábra) megállapítható, hogy az átalakítás skálához tartozó itemekkel leginkább a középvezetői pozíciót betöltő munkavállalók értettek egyet. A jövőkép alkotás esetében jól érzékelhető, hogy a munkahelyi (alsó szintű) vezetők a likert skála alacsonyabb értékeit jelölték. Az önrétékelések alapján a felsővezetők értettek egyet leginkább a vízióhoz kapcsolódó itemekkel. Az ösztönzés-fejlesztés skálához kapcsolódóan megemlíthető, hogy leginkább a középvezetőket jellemzik a munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére irányuló magatartásmozzanatok. Ha összehasonlítjuk az eredményeket az LPI Observer adataival (32. táblázat) hasonlóságok állapíthatunk meg. A beosztotti percepciók alapján a középvezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket transzformatív jegyekkel jellemeztek. A 37. ábráról leolvasható, hogy a középvezetők faktorkoordinátáinak értékei mindegyik skála esetében az origótól jobbra helyezkednek el. Következtetésképpen elmondható, hogy az LPI Self adatok megerősítették a kutatás azon eredményét, hogy a középvezetők esetében, összességében jobban megfigyelhetők a transzformatív vezetői viselkedésformák. Az eredmények árnyalása érdekében megjegyzendő és némileg előre látható, hogy az átalakító vezetéssel összefüggő jövőkép alkotás inkább a felsővezetőkre jellemző. Ennél a skálánál statisztikailag is igazolható különbséget mértem a kategóriaátlagok között ( $F=10,795$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ), ami azzal is magyarázható, hogy a munkahelyi (alsó szintű) vezetők jóval kevésbé értettek egyet a skálához tartozó itemek tartalmával. Ezt megerősíti a Tukey-féle Post Hoc elemzés is. A próba  $p<0,01$  szint mellett szignifikáns a munkahelyi vezető – középvezető, valamint a munkahelyi vezető – felsővezető relációkban.



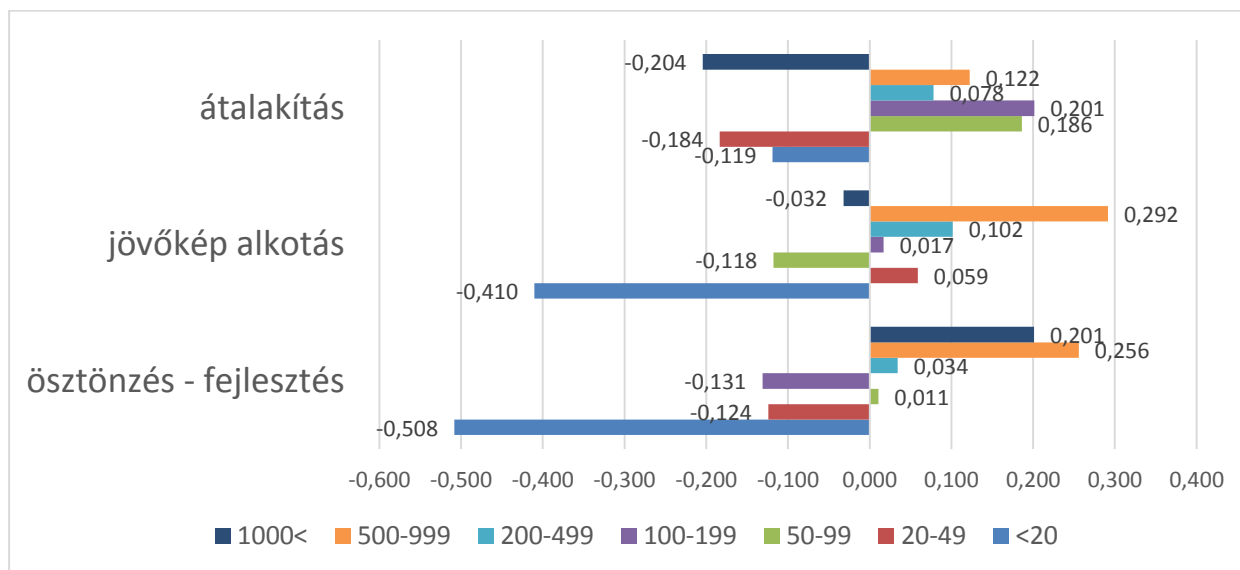
37. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a feladatkör függvényében

*Forrás: saját elemzés alapján*

A **H7** (A szervezet tevékenységi körétől, tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.) hipotézis

vizsgálatához variancia analízist alkalmaztam. A szervezeti méretet és a tulajdonosi formát, mint független változó vontam be az elemzésben. Független változóként a leadership dimenziókat vizsgálom. A hipotézishez kapcsolódóan, az LPI Self adatok esetében a túlzott elaprózódás végett a tevékenységi kört és a szervezeti egység változók hatását nem vizsgáltam.

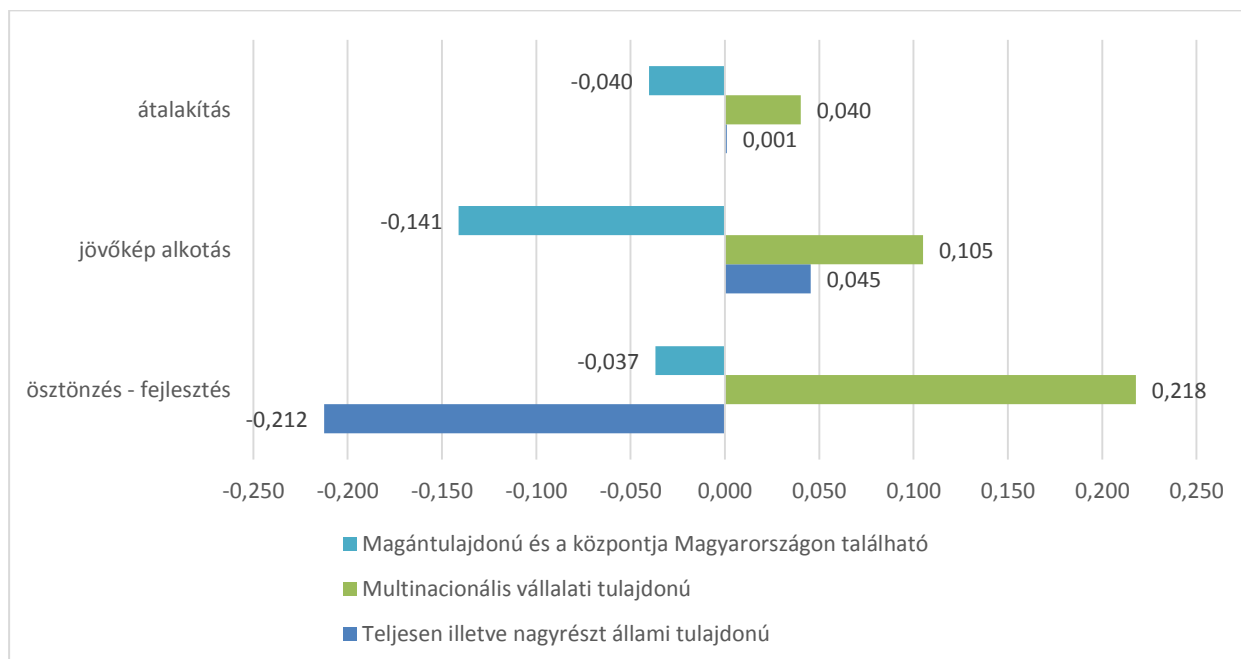
A szervezeti méret mentén (38. ábra) megállapítható, hogy az átalakítás dimenzióban az 50-99, 100-199, 200-499, valamint az 400-999 főt foglalkoztató szervezetek vezetői érték el relatív nagyobb pontszámot. Az alacsonyabb (20 alatt és 20 és 49 fő között) munkavállalói létszámmal működő, valamint a legnagyobb méretkategóriájú szervezetek térnek el negatív irányba a középértéktől. Esetükben a vezetők az átalakításhoz kapcsolódó állításokkal alacsonyabb mértékben értettek egyet. ( $F=2,442$ ;  $df=6$ ;  $p=0,025$ ). A jövőkép alkotás skála esetében szintén megfigyelhető, hogy a kevesebb munkavállalót alkalmazó szervezetek vezetői kevésbé, míg a magasabb méretkategóriába kerülők intézmények vezetői jobban egyetértettek a vízióhoz, jövőképpalkotáshoz kapcsolódó itemekkel. Ebben az esetben nem mutatható ki szignifikáns különbség a kategóriaátlagok között ( $F=1,538$ ;  $df=6$ ;  $p=0,165$ ). A munkatársak ösztönzésén és fejlesztésén keresztül megragadott transzformatív mozzanat leginkább a legnagyobb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezeteket jellemezi, míg a kisebb intézmények vezetői kevésbé értettek egyet a skálához kapcsolódó állításokkal. A különbség statisztikailag nem igazolható ( $F=1,470$ ;  $df=6$ ;  $p=0,188$ ).



38. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a foglalkoztatottak létszámának függvényében  
Forrás: saját elemzés alapján

A tulajdoni forma függvényében megállapítható, hogy mindegyik transzformatív dimenzió esetében a multinacionális szervezetek vezetői jelölték átlagosan az itemekhez tartozó skálaintervallumok magasabb értékeit. Az ösztönzés-fejlesztés dimenzióban szignifikáns különbség mutatkozott a kategóriák között. ( $F=5,316$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ) A kapcsolat relációját tekintve az eltérés a Post Hoc elemzés alapján, az állami tulajdonú és a multinacionális vállalatok vezetői között mutatkozó különbségből fakad.





39. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a tulajdoni forma függvényében  
*Forrás: saját elemzés alapján*

### 4.3. Új és újszerű tudományos eredmények

**E1:** A leadership, a leaderi magatartás tudományos igényű vizsgálata megköveteli a fogalom mérhetővé tételét. Disszertációmban pszichometriai, tesztelméleti módszerekkel vizsgáltam a Leadership Practices Inventory adaptálási lehetőségeit. Elemeztem a kérdéssor belső megbízhatóságát, valamint érvényességét. Az LPI observer kérdéssor esetében a belső konzisztencia mutató (alfa) értéke 0,983, míg az LPI self esetében 0,975. Az érvényességi vizsgálatok során, korrelációs együtthatókat elemezve, az obszerver minta esetében kimutattam, hogy a vezető munkatárs fejlesztésre, ösztönzésre irányuló magatartása ( $r=0,561$ ) és a jövőképpalkotás (0,434) közepesen szoros kapcsolatban áll az önmenedzseléssel. Mindezeket összefoglalva **olyan kérdéssort alakítottam ki, mely szemantikailag megőrizte az eredeti tartalmat, az itemeinek belső konzisztenciája erős, skálája az érvényességét tekintve összefügg már igazolt konstruktumokkal, azaz megfelel a mérési eszközökkel szemben támasztott kritériumoknak.**

**E2:** Az előző eredményhez kapcsolódóan Pearson-féle korrelációs együtthatók elemzésével **kimutattam, hogy a vezetők ösztönző – fejlesztő és a jövőképpalkotó – transzformáló magatartása együtt jár a személyes hatékonysággal**, azaz azok a vezetők, akiknek munkáját jobban jellemzi beosztottaik elismerése, támogatása, saját figyelmének megosztása, a khiívások keresése, a hibákból való tanulás, elszántabbak, tette készebbek, hatékonyabban menedzselik önmagukat.

**E3:** A kérdőíves kutatás eredménye részben rávilágított arra, hogy az átalakító vezetés operatíván, a vezetői cselekedetek szintjén két egymástól elkülöníthető dimenzió mentén is megragadható.

Következésképpen Kouzes és Posner (2010) elméletéből kiindulva saját transzformatív leadership modelletemet építettem fel. A faktoranalízis és a klaszterelemzés eredményét felhasználva 4 vezetői típust azonosítottam.:

- **transzformatív vezetők**
- **fejlesztés-központú vezetők**
- **jövőkép-fókuszú vezetők**
- **non-leaderek**

**E4:** Empirikus módszerekkel vizsgáltam a Magyarországon működő szervezetek vezetőit a transzformatív gyakorlatok mentén. Elvégeztem a saját mintám összevetését a nemzetközi eredményekkel. A megkérdezett válaszadók minden vezetői gyakorlat esetében kevésbé értettek egyet az állításokban megfogalmazottakkal, a nemzetközi adatokhoz képest. **Megállapítottam, hogy a beosztotti percepciók alapján kimutatható különbség van a vizsgálatba bevont magyar és külföldi vezetők között a transzformatív jegyek mentén.**

**E5:** A vezetők nemének és az egyes vezetői dimenziók vizsgálata során megállapítottam, hogy a nemi hovatartozás a minta esetében nem determinálja a vezetői viselkedést a transzformatív skála mentén, ugyanakkor a kontrollcsoportterves kétutas varianciaanalízis segítségével **rávilágítottam arra, hogy az értékelést végzők és az értékelt személyek nemi hovatartozása együttesen befolyásolja ( $F=6,453$ ;  $df=1$ ;  $p=0,011$ ) az értékelést. Kutatásomban kimutattam, hogy a női beosztottak a férfi vezetőket, míg a férfi beosztottak a női vezetőket ítélték meg kedvezőbben a transzformatív skálák mentén**

**E6:** A személyes vezetés személyekre, valamint szervezetre irányuló hatásai kapcsán felmerült kutatási kérdések mentén **igazoltam az átalakító vezetői magatartások, gyakorlatok elkülönülő jellegét.** A faktoranalízishez kapcsolódó image eljárással, az „observer” minta esetében két vezetői dimenzió (19. táblázat), míg a „self” minta esetében 3 faktor (40. táblázat) mentén tudtam visszanyerni a 30 vezetői magatartásleírás információtartalmát. Az eredmények alapján következtethetünk arra, hogy az átalakító vezetés esetében ugyanúgy jelen lehet a személyes befolyásolási mechanizmus, mint ahogy a szervezetben vagy annak egyes alrendszeiben jelentést nyerő aktivitások. Másként megfogalmazva **a kutatás során megerősítettem azt a feltételezést (Fehér 2010a), hogy a leadership fogalma nem szűkíthető le csupán személyes befolyásolási folyamatra, hanem leaderi magatartás a szervezet kulturális és strukturális rendszereit célzó hatásmechanizmus is egyben.**

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A doktori értekezésem elkészítése során az alábbi kutatási és vizsgálati kérdésköröket határoztam meg.:

- Az objektív tényezők alapvetően determinálják a vezetői stílus jellemzőket vagy az egyes jellemzők túlmutatnak a változókon?
- Mely vezetői szinteken fejt ki leginkább a hatását az átalakító vezetés megközelítés, illetve milyen szerepekhez juthat más szinteken?
- Milyen strukturális keretek között érvényesül leginkább az átalakító vezetés, felfedezhető-e strukturális akadályok az átalakító vezetés előtt?
- Elkülöníthető-e az átalakító vezetés az egyénekre, valamint a szervezetre irányuló cselekvésmódozatai?
- Milyen pszichológiai tényezőkre vezethető vissza az egyes stílus dimenziók jellege?

Következtetésem levonását ezen kérdéskörök, valamint a hozzájuk kapcsolódó hipotézisek mentén végzem el.

### 5.1. Következtetések és a hipotézisek igazolása

*Elkülöníthető-e az átalakító vezetés az egyénekre, valamint a szervezetre irányuló cselekvésmódozatai?*

**H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában különállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.**

Azon túl, hogy a faktorelemzéssel ellenőrizsem a kérdőív itemeinek belső változóstruktúráját, vizsgálatom célja az is volt, hogy elemezzem a változók közötti összefüggésrendszert. Feltételezem, hogy a kérdőív állításai párhuzamba állíthatók a vezető személyfejlesztő, ösztönző, valamint rendszerformáló cselekedeteivel. Az LPI eredeti dimenzióinak logikájával párhuzamot vonva, az első faktorhoz került a „szívek bátorításához”, valamint a „mások hozzásegítése a cselekvéshez” gyakorlatokhoz tartozó összes item, valamint a követendő út felmutatásához tartozó négy (1.; 11.; 16.; 21.) állítás. A második faktorhoz a „közös elképzelések előmozdítása”, valamint a „jelenlegi megoldások megkérdőjelezéséhez” tartozó itemek kerültek. Ebbe a faktorba sorolódott be a „követendő út felmutatásához” tartozó kettő item (6.; 26.) Ha megvizsgáljuk egyes állításokhoz tartozó faktorsúlyokat, továbbra is találunk, olyan itemeket, melyek kapcsolatban állhatnak mindkét faktoral, de a tételek tartalmát figyelembe véve, vezetélméleti szempontból is jól értelmezhető faktormodellt sikerült kialakítani. A faktorok értelmezését tekintve az első faktort fejlesztés-ösztönzés faktornak, a másodikat pedig jövőképzés-transzformáció dimenzióknak nevezhetjük el. Ha tovább visszük ezt a gondolatmenetet, akkor elmondható, hogy az 1. faktor tételei a vezetés egyénekre, beosztottakra, míg a 2. faktor itemei a szervezetre, annak rendszerjellegeire gyakorolt mozzanatait írják le. Ez alapján megerősíthetjük a feltevést, hogy az átalakító vezetés beosztottakra gyakorolt

transzformatív hatáson túl, strukturális viszonyrendszerben is értelmezhető. Továbbá feltételezhető, hogy a rendszerre irányuló átalakító cselekvéseknek ugyanúgy lehet személyfejlesztő hatása. **A hipotézist igazoltnak tekintem.**

Az eredmények párhuzamba állíthatók a szakirodalomban (vö.: Fehér 2010a, 2010b) olvasható azon feltevésével, hogy a vezetői (ebben az értelemben leader-i) tevékenység egyéni és szervezeti szinten is egyaránt értelmezhető hatásmechanizmus.

### *Milyen pszichológiai tényezőkre vezethető vissza az egyes stílus dimenziók jellege?*

## **H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között**

A kutatás során egy, a személyes (én-) hatékonyságra vonatkozó tétel sor is összeállítottam. Az egyes állításokkal az volt a célom, hogy kontrollváltozókként használjam fel arra, hogy vizsgálni tudjam az átalakító vezetői magatartást leíró LPI itemek által alkotott skálák érvényességét, másrészt igazolni tudjam azt a feltételezést, hogy az átalakító vezetés összefüggésben áll.

Az elemzés során regressziós eljárással elmentettem a faktorkoordinátákat. A „score-ok” a megfigyelési egységek (értékelt vezetők) relatív helyzetét fejezik ki a két faktor esetében.

A korrelációs koefficiensek mindegyik esetben 1%-os hibahatár melletti értéket vettek fel. A fejlesztés-ösztönzés és az önmenedzselés skálák közötti korrelációs együttható értéke 0,561, ami párhuzamos irányultságra és közepes szorosságra utal. A fejlesztés-ösztönzés és motiváció skálák közötti kapcsolat, szintén egyirányú, ugyanakkor a korrelációs együttható értéke (0,252) gyenge kapcsolatra utal. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy azok a vezetők, akiket úgy értékelték a beosztottak, hogy munkájukat gyakran jellemezi mások elismerése, meghallgatása, munkatársak munkájának támogatása, a beosztottak hatalommal történő felruházása, azok hatékonyabban és eredményesebben tűznek ki személyes célokat, feladataikat tekintve jobban kezelik a prioritások. A jövőkép-transzformáció skála az önmenedzselés és a motiváció faktorról is közepes, azonos irányú kapcsolatban áll. A kapcsolat szorossága a motiváció faktor esetében erősebb. Azok a vezetők akiknek a munkáját jobban jellemezi a kínáló lehetőségek felkutatása, a status-quo megváltoztatása, a kísérletezés, kockázatvállalás, jellemzően elszántabbak, tettekre készebbek, feladataikban örömet lelnek, ugyanakkor beosztottjaik jobban egyetértettek azokkal az állításokkal is, melyek az önmenedzselés deszkriptorai.

A kapott eredmények kritikájaként, valamint a későbbi kutatások megalapozásaként kiemelném, hogy a koefficiensek alapján kapcsolatra vonatkozóan nem tudunk ok-okozati következtetéseket levonni. Feltételezhetjük, hogy akik hatékonyabban menedzselik önmagukat, vagy motiváltak munkájukat tekintve, jobban jellemezhetőek transzformatív jegyekkel, ugyanakkor a változók közötti kapcsolat mögött az is állhat, hogy a válaszadók (LPI Observer esetében a beosztottak) konzekvensen, „helyeslő módon” értenek egyet a felettesekre vonatkozó pozitív állításokkal, érvényesülhet a „nimbusz hatás”, halo effektus. Ez felveti azt a kérdést, hogy az obszerver felmérések, akár a szervezetkutatói praxisban, szervezetdiagnosztikai jelleggel mennyiben tekinthető megbízhatónak és érvényesnek. Némileg a torzító hatások jelenléte ellen szól az LPI Self adatok során kapott eredmények. A kérdőív önértékelő verziója esetében a személyes hatékonyságot leíró tételek egy, illetve kétfaktoros struktúráját is összevettem az

átalakító vezetés alszálaival. Az ösztönzés dimenzió azonos irányú, közepesen erős kapcsolatban áll az egyfaktoros személyiséghatékonyság változóval, valamint a kétfaktoros személyes hatékonyság, önmenedzselés skálájával. Az ösztönzés faktor motivációval való kapcsolata nagyon alacsony. A jövőképzés dimenzió, mindegyik, a személyes hatékonyságra vonatkozó változóval közepesen erős, párhuzamos irányú kapcsolatban áll. Szintén kimutatható az összefüggés az átalakítás faktor, valamint a személyes hatékonyság változók között, ugyanakkor ebben az esetben a kapcsolat szorossága a közepesnél gyengébb. A korrelációs együtthatók alapján levonhatjuk azt a következtetést, hogy azok a vezetők, akik úgy vélekedtek, hogy vezetői munkájuk jobban jellemezhető azzal, hogy hangsúlyt fektetnek beosztottaik fejlődésére, ők hatékonyabban szervezik saját maguk munkáját, az elvégzendő feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkeznek, azzal, foglalkoznak, amihez igazán értenek, teljesítik az elvárásokat. Azok a felettesek, akiknek vezető munkáját hangsúlyosabban jellemzi a jövőképzés, ők az önmenedzselésen túl úgy vélekedtek, hogy elszántak, tettekre készek, motiváltak, feladataikban örömet lelnek, érdeklődnek a megoldandó problémák iránt. Azok a vezetők, akik az átalakítás skálán magasabb értékkel jellemezhetőek, szintén jobban egyetértettek a személyes hatékonysággal összefüggő állításokkal, ugyanakkor a skálák közötti kapcsolat erőssége jóval gyengébb,  $p < 0,01$  szignifikancia szint mellett. **A hipotézist elfogadom.**

***Az objektív tényezők alapvetően determinálják a vezetői stílus jellemzőket vagy az egyes jellemzők túlmutatnak a változókon?***

**H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.**

A kérdőíves adatgyűjtés során különböző független változókat határoztam meg és vontam be a későbbi elemzésbe, vizsgálva azt, hogy ezek a tényezők hatással vannak-e a vezetőkről alkotott értékítéletre. A keresztábla elemzés alapján statisztikailag is igazolható, hogy a férfi vezetőket jobban jellemezték transzformatív jegyekkel, mint a nőket. Nemtől függetlenül megállapítható, hogy a minta egyedei 65,1%-ban a „transzformatív vezetés” klaszterbe kerültek. A férfiak esetében ez az arány 67,8%, míg a nők esetében 61,6%. A non-leadership klaszterbe a minta 34,9%-a került be. A férfi vezetők 32,2%-a, a nők 38,4%-a sorolódott ebbe a csoportba. Az eloszlások  $p < 0,01$  szignifikancia szint mellett nem egyeznek meg. ( $\chi^2 = 6,986$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0,01$ ). Az eredményhez kapcsolódóan megjegyzem, hogy vizsgáltam azt is, hogy a kitöltő neme befolyásolja-e az értékelés eredményét. Az adatok alapján levonható következtetés, hogy a női válaszadók, a női vezetőket a 10 fokozatú skála alacsonyabb értékeivel jellemezték, míg a férfi vezetők esetében magasabb skálaértékeket jelöltek. A férfi válaszadók esetében megfigyelhető, hogy ők is a saját nemükkel azonos vezetőkkel voltak kritikusabbak, míg a női feletteseket kedvezőbben ítélték meg. Az eredmény részben párhuzamba állítható Kent és munkatársai (2010) által tett megállapítással. Kutatásukban ők sem tudták kimutatni egyértelműen a vezető nemének hatását a transzformatív leader-i magatartásra, ugyanakkor eredményeikből kiderül, hogy mintájukba bekerülő nők és férfiak kritikusabban ítélték meg az egyes értékelési szempontokat a saját nemükhöz tartozó vezetők esetében. Az értékelt és az értékelő személyek eltérő háttérismérvéből fakadó kettősség miatt **a hipotézist nem tekintem igazoltnak.** A feltételezés

elutasítását támasztja alá, az is, hogy az LPI Self adatbázison végzett elemzés esetében nem lehetett statisztikailag igazolni, hogy a nők és a férfiak átalakító vezetői gyakorlata szignifikánsan eltérne egymástól.

#### **H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.**

A vezető feltételezett végzettségét figyelembe véve megállapítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők 66,6%-a „transzformatív” klaszterbe került. 33,4%-uk a „non-leadership” csoportba sorolódott. Azok a vezetők, akik középfokú végzettséggel rendelkeznek, 56,3%-uk a „transzformatív”, 43,7%-uk a „non-leadership” klaszterbe került. Alapfokú végzettséggel rendelkező vezetők alacsony arányba kerültek be a mintába. Ebből kifolyólag trendszerűséget fenntartásokkal fogalmazhatunk meg. Klaszterekbe történő besorolási arányukat tekintve, 25%-uk a „transzformatív vezetés”, 75%-uk a „non-leadership” csoportba került. Az adatok alapján összefoglalható, hogy a magasabb szintű végzettséggel rendelkező vezetőket beosztottjaik jobban jellemezték transzformatív jegyekkel, mint azokat, akik közép vagy alapfokú végzettséggel rendelkeznek. Az eloszlások  $p < 0,01$  szignifikancia szint mellett nem egyeznek meg. ( $\chi^2=8,484$ ;  $df=2$ ;  $p < 0,01$ ). Az eredményeket részben alátámasztja a vezetői önértékelési adatokon végzett vizsgálat is. A statisztikai próbák alapján az átalakítás skála esetében szignifikáns különbséget tudtam kimutatni a középfokú és a felsőfokú végzettséggel rendelkező vezetők között. **A hipotézist részben igazoltnak tekintem.** Az eredményeket összevetve a szakirodalmi háttérrel, megállapítható, hogy a kutatási eredmények párhuzamba állíthatók Xirasagar és szerzőtársai (2006), valamint Stout-Stewart (2005) megállapításaival. Az eredmények kritikájaként és a kutatás korlátjaként fontosnak tartom összekapcsolni a megállapításomat a személypercepció elméletekkel. Egyfajta értékelési hibaként kezelhetjük az úgynevezett Holdudvar-hatást. A jelenség alapja, hogy az egyének egy vagy több pozitív tulajdonságot összekapcsolnak, vélt módon további pozitív vonásokkal. A percepció torzítás alapján feltételezhető az is, hogy a közvetlen felettesükről értékelést adó megkérdezettek a magasabb iskolai végzettséghez értékítéletet is társítottak. Úgy vélik, hogy, akik képzetesebbek egyúttal jobban jellemezhetők a vezetői magatartáshoz kapcsolódó, alapvetően pozitív állításokkal, viselkedésjegyekkel. A jelenség szintén felveti az előzőekben megfogalmazott gyakorlati problémát. A szervezetdiagnosztikai vizsgálatok eredményei mennyiben alapozzák meg érvényes és megbízható módon a különböző beavatkozásokat? A torzító hatások kiküszöbölése érdekében javasolható még nagyobb figyelmet fordítani a több oldalról történő adatgyűjtésnek.

### **H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.**

A vezető feltételezett életkorának és tapasztalatának hatását nem tudtam kimutatni a transzformatív vezetésre. Diszkriminancia elemzés rámutatott arra, hogy az életkor változónak nincs hatása a diszkriminancia függvényre. Ezt azt jelenti, hogy életkortól függetlenül a transzformatív vezetői mozzanatok bárkinél megfigyelhetők, tehát vezető vélt életkora nem determinálja a transzformatív skálán való megítélését. Ezeket az eredményeket erősíti meg az LPI Self adatbázison végzett vizsgálat. A vezetői önértékelések alapján, a korrelációs együtthatók értéke mentén nem sikerült kimutatni egyértelmű összefüggést a vezető életkora, valamint a transzformatív skálák között. **A felállított hipotézist nem fogadom el.** Az eredmények ellentmondanak Barbuto és munkatársai (2007), valamint Herman és szerzőtársai (2017) által tett megállapításoknak, melyek szerint az idősebb vezetőket beosztottjaik átlagosan magasabb pontértékekkel jellemezték a transzformatív vezetői viselkedésre vonatkozó egyetértési skálákon, valamint a több mint 30 év tapasztalattal rendelkező vezetők szignifikánsan magasabb pontszámot értek el az LPI skálán. Kutatásom alapján levont következtetés korántsem tekinthető egyedinek. Flanigen és munkatársai (2017) szintén vizsgálták az életkor, valamint a tapasztalat hatását a transzformatív vezetésre. Kutatásukból kiderül, hogy a változók között nagyon alacsony a korrelációs együtthatók értéke.

Az egyes háttérváltozók részleges függetlensége megerősítik azt a feltételezést, hogy a különböző vezetői technikák, eszközrendszerek kvázi univerzális jelleggel bírnak, abból a szempontból, hogy alkalmazásuk sokkal inkább függ a vezető tudásától, gyakorlottságától, mintsem testi, lelki vagy más szociodemográfiai változóktól. A megállapítás a vezetőképzés egy gyakorlati szempontjára hívja fel a figyelmet. A fejlesztő tevékenységek eredményességét bizonyos vonatkozásban, pl.: a fejlesztési területek, célok szempontjából determinálhatják a meglévő képességek, alkalmassági előfeltételek. Könnyebb fejlesztő tevékenységet megvalósítani abban az esetben ha már bizonyos testi, lelki adottságokkal rendelkezik a személy. A vizsgáltba bevont tényezők ezen háttérváltozóknak csupán egy szűk része, de az eredmények alapján következtethetünk arra, hogy ezen háttérfaktorok vonatkozásában, egy vezetői készségfejlesztő program során különböző technikák elsajátítására ugyanúgy lehetősége van női vagy férfi, idősebb vagy fiatalabb, tapasztaltabb vagy kevesebb tapasztalattal rendelkező résztvevőknek.

***Mely vezetői szinteken fejti ki leginkább a hatását az átalakító vezetés megközelítés, illetve milyen szerepekhez juthat más szinteken?***

### **H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai**

A munkahelyi (alsó szintű) vezetők esetében megfigyelhető, hogy a beosztottak értékelése alapján 60,6%-uk „transzformatív”, valamint 39,4%-uk „non-leadership” klaszterbe került. A középvezetőknél ez az arány 69,3-30,7%. A felsővezetők 65,5%-a a „transzformatív”, míg 34,5%-a „non-leadership” csoportba került besorolásra. Összefoglalható, hogy a középvezetők esetében magasabb azoknak az aránya, akiket transzformatív jegyekkel jellemezték beosztottjaik. Az eloszlások  $p < 0,05$  szignifikancia szint mellett nem egyeznek meg. ( $\chi^2=8,468$ ;  $df=2$ ;  $p < 0,05$ ) Ha

kizárólag a klaszterekbe sorolás alapján vizsgáljuk az átalakító vezetést, akkor kijelenthető, hogy leginkább a középvezetőket jellemezték transzformatív jegyekkel. A vezetői szintekhez kapcsolódó eredményeket tovább árnyalva a „fejlesztés-ösztönzés”, valamint a „jövőkép-transzformáció” dimenziók mentén számolt indexek alapján megállapítható, hogy az kategóriaátlagok közötti eltérés csupán egy-két pontig terjed. A középvezetők a fejlesztés-ösztönzés ( $F=1,696$ ;  $df=2$ ;  $p>0,05$ ), míg a felsővezetők a jövőképalkotás skálán értek el magasabb pontszámot. ( $F=5,086$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ ) Előbbi esetében a kategóriaátlagok között nem mutatható ki szignifikáns különbség, ugyanakkor utóbbi esetében statisztikailag is igazolható az eltérés. Az LPI Self adatok alapján a feladatkör függvényében megállapítható, hogy az átalakítás skálához tartozó itemekkel leginkább a középvezetői pozíciót betöltő munkavállalók értettek egyet. A jövőképalkotás esetében a munkahelyi (alsó szintű) vezetők a likert skála alacsonyabb értékeit jelölték. Az önrétékelések alapján a felsővezetők értettek egyet leginkább a vízióhoz kapcsolódó itemekkel. Az ösztönzés-fejlesztés skálához kapcsolódóan megemlíthető, hogy leginkább a középvezetőket jellemzik a munkatársak fejlesztésére, ösztönzésére, bátorítására irányuló vezetői gyakorlatok. A vezetői szintek hatását szintén a jövőképalkotás esetében tudtam igazolni. Itt megjegyezném, hogy a Post Hoc elemzés arra világított rá, hogy a kategóriaátlagok közötti szignifikáns különbség a munkahelyi vezető – középvezető, valamint a munkahelyi vezető – felsővezető relációkban értelmezhető. Tehát a statisztikai próba inkább arra világít rá, hogy a szervezeti hierarchia alsóbb szintjén elhelyezkedő vezetők mindennapi gyakorlatát kevésbé jellemezi a célkijelölés, a jövőkép felvázolása, a jövőbeni hatások magyarázata és nem azt igazolja, hogy a vízióhoz kapcsolódó leader-i tevékenység felsővezetői privilégium lenne. **A hipotézist részben tekintem igazoltnak.** Az eredmények Elsaís és Mostafa (2016) megállapításával vonhatók párhuzamba. Vizsgálatuk során nem tudták egyértelműen kimutatni, a vezetői hierarchikus szintek hatását a transzformatív vezetői gyakorlatra. Következésképpen a kérdőíves kutatás eredménye párhuzamba állítható a vezetői szintekhez kapcsolódó tevékenységekkel. A csúcsvezetés feladatit tekintve nagyobb a hangsúly jövőkép kijelölésen, a stratégiai tervezésen, a szervezetet átható irányított változáson, ugyanakkor ezek a tevékenységek az eredmények alapján részben a középvezetőket is jellemzik. Ezek a feladatok jól megragadhatók az LPI Observer jövőkép-transzformáció faktorhoz, valamint az LPI Self jövőképalkotás dimenzióhoz sorolt viselkedésjegyek mentén.

*Milyen strukturális keretek között érvényesül leginkább az átalakító vezetés, felfedezhetők-e strukturális akadályok az átalakító vezetés előtt?*

**H7: Iparágtól, szektortól, szervezet tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.**

Az LPI Observer adatok esetében, hogy az állami tulajdonú szervezeteknél dolgozó vezetők 60,7%-a a „transzformatív”, míg 39,3%-a a „non-leadership” klaszterbe került. Legnagyobb arányban, 74,5%-ban a multinacionális vállalatoknál dolgozó vezetők kerültek a „transzformatív” csoportba. 25,5%-uk a non-leadership klaszterbe sorolódott. A magyar magántulajdonú szervezetek vezetői, szintén nagyobb arányban, 62%-ban a „transzformatív” klaszterbe, míg 37,7%-uk az úgynevezett „non-leadership” csoportba kerültek. Az eredményeket



összefoglalva megállapítható, hogy leginkább a multinacionális tulajdonú szervezetek vezetőit jellemezték transzformatív jegyekkel. ( $\chi^2=24,930$ ;  $df=2$ ;  $p<0,01$ )

Az obszerver adatok esetében a szervezeti szegmens hatásának vizsgálata alapján, mindegyik iparági kategóriában az értékelt vezetők nagyobb arányban a „transzformatív” klaszterbe kerültek, ugyanakkor megoszlások mértékét tekintve egyes szegmensekben nagyobb eltéréseket is megállapíthatunk. Megfigyelhető, hogy legnagyobb arányban az oktatás, egészségügy, valamint a mezőgazdaság területén pozíciót betöltő vezetők kerültek a „non-leadership” klaszterbe. Transzformatív jegyekkel leginkább az IT/telekommunikáció, valamint a pénzügyi szektor vezetőit jellemezték a beosztottak. ( $\chi^2=33,171$ ;  $df=10$ ;  $p<0,01$ ) Az egyes eltérések arra engednek következtetni, hogy bizonyos szegmensekben a transzformatív jelleg hangsúlyosabban megfigyelhető. A faktorkoordináták kétdimenziós térben történő vizsgálatánál az eredmények közelítőleg egybevágnak a szektorok klaszterekbe kerülési arányával, ugyanakkor jobban tudjuk árnyalni képet. Az IT/telekommunikáció, szolgáltatás, valamint a pénzügyi szektorban dolgozó vezetők itt is a transzformatív mezőben helyezkednek el. A mezőgazdaságban, egészségügyben dolgozók a faktorkoordináták alapján a non-leader kategóriába kerültek. Láthatjuk, hogy számos iparág (közszolgáltatás, államigazgatás, kereskedelem, oktatás, gyártóipar, egyéb) esetében a faktor-score-ok tovább bontják a csoportosítási lehetőségeket. Pl.: az egyéb tevékenységet folytató szervezetek vezetői közel 80%-ban a transzformatív vezetői klaszterbe kerültek, ugyanakkor a jövőkép-transzformáció skálán alacsonyabb pontértékkel értékelték őket, míg a fejlesztés-ösztönzés esetében magasabb eredményt értek el. Az oktatás területén dolgozó vezetőknél az ellenkezőjét látjuk. A fejlesztés-ösztönzés skálán alacsonyabb értékeket mértem, míg a jövőkép-transzformáció esetében magasabbat. Ezek az eredmények arra engednek következtetni, hogy a klaszterezési eljárással kialakított két csoporton túl, további klaszterek lehetnek, annak ellenére, hogy sem a ward, sem a kétlépcsős módszer nem erősítette meg ezt. A hipotetikus modellben a két dimenzióhoz tartozó jellegzetes vezetői magatartásokat, vonásokat a következőképpen határozhatjuk meg.: A fejlesztés-ösztönzés dimenzióán belül kezelt magatartások, inkább az egyént megcélzó mozzanatok, míg a jövőkép-transzformáció a szervezeti átalakítást szolgálja. Modellemben nem vonok párhuzamot a klasszikus beosztott és feladat orientáció mentén kialakított tipológiákkal. Feltételezem, hogy a szervezeti változtatás az egyéneken (beosztottak, munkatársak) keresztül valósul meg. Ebből kifolyólag azok a vezetők, akiknek munkáját jobban jellemzi a jövőképfókusz, ugyanúgy lehet beosztott, ahogy feladatorientált is. A kialakított skálák mentén 4 leaderi típust határozok meg.:

- transzformatív vezetők
- fejlesztés-központú vezetők
- jövőkép-fókuszú vezetők
- non-leaderek

Azok a vezetők, akik fejlesztik beosztottjaikat, lehetőséget biztosítanak arra, hogy munkatársaik képességeiket folyamatosan próbára tegyék, meghallgatnak másokat, nyitottak az eltérő nézőpontok, vélemények iránt, elismerik mások teljesítményét, „fejlesztés-központú” vezetőknek nevezem el. Amennyiben a vezető magatartást inkább a jövőképpalkotás, a szervezeti és egyéni célok integrálása, a tervezésbe történő bevonás, a kísérletezés, a kockázatvállalás, az innováció jellemzi, „jövőkép-fókuszú” vezetőkről beszélhetünk. Az empirikus kutatás során, olyan vezetőket is sikerült azonosítani, akiknek gyakorlatát mindkét dimenzió mozzanatai

jellemez. Modellemben őket nevezem „transzformatív (átalakító) vezetőknek”. A negyedik típust „non-leader”-eknek hívom. Értelmezésemben ez nem egyenlő a „laissez faire” vezetői stílussal, csupán azt fejezem ki vele, hogy ebbe a kategóriába sorolható vezetők magatartása kevésbé jellemezhető átalakítóként a transzformatív spektrumon belül.

A klasztereket szervezeti egység függvényében vizsgálva az iparági eredményekkel részben egybevágo megállapításokat tehetünk. A transzformatív vezetés klaszterbe kerülő vezetők aránya az IT, mint funkcionális egységnél a legmagasabb. Szintén magasabb a transzformatív csoportba kerülő vezetők százalékos aránya, a kutatás és fejlesztés, valamint az egyéb területen pozíciót betöltők esetében. Megjegyezném, hogy ezen funkcionális területen dolgozó vezetők, alacsonyabb számban kerültek be a mintába. Esetükben nagyobb az érzékenység a kiugró adatokra. ( $\chi^2=21,246$ ;  $df=9$ ;  $p<0,05$ )

A szervezeti méret függvényében levonható következtetés, hogy nagyobb arányban inkább a magasabb foglalkoztatotti létszámmal működő szervezetek vezetőit jellemezték átalakító jegyekkel. Esetükben a transzformatív vezetés klaszterbe kerülők megközelítik a 70%-ot az egyes kategórián belül. Megfigyelhető, hogy azok a szervezetek, ahol a foglalkoztatottak létszáma kevesebb, a többi kategóriához képest magasabb a non-leadership klaszterbe kerülők aránya. Ezt a trendszerűséget „megtöri” 20-49 főt között foglalkoztató szervezeteknél megállapított eredmények. Esetükben szintén közel 70% azoknak a vezetőknek az aránya, akik a beosztottak véleménye alapján a transzformatív vezetés klaszterbe kerültek. ( $\chi^2=20,591$ ;  $df=6$ ;  $p<0,05$ )

Noha a statisztikai próbák arra engednek következtetni, hogy egyes szervezeti attribútumok mentén az eloszlások különböznek, azaz a tevékenységi kör, méret, tulajdoni forma befolyásolja az átalakító vezetés jelenlétét, azt is láthattuk, hogy a transzformatív leadership bármely kategórián belül tetten érhető. **Az eredmények alapján a hipotézist elfogadom.**

H1: A transzformatív leadershiphez kapcsolódó vezetői gyakorlatok és magatartások egyénre és a rendszerre irányuló aktusok vonatkozásában önállóként is értelmezhető dimenziókba csoportosítható.

• **A hipotézist elfogadom**

H2: Szignifikáns kapcsolat mutatható ki az átalakító vezetés, valamint a személyes hatékonyság között. H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.

• **A hipotézist elfogadom**

H3: Statisztikailag is igazolható különbségek figyelhetők meg a transzformatív vezetői gyakorlatok terén a női és a férfi vezetők között.

• **A hipotézist nem fogadom el**

H4: A magasabb iskolai végzettséggel rendelkező vezetők jobban jellemezhetők transzformatív jegyekkel, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.

• **A hipotézist részben elfogadom**

H5: Statisztikailag is igazolható összefüggés van a vezető életkora, valamint a transzformatív mozzanatok között.

• **A hipotézist nem fogadom el**

H6: Eltérő vezetői szinteken más és más vonásokkal jellemezhetők a vezetés transzformatív mozzanatai

• **A hipotézist elfogadom**

H7: A szervezet tevékenységi körétől, tulajdoni formájától, szervezeti funkciótól függetlenül az átalakító vezetés bármely szervezeti szegmensben jelen lehet.

• **A hipotézist elfogadom**

40. ábra: hipotézisek elfogadásának és elvetésének összefoglaló ábrája

Forrás: saját készítés

## 5.2. Javaslatok

Az eredmények alapján láthattuk, hogy a transzformatív leadership a hazai vezetési gyakorlatban is tetten érhető jelenség. Ez részben felold az adaptálási kérdéseknél (2.3.3. fejezet) említett néhány szempontot. A kutatás nem terjedt ki arra, hogy az átalakító tanok alkalmazása mennyire tudatos vagy inkább ösztönös cselekvés, ugyanakkor megállapítható, hogy kulturális transzferproblémák kevésbé szabnak gátat az elmélet alkalmazásának. Mindezeket figyelembe véve javaslatként fogalmazható meg, hogy a vezetőfejlesztési, vezetőképzési programok, és a felsoktatásban a vezetési, menedzsment, kurzusok kialakításakor érdemes az átalakító vezetéshez kapcsolódó gyakorlatok átadását átgondolni, elemeit beépíteni az egyes tanegységekbe, fejlesztési irányokba.

A további kutatási irányvonalak kijelölése kapcsán említhető, hogy az obszerver és önértékelési adatok alapján sem egyértelmű teljesen a vizsgálatba bevont változók függő és független jellege. Az átalakító vezetői mozzanat összekapcsolása a személyes hatékonysággal, valamint az értékelt személyt jellemző szociodemográfiai és szervezeti változókkal, az egyes konstrukciókkal való kapcsolatok vizsgálatának csupán egy szűkebb szelete. További kutatásaimban vizsgálni kívánom a transzformatív vezetés és a vezetőt leíró további tényezők, mint például kompetenciák, személyiség jegyek, kommunikációs stílusok, konfliktus megoldó stratégiák, közötti összefüggést is.

Az alkalmazási kérdésekkel párhuzamosan kiemelendő az elmélet gyakorlatba történő átültetésének hatékonysági és eredményességi szempontjai. A fentiekhez kapcsolódóan javasolható, hogy a további transzformatív leadership kutatások fordítsanak figyelmet, olyan összefüggések vizsgálatára, mint az átalakító vezetés és munkavállalói elégedettség, elkötelezettség, szervezeti légkör, gazdasági eredmények, átalakítási, változás és válságmenedzselési projektek.

A különböző nemű válaszadók eltérő értékelési sajátosságai, valamint az átalakító vezetés és a személyes hatékonyság összefüggése további kutatómódszertani, valamint gyakorlati szempontokra hívja fel a figyelmet. Feltételezhető, hogy a nemi hovatartozással összefüggő szocio- és pszicho-dinamikai folyamatok, valamint a „halo-effektus” torzító hatótényezőként befolyásolhatják az eredményeket. A személyes és vezetésfejlesztéshez, a szervezeti diagnosztikai folyamatokhoz gyakran használt kérdőíves, 360 fokos értékelési rendszerek alkalmazása során akár hasonló sajátosságok figyelhetők meg. Ebből fakadóan felmerül a kérdés, hogy a humán intervenciók megelőző diagnosztikák mennyiben tekinthetők érvényesnek? Ha a vezetői magatartásról akarunk képet alkotni, mennyiben tükrözik az eredmények a tényleges, mindennapi vezetési gyakorlatokat és mennyiben vezethetők vissza az eredmények az értékelő pszicho-dinamikai, lélektani, személyiség és attitűdbéli vonásaira. Javaslatként megfogalmazható, hogy későbbi kutatások, valamint vezetés és szervezeti diagnosztikai vizsgálatok során a kutatók és gyakorlati szakemberek obszerver és 360 fokos értékeléskor az értékelést végző szociodemográfiai vonásait, szervezeti helyét, pozícióját, is vizsgálják.

## 6. ÖSZEFoglalás

A XX. század utolsó évtizedeire kialakuló személyes vezetési megközelítések több szakirónál a „New Leadership” – „új vezetés paradigma” elnevezéssel jelenik meg. Koncepció általában a „vezetés transzformatív (átalakító) és karizmatikus jegyeire, illetve jövőképközpontúságára utal. (Schermerhorn et al., 1994., Northouse, 2012., Buchanan és Huczynski, 2004.) Az átalakító vezetés kiindulópontja vezetett és vezető kölcsönös átalakulása, fejlődése. A karizmatikus vezetés a befolyásolás személyes hatásmechanizmusára összpontosít, míg a jövőkép alapú vezetésnél a vízió a szervezeti szintű változás kiemelt eszközeként jelenik meg. (Fehér, 2010.) Az „új vezetés” megjelenése teoretikus és pragmatikus válasz korunk környezetét jellemző turbulens vonásokra.

Dolgozatomban a kortárs vezetési elméletek és megközelítések, azon belül is az átalakító irányzat vizsgálatával foglalkoztam. Bemutattam a leadership helyét a vezetéstudományi diszciplínán belül. Áttekintettem, azokat a főbb vezetéselméleti megközelítéseket, melyek az új vezetés paradigma megjelenéséhez vezettek. Foglalkoztam az átalakító vezetés sajátosságaival, elemeztem a transzformatív vezetés, történeti leadership tanokkal való kapcsolatát. Összehasonlítottam az egyes átalakító iskolák sajátosságait. Bemutattam az elmülethez kapcsolódó vezetői viselkedések, aktivitások mérési lehetőséget, valamint a hipotézisek felállítása érdekében azokat a kutatási eredményeket, amelyek a transzformatív leadership tárgykörén belül születtek. Értékezésemhez kapcsolódóan empirikus módon vizsgáltam az átalakító vezetés sajátosságait a hazai szervezeti viszonyrendszerben.

Dolgozatomban pszichometriai, tesztelméleti módszerekkel vizsgáltam Jim Kouzes és Barry Posner által kidolgozott „Leadership Practices Inventory” alkalmazási lehetőségeit. Az adaptálhatóság végett a kérdőív fordítással összefüggő munkáit elvégeztem. Az eredmények alapján a magyar nyelvű kérdőív itemi megtartották az angol nyelvű állítások jelentését.

Lépéseket tettem az LPI megbízhatósági és érvényességi vizsgálatai felé. A teljes állítássor alfa mutatójának értéke 0,983, ami nagyon magas belső konzisztenciára utal.

Faktorelemzéssel ellenőriztem az LPI változók közötti belső kapcsolatrendszerét. Az eredeti 5 faktort nem sikerült visszanyernem, ugyanakkor az általam kialakított 2, valamint 3 faktoros modell jól interpretálható eredményt nyújt a Magyarországon dolgozó vezetők transzformatív aktusainak megragadásához. A fejlesztés-ösztönzés faktor esetében 0,975-ös alfa értéket kaptam eredményül. A jövőkép-transzformáció skála esetében szintén magas alfa értékkel (0,961) számolhatunk. Az eredmények mindkét skála esetében magas megbízhatóságra utalnak. A skálákat összevettem a személyes hatékonyság egyes összetevőivel, mozzanataival. Az adatok alapján következtethetünk a skálák érvényességére is, ugyanakkor a teljes bizonyosság érdekében további vizsgálatok szükségesek.

Klaszterezési eljárással vizsgáltam, hogy a kialakított dimenziók függvényében, milyen vezetői tipológiákat ragadhatunk meg. A tényadatok alapján két vezetői típust tudtam azonosítani. Ezeket „transzformatív”, illetve „non-leader” elnevezéssel illetem. A kialakított klasztereket egyes objektív változók mentén, keresztábraelemzés és  $\chi^2$  próba segítségével jellemeztem. Az összefüggésvizsgálatok számos esetben statisztikailag is jól értékelhető klaszterjellemzőket hozott eredményül.

Kutatásomban részben igazoltam, hogy a transzformatív leadership a magatartásokon keresztül két egymástól elkülöníthető, ugyanakkor összefüggő skála mentén is megragadható. A

megállapításból kiindulva, valamint Kouzes és Posner (2007, 2010) átalakító vezetés koncepcióját felhasználva saját transzformatív leadership modelletemet fogalmaztam meg. Elméletemben a vezetői viselkedést a beosztottak fejlesztése és ösztönzése, valamint jövőképzés és transzformáció faktorok vonatkozásában értelmezem. Annak ellenére, hogy a klaszterelemzés során két elhatárolható csoportot tudtam kialakítani, feltételezem további típusok létét. A faktorok ment az alábbi tipológiát fogalmaztam meg.:

- transzformatív vezetők
- fejlesztés-központú vezetők
- jövőkép-fókuszú vezetők
- non-leaderek

Az eredményeket értékelve kiemelném, hogy kutatásomat nem tekintem befejezettnek. A későbbi vizsgálatokat megalapozva, további célként jelölöm ki:

- kérdőíves adatfelvétel folytatása
- 360°-os vezetői értékelés beépítése a kutatásba
- további független, alapvetően a szervezetet leíró változók (szervezeti strukturális jelleg, innovációs potenciál, kulturális jegyek, döntési szabályok, folyamatok) bevonása az összefüggés vizsgálatokba
- további független, alapvetően a vezetőt leíró változók (kompetenciák, személyiség jegyek, kommunikációs stílusok, konfliktus megoldó stratégiák) bevonása az összefüggés vizsgálatokba
- az átalakító vezetés beosztottakra gyakorolt hatásának (elkötelezettség, elégedettség, motiváció) vizsgálata

## 7. SUMMARY

The personal leadership approaches that emerged in the last decades of the 20th century are labelled as "New Leadership Paradigms" in several professions. The concept generally refers to the transformational and the charismatic signs of leadership and its vision-centeredness. (Schermerhorn et al., 1994, Northouse, 2012, Buchanan and Huczynski, 2004). The starting point of transformational leadership has led to mutual transformation and development of the leader and those being led. Charismatic leadership focuses on the personal mechanism of influence, while vision-based leadership is seen as a major tool in organizational change. (Fehér, 2010.) The emergence of "new leadership" is a theoretical and pragmatic response to the turbulent features of our time. In my dissertation, I was dealing with the examination of contemporary management theories and approaches, especially the transformational trend. I presented the place of leadership within the discipline of management. I reviewed the main leadership theory approaches that led to the emergence of the new leadership paradigm. I was dealing with the peculiarities of the transformational leadership, analysing the relationship between transformational leadership and historical leadership theories. I compared the specificities of each transformation school. I presented the research results that were born within the subject of transformational leadership to demonstrate theoretical management behaviour, activity measurements, and hypotheses. Concerning my valuation, I examined empirically the characteristics of transformational management in the national organizational system.

In my dissertation, I studied the possibilities of using "Leadership Practices Inventory" developed by Jim Kouzes and Barry Posner through psychometric and test-theory methods. For the sake of adaptability, I have completed the work of the questionnaire related to translation. Based on the results, the items of the Hungarian-language questionnaire kept the meaning of the English-language statements.

I made steps towards LPI reliability and validity tests. The alpha index of the entire statement set is 0.983, which indicates a very high internal consistency.

By means of factor analysis I have verified the internal connection system of LPI variables. The original factor 5 has not been recovered, but models 2 and 3 which I have created have well-interpretable results for capturing the transformational actions of managers in Hungary. In case of the development-stimulation factor I got an alpha 0.975 value. For the vision transformation scale, a high alpha value (0.961) can also be calculated. The results refer to high reliability in both scales. I compared the scales with some of the components and motifs of personal effectiveness. Based on the data, we can conclude that the scales are valid, but further studies are needed to ensure complete certainty.

By the clustering method I studied what kind of leadership typologies can be captured depending on the dimensions created. Based on actual data, I could identify two types of leaders. These were "transformational" or "non-leader". The clusters were characterized by some objective variables, cross-table analysis and chi2 trials. In many cases, the correlation studies yielded statistically good cluster characteristics.

In my research, I have partly proved that transformational leadership can be captured through behaviours along two distinct, yet coherent, scale. From the point of view, and using Kouzes and Posner's (2007, 2010) transformational leadership concept I formulated my own transformational leadership model. In my theory, I interpret leadership behaviour in terms of the development and

promotion of subordinates, as well as for future vision and transformation factors. Although I could design two distinct groups during the cluster analysis, I assume the existence of additional types.

Based on the factors the following typology was formulated.

- transformative leaders
- development-centred executives
- vision-focused executives
- non-leaders

In evaluating the results, I would emphasize that my research is not considered complete. To base further examinations, I will outline the following:

- continuation of a questionnaire survey
- incorporating 360o management reviews into research
- involving additional independent variables, essentially describing the organization (organizational structural nature, innovation potential, cultural values, decision rules, processes) in correlation studies
- involvement of more independent variables describing the leader (competencies, personality traits, communication styles, conflict resolution strategies) in the relationship studies
- investigating the effect of transformational leadership on the subordinates (commitment, satisfaction, motivation)



## M1. IRODALOMJEGYZÉK

1. Adair, J. (2006): Leadership and Motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. Kogan Page. London. Philadelphia. ISBN: 9780 7494 4798 4 135. p.
2. Adkins, A. (2015): Only One in 10 People Possess the Talent to Manage. Business Journal. Gallup research.
3. Alban-Metcalf, R. J., Alimo-Metcalf, B. (2000): The transformational leadership questionnaire (TLQ-LGV): a convergent and discriminant validation study. Leadership & Organization Development Journal, 21(6), 280-296. pp.
4. Anderson T. D. (1992): Az átalakító vezetés Új képességekkel egy nagyszerű jövő felé, Helfen Kiadó. Vác. 278. p.
5. Anderson, M. H., Sun, P. T. (2017): Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. International Journal Of Management Reviews, 19 (1) 76-96. pp.
6. Antonakis J. (2011): Predictors of leadership: The usual suspects and the suspect traits In I. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson and M. Uhl-Bien (Eds.), Sage Handbook of Leadership. (269-285 pp.) Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Armstrong M. (2009): Armstrong's handbook of management and leadership – a guide to managing for results, Kogan Page, London, Philadelphia, 276. p. ISBN: 978 0 7494 5417 3
8. Atkinson, T. M., Rosenfeld, B. D., Sit, L., Mendoza, T. R., Fruscione, M., Lavene, D., Shaw M., Li Y., Hay J., Cleeland C. S., Scher H. I., Breitbart W. S., Basch, E. (2011): Using Confirmatory Factor Analysis to Evaluate Construct Validity of the Brief Pain Inventory (BPI). Journal Of Pain And Symptom Management, 41. (3) 558-565. pp.
9. Atwater, L. E., Avolio, B. J., Bass, B. M. (1991): A retrospective/prospective view of leadership development, emergence, and performance. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
10. Avolio, B.J., Bass, B.M. (1988): Transformational leadership, charisma, and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Eds.), Emerging leadership vistas (pp. 2949). Lexington, MA: Lexington Books.
11. Bakacsi, Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó Kft. Budapest. 344. p. ISBN: 978 9 63958 5492
12. Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., Marx, D. B. (2007): Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. Sex Roles, 56 (1-2), 71-83. pp.
13. Bass B. M., Steidlmeier P. (1999): Ethical, character and authentic transformational leadership, Leadership Quarterly 10 181-127. pp.
14. Bass, B. (2010): The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York, NY: Simon & Schuster.
15. Bass, B. M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational dynamics, 18(3), 19-31. pp.
16. Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997): Full range leadership development - Manual for the multifactor leadership questionnaire, Mind Garden, Redwood City
17. Bass, B. M., Avolio, B. J. (2000): MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Mind Garden. Redwood City.

18. Bass, B.M.; Riggio, R.E. (2006): *Transformational Leadership*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates Inc. Mahwah. NJ. USA.
19. Bennis, W. (1989): *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley. New York.
20. Bennis, W. (2009): *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley. New York.
21. Billig, M. (2015), 'Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory?', *Journal For The Theory Of Social Behaviour*, 45, 4, pp. 440-460
22. Blake R. R., Mouton J. S. (1985): *The managerial grid III*. Gulf Publishing Company, Huston
23. Blanchard, K, Hersey, P (1996): 'Great ideas revisited', *Training & Development*, 50, 1, p. 42
24. Bógel Gy. –Tomka J. (2011): *Vezetés egykor és most*, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest
25. Buchanan D. – Huczynski A. (2004): *Organizational Behaviour, An Introductory Text*, Prentice Hall, Financial Times, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow Essex
26. Burns J. M. (1978): *Leadership.*, New York, Harper & Row, 530 p. 20 p.
27. Carless, S. A. (2001): Assessing the discriminant validity of the Leadership Practices Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 233-239.
28. Carless, S.A.; Wearing, A.J.; Mann, L. (2000): A short measure of transformational leadership. *Journal of Business Psychology* 2000, 14, 389–405.
29. Cartwright D., Zander A. (1990): *Group dynamics research and theory*, Evanston, IL, Row Peterson
30. Chen, H.C.; Baron, M. (2007): Psychometric properties of the Chinese leadership practices inventory. *Int. J. Nurs. Educ. Scholarsh.* 2007, 4, 1–13.
31. Clark D. (2013): Why Great Leaders Make Bad Managers - and That's OK Forbes 10. 01. 2013. <https://www.forbes.com/sites/dorieclark/2013/01/10/why-great-leaders-make-bad-managers-and-thats-ok/#2f6205fe69cc> Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: great leaders bad managers forbes. Lekérdezés időpontja: 2017.11.12.
32. Coetzer, M. F., Bussin, M., Geldenhuys, M. (2017): The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences* (2076-3387), 7(1), 1-32.
33. Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23(Leadership and Individual Differences), 670-685.
34. Crawford C. B. (2005): *Understanding Leadership: Theories & Concepts*, John Wiley & Sons, p. 169.
35. Csapó, B. 2002. (szerk.): *Az iskolai tudás*. Osiris Kiadó. Budapest
36. Csíkszentmihályi M. (1997): *Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai kiadó. Budapest.
37. da Cruz, M. P., Nunes, A. S., & Pinheiro, P. G. (2011): Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 10(4), 7-26.
38. Dinnyés J. (1994): *A vezetés alapja*, EmEf, Gödöllő
39. Downton, J.V. (1973): *Rebel Leadership: Commitment and charisma in a revolutionary process*. Free Press, New York
40. Dugan J. P. (2017): *Leadership Theory: Cultivating Critical Perspectives*, Jossey-Bass, p. 416.

41. Edwards, G., Gill, R. (2012): Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 25-50.
42. Elsaid, A. M., Mostafa, B. N. (2016): Transformational Leadership In Hierarchical Context: A Study Of Gender Differences In The Mobile Communication Sector In Egypt. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 355.
43. Fadely, L. D., & Fadely, P. R. (1972): Leadership Styles: An Experimental Study to Determine the Comparative Effectiveness of Democratic and Autocratic Leadership in Adult, Presentation at the 1972 Annual Convention of: The Southern Speech Communication Association, San Antonio, Texas, U.S.A. April 5 -7, 1972
44. Fayol H. (1984): *Ipari és általános vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
45. Fehér J. (2004): *A személyfejlesztés az átalakító vezetésben, elméleti problémák és a hazai alkalmazás egyes kérdései*, Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő
46. Fehér J. (2010a): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. I. rész, *Vezetéstudomány* XLI. évf. 3. sz. március, pp. 2-13
47. Fehér J. (2010b): Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői. II. rész, *Vezetéstudomány* XLI. évf. 4. sz. április, pp. 13-20
48. Fehér J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, p. 249. ISBN 978-963-269-228-9
49. Fehér J., Kollár P. (2012a): Transformational Leadership: Concepts and Cultural Transfer Problems In: Csaba Bálint Illés (szerk.) *SMEs' Management in the 21st Century: Challenges and Solutions*. 424 p. Czestochowa: Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Publishing Section, 2012. pp. 81-95. Challenges and Solutions ISBN:978-83-63500-16-0
50. Fehér J., Kollár P. (2012b): Transformational Leadership: Concepts and Cultural Transfer Problems In: Csaba Bálint Illés (szerk.) *Proceedings of the International Conference on Management of Human Resources 2012: Volume II*. 282 p. Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2012.06.14-2012.06.15. Gödöllő: Rosental Kft, 2012. pp. 445-452. (ISBN:978-963-269-295-1)
51. Fehér J., Kollár P. (2013a): Leadership and Employee Development – Hungarian Survey Results In: Felicjan Bylok, Leszek Cichobłaziński (szerk.) *HUMAN CAPITAL AND CORPORATE RESPONSIBILITY*. 284 p. Konferencia helye, ideje: Czestochowa, Lengyelország Czestochowa: Politechnika Czestochowska, 2013. pp. 39-52. ISBN:978-83-63500-56-6
52. Fehér J., Kollár P. (2013b): Transformational-Developmental Leadership: Concepts and Hungarian Survey Results In: Elena Horska, Iveta Ubreziiova (szerk.) *Business Management - Practice and theory in the 21st century - Proceedings*. Konferencia helye, ideje: Nitra, Szlovákia, 2013.06.06-2013.06.07. Nitra: Slovak Agricultural University, 2013. pp. 467-478. ISBN:978-80-552-1026-1
53. Fiedler F. E. (1967): *A theory of leadership effectiveness*, McGraw-Hill, New York
54. Fiedler, F. E. (1972): The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 453-470.
55. Field, A. (2013): *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
56. Fitzgerald S., Schutte N. S. (2010): Increasing transformational leadership through enhancing self- efficacy, *Journal of Management Development*, Vol. 29 Issue: 5, pp.495-505

57. Flanigan, R. L., Bishop, J. L., Brachle, B. J., Winn, B. A. (2017): Leadership and Small Firm Performance: The Moderating Effects of Demographic Characteristics. *Creighton Journal Of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 2-19.
58. Galante, M., & Ward, R. M. (2017): Female student leaders: An examination of transformational leadership, athletics, and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 106, 157-162.
59. Gallup (2017): *The State of the Global Workplace*. Gallup Press. New York. ISBN: 978-1-59562-208-2
60. Gill R. (2011): *Theory and practice of leadership*, Sage Publication, London, p. 532 ISBN: 978-1-84920-023-3
61. Goffee, R., Jones, G. (2006): *Why should anyone be led by you?* Harvard Business School Press
62. Goodwin, L. D. (1999): The role of factor analysis in the estimation of construct validity. *Measurement in physical education and exercise science*, 3(2), 85-100.
63. Graeff, C. L. (1983): The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy Of Management Review*, 8(2),
64. Graeff, C. L. (1997): Evolution of situational leadership theory: A critical review. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153
65. Greenleaf, R. K. (1972): *The Institution as Servant* Cambridge, MA: Center for Applied Studies.
66. Greenleaf, R.K. (1977): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* New York: Paulist Press
67. Greenleaf, R.K., Spears, L.C. (1996): *The Power of Servant Leadership: Essays*. Berrett-Koehler, San Fransisco
68. Grint K. (2000): *The Arts of Leadership*, Oxford University Press, Oxford
69. Grint K. (2010): *Leadership: A Very Short Introduction* Oxford University Press, Oxford p. 160.
70. Gulick L., Urwick L. (1937): *Papers on the Science of Administration*, New York
71. Gyanchandani, R. (2017): The Effect of Transformational Leadership Style on Team Performance in IT Sector. *IUP Journal Of Soft Skills*, 11(3), 29-44.
72. Hamburger, Y. A. (2000): Mathematical Leadership Vision. *Journal Of Psychology*, 134( 6), 601.
73. Handy C. (2008a): *Üres Esőkabát - Egyén, üzlet, társadalom*, Manager Könyvkiadó, Budapest, p. 399, ISBN: 978-963-8754-49-3
74. Handy C. (2008b): *Éhező szellem - A kapitalizmuson túl - új cél keresése a modern világban*, Manager Könyvkiadó, Budapest, p. 316 ISBN: 978-963-8754-48-6
75. Handy C. (2016): *A második görbe*, HVG Könyvek Kiadó, Budapest, p. 222, ISBN: 978-963-3043-35-6
76. Harrison C. (2017): *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, Springer, p. 109.
77. Hemsworth, D., Muterera, J., & Baregheh, A. (2013): Examining Bass's transformational leadership in public sector executives: A psychometric properties review. *Journal of Applied Business Research*, 29(3), 853-862.
78. Heo, M., Kim, N., & Faith, M. S. (2015): Statistical power as a function of Cronbach alpha of instrument questionnaire items. *Bmc Medical Research Methodology*, 15

79. Herman, S., Gish, M., Rosenblum, R., & Herman, M. (2017): Effects of RN Age and Experience on Transformational Leadership Practices. *Journal of Nursing Administration*, 47(6), 327-337.
80. Hersey P, Blanchard K. H. (1974): What's Missing in MBO?. *Management Review* [serial online]. October 1974;63(10):25.
81. Hersey P. (1997): A helyzetorientált vezető vezetés eltérő helyzetekben, Műszaki Könyvkiadó-McMillan & Baneth Kft, Budapest, p. 95 ISBN: 963-16-1310-0
82. Hersey P., Blanchard K. H. (1969): Life cycle theory of leadership, *Training and Development Journal*, 23 p. 26-34.
83. Horn, D., Mathis, C. J., Robinson, S. L., Randle, N. (2015): Is Charismatic Leadership Effective When Workers Are Pressured To Be Good Citizens?. *Journal Of Psychology*, 149(8), 751-774.
84. House R. J. (1996): Path-goal theory of leadership, Lessons, legacy, and reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7(3) p. 323-352
85. House, R. J. (1971): A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, (3), 321.
86. House, R. J. (1977): A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (szerk.). *Leadership: The cutting edge* p. 189–207. Carbondale: Southern Illinois University Press
87. House, R. J., Hanges P. J, Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V. (2004): *Culture, Leadership and Organization: The GLOBE study of 62 societies*, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 848
88. Hoyt C. L. (2013): Women and leadership in Northouse P. G. (2013) *Leadership theory and practice*, p 349-382.
89. Huczynski A. A., Buchanan D. A. (2013): *Organizational behaviour*, Pearson Education, UK, p. 837. ISBN: 978-1-292-00877-6
90. Humphrey R. H. (2013): *Effective Leadership: Theory, Cases, and Applications*, SAGE Publications p. 480.
91. Ibarra H. (2015): *Cselekedj vezetőként, gondolkodj vezetőként!* Lábnyom Könyvkiadó, Budapest, ISBN 978-615-80317-4-5, p. 236.
92. Irving, J. A., Berndt, J. (2017): Leader Purposefulness within Servant Leadership: Examining the Effect of Servant Leadership, Leader Follower-Focus, Leader Goal-Orientation, and Leader Purposefulness in a Large U.S. Healthcare Organization. *Administrative Sciences* (2076-3387), 7(2), 1-20.
93. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., Konopaske, R. (2008): *Organizational behavior and management*, McGraw-Hill, Boston, p. 606
94. Jourová V. (2016): Gender balance on corporate boards Europe is cracking the glass ceiling, Fact sheet, July 2016, European Commission
95. Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R. (2004): Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), p. 542.
96. Katz D., Kahn R. L. (1951): Human organization and worker motivation, in Tripp L. R. (ed.), *Industrial productivity* (p. 146-171) Madison, WI, Industrial Relations Research Association
97. Katz, R. L. (1974): "Skills of an Effective Administrator," *Harvard Business Review*, September, p. 90–102.

98. Kent, T. W., Blair, C. A., Rudd, H. F., & Schuele, U. (2010): Gender differences and transformational leadership behavior: Do both German men and women lead in the same way. *International Journal of Leadership Studies*, 6(1), 52-66.
99. Ketskeméty, L., Izsó, L., Könyves Tóth, E. (2011): Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe. Artéria Stúdió Kft, Budapest
100. Klein S. (2009): Vezetés – és szervezetz pszichológia, Edge 2000 Kft., Budapest
101. Kollár P. (2017): Az átalakító vezetés sajátosságai magyarországi szervezetekben In: Rudnák Ildikó (szerk.) *Tradíció és Innováció - 2016: Három évtized a gazdaság és a társadalomtudomány szolgálatában, Örökölt értékek és újdonságok a hazai munkaerőpiac vonatkozásában.* Konferencia helye, ideje: Gödöllő, Magyarország, 2016.11.24 Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 54-65. (ISBN:978-963-269-628-7)
102. Komor L. (2009): Személyes vezetés, Szent István Egyetem, Gödöllő
103. Kotler P., Caslione J. A. (2011): *Kaotika Menedzsment és marketing a turbulencia korában,* Manager Könyvkiadó, Budapest, p 190. ISBN 978-963-9912-22-9
104. Kotter J. P. (1990): *Force for change: How leadership differs from management.* Free Press, New York
105. Kotter J. P., Cohen D. S. (2012): *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations,* Harvard Business Review Press, p. 224
106. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2007): *The Leadership Challenge,* John Wiley & Sons Inc., San Francisco
107. Kouzes J. M., Posner B. Z. (2010): *The Truth About Leadership, The no-fads, heart-of-the-matter facts you need to know,* Jossey-Bass, San Francisco, ISBN 978-0-470-63354-0
108. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1988): *The Leadership Practices Inventory.* San Diego, CA: Pfeiffer.
109. Kouzes, J. M., Posner, B. Z., and (2002): *The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders,* Wiley
110. KSH (2018): *Mikrocenzus 2016 - A foglalkozási szerkezet változása és jellemzői Magyarországon,* Központi Statisztikai Hivatal, ISBN 978-963-235-534-4
111. KSH (2017): *Mikrocenzus 2016 - A népesség gazdasági aktivitása,* Központi Statisztikai Hivatal, ISBN 978-963-235-515-3
112. Kuchynkova, L. (2013): Managerial leadership style in terms of gender. *Socialiniai Tyrimai*, 20(3), 4.
113. Kumar A, Sharma R. (2000): *Principles Of Business Management,* Atlantic Publishers & Dist, p. 608 ISBN: 978-8171567164
114. Lewin, K., Lippitt, R. (1938): An experimental approach to the study of autocracy and democracy: a preliminary study, *Sociometry*, 1, 292–300
115. Liker, J. K. (2008): *A Toyota-módszer – 14 vállalatirányítási alapelv.* Budapest: HVG Kiadó Zrt.
116. Likert R. (1961): *New patterns of management,* McGraw-Hill, New York
117. Likert R. (1967): *The human organization: Its management and value,* McGraw-Hill, New York
118. Lippitt, R. (1940): An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres, *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16, 43–195.

- 119.Lu, C. (2006): Assessing construct validity: The utility of factor analysis. *Journal of Educational Measurement and Statistics*, 15(2), 79-94.
- 120.Lussier R. N., Achua C. F. (2015): *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*, Cengage Learning, p. 528.
- 121.Management Standards Centre (2008): *Management Standards* <http://www.management-standards.org/standards/full-list-2008-national-occupational-standards> Keresőprogram: Google. Kulcsszavak: management standards Lekérdezés időpontja: 2017.12.10.
- 122.Mawhinney, T. C., Ford, J. D. (1977): The Path Goal Theory of Leader Effectiveness: An Operant Interpretation. *The Academy Of Management Review*, (3), 398.
- 123.McCain, B.M. (2010): *The Relationship between Perceived Leadership Practices and Organizational Culture within the Aerospace Industry*. Ph.D. Thesis, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, FL, USA
- 124.Meier, D. (2016): Situational Leadership Theory as a Foundation for a Blended Learning Framework. *Journal Of Education And Practice*, 7(10), 25-30.
- 125.Mészáros A., Kollár P. (2017): A Hackman-Oldham-féle munkaköri központi dimenziók megítélésében megjelenő generációs különbségek, in. Mészáros A., Lestyán K. *Generációso(k)k: Tanulmányok a generációk témakörében*. Gödöllő: Szent István Egyetem Egyetemi Kiadó, 2017. pp. 124-134. ISBN:978-963-269-688-1
- 126.Mintzberg H. (1973): *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York
- 127.Mintzberg H. (2010): *A menedzsment művészete*, Alinea Kiadó, Budapest p. 435
- 128.Mullins, L.J. (2007): *Management and Organisational Behaviour*. Financial Times Prentice Hall. Pearson Education Limited, Harlow, Essex
- 129.Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., Fleishman, E. A. (2000): *LEADERSHIP SKILLS FOR A CHANGING WORLD: SOLVING COMPLEX SOCIAL PROBLEMS*. *Leadership Quarterly*, 11(1), 11.
- 130.Nazim, F. (2016): Principals' Transformational and Transactional Leadership Style and Job Satisfaction of College Teachers. *Journal Of Education And Practice*, 7(34), 18-22.
- 131.Nelson D. L., Quick J. C. (2010) *Organizational Behavior: Science, The Real World, and You*, Cengage Learning, p. 800
- 132.Nemes F. (2003): *Vezetési ismertek és módszerek*, felelős kiadó Nemes Ferenc, Budapest
- 133.Newark D. (2018): Leadership and the logic of absurdity, *Academy Of Management Review*, 43(2), 198-216.
- 134.Norris, G., Qureshi, F., Howitt, D., Cramer, D. (2014): *Introduction to statistics with SPSS for social science*. Routledge.
- 135.Northouse P. G. (2013): *Leadership Theory and Practice 2nd Edition*, Sage Publication, Thousand Oaks
- 136.Pink, D. H. (2009): *Motiváció 3.0. Ösztönzés másképp*. HVG Kiadó Budapest.
- 137.Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990): Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- 138.Posner, B. Z. (2016): Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory. *Administrative Sciences*, 6(4), 17.
- 139.Prahalad C. K. (2009): *Új menedzsmentparadigmák felé*, Alinea Kiadó, Budapest, p. 387 ISBN: 978-963-9659-43-8

140. Robbins S. P., Coulter M. (2012): Management, Prentice Hall, New Jersey, p. 643 ISBN: 978-0-13-216384-2
141. Rost J. C. (1991): Leadership for twenty-first century, Preager, New York
142. Rózsa, S., Nagybányai, N. O., & Oláh, A. (2006): A pszichológiai mérés alapjai Bölcsész konzorcium Budapest
143. Ruvio A., Rosenblatt Z., Hertz-Lazarowitz, R. (2010): Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *Leadership Quarterly*, 21(1), 144-158.
144. Sajtos, L. Mitev A. (2007): SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest,
145. Sandbakken, D. (2004): The factor structure of the Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) revisited in a Norwegian context. WORKING PAPER SERIES-HENLEY MANAGEMENT COLLEGE HWP, (7).
146. Schermerhorn, J.R. (2008): Management. 9th edition. John Wiley & Sons, Inc., New York
147. Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1994): Managing Organizational Behavior. John Wiley & Sons, Inc., New York
148. Skinner, B. F: (1938): The behavior of organism. Appleton-Century-Crofts. New York, pp. 263-271.
149. Sosik J. J., Megerian L. E. (1999): Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions *Gorup & Organization Management*, 24(3), 367-390.
150. Stempel, C. R., Rigotti, T., & Mohr, G. (2015): Think transformational leadership—Think female?. *Leadership*, 11(3), 259-280.
151. Stinson J. E., Johnson, T. W. (1975): The Path-Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement. *The Academy Of Management Journal*, (2), 242.
152. Stogdill R. M. (1948): Personal factors associated with leadership. A survey of the literature, *Journal of Psychology* 25. 35-71
153. Stout-Stewart, S. (2005): Female community college presidents: Effective leadership patterns and behaviors. *Community College Journal of Research and Practice*, 29, 303-315.
154. Suk Bong, C., Kihwan, K., Seung-Wan, K. (2017): Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(3), 377-386.
155. Sur, V., Prasad, V. M. (2011): Relationship Between Self-Awareness and Transformational Leadership: A Study in IT Industry. *IUP Journal Of Organizational Behavior*, 10(1), 7-17.
156. Sy, T., Horton, C., Riggio, R. (2018): Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69.
157. Szabó K., Kollár P. (2018): Transformational leadership in terms of generation and gender In: Juhász Tímea (szerk.) *Studies about the Perspectives of Social Sciences*. 137 p. Gödöllő: Szent István University, 2018. pp. 111-125. (ISBN:978-963-269-700-0)
158. Székely, M., Barna, I (2008): *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Budapest: Typotex kiadó.
159. Taleb N. C. (2012): A fekete hattyú - Avagy a legváratlanabb hatás, Gondolat Kiadói Kör, Budapest, p. 524, ISBN: 978-963-6933-44-9
160. Tavakol, M., Dennick, R. (2011): Making sense of Cronbach's alpha. *International journal of medical education*, 2, 53.



161. Tejada, M. J., Scandura, T. A., Pillai, R. (2001): The MLQ revisited: Psychometric properties and recommendations. *The Leadership Quarterly*, 12, 31–52.
162. Torgersen P. E., Weinstock I. T. (1979): A vezetés integrált felfogásban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
163. Turkheimer, E. (2000): Three laws of behavior genetics and what they mean, *Current directions in psychological science*, 9(5), p. 160-164.
164. Vroom, V. (1964): *Work and motivation*. New York Wiley
165. Weber M. (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. 1. kötet, Szociológiai kategóriáiban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
166. Wright, B. E., Pandey, S. K. (2009): Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, 20(1), 75-89.
167. Wyatt, M., & Silvester, J. (2018): Do voters get it right? A test of the ascription-actuality trait theory of leadership with political elites. *Leadership Quarterly*
168. Xirasagar, S., Samuels, M.E., Curtin, T.F. (2006): Management training of physician executives, their leadership style, and care management performance: An empirical study. *The American Journal of Managed Care*, 12 (2), 101-108.
169. Yong, A. G., Pearce, S. (2013): A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94.
170. Yukl G (2013): *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
171. Yukl G. (2010): *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
172. Zaccaro, S. J. (2002): Organizational leadership and social intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *LEA's organization and management series. Multiple intelligences and leadership* (pp. 29-54). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
173. Zehndorfer E. (2014): *Leadership a critical introduction*, Routledge, New York, p. 297. ISBN: 978-0-415-62594-4



## M2. ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A leadership fogalmi összetevői .....	13
2. ábra: Arányok a vezetői szintek és a vezetői készségelvárások esetében .....	18
3. ábra: A vezetői készségek kapcsolatrendszere .....	19
4. ábra: Értékelt vezetők nem szerinti megoszlása (%; N=1638).....	42
5. ábra: Az értékelt vezetők hozzávetőleges életkora, (fő, N=1638) .....	43
6. ábra: Az értékelt vezetők hozzávetőleges munkatapasztalata, (fő, N=1638).....	43
7. ábra: Az értékelt vezetők hozzávetőleges vezetői tapasztalata, (fő, N=1638).....	44
8. ábra: Az értékelt vezetők végzettsége, (%; N=1638).....	45
9. ábra: Felsőfokú végzettség jellege, (%; N=1638).....	45
10. ábra: Az értékelt vezetők beosztása, (%; N=1638) .....	46
11. ábra: A szervezet tulajdoni formájának megoszlása, ahol az értékelt vezetők dolgoznak, (%; N=1638) .....	46
12. ábra: Az értékelt vezetők beosztottjainak száma, (fő, N=1638) .....	47
13. ábra: A szervezetek tevékenységi körének megoszlása, ahol az értékelt vezetők dolgoznak (%; N=1638).....	48
14. ábra: A obszerver mintában szereplő szervezetek aránya a foglalkoztatotti létszám függvényében, (%; N=1638).....	49
15. ábra: A szervezetek funkcionális egységeinek megoszlása, ahol az értékelt vezetők dolgoznak (%; N=1638).....	50
16. ábra: Az önértékelést végzett vezetők nem szerinti megoszlása (%; N=341).....	50
17. ábra: Az önértékelést végzett vezetők életkora (elemszám; N=341).....	51
18. ábra: Az önértékelést végzett vezetők munkatapasztalata (elemszám; N=341) .....	51
19. ábra: Az önértékelést végzett vezetők vezetői tapasztalata (elemszám; N=228).....	52
20. ábra: Az önértékelést végzett vezetők végzettsége (%; N=341).....	52
21. ábra: Az önértékelést végzett vezetők feladatköre (%; N=341).....	53
22. ábra: A szervezetek tulajdoni formája, ahol az önértékelést végzett vezetők dolgoznak (%; N=341) .....	53
23. ábra: Az önértékelést végzett vezetők beosztottjainak száma.....	54
24. ábra: A szervezetek tevékenységi körének megoszlása, ahol az önértékelést végzett vezetők dolgoznak (%; N=341).....	54
25. ábra: A funkcionális egységek megoszlása, ahol az önértékelést végzett vezetők dolgoznak (%; N=341).....	55
26. ábra: A szelf mintában szereplő válaszadók aránya a foglalkoztatotti létszám függvényében, (%; N=341).....	55
27. ábra: Az 5 vezetői gyakorlat átlagértékei a saját minta és a nemzetközi adatok esetében.....	59
28. ábra: Koefficiens láncok törése .....	78
29. ábra: Klaszterközpontok helyzete a fejlesztés-ösztönzés és a jövőkép-transzformáció skálák függvényében .....	78
30. ábra: Megfigyelési egységek elhelyezkedése a faktortérben .....	79
31. ábra: Az értékelt vezetők és az értékelést végzők nemének keresztthatása a fejlesztés-ösztönzés indexre .....	81
32. ábra: Az értékelt vezetők és az értékelést végzők nemének keresztthatása a jövőkép-transzformáció indexre .....	81
33. ábra: TL skálák átlagértékei a feladatkör függvényében .....	84
34. ábra: Az egyes szektorok elhelyezkedése a faktorkoordináták alapján .....	87
35. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a nem függvényében .....	99
36. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a végzettség függvényében .....	100

37. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a feladatkör függvényében .....	101
38. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a foglalkoztatottak létszámának függvényében .....	102
39. ábra: Az egyes transzformatív skálák faktorkoordinátáinak átlagértékei a tulajdoni forma függvényében .....	103
40. ábra: hipotézisek elfogadásának és elvetésének összefoglaló ábrája.....	113

### M3. TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kutatási célok, kérdések, hipotézisek és módszerek rendszere .....	8
2. táblázat: A vezetéselméleti kutatások egyes időszakaihoz kapcsolódó kulcsszavak .....	11
3. táblázat: A menedzsment és a leadership feladatrendszere .....	15
4. táblázat: Vezetői szerepek .....	16
5. táblázat: Elvárt vezetői vonások egyes szerzők megítélése szerint .....	18
6. táblázat: Ideális vezetői stílus a beosztottak és a feladat sajátosságai mentén .....	24
7. táblázat: Hasonlóságok és különbségek a transzformatív leadership és a vezetés tulajdonságokon, magatartásokon, valamint a szituatív tényezőkön alapuló megközelítései között .....	29
8. táblázat: A hitelesség fogalma és a hozzá kapcsolódó definícióból eredő problémák .....	34
9. táblázat: Az átalakító vezetés jellemzői a célok, vezetői szerepek és a motiváció mentén .....	35
10. táblázat: A transzformatív vezetés hazai adaptációs nehézségeinek szintjei .....	36
11. táblázat: LPI fordítással összefüggő kiadói visszajelzések .....	40
12. táblázat: Az LPI Observer állításaira adott válaszok átlaga és szórása .....	58
13. táblázat: Az 5 vezetői gyakorlat átlagértékei és szórása a saját minta és a nemzetközi adatok esetében .....	59
14. táblázat: Az LPI Observer állításaihoz tartozó item mutatók .....	60
15. táblázat: KMO mutató és a Bartlett próbához tartozó statisztikai értékek (LPI observer) .....	63
16. táblázat: LPI Observer korrelációs mátrix ( $p < 0,01$ ) .....	63
17. táblázat: LPI Observer anti-image kovariancia mátrix .....	64
18. táblázat: Faktorok sajátértéke és varianciája (LPI Observer) .....	65
19. táblázat: Rotált faktorstruktúra (főkomponens, Kaiser, varimax) .....	66
20. táblázat: Rotált faktorstruktúra (főkomponens, Jolliffe, varimax) .....	67
21. táblázat: Rotált faktorstruktúra (image eljárás, Kaiser, varimax) .....	69
22. táblázat: Rotált faktorstruktúra (image eljárás, Kaiser, varimax, felezés) .....	70
23. táblázat: Faktorok item mutatói .....	71
24. táblázat: KMO mutató és a Bartlett próbához tartozó statisztikai értékek (Személyes hatékonyság, Observer) .....	73
25. táblázat: Korrelációs mátrix értékek (Személyes hatékonyság, Observer) .....	73
26. táblázat: Faktorok sajátértéke és varianciája (személyes hatékonyság obszerver) .....	74
27. táblázat: Elforgatott faktormátrix (személyes hatékonyság obszerver) .....	74
28. táblázat: A transzformatív és a személyes hatékonyság skálák közötti összefüggés .....	76
29. táblázat: Klaszterek összevonásának lépései .....	77
30. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a nem függvényében .....	80
31. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a végzettség függvényében .....	82
32. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők átlagos életkora és szórása .....	83
33. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a feladatkör függvényében .....	83
34. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a tulajdoni forma függvényében .....	85
35. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a tevékenységi kör függvényében .....	85
36. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a szervezeti egység függvényében .....	87
37. táblázat: Az egyes klaszterekbe került vezetők megoszlása a foglalkoztatottak létszámának függvényében .....	88
38. táblázat: LPI Self és LPI Observer adatainak összehasonlítása .....	89
39. táblázat: KMO mutató és Bartlett teszt (LPI Self) .....	91
40. táblázat: LPI Self főkomponensek .....	92
41. táblázat: LPI Self rotált faktorok .....	93
42. táblázat: LPI Self kétfaktoros modell, rotált változóstruktúra .....	95
43. táblázat: KMO és Bartlett teszt személyes hatékonyság self .....	96

44. táblázat: Személyes hatékonyság főkomponensek .....	96
45. táblázat: Személyes hatékonyság kétfaktoros rotált változóstruktúra.....	97
46. táblázat: Korrelációs koefficiensek a személyes hatékonyság és az LPI Self skálák esetében.....	98
47. táblázat: Az átalakító vezetési skálák, az életkor, a munkatapasztalat és a vezetési tapasztalat közötti korrelációs együtthatók értékei .....	100

## M4. – KÉRDŐÍV (LPI Observer)

### Vezetési (Leadership) Gyakorlat Leltár (LPI Observer)

Tisztelt Válaszadó!

A Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi Intézet, Emberi erőforrás és Személyes vezetés Tanszék keretein belül egy kutatási projekten dolgozunk. Kutatásunk célja, Jim Kouzes és Barry Posner által kidolgozott „Leadership Practice Inventory” mérési eszköznek magyarországi keretek közt történő adaptálása. Kérjük, szánjon néhány percet a kérdőív kitöltésére, segítve ezzel munkánkat. Az adatokat bizalmasan kezeljük, az egyéni válaszokat harmadik fél felé nem közöljük, csupán kutatási céllal hasznosítjuk őket.

A mérési eszköz kitöltése előtt kérjük, válaszoljon az alapadatokra! Ahol lehetséges karikázzon be vagy jelöljön „X” jellel egy válasz lehetőséget, ahol nem Önnek kell megadnia a választ.

Vezetője (közvetlen felettese) neve:		Férfi		Nő	
Vezetője kora (hozzávetőleges kora):		..... év			
Vezetője munkatapasztalata (hozzávetőlegesesen):		..... év			
Vezetője végzettsége:		Középfok alatt	Középfok	Felsőfok	
Ha vezetője rendelkezik felsőfokú végzettséggel, annak jellege:		főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem, illetve mesterképzés	két vagy több főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem ill. alap+mester plusz további diploma (ák)
Vezetője feladatköre:	Munkahelyi vezető (nincs vezető beosztottja és van felettese) (Megj.: kisservezet első számú vezetője vezető állású beosztott nélkül is felsővezetőnek számít)	Középvezető (van vezető beosztottja, de nem felsővezető)	Felsővezető (a szervezet vezetője; vagy az ő olyan közvetlen beosztottja, akinek magának is vannak középvezető beosztottjai)	Egyéb, be nem sorolható: ..... .....	
Vezetője foglalkozása:		.....			
Vezetője hozzávetőlegesen hány évet töltött		jelen beosztásában: ..... év			
		összesen vezetőként: ..... év			
Vezetője közvetlen beosztottainak száma:		..... (fő)			
Mely megállapítás írja le legjobban annak a szervezetnek a tulajdoni formáját ahol vezetője (és Ön) dolgozik?					
<input type="checkbox"/> Teljesen illetve nagyrészt állami tulajdonú <input type="checkbox"/> Multinacionális vállalati tulajdonú <input type="checkbox"/> Magántulajdonú és a központja ebben az országban található <input type="checkbox"/> Más (kérjük, fejtse ki): .....					
Mi annak a szervezetnek a fő profilja, ahol vezetője (és Ön) dolgozik?					
<input type="checkbox"/> Erősen automatizált gyártóipar <input type="checkbox"/> Egyéb gyártóipar <input type="checkbox"/> IT/telekommunikáció <input type="checkbox"/> Építőipar <input type="checkbox"/> Energiaipar	<input type="checkbox"/> Közszolgáltatások <input type="checkbox"/> Pénzügyi szektor <input type="checkbox"/> Közlekedés <input type="checkbox"/> Mezőgazdaság <input type="checkbox"/> Nagykereskedelem	<input type="checkbox"/> Kiskereskedelem <input type="checkbox"/> Szellemi szolgáltatás <input type="checkbox"/> Szabadidő ágazat <input type="checkbox"/> Más szolgáltatás <input type="checkbox"/> Államigazgatás	<input type="checkbox"/> Egészségügy <input type="checkbox"/> Alap-középfokú oktatás <input type="checkbox"/> Felsőoktatás/egyetem <input type="checkbox"/> Más (kérjük, fejtse ki): .....		

				..... .....	
Körülbelül hány főt foglalkoztat a szervezet, ahol vezetője (és Ön) dolgozik? Megközelítő dolgozói létszám, kölcsönmunkát és egyéb különböző foglalkoztatási, munkaerő-igénybevételi megoldásokat beleértve (teljes munkaidőre vetítve, éves átlag)		<input type="checkbox"/> 20 alatt <input type="checkbox"/> 20-49 fő <input type="checkbox"/> 50-99 fő <input type="checkbox"/> 100-199 fő		<input type="checkbox"/> 200-499 fő <input type="checkbox"/> 500-999 fő <input type="checkbox"/> 1000 fő-	
Vezetője mely szervezeti egységben dolgozik?					
<input type="checkbox"/> Átfogó szervezeti irányítás <input type="checkbox"/> Termelés, műszaki irányítás, logisztika <input type="checkbox"/> Szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok <input type="checkbox"/> Marketing, piackutatás <input type="checkbox"/> Értékesítés		<input type="checkbox"/> Pénzügy, számvitel <input type="checkbox"/> Személyügy, HR <input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Kutatás, fejlesztés <input type="checkbox"/> Egyéb (kérjük fejtsse ki): .....			

Az egyes kérdéseknél Önnek azt kell értékelnie, hogy tapasztalatai alapján, milyen gyakran alkalmazza a **közvetlen vezetője/felettese** a munkája során az állításokban megfogalmazottakat. Válaszait egy 1-től 10-ig terjedő skálán tudja jelölni, ahol: **1=SOHA - 10=MINDIG**

	Soha									Mindig
1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Vonzó képet fest a jövőnkéről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják, bízik a képességeikben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Visszajelzést kér arra vonatkozóan, hogy cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Azt kérdezi, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Biztosítja, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk magasabb értelméről és céljáról	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Kísérletezik, kockázatot vállal még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kérem, minősítse az Önre vonatkozó alábbi kijelentéseket valamelyik megadott válasz megjelölésével!

	soha	nagyon ritkán	ritkán	gyakran	nagyon gyakran	mindig
1. Az általa megoldandó szakmai feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkezik.						
2. Láthatóan érdeklődik munkája, a megoldandó problémák, a kihasználható lehetőségek iránt.						
3. Tetre kész.						
4. Elszánt.						
5. A feladataiban örömet lel.						
6. Motiváltan végzi szakmai feladatait.						
7. Motiváltan végzi munkatárs-irányítási feladatait.						
8. Sikerül teljesítenie a munkájával szembeni felsőbb (eredmény) elvárásokat.						
9. Beosztottjai elégedettek az általa végzett munkával.						
10. Hatékonyan választja ki, hogy milyen tennivalókkal foglalkozzon, s melyekkel nem indokolt foglalkoznia.						
11. Az általa végzendő feladatok között világos fontossági és sürgősségi rangsort alakít ki.						
12. Átgondolt, egyértelmű, mérhető személyes célok vezetnek napi tevékenységét.						
13. Módja van azzal foglalkozni, amihez igazán ért.						

14.Módja van olyan feladatokkal foglalkozni, amelyeket szenvedéllyel végez.						
---	--	--	--	--	--	--

Kérjük adja meg az Önre vonatkozó adatokat.

Neme:		Férfi		Nő	
Kora:		..... év			
Munkatapasztalata:		..... év			
Végzettsége:		Középfok alatt	Középfok		Felsőfok
Ha rendelkezik felsőfokú végzettséggel, annak jellege:		főiskola vagy alapképzés és (BA, BSc)	egyetem, illetve mesterképzés	két vagy több főiskola vagy alapképzés (BA, BSc)	egyetem ill. alap+ mester plusz további diploma(ák)
Foglalkozása:		.....			
Mennyi idő óta van jelenlegi beosztásában?		..... év			
Vezetői tapasztalata:		Van, ..... év		Nincs	
Közvetlen beosztottainak száma:		..... (fő)			
Vezetői feladatköre jelenleg:	Munkahelyi vezető (nincs vezető beosztottja) (Megj.: kisszervezet vezetője vezető állású beosztott nélkül is felsővezetőnek számít)	Középvezető (van vezető beosztottja, de nem felsővezető)	Felsővezető (a szervezet vezetője; vagy az ő olyan közvetlen beosztottja, akinek magának is vannak középvezető beosztottjai)	Egyéb, be nem sorolható: .....	
Mely megállapítás írja le legjobban annak a szervezetnek a tulajdoni formáját ahol Ön dolgozik?					
<input type="checkbox"/> Teljesen illetve nagyrészt állami tulajdonú <input type="checkbox"/> Multinacionális vállalati tulajdonú <input type="checkbox"/> Magántulajdonú és a központja ebben az országban található <input type="checkbox"/> Más (kérjük, fejtse ki): .....					
Mi annak a szervezetnek a fő profilja, ahol Ön dolgozik?					
<input type="checkbox"/> Erősen automatizált gyártóipar <input type="checkbox"/> Egyéb gyártóipar <input type="checkbox"/> IT/telekommunikáció <input type="checkbox"/> Építőipar <input type="checkbox"/> Energiaipar	<input type="checkbox"/> Közszolgáltatások <input type="checkbox"/> Pénzügyi szektor <input type="checkbox"/> Közlekedés <input type="checkbox"/> Mezőgazdaság <input type="checkbox"/> Nagykereskedelem	<input type="checkbox"/> Kiskereskedelem <input type="checkbox"/> Szellemi szolgáltatás <input type="checkbox"/> Szabadidő ágazat <input type="checkbox"/> Más szolgáltatás <input type="checkbox"/> Államigazgatás	<input type="checkbox"/> Egészségügy <input type="checkbox"/> Alap-középfokú oktatás <input type="checkbox"/> Felsőoktatás/egyetem <input type="checkbox"/> Más (kérjük, fejtse ki): .....		
Körülbelül hány főt foglalkoztat a szervezet, ahol Ön dolgozik? Megközelítő dolgozói létszám, kölcsönmunkát és egyéb különböző foglalkoztatási, munkaerő-igénybevételi megoldásokat beleértve (teljes munkaidőre vetítve, éves átlag)		<input type="checkbox"/> 20 alatt <input type="checkbox"/> 20-49 fő <input type="checkbox"/> 50-99 fő <input type="checkbox"/> 100-199 fő		<input type="checkbox"/> 200-499 fő <input type="checkbox"/> 500-999 fő <input type="checkbox"/> 1000 fő-	
Mely szervezeti egységben dolgozik?					
<input type="checkbox"/> Átfogó szervezeti irányítás <input type="checkbox"/> Termelés, műszaki irányítás, logisztika		<input type="checkbox"/> Pénzügy, számvitel <input type="checkbox"/> Személyügy, HR			

<input type="checkbox"/> Szolgáltatási műveletek és ügyfélkapcsolatok	<input type="checkbox"/> IT
<input type="checkbox"/> Marketing, piackutatás	<input type="checkbox"/> Kutatás, fejlesztés
<input type="checkbox"/> Értékesítés	<input type="checkbox"/> Egyéb (kérjük fejtsse ki): .....

Köszönjük, hogy kitöltötte kérdőívünket!



## M5. – KÉRDŐÍV (LPI Self)

Tisztelt Válaszadó!

A Szent István Egyetem, Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi Intézet, Emberi erőforrás és Személyes vezetés Tanszék keretein belül egy kutatási projekten dolgozunk. Kutatásunk célja, Jim Kouzes és Barry Posner által kidolgozott „Leadership Practice Inventory” mérési eszköznek magyarországi keretek közt történő adaptálása. Kérjük, szánjon néhány percet a kérdőív kitöltésére, segítve ezzel munkánkat. Az adatokat bizalmasan kezeljük, az egyéni válaszokat harmadik fél felé nem közöljük, csupán kutatási céllal hasznosítjuk őket.

A mérési eszköz kitöltése előtt kérjük, válaszoljon az alapadatokra! Ahol lehetséges karikázzon be vagy jelöljön „X” jellel egy válasz lehetőséget, ahol nem Önnek kell megadnia a választ.

Neme:	Férfi		Nő
Kora:			
Hány év vezetői tapasztalattal rendelkezik?			
Milyen vezetői beosztásban van jelenleg?	Alsóvezető	Középvezető	Felsővezető
Mennyi ideje van jelenlegi vezetői beosztásában? (év)			
Hány közvetlen beosztottja van? (fő)			
Mely megállapítás írja le legjobban annak a szervezetnek a tulajdoni formáját ahol Ön dolgozik?			
<input type="checkbox"/> Teljesen illetve nagyrészt állami tulajdonú <input type="checkbox"/> Multinacionális vállalati tulajdonú <input type="checkbox"/> Magántulajdonú és a központja ebben az országban található <input type="checkbox"/> Más (kérjük, fejtse ki):			
Mi annak a szervezetnek a fő profilja, ahol Ön vezetői beosztásban van?			
<input type="checkbox"/> Mezőgazdaság <input type="checkbox"/> Közszolgáltatások <input type="checkbox"/> Építőipar <input type="checkbox"/> Alap- és középfokú oktatás <input type="checkbox"/> Felsőoktatás/egyetem	<input type="checkbox"/> Egészségügy <input type="checkbox"/> Energiaipar <input type="checkbox"/> Pénzügyi szektor <input type="checkbox"/> Szabadidő ipar <input type="checkbox"/> Erősen automatizált gyártóipar	<input type="checkbox"/> Egyéb gyártóipar <input type="checkbox"/> Szellemi szolgáltatás <input type="checkbox"/> IT/telekommunikáció <input type="checkbox"/> Közlekedés <input type="checkbox"/> Kiskereskedelem	<input type="checkbox"/> Nagykereskedelem <input type="checkbox"/> Más szolgáltatás <input type="checkbox"/> Államigazgatás <input type="checkbox"/> Más (kérjük, fejtse ki):
Körülbelül hány főt foglalkoztat a szervezet, ahol Ön dolgozik?			
<input type="checkbox"/> 100-alatt <input type="checkbox"/> 100 és 1000 között <input type="checkbox"/> 1000-felett			
Mi az Ön szervezeti részlegének fő területe?			
<input type="checkbox"/> Átfogó szervezeti irányítás <input type="checkbox"/> Marketing, piackutatás <input type="checkbox"/> Pénzügy, számvitel <input type="checkbox"/> Ügyfélkapcsolatok <input type="checkbox"/> Személyügy, HR	<input type="checkbox"/> Termelés, műszaki irányítás <input type="checkbox"/> Logisztika <input type="checkbox"/> Kutatás, fejlesztés <input type="checkbox"/> IT <input type="checkbox"/> Egyéb (kérjük fejtse ki):		

Az egyes kérdéseknél Önnek azt kell értékelnie, hogy milyen gyakran alkalmazza a vezetői munkája során az állításokban megfogalmazottakat. Válaszait egy 1-től 10-ig terjedő skálán tudja jelölni, ahol: **1=SOHA - 10=MINDIG**

	Soha									Mindig
1. Személyes példát mutatok arra, amit elvárok másoktól	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Beszélek azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Keresem a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeimet és készségeimet próbára tehessem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Fejleszttem az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozom.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Megdicsérem az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Időt és energiát áldozok annak biztosítására, hogy a velem dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Vonzó képet festek a jövőnkéről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Arra ösztökélem az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Osztatlan figyelmet tanúsítok az eltérő nézőpontok iránt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Nagy hangsúlyt fektetek arra, hogy az emberek tudják, bízom a képességeikben.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Betartom az ígéreteimet és kötelezettségeimet.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Megkérek másokat, hogy közös álmat alakítsunk ki a jövőről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keresek a tevékenységünk tökéletesítésére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Méltósággal és tisztelettel bánok másokkal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Biztosítom, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Visszajelzést kérek arra vonatkozóan, hogy cselekedeteim miként hatnak mások teljesítményére.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Megmutatom másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőképünk mögé.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Azt kérdezem, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Támogatom azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Mások előtt elismerést nyújtok azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Konszenzust építünk a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. „Átfogó képet” festek fel arról, hogy minek az elérésére törekszünk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Biztosítom, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget adok az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Módot találok arra, hogy az eredményeket megünnepeljük.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

26. Tisztában vagyok saját vezetési filozófiámmal.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Valódi meggyőződéssel beszélek munkánk magasabb értelméről és céljáról	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. Kísérletezek, kockázatot vállalok még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Biztosítom, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Sok elismerést és támogatást adok a csapat tagjainak a közreműködésükért.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Kérjük, minősítse az alábbi kijelentéseket valamelyik megadott válasz megjelölésével!

	soha	nagyon ritkán	ritkán	gyakran	nagyon gyakran	mindig
1. Az általam megoldandó szakmai feladatokhoz elegendő tudással és tapasztalattal rendelkezem.						
2. Érdeklődöm munkám, a megoldandó problémák, a kihasználható lehetőségek iránt.						
3. Tetre kész vagyok						
4. Elszánt vagyok						
5. A feladataimban örömet lelek						
6. Motiváltan végzem szakmai feladataimat						
7. Motiváltan végzem munkatárs-irányítási feladataimat						
8. Sikerül teljesítenem a munkámmal szembeni felsőbb (eredmény) elvárásokat.						
9. Beosztottaim elégedettek az általam végzett munkával.						
10. Hatékonyan választom ki, hogy milyen tennivalókkal kell foglalkoznom, s melyekkel nem indokolt foglalkoznom.						
11. Az általam végzendő feladatok között világos fontossági és sürgősségi rangsort alakítok ki.						
12. Átgondolt, egyértelmű, mérhető személyes célok vezetnek napi tevékenységemet						
13. Módom van azzal foglalkozni, amihez igazán értek						
14. Módom van olyan feladatokkal foglalkozni, amelyeket szenvedéllyel végezek.						

Köszönjük, hogy kitöltötte kérdőívünket!





## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Selye János az *Álomtól felfedezésig* című könyvében a következőképpen fogalmaz: „*a tudomány nemcsak felfedezés, hanem életszemlélet, jellem, temperamentum és képzelőerő dolga is. Korunk a tudományra épül, és igényli a tudós emberi megnyilatkozását, indítékainak, eszméinek, véleményének ismeretét is*” Ezúton szeretném köszönetemet kifejezni mindazoknak, akik valamilyen módon hozzájárultak, ahhoz, hogy sikerüljön megfelelni ennek az ideálnak.

Szeretném megköszönni témavezetőmnek, Dr. Fehér Jánosnak, hogy már a doktori képzés előtt és az alatt is, iránymutatásaival, meglátásaival, véleményeivel, szakmai észrevételeivel folyamatosan segítette az értekezés elkészítését.

Köszönöm Dr. Szűcs István Professzor Úrnak és Dr. Lehota József Professzor Úrnak a Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola vezetőinek, hogy lehetőséget biztosítottak a doktori képzésben való részvételre és megteremtették azt az oktatási környezetet, melyben olyan tudás birtokosává válhattam, amely hozzájárult a dolgozat elkészítéséhez.

Köszönöm Dr. Farkasné Dr. Fekete Mária Professzor Asszonynak, Dr. Makó Csaba Professzor Úrnak, Törőné Dr. Dunay Annának és Dr. Székely Vincének, hogy hozzájárultak a doktori szigorlat és a műhelyvita lefolytatásához, valamint tanácsaikkal, javaslataikkal segítették a dolgozat végleges formába öntését.

Szeretném megköszönni intézeti igazgatóimnak, Dr. Komor Leventének és Csehné Dr. Papp Imolának, hogy vezetői habitusukkal ösztönözték az értekezés megírását, valamint Dr. Mészáros Arankának és Dr. Poór József Professzor Úrnak, hogy lehetőséget biztosítottak hazai és nemzetközi kutatási tapasztalatok megszerzésére.

Külön szeretném megköszönni Fazekasné Batta Ritának, Dr. Gősi Mariannak, Hodján Tamarának, Lestyán Katalinnak, Tóth Katalinnak és Dr. Szabó Katalinnak, hogy segítettek átlendülni a kritikus pillanatokon.

Végül, de nem utolsó sorban köszönöm családomnak, hogy támogatásukkal hozzájárultak tanulmányimhoz, végső soron az értekezés megírásához.