

Keczer Gabriella

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ORCID:0000-0003-0145-0380

Milyen a jó vezető? A vezetéselméletek evolúciója

Absztrakt

A vezetővel kapcsolatos elvárások, az ideális vezető képe folyamatosan változott a közgondolkodás, a társadalmi, gazdasági körülmények és kihívások függvényében. Tanulmányomban a vezetői tulajdonságok, a vezetővel szembeni elvárások alakulását mutatom be dióhéjban a 19. század közepére jellemző „nagy ember” eszmétől a klasszikus és modern vezetési modelleken át a legfrissebb, már a pandémiára is reflektáló elképzelésekig.

Kulcsszavak: vezetés, vezetői kompetenciák, vezetéselméletek

Abstract

What makes a good leader? – The evolution of leadership theories
Expectations of a leader, the image of the ideal leader, have constantly changed in response to public opinion, social and economic circumstances and challenges. In my study, I present the evolution of leadership qualities and expectations of leaders in a nutshell, from the "great man" idea of the mid-19th century, through classical and modern leadership models, to the most recent ideas, which already reflect to the pandemic.

Keywords: leading, leader competencies, leadership theories

1. Bevezetés

Embereket irányítani, különösen jó vezetőnek lenni sokrétű feladat, számtalan kompetenciát kíván. Nem véletlen, hogy a vezetésnek igen sok definíciója létezik attól függően, hogy milyen területen és milyen felfogásban tekintünk a feladatra. Szervezettudományi értelemben a vezetés az a menedzsment tevékenység, melynek során egy vezető közvetlenül irányítja a beosztottjait. Szűk értelemben véve a vezetés a napi gyakorlatban azt jelenti, hogy a vezető feladatokat, utasításokat ad, és számonkéri, figyelemmel kíséri a feladatok, utasítások végrehajtását, és annak megfelelően jutalmaz, illetve „büntet”. Tágabb értelemben a vezetés a beosztottak cselekvésének befolyásolását jelenti a szervezeti célok elérése érdekében. A vezetés: „eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt” (Dobák, Antal 2009: 17). Hogy mindezt hogyan kell tennie a vezetőnek, hogy az eredményes irányításhoz milyen kompetenciákra van szüksége, hogy ezekkel eleve rendelkeznek-e az emberek vagy tanulni, fejleszteni is lehet, sőt, kell őket – az ezekről való elképzelések az idők folyamán sokat változtak, és napjainkban is formálódnak. A vezetéselméletek evolúcióját – csak a legfontosabb mérföldköveket kiemelve – az 1. ábra mutatja. Tanulmányomban ezeket mutatom be dióhéjban. Bízom abban, hogy az olvasó egyfelől megerősítést kap saját vezetői kompetenciáit és alapelveit illetően, másfelől támpontokat talál a jövőbeli vezetői kihívásokhoz.



1. ábra: A vezetéselméletek evolúciója (Saját szerkesztés)

2. Született vezetők

Az első, vezetőkről szóló modernkori elméletek abból indulnak ki, hogy vezetőnek születni kell, nem pedig azzá kell vagy lehet válni. Erre a meggyőződésre épül az úgynevezett „nagy ember” teória és a személyiségjegyek elmélete is.

1847-ben Thomas Carlyle történész kijelentette, hogy a vezetők születnek, és csakis azok az emberek válhatnak vezetőkké, akik hősies képességekkel rendelkeznek (Khan et al. 2016). A „nagy ember” elmélet szerint ezek a képességek eleve megkülönböztetik a vezetőnek született embereket a nem vezetőktől. A vezetői tulajdonságokat pedig különösen az elitből, a felsőbb társadalmi rétegekből származók öröklik (Chow et al. 2017).

Egy amerikai filozófus, Sidney Hook a 20. század elején továbbfejlesztette Carlyle teóriáját és megalkotta az „eseményformáló” (event-making) ember fogalmát. Ez a típusú személyiség képes arra, hogy cselekedetei befolyásolják az események menetét, amelyek másképp is alakulhattak volna, ha ő nem vesz részt a folyamatban. Az eseményformálás képessége az intelligencia, az akarat és a jellem kiemelkedő képességeinek következménye (Khan et al. 2016).

Számos történelmi példa bizonyítja azonban egyrészt azt, hogy a vezetői képességek nem öröklődnek – számos gyenge uralkodó vér szerinti utódja bizonyult kiváló államfőnek és fordítva –, másrészt, hogy a történelemformáló személyek egy része jellem és erkölcs tekintetében erősen kifogásolhatónak bizonyult.

A másik „született vezető” megközelítés a személyiségjegyek elmélete. Ez már nem feltételezi, hogy a vezetői tulajdonságok a társadalmi elitben öröklődnek, ugyanakkor szintén az a meggyőződés hatja át, hogy a vezetők alapvető személyiségjegyei megkülönböztetik őket a nem vezetőktől (Kirkpatrick, Locke 1991 idézi Chow et al. 2017). Ez a gondolat számos kutatást indukált, melyek arra keresték a választ, hogy melyek is ezek a „vezetői” jellemzők. A kutatások leginkább az intelligenciát, az önbizalmat, a határozottságot, a magabiztosságot, a szociális képességeket, az integritást, a felelősséget, a toleranciát és a belátás képességét azonosították (Chow et al. 2017; Mango 2018). A teória szerint azok válnak vezetőkké, akik rendelkeznek ezekkel a tulajdonságokkal (Stogdill 1948, 1974; Kirkpatrick, Locke 1991).

A több mint négy évtizedet felölelő kutatások eredményeit Stodgill (1974) összegezte szisztematikusan. Eredményei azt mutatták, hogy a vezetői pozíciót betöltő személy több szempontból is felülmúlja a csoport átlagos tagját, többek között az intelligencia, a megbízhatóság és szociabilitás terén. Ugyanakkor arra a következtetésre jutott, hogy nehéz elkülöníteni a vezetők jellemzőit anélkül, hogy a szituációs hatásokat figyelembe vennénk. Az, aki egy adott szituációban jó vezető, nem feltétlenül lesz az egy másikban. A személyiségjegyeken alapuló megközelítés később a karizmatikus vezető ideájában manifesztálódott. Ez azt hangsúlyozza, hogy bizonyos vezetői kvalitások képessé teszik a birtokosukat arra, hogy befolyásolják és inspirálják követőiket (Wynn 2006).

Fontos megjegyezni, hogy ez az előre determináltság több olyan szerzőnél is megjelenik, akiket a modelljük lényege szerint más irányzatokhoz sorolunk. Ilyen például Fiedler (lásd később), aki szerint a vezetési stílus a személyiség által meghatározott jellemző, ennek megfelelően a vezető nem képes alkalmazkodni a helyzethez, inkompatibilitás esetén vagy a szituációt kell megváltoztatni, vagy a vezetőt kell lecserélni (Szabolcsi 2016).

3. Viselkedéstudományi irányzatok

A viselkedéstudományi irányzatok már nem a vezető tulajdonságaira, hanem a vezető és a vezetettek viselkedésére, kapcsolataira fókuszálnak. Egyértelműen abból indulnak ki, hogy a vezetők nem születnek, hanem azzá válnak, és a vezetés tanulható, fejleszhető. Ebből a megközelítésből alakultak ki a különböző vezetési stílusokat leíró modellek, melyekre nagy hatással volt Douglas McGregor kettős elmélete (Chow et al. 2017).

Az 1960-as években Douglas McGregor szociálpszichológus két ellentétes elméletet dolgozott ki, amelyek azt magyarázták, hogy a vezetők hite arról, hogy mi motiválja az embereiket, hogyan befolyásolhatja a vezetési stílusukat. Ezeket X-elméletnek és Y-elméletnek nevezte el. Ha a vezető úgy gondolja, hogy a csapattagjai nem szeretik a munkájukat és kevés motivációval rendelkeznek, akkor McGregor szerint valószínűleg tekintélyelvű vezetési stílust fog alkalmazni. Ez a megközelítés nagyon „gyakorlatias”, és általában az emberek munkájának mikromenedzselésével jár, hogy biztosítsa a megfelelő munkavégzést. McGregor ezt az X elméletnek nevezte. Ha viszont úgy gondolja, hogy az emberei büszkék a munkájukra, és kihívásként tekintenek rá, akkor valószínűleg inkább a részvételi vezetési stílust fogja alkalmazni. Az ezt a megközelítést alkalmazó vezetők bíznak abban, hogy az embereik magukénak érzik a munkájukat, és azt hatékonyan, önállóan végzik el. McGregor ezt az Y elméletnek nevezte (McGregor 1960, 1966, 1967).

A vezetési stílusokat leíró modelleket két csoportba szokás sorolni: vannak személyiségközpontú modellek, amelyeknél a tipologizálás alapismérvei a vezető személyisége, figyelmének irányultsága és döntésközpontú modellek, amelyek a vezetési stílusokat a vezető döntéshozatali módja alapján tipologizálják.

A vezető személyisége, figyelemirányultsága szempontjából két fő megközelítés lehetséges: a vezető vagy a feladatra koncentrál, vagy a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítására és fenntartására, illetve ezek egyensúlya is lehetséges (Szabolcsi 2016). A legfontosabb személyiségközpontú elméletek a Michigani Egyetem modellje, az Ohioi Állami Egyetem modellje, és a Blake-Mouton-féle vezetői rács (Részletesen lásd Keczer, Sente 2018).

A döntésközpontú elméletek azt vizsgálják, hogy az egyes vezetők mennyire vonják be beosztottjaikat a döntési folyamatba. Ezek közül a legmeghatározóbb Lewin modellje, amely háromféle vezetési stípust különít el, az autokratikus, a demokratikus és az úgynevezett laissez faire vezetést. További fontos döntésközpontú modellek a Likert-féle és a Tannenbaum és Schmidt-féle skálák (részletesen lásd Keczer, Sente 2018).

4. Kontingencialista elméletek

A kontingencialista vagy szituációs modellek szemléletbeli változást jelentenek az eddig bemutatottakhoz képest. Céljuk nem az egyedüli, leghatékonyabb stílus meghatározása, hanem a lehetséges stílusváltozatok hozzárendelése a vezetési szituáció különböző változataihoz (Szabolcsi 2016). Abból indulnak ki, hogy a hatékony vezetői magatartás a szituációs tényezőktől függ, ennek megfelelően a vezetésnek nincs egyetlen legjobb megközelítése (Chow et al. 2017).

Ebbe a kategóriába tartozik Fiedler modellje. Három szituációs változót vesz figyelembe, mindegyik változóhoz két alternatívát rendelve: a vezető és a beosztottak kapcsolatát (jó vagy rossz), a feladat strukturáltságát (strukturált vagy strukturálatlan) és a vezető pozíciójából fakadó hatalmát (erős vagy gyenge). A három tényező összesen nyolc kombinációt eredményez, tehát nyolc szituációt ír le, melyekben más- más vezetési stílus vezethet jó csoportteljesítményhez (Szabolcsi 2016).

Hersey és Blanchard szerint a szituációs változó, amely kijelöli a megfelelő vezetési stílust, a vezetettek érettsége. Az érettséget két dimenzióban értelmezik, eszerint beszélhetünk szakmai és pszichológiai érettségről; e kettő együttesen határozza meg, hogy a dolgozó mennyire tud és hajlandó önállóan dolgozni. A vezetőnek ennek megfelelően kell megválasztani a vezetési stílusát (részletesen lásd Keczer, Sente 2018).

5. Tranzakciós versus transzformációs vezetés

Mind a tranzakciós, mind a transzformációs vezetés a vezetettek motivációjára és a szervezeti célok elérésére fókuszál, azonban azt egészen másképp közelíti meg. A tranzakciós vagy üzletkötő vezetés-felfogás alapján a vezető a beosztottjait azok belátható érdekei mentén szólítja meg, motiválja az eredményesebb munkavégzésre (Szabolcsi 2016). Az alapfeltevés az, hogy a jutalmazás és a büntetés motiválja az embereket, ezért a tranzakciós felfogású vezetők ezeket használják arra, hogy a követőket a szervezeti célok elérésére ösztönözzék (Bass et al. 2003). Az elmélet inkább célorientált, és nem helyezi előtérbe a munkavállalók személyes fejlődését (Chow et al. 2017), éppen ez jelenti legnagyobb korlátját.

Ezzel szemben a transzformációs vagy átalakító vezetés esetén a vezető arra törekszik, hogy a szervezet és a dolgozók céljai összeolvadjanak. Az együttműködés során a vezető és a vezetett is átalakul. Burns a transzformációs vezetést úgy határozza meg, hogy „a vezetők és a követők egymást az erkölcs és a motiváció magasabb szintjére emelik” (Burns 1978:20). Egyszerre éri el a célt és változtatja meg az embereket a jobb irányba (Covey 2007). A transzformációs vezetés fokozza a követők törekvéseit és aktiválja magasabb rendű értékeiket (pl. altruizmus), így a követők azonosulnak a vezetővel és annak küldetésével/víziójával, jobban érzik magukat a munkájukban, az egyszerű tranzakciókon és az alapelvárásokon túlmutató teljesítményre törekcsenek (Avolio et al. 2009). A transzformációs vezető együttműködése a vezetettekkel a közös értékeken, meggyőződéseken és célokon alapul. (Khan et al. 2016)

A transzformációs vezetést karizmatikus vezetésnek is nevezik, mert a fentiekre a vezető karizmatikus személyisége révén veszi rá a követőit. Az ilyen vezetőnek erős az erkölcsi tartása és a normái, ihletett motivációt, intellektuális ösztönzést és egyénre szabott figyelmet nyújt követőinek, az eredmény pedig az elvárásokat meghaladó teljesítmény (Mango 2018).

6. A vezetés mint szolgálat

A vezetés szolgálatnak tekintő megközelítés szerint a vezetőknek először szolgálniuk kell, nem pedig vezetniük, ahogyan azt az elmélet megalkotója, Robert Greenleaf megfogalmazta. A vezető feladata a vezetettek boldogulásának, fejlődésének biztosítása, annak elérése, hogy a vezetettek a legjobbat hozzák ki magukból. Ez megkülönbözteti azoktól a vezetés-felfogásoktól, melyek szerint az elsődleges cél a szervezet boldogulása. Az elmélet olyan erényekre helyezi a hangsúlyt, mint a türelem, kedvesség, alázat, tisztelet, becsületesség és elkötelezettség (Chow et al. 2017).

A „szolgáló” vezetéshez szükséges tulajdonságokkal számos szerző foglalkozik. Spears (2004) tíz jellemzőt sorolt fel, amelyek a szolgáló vezetőt jellemzik: a) meghallgatás, b) empátia, c) gyógyítás, d) tudatosság, e) meggyőzés, f) koncepcióalkotás, g) előrelátás, h) gondoskodás, i) elkötelezettség és j) közösségépítés. Russell és Stone (2002 idézi Avolio et al. 2009) az ilyen felfogású vezetésen belül két nagy kategóriát különböztetett meg: a funkcionális és a kísérő tulajdonságokat. A funkcionális attribútumok közé tartozik a jövőkép, az őszinteség, a megbízhatóság, a szolgálatásorientáltság, a példaképi szerepvállalás, a mások megbecsülésének kimutatása és a felhatalmazás. A kísérő tulajdonságok tekintetében a szolgáló vezetőket jó kommunikátoroknak és hallgatóknak, hitelesnek, kompetensnek, mások bátorítójának, tanítónak és delegálóknak írják le (Avolio et al. 2009).

7. Kompetenciaelmélet és kríziskompetenciák

A 21. század tudásalapú társadalmában a kompetenciák előtérbe kerülése nem hagyta érintetlenül a vezetésről való gondolkodást sem. A kompetenciaelmélet azt az elképzelést tükrözi, hogy a vezetői képességek a tapasztalat mellett tanulhatók, taníthatók, fejleszthetők (Dinh et al. 2014). Mumford és munkatársai (2007) a fókuszot nem a vezetőre, mint egyénre helyezik, hanem a vezető feladataira, az ahhoz szükséges képességekre koncentrálnak. Négy általános kategóriába sorolja a vezetői feladatok ellátásához szükséges képességeket: kognitív, interperszonális, üzleti és stratégiai képességek (Chow et al. 2017).

Az üzleti szervezetek is megfogalmazták a maguk kompetencia-elvárásait a vezetők felé. Az IBM például ezeket a kompetenciákat tartja szükségesnek: ügyfélközpontúság, formabontó

gondolkodás, eredményorientáltság, csapatvezetés, egyenes beszéd, csapatmunka, döntésképesség, kapacitásépítés, coaching, személyes elkötelezettség, szenvedély az üzlet iránt (Conger, Ready 2004). Az aktuálisan szükséges vezetői képességek definiálásával szakmai szervezetek is foglalkoznak. Az International Institute for Management Development 2023-ra ezeket a vezetői képességeket tartja a legfontosabbnak: kapcsolatépítés, agilitás és alkalmazkodás, innováció és kreativitás, a dolgozók motiválása, döntéshozatal, konfliktuskezelés, tárgyalási képesség és kritikus gondolkodás¹.

Ezeket a kompetencialistákat azonban számos kritika is éri. Ezek egyrészt azt hangsúlyozzák, hogy a vezetői feladatokat többféleképpen is meg lehet közelíteni, ezek az eltérő megoldások pedig eltérő képességekkel valósíthatók meg, másrészt azzal érvelnek, hogy a vezetői kihívások rendkívüli mértékben eltérnek az egyes szervezetekben, szituációkban stb., ezért nem lehet egy általános kompetencialistát összeállítani.

Annak azonban, hogy az általános vezetői kompetenciakészletek helyett vagy azokon túl olyan vezetői képességeket is meghatározzunk, amelyeknek válsághelyzetben van jelentőségük, az olyan krízisek adnak létjogosultságot, mint a pandémia, a háború vagy az energia-vészhelyzet. McGuinness (2020) tanulmányában négy vezetői kompetenciát emelt ki, melyek a pandémia ideje alatt vitálisak. Ezek a pozitív elszámoltatás (a vezető tudomásul veszi, hogy az emberek számtalan módon közelítik meg a munkát), a prognosztizálás képessége, az a szemlélet, hogy az első az ember, valamint a döntéshozatal képessége. Koehn (2020) tanulmányában négy további vezetői kompetenciát határozott meg, melyek krízishelyzetben fontosnak bizonyulnak: a vezetőnek fel kell ismernie a beosztottak félelmeit, kételyeit, majd bátorítania kell őket a problémák megoldására. A vezető határozza meg feladatokat, célokat az alkalmazottak számára, figyelmét a folyamatos tanulásra helyezze, biztosítson teret a hibákból eredő tanulási folyamatnak és a folyamatok során vegye számításba az érintettek jóllétét, érzelmeit (részletesen lásd Keczer, Tóth 2023).

8. Interkulturális vezetés

Napjainkban nem csak a gazdasági szervezetekre jellemző a globalizálódás; az oktatási és kulturális szervezetekben is azzal a kihívással szembesülnek a vezetők, hogy eltérő nemzetiségű, kultúrájú emberek között kell biztosítaniuk a hatékony, konfliktusmentes együttműködést. A kultúrák közötti (interkulturális) vezetés az irányítás kulturális kontextusokon átívelő szerepére összpontosít. Ez a megközelítés azt hangsúlyozza, hogy a vezetőknek olyan széles körű tapasztalatokkal és kompetenciákkal kell rendelkezniük, amelyek lehetővé teszik a kultúrák közötti vezetést, ahelyett, hogy egy vagy két kultúra mély ismeretére összpontosítanak (Avolio et al. 2009).

A különböző kultúrákban szocializálódott munkatársaknak és ügyfeleknek saját kulturális értékeik, normáik, szokásaik és nyelvük van, ezek pedig alapvetően különbözhetnek az anyaszervezetre és annak vezetőire jellemző nemzeti és szervezeti kultúrától. Ilyen kritikus, az interkulturális vezetés számára kihívást jelentő, az egyes kultúrákban jelentős eltérést mutató tényező például az időhöz, a felelősséghez, a versengéshez, a kockázatvállaláshoz való viszony, a hatalmi távolság, az idősek és fiatalok, illetve a férfiak és a nők viszonya.

Ezek kezeléséhez a vezetőknek a vezetői képességek mellett úgynevezett interkulturális kompetenciákkal is rendelkezniük kell. Az interkulturális kompetenciáknak számos megközelítését kínálja a szakirodalom. Hiller és Wozniak szerint az interkulturálisan kompetens személy „érzékenységet mutat más kultúrák iránt, és képes a kulturális 'máshoz' bizonytalanság-érzet és félelem nélkül közelíteni” (Hiller, Wozniak 2009 idézi Gopal 2011: 374). Deardorff (2009 idézi Gopal 2011) a kultúrák közötti szituációkban való hatékony és megfelelő kommunikáció képességével azonosítja az interkulturális kompetenciát, és az ehhez szükséges attitűdöt, tudást és készségeket veszi számba. Az interkulturális kompetenciákkal rendelkező személy attitűdjére jellemző, hogy nagyra értékeli más kultúrákat, nyitott és befogadó (Paige, Goode 2009), törekszik más kultúrák megismerésére (Deardorff 2009), nem ítélkező (Dunn, Wallace 2006), elutasítja az etnocentrikus szemléletet és viselkedést (Teekens 2003). Az etnocentrizmus Adler

¹ <https://www.imd.org/reflections/leadership-skills/>

(1991) szerint az a meggyőződés, hogy az adott kultúra magasabb rendű a többinél. Ez a más kulturális háttérű emberekkel való kommunikációtól való idegenkedéshez vezet (Ellis 2006), olyan bináris „mi” és „ők” gondolkodáshoz, melyben az „ők” kevésbé értékesek, ebből adódóan rájuk kell kényszeríteni a „mi” nézeteinket (Kim, Hubbard 2007). Az interkulturális kompetenciákkal rendelkező személy tudásának fontos eleme a kulturális tudatosság (Paige, Goode 2009). Ez egyrészt a saját kulturális normáink és elvárásaink ismeretét, másrészt a kulturális különbségek felismerését jelenti. Csak úgy érthetjük meg a más kultúrából érkezőket, ha van bizonyos tudásunk arról a rendszerről, amely formálta őket (Teekens 2003) (részletesen lásd Keczer 2021).

9. Virtuális vezetés

Az online térben történő vezetést (e-leadership, virtuális vezetés) a globalizáció, az eltérő földrajzi területen lévő emberek együttműködése hívta életre elsősorban a multinacionális vállalatoknál, de más szektorokban, például a nemzetközi kutatói hálózatokban is, a koronavírus járvány azonban általánossá tette. Farkas és Nagy (2020) a virtuális vezetést így határozzák meg: „az e-leadership azt jelenti, hogy a vezető a feladatainak jelentős részét mediált keretek között végzi, a folyamatok és a munkavégzés elektronikus csatornák igénybevételével történnek” (Liao 2017, Snellman 2014, idézi Farkas, Nagy 2020: 31).

Az e-leadership sajátos kihívásokat jelent a vezetők számára. Avolio és Kahai (2001) szerint az e-leadership nemcsak a hagyományos vezetés kiterjesztése, hanem alapvető változást jelent abban, ahogyan a vezetők és a beosztottak viszonyulnak egymáshoz. Pulley és Sessa (2001) a virtuális vezetésben öt paradoxont azonosított: egyszerre kell gyorsnak és megfontoltnak, egyéninek és közösséginek, fentről és alulról jövőnek, a részletekre és az összképre figyelőnek, rugalmasnak és állandónak lennie. Gurr (2004) arra hívta fel a figyelmet, hogy a virtuális vezetőnek megfelelő közösségi klímát kell kialakítania a folyamatos kommunikáció révén. Kerfoot (2010) újabb fontos jelenségekre mutatott rá: a virtuális vezetés esetében nem lehetséges a közvetlen felügyelet, a vezetőnek ezért inkább a támogatásra (coaching) kell helyeznie a hangsúlyt. Shriberg (2009) a virtuális vezetés kettős természetére hívja fel a figyelmet: a vezetőnek egyszerre kell technikai és emberi támogatást nyújtania (részletesen lásd Keczer, Tóth 2023).

Összegzés

Mint láthattuk, a vezetésről, a jó vezetőről való gondolkodás folyamatosan változott az idők folyamán, és napjainkban is formálódik annak megfelelően, hogy a gazdasági-társadalmi környezet, amelyben a szervezetek – akár gazdasági, akár kulturális vagy oktatási – tevékenykednek, milyen elvárásokat támaszt és kihívásokat hordoz, de a vezetői ideálképet az is befolyásolja, hogy hogyan viszonyulunk a vezetettekhez, az emberi erőforráshoz. A vezetésről és a vezetésről egyre holisztikusabban gondolkodunk: míg az első elméletek kizárólag a vezetőkre koncentráltak, később már a vezetettek, a vezető és a beosztottak közötti viszonyra is kiterjedt a figyelem, napjainkban pedig már – komplex, dinamikus, változó, globális, multikulturális, virtuális – rendszerekre irányulnak a különböző modellek. Ennek megfelelően a vezetőkkel kapcsolatos elvárások, az irányításhoz szükséges kompetenciák köre folyamatosan bővül, és olybá tűnhet, hogy jó vezetőnek lenni egyre nehezebb feladat. Van azonban, ami – meggyőződésem szerint – nem változik, ez pedig az, hogy az eredményes, a vezető, a vezetettek és a szervezet jóllétét, boldogulását szolgáló irányításhoz tudatosságra, szilárd morális alapokra és bátorságra, van szükség. A vezetőnek ebben az értelemben valóban „nagy embernek” kell lennie.

Irodalom

- Adler, N. J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behaviour*. Boston, PWS-Kent Publishing Co.
- Avolio B. J, Kahai S. S, Dodge G. E. (2001). *E-leadership: implications for theory, research, and practice*. *Leadership Quarterly* 11, 615–68.

- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions*. Management Department Faculty Publications. 37.
<https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/37> Utolsó letöltés: 2023. 08. 10.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper and Row Publishers.
- Chow, T. W., Salleh, L.M., Ismail, I.A. (2017). Lessons from Major Leadership Theories in comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. 3(2) 147–156.
- Conger, J. A., Ready, D. A. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to Leader*, 2004 (32), 41–47.
- Covey, S. (2007). *The transformational leadership report*.
www.transformationalleadership.net/products/TransformationalLeadershipReport.pdf
 Utolsó letöltés: 2023. 08. 10.
- Deardorff, D. K. (2009). *The Sage handbook of intercultural competence*. London, Sage Publication Inc.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25 (1), 36–62.
- Dobák M., Antal Zs. (2009). *Vezetés és szervezés*. Budapest, Aula.
- Dunn, L., Wallace, M. (2006). Australian academics and transnational teaching: An exploratory study of their preparedness and experiences. *Higher Education Research & Development*, 25(4), 57–369.
- Ellis, D. G. (2006). *Transforming conflict: Communication and ethnopolitical conflict*. Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Farkas É., Nagy L. (2020). Vezetői kihívások a virtuális környezetben. A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége. *Metszetek* Vol. 9. No. 1. 27–48.
- Gopal, A. (2011). Internationalization of Higher Education: Preparing Faculty to Teach Cross-culturally. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*. Vol. 23, No 3, 373–381.
- Greenleaf, R. (1970). *The Servant as Leaders*. Westfield, Greenleaf Centre for Servant Leadership.
<http://www.greenleaf.org> Utolsó letöltés: 2023. 08. 10.
- Gurr, D. (2004). ICT, leadership in education and e-leadership. *Discourse*, 25(1), 113–124.
- Hiller, G. G., Wozniak, M. (2009). Developing an intercultural competence programme at an international cross-border university. *Intercultural Education*, 20(4), 113–124.
- Keczer G. (2021). A felsőoktatás nemzetköziesítésének kulturális dimenziói. *Közösségi Kapcsolódások – tanulmányok kultúráról és oktatásról*, 1:1-2. 5–14. <https://doi.org/10.14232/kapocs.2021.1-2.5-14>
- Keczer G., Szente B. (2018). *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben*. Budapest, NMI
- Keczer G., Tóth N. (2023). Vezetői kihívások és válaszok a „képernyőkorszakban”: a pandémia tanulságai. *Közösségi Kapcsolódások – tanulmányok kultúráról és oktatásról*, 2:2. 73–84.
<https://doi.org/10.14232/kapocs.2022.2.73-84>
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2), 114–115.
- Khan, Z. A., Khan, A. N. I., Khan, D. I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, Vol.16. 1–7.
- Kim, M. S., Hubbard, A. S. E. (2007). Intercultural communication in a global village: How to understand “the other”. *Journal of Intercultural Communication Research*, 36(3), 223–235.
- Kirkpatrick, S., Locke, E. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Koehn, N. (2020). Real Leaders are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis> Utolsó letöltés: 2023. 08. 10.
- Liao, Ch. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27: 648–659.
- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7, 57–88.
- McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 Leadership Lessons. *Chief Executive*,
<https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/> Utolsó letöltés: 2023. 08. 10.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY, McGraw-Hill.
- McGregor, D. M. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MIT Press.
- McGregor, D. M. (1967). *The professional manager*. New York, McGraw-Hill.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Connelly, M., Marks, M. A. (2000). Leadership skills, conclusions, and future directions. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155–170
- Paige, R. M., Goode, M. L. (2009). Cultural mentoring: International education professionals and the development of intercultural competence. In D. K. Deardorff (szerk.). *The Sage handbook of intercultural competence*. Sage Publications Inc. 3335–349.

- Pulley, M. L., Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6/7). 225–229.
- Shriberg, A. (2009). Effectively leading and managing a virtual team. *The Business Review*, 12(2). 1–2
- Snellman, C. L. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110. 1251–1261.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, Free Press.
- Szabolcsi S. (2016). Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences* Vol. 1. No. 1. 1–16.
- Teekens, H. (2003). The requirement to develop specific skills for teaching in an intercultural setting. *Journal of Studies in International Education*, 7(1), 108–119.
- Wynn, S. R. (2006). Trait Theory. In: *Encyclopedia of Educational Leadership and Administration*. Thousand Oaks, Sage Publications.