

A szolgáló, etikus és autentikus vezetési stílusok összehasonlító elemzése a BANI világ kihívásainak tükrében

Servant, Ethical and Authentic Comparative Analysis of Leadership Styles in the Light of the Challenges of the BANI World

KOLLÁR LÁSZLÓ¹, PIEROG ANITA²

¹Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Magyarország. coolar@mailbox.unideb.hu (levelező szerző)

²Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Magyarország. pierog.anita@econ.unideb.hu

Absztrakt. A globalizált és felgyorsult gazdaságban egyre nagyobb feszültség éri a vezetőket az embertől függetlenített szervezeti célok és az emberi kapcsolatok valósága közötti megfelelésben. Az embert, mint értelemmel és érzékekkel rendelkező lényt, amely a boldogsága felé tör, a pozitív vezetési stílusok igyekeznek a középpontba helyezni és foglalkoznak vele kiemelten a vezetéselmélet területén. Jelen cikkben három ilyen pozitív stílust, az autentikus, a szolgáló és az etikus vezetési elveket és működési körülményeiket hasonlítunk össze a nemzetközi szakirodalom felhasználásával. A mintegy két évtizedet átölelő szakirodalmi időtávból leszűrhető, hogy az etikus vezetés irodalmának evolúciója alábbhagyott, míg az autentikus és szolgáló vezetés irodalmáé tovább fejlődött és fejlődik napjainkban is. A tanulmányban megjelenő összehasonlító táblázat kiemeli a közös és elkülönítő pontokat egyaránt, hogy a magas morális és etikai szint mellett az autentikus stílus elsősorban a vezető személyére, az etikus vezető a szervet etikai színvonalára, míg a szolgáló vezető a beosztott, a másik ember jólétének - akár önfeladás útján is történő - fejlesztésére koncentrál. A kutatás eredményeit a pozitív stílusok mérőeszközeinek vizsgálatához kívánjuk felhasználni, amellyel a jövőbeni primer, empirikus terepvizsgálatok tudományos megalapozottságát készítjük elő.

Kulcsszavak: pozitív vezetési modellek, értékkelvű menedzsment, emberközpontú vezetés, reciprocitás, üzleti etika

Abstract. In a globalised and accelerated economy, managers are under increasing pressure to reconcile organisational goals that are independent from human being with the reality of human relationships. The human being, as a being with intellect and senses striving towards happiness, is the focus of positive leadership styles and is their major concern in the field of management theory. In this article, three such positive styles, authentic, servant and ethical leadership principles and their operating conditions are compared using international literature. The literature time span of about two decades shows that the evolution of the ethical leadership literature has slowed down, while the authentic and servant leadership literature has continued to evolve and is still evolving today. The comparative table that appears in this study highlights both commonalities and distinctions, in that, in addition to high moral and ethical standards, the authentic style focuses primarily on the person of the leader, the ethical leader on the ethical standards of the organisation, while the servant leader focuses on the development of the well-being of

the subordinate, the other person, even through self-sacrifice. We intend to use the results of this research to investigate measures of positive styles, preparing the scientific ground for future primary empirical field studies.

Keywords: Positive Leadership Models, Values-Based Management, Human-Focused Leadership, Reciprocity, Business Ethics

Bevezetés

A hedonizmust alapul vevő modern ember egyik fő hajtóereje a kényelemre és a kiszámíthatóságra törekvés, amellyel megtervezheti, struktúrázhatja életét, minimalizálva ezáltal a bizonytalanság érzéséből fakadó félelem és szorongás érzetét, így téve kényelmesebbé az életet. A kisebb ellenállás felé törekvés egy természetes emberi tulajdonságnak tekinthető, ami viszont éles feszültségben áll a körülöttünk lévő világ jellemzőivel, melyre a törékeny, nyugtalan, nem-kikövetkeztethető és felfoghatatlan jelzők illenek a BANI világ leírása szerint [1]. A négykarakteres betűszó (B-Brittle, A-Anxious, N-Non-linear, I-Incomprehensive) napjaink környezetének leírására szánt egyik leggyakoribb kifejezés [1], melynek alátámasztására nem kell messzire mennünk, ha példákat akarunk keresni. Elég csak a 2019/2020 óta tartó COVID-19 pandémiára, a világ biztonságos helyének számító Európán belüli háborúra és az ebből (is) fakadó energiaválságra, vagy akár a másik, a megélhetést legjobban befolyásoló tényezőre, az élelmiszerár-növekedésre gondolni.

A körülöttünk lévő világ tehát nem hogy a fentebb vázolt, az emberi kényelmet és vágyakat legjobban kielégítő elképzelés felé tartana, hanem éppen ellenkező irányba, ráadásul rohamléptekkel. És ez a növekvő feszültség nem csak az egyes embert, hanem az emberi közösségeket, ezen belül a gazdaság szereplőit, a vállalati közösségeket is érinti. Ebből kifolyólag tehát extra teher hárul a mai szervezetek vezetőire, akik nem tapasztalt és főleg nem tanult kihívásokkal néznek szembe és a nyugodt, kiszámítható világra tervezett vezetői eszközeikkel és attitűdjeikkel nem tudnak és nem képesek érvényes választ adni a kor kihívásaira.

A vezetők szerepének és felelősségének hangsúlyozása azért is fontos jelen körülmények között, mert a beosztottak és a további érintettek a válságos időszakokban a vezetőktől várják a megoldást, akiknek így kulcsszerep jut a vállalkozás irányításában, különösen az erkölcsi, etikai felelősségük vonatkozásában. A külső, szervezetet érintő hatások között gondolhatunk gazdasági (elértéktelenedő valuta), piaci (megszűnő beszállító) és szabályozói (emelkedő adók) behatásokra, de a munkaerőpiac radikális változása is hozhat olyan körülményeket, amely működési, fennmaradási veszélyhelyzetet idéz elő, kockára téve ezzel a szervezet munkavállalóinak és munkaadóinak is az egzisztenciáját. Ezekben az esetekben pedig az emberi kapcsolatok szerepe és a velük való bánásmód, azaz az interperszonális kapcsolatok értéke és jelentősége emelkedik hatványozottan, melyek forrása az emberi morálban gyökerezik.

A bizonytalan, kiszámíthatatlan, törékeny időkben a vezető jelleme lehet és tud olyan szikla lenni, amelybe a munkatársak bele tudnak kapaszkodni és biztonságérzetük növelésével stabil tagjai tudnak maradni a szervezetnek, biztosítva ezáltal annak létét és működését.

Munkánkkal három, a vezető jellemét és erkölcsét középpontba helyező vezetési stílus, az autentikus, az etikus és a szolgáló vezetés jellemzőit és egymással való kapcsolatát kívánjuk bemutatni. Irodalmi adatok alapján összehasonlítjuk és feltárjuk ezek hatásosságát a szerevezetek életében.

1. Autentikus vezetés

A 2000-es évek eleji amerikai nagyvállalatok (Enron, Dotcom-lufi) esetében kirobbant botrányok, de akár említhetjük a honi devizahitelezés jelenségét is, újra megerősítették az igényt az etikus, morálisan stabil vezetőre, amely az ezzel foglalkozó vezetéstudományi kutatások növekedésével járt együtt [2]. Mindez határozott szakítást eredményez az addig megszokott "Myth of Amoral Business", azaz az "erkölcs nélküli üzlet" általános közfelfogásával, amely az amerikai üzleti világot jellemezte. [3] Ezzel kapcsolatban több tanulmány megerősíti (Gardner et al., [2], Avolio & Gardner [4], Leroy & Palanski [5] és Avolio & Luthans [6]) az úgynevezett pozitív vezetéselméleti modellek közül az autentikus vezetés központi és egyfajta közös nevezőként figyelembe vett szerepét. Az autentikus vezetés alapját mindenekelőtt a delphoi-i jósdá bejárata felett található felirattal lehet legjobban szemléltetni, azaz "Gnóthi szeautón" – "Ismerd meg önmagad" felszólítással, amely az önismeret fontosságát hangsúlyozza. Az önismereten alapuló, az ígéretét megtartó és személyiségét a cselekvéseivel összhangba állító vezetési (életvezetési) mód határozza meg azt a jellemet, amely minden pozitív vezetési stílus alapjául szolgál (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011).

Az autentikus szó a görög *authento* (~teljes erővel bírni) kifejezésből ered, amely rávilágít az autentikus működés lényegére, miszerint az ember uralja önmagát és teljes ráhatással van önmaga cselekedeteire és viselkedésére ezen önkontrollon keresztül. Arisztotelész szerint a magasabb jó elérését az önismeret alapozza meg, ahol a lélek tevékenységeit összhangba kell hozni az erényekkel, hogy az ember teljes és eudaimonikusan boldog életet tudjon élni. [2].

Mai kutatók (Harter [7]; Luthans & Avolio [6]) az autentikusságot a személy saját tapasztalatainak felismerésében és az ezekkel összhangban történő cselekvés együttesében látják. Habár a fogalom megítélése nem csak idővel, de filozófiai irányzatok változásával is változik, Kernis és Goldman [8] irodalmakból összegyűjtött meglátásait vesszük a következőkben alapul, miszerint az önmagát ismerő és az önismeretet a helyzetekben leképző és megvalósító egyén az autentikus működés során: (1) erős önismerettel rendelkezik, (2) nyitott az ontológiai valóságának objektív felismerésére, (3) proaktívan cselekvő és (4) hangsúlyos személyközi kapcsolatokkal rendelkezik az életében.

Másként fogalmazva az autentikus vezető négy kulcstényezője az öntudatosság, a befolyásmentes cselekvés, az őszinte és morális cselekvés és a kapcsolati orientáció [8], amelyek apróbb módosítások és finomítások mellett a téma más szakértői szerint is elfogadottak. Garden et al. [9] tanulmányukban a befolyásmentes, elfogulatlan cselekvést nevezték egyensúlyi cselekvésnek is, abból a megfontolásból, hogy minden ember eredendően ki van téve az információk, különösen a vezető személyét érintő információk általi befolyásnak, ezért szükségesebb inkább ezen információk általi befolyásolás egyensúlyban tartásáról beszélni, mint kizárólag befolyásmentességről. Ugyanígy Kernis & Goldman [8] cselekvő komponense is átnevezésre került és a morális szempontok szerinti magatartás (internalized moral perspective) elnevezéssel lett illetve, ezáltal kifejezve jobban a vezető etikus értékek szerinti viselkedését. Az autentikus vezetőt tehát a fentebb taglalt négy fő motívum jellemzi, mégis köznapi

megnevezéssel és képpel egy olyan hiteles embert mutat, akinek a kimondott szavai összhangban vannak a cselekedeteivel, őszinte és erényes – morálisan pozitívan töltött – gondolatokkal és viselkedésmóddal rendelkezik, amely a külső szemlélő számára is nyilvánvaló.

Avolio és Gardner [4] szerint az autentikus vezető a pozitív pszichológiából meríti az emberképét, melyben az öntudatosság és az önszabályozói magatartás, mint az önfejlesztés részei fontos szerepet játszanak. A pozitív pszichológiai tőke mellett az erkölcsös viselkedés is szerves része az autentikus vezetői emberképnek, melyben a vezető tudatosan fejleszti és valósítja meg erényes tulajdonságait magatartása és életvezetése során. Ez az erényfejlesztés nem képzelhető el egy hangsúlyos önismeret és egy erős önszabályozói viselkedés nélkül, amelyek lehetővé teszik, hogy az önmaga képességeit, belső tulajdonságait ismerő vezető egy szabályozói ciklus segítségével belső, morálisan megalapozott szztenderdek állít fel, megvizsgálja ezen szztenderdek és a cselekvéseinek várható kimenetelei közötti különbséget, majd szándékolt cselekedeteiben összhangba hozza ezeket a kimeneteleket a meglévő erkölcsi szintjével, megvalósítva ezáltal az autentikus jellemet [4].

Az autentikus vezetői stílus követőkre gyakorolt hatása is népszerű terepe a kutatásoknak, melyekből a reciprocitás (kölcönösség) koncepciója jelenik meg hangsúlyosan [4]. Ez azt mutatja, hogy a fentebb felsorolt vezetői tulajdonságok olyan vezető-követő kapcsolatot eredményeznek, amelyet a kölcönös tisztelet, a pozitív hatások és a bizalom magas szintje jellemez, továbbá pozitív hatással vannak a követők öntudatossági és önszabályozói magatartására is. Az a folyamat, hogy az autentikus vezetői cselekvés és személyiségtípus a beosztottakra és követőkre is autentikus viselkedést fejlesztő hatást gyakorol, végső soron a szervezetet is autentikussá teszi. Ez az autentikus szervezet egy olyan környezetet eredményez, ahol az információkhoz való szabad hozzáférés, a támogató, felhatalmazó kapcsolatok, a tanulóhoz való egyenlő esélyek segítik a vezetőket és a munkatársakat a hatékony munkavégzésben [4].

Összefoglalóan elmondható, hogy az autentikus vezető tehát egy olyan személy, aki a nagyfokú önismerete mellett morális elvek és gyakorlatok birtokában van és cselekvéseit, magatartását ezen elvek menti önszabályozás keretében gyakorolja közösségi szintéren.

2. Etikus vezetés

A már említett 2000-es évek botrányai ráirányították a figyelmet a vállalati vezetés etikai dimenziójára és megerősítették a vezetés etikai felelőssége iránti igényt. Ennek hatására számos kutató kezdte el vizsgálni a vezető személyisége, a vezetési stílus és a szervezet tagjai közötti kapcsolatot és arra jutottak, hogy az etikai dimenzió leginkább az inspiráló, vízióárius és stimuláló vezetői magatartás része, amelyek pedig a transzformációs és karizmatikus vezetési módokban helyezkednek el [10]. Howell és Avolio [13] megkülönböztetik az etikus és etikátlan, karizmatikus és transzformációs vezetések, és az így leválasztott pozitív etikai részt magábfoglaló, a követőkre nagy hatást gyakorló vezetési stílusból alakul ki az etikus vezetés.

Az etikust az etikátlantól megkülönböztető viselkedést több tényező alapján vizsgálták a kutatók. Bass [14], Howell és Avolio [13] tanulmánya alapján, ha a vezetőt az altruizmussal szemben az önzőség határozza meg, mint fő motívum, akkor etikátlannak tekinthető, de House és Aditya [15] szerint akkor is etikátlan a vezető, ha visszaél a vezetői hatalmával. Ennek tükrében megkülönböztetik meg a közösségi

(etikus) és a személyes/ego (etikátlan) vezérelvű karizmatikus vezetési stílust, bizonyítván, hogy az önmagában karizmatikus stílus még nem jelent egyértelmű etikus vezetést is.

Trevino et al. [16] munkájukban kimutatták, hogy az etikus vezetők használnak tranzakciós vezetési eszközöket, úgy mint a sztenderdizálás és a teljesítményértékelés és ezek alapján jutalmaznak vagy éppen büntetnek a beosztottakat, melyben nagy szerepet játszik az etikus magatartás mércéje is. Nem csak a vezetői magatartás, hanem az alkalmazottak megítélése alapján is lehet vizsgálni az etikus vezetést [16, 17]. Az alkalmazottak szerint az igazságos bánásmód, a méltóság- és tiszteletteljes vezetői hozzáállás és a fair, elvszerű döntéshozatal [16] jellemzik elsősorban az etikus vezetési stílust. Brown et al. [19] az etikus vezetési stílust egy közösségi tanulási folyamatban vizsgálták és értékelték, majd megállapították, hogy az etikus vezetők a mintái az etikus magatartásnak, akik így a követők azonosulásának és utánzásának célpontjaivá tudnak válni. Ahhoz, hogy egy vezető etikus vezetővé váljon az alkalmazottak körében – akik ezáltal etikus eredményeket tudnak produkálni – vonzó, hiteles és hűségese embernek kell lennie. Mindezt normatívan megfelelő (nyílt és őszinte) és altruizmus által motivált (korrekt, tiszteletteljes viszony az alkalmazottakkal) magatartással tudja elérni. Ezt a tanulmányt támasztja alá Hadházi [11] és [12] két empirikus kutatása is, amikben egyrészt a Brown et al által szerkesztett Ethical Leadership Scale (ELS) segítségével, egyetemi mesterhallgatók megkérdezésével mutatta ki, hogy az etikus vezető legfontosabb tulajdonságai a megbízhatóság, a fair és egyenlő döntéshozás és a kollégák meghallgatása, míg másrészt Yukl et al Ethical Leadership Questionnaires (ELQ) skálájával munkatapasztalattal rendelkező levelző hallgatók között jutott olyan megerősítésre, hogy az etikus vezetőt az őszinteséggel és a becsületességgel azonosítják. A kutató szerint ez utóbbi kutatás azonban még a kisszámú minta miatt korlátozott jelleggel bír. Az etikus vezetők ezen felül az etika vezérelt kommunikációjukban is kifejezik követők felé üzeneteik etikus minőségét és támogatják az etikus üzenetek használatát. Végül úgy definiálják az etikus vezetési konstrukciót, ami egy normatívan megfelelő vezetői magatartás egyéni és közösségi cselekedetekben, illetve ugyanezen magatartás követők felé történő népszerűsítése a kétoldalú kommunikáció, a megerősítés és a döntéshozatal folyamatainak keresztül [19].

Kanungo [20] vizsgálata szerint az etikus vezetés az altruista és az ego-vezérelt dimenziók talaján mozog, ahol az etikus vezető a követők, a szervezet és a társadalom által elfogadott normák és megfelelő ítéletek, nem pedig az önérdek által vezérelt. Ezt a közösségi spektrumot hangsúlyozza tovább Kanungo mellett Aronson [21] is, amikor az etikus vezetés legfőbb témakörének a vezető másokra tett hatását nevesíti meg. Cropanzano & Mitchell [22] a közösségi dimenzióban pedig a viszonyosságot (reciprocitást) hangsúlyozzák, azaz a beosztottak és követők a velük való jó bánásmódot jóval viszonyozzák a vezető irányába.

Összefoglalva tehát megállapítható, hogy az etikus vezetési stílus egy közösségi dimenzióban értelmezett, a közösség által helyesnek és pozitívnak tartott morális normák szerint eljáró vezetési mód, amely tranzakciós vezetési eszközökön keresztül (sztenderdizálás, teljesítményértékelés, jutalmazás-büntetés stb.) hat pozitívan a követők magatartására, akik a velük való jó bánásmódot, jó munkahelyi magatartással viszonyozzák.

3. Szolgáló vezetés

Az értékvezérelt vezetési elméletek közé tartozó szolgáló vezetési stílus tanulmányunk harmadik tárgyalt fogalma. Eredetét Robert K. Greenleaf nevéhez köthetjük, aki *The servant as leader* című művében fogalmazta meg a szolgáló vezetés jelenségét és írta le kereteit, feltételeit elsőként, mint vezetési stílus [23]. A szolgáló vezető bár több jegyét magában foglalja a korábban elemzett és bemutatott autentikus és etikus vezetési stílusoknak, irányát és céljait tekintve mégis különbözik azoktól. Sendjaya et al. [24] összefoglalásában megkülönböztetik a szolgáló vezetési stílust a transzformációs, az autentikus és a spirituális vezetéstől. Ezek szerint a transzformációs vezetésben az első a szervezet érdeke és a vezető ennek érdekében befolyásolja a követőket magas szintű motivációs és elköteleződést növelő eszközökkel és magatartással, míg a szolgáló vezetésben a vezető a követőt a követő végső java érdekében szolgálja és vezeti [24]. A vezetői prioritásokban is látható ez az elem, miszerint a szolgáló vezetésben a követő végső java az első, majd ezt követi a szervezet érdeke, végül pedig a vezető saját érdeke. Az autentikus vezetéssel való összehasonlításban Avolio és Gardner [4] megjegyzi, hogy a követők önismeretének és önszabályozásának elemei hiányoznak a szolgáló vezetésből, de több későbbi tanulmány (Barbuto & Wheeler [26], Dennis & Bocarnea [27], Whittington et al. [28]) cáfolattal illeti ezt az állítást, mert például a szolgáló vezető a pozitív modellalkotásával bátorítja a követőit a következetes, egyenes magatartásra, a határaik átláthatóvá tételére és az erkölcsös viselkedésre. Ezen minták mellett pedig a szolgáló vezető spirituális irányultságából adódó többletet jegyezték meg, mint a szolgáló vezetést az autentikus vezetéstől megkülönböztető fő motívumot.

N. Eva et al [29] kiterjedt, 20 évet átölelő, a szolgáló vezetésről szóló kutatásokat vizsgáló elemzésében összehasonlítják a szolgáló vezetést az etikus vezetéssel is és megállapítják, hogy az etikus vezetési magatartás egy leírt, az etikai jót követő és a rosszat elkerülő, szabályozottabb magatartás, míg a szolgáló vezető viselkedése rugalmasabban, a követő és a szervezeti kontextust konkrétan figyelembe vevő magatartást foglal magában. Irodalomkutatásukból kiindulva összegyűjtötték azokat a közös elemeket, amelyek átfogóan jellemzik a szolgáló vezetői stílust és definíciót adnak a vezetői stílus motivációjára, módjára és a vezető gondolkodásmódjára. Ezek szerint a szolgáló vezetés egy, a másik ember felé forduló vezetői megközelítés, amely a követők egyéni igényeinek és szükségleteinek egy-az-egyben történő prioritizálásán keresztül nyilvánul meg és az öngondoskodástól a másokkal való törődés felé fordul a szervezeten és a tágabb környezeten keresztül egyaránt.

4. Következtetés

Avolio & Gardner [4] autentikus vezetést fejlesztő tanulmányában összehasonlítják az autentikus vezetést a transzformációs, a karizmatikus, a szolgáló és a spirituális vezetési stílusokkal, amelyet egy összefoglaló táblázatban, megadott szempontok alapján értékelnek ki. A kiértékelési mátrixban az egyes stílusok és a szempontok közötti összefüggést három dimenzióban magyarázzák: *lényeges elem*, *megtárgyalandó elem*, *nincs kapcsolat* értékekkel. Jelen tanulmányban ennek az értékelő mátrixnak a szerkezetét és értékelő szempontjait felhasználva, majd kiegészítve azt az etikus vezetéssel, egy, az irodalomkutatás során megismert stílus jellemzők rövid szöveges értékelésével kiegészített mátrixot hoztunk létre.

Táblázat: Avolio & Gardner alapján	Autentikus vezető	Etikus vezető	Szolgáló vezető
Pozitív erkölcsi szemlélet	Van, de bizonytalan megítélésű, hogy előzménye vagy kimenete a vezetési stílusnak	Alapvető tulajdonsága a vezetésnek, amely a kulturális etikai alapokból táplálkozik	Spiritualitásból fakadó erkölcsiség
Vezető önismerete	A magas szintű önismeret lényege, origója a stílusnak	Alapvető, magas szintű	Alapvető, magas szintű
Vezető önszabályozása	Mottója a <i>walk the talk</i> , azaz a belső értékeknek való megfelelés és ezek szerinti beszéd és cselekvés	Külső, etikai értékeknek való megfelelés, de internalizált motivációval	Transzcendens hithez kapcsolódó emberképből levezetett <i>másik ember haszna, java</i> a szabályozó elv
Beosztotti önismeret	Tapasztalati úton fejlődik a vezetővel való kapcsolat során, nincs nyílt szándékolt vezetői befolyás (mintaállítást van)	Kinyilvánított etikus környezetben, hangsúlyos az egyéni fejlődés is. <i>A jó ragadós.</i>	Nem szükségszerű eleme a vezetési stílusnak
Beosztotti önszabályozás	Tapasztalati úton fejlődik a vezetővel való kapcsolat során, nincs nyílt szándékolt vezetői befolyás	Külső, vezetői tranzakciós eszközökkel is támogatott	Nem szükségszerű eleme a vezetési stílusnak
Beosztott fejlesztés	Tapasztalati úton fejlődik a vezetővel való kapcsolat során, nincs nyílt szándékolt vezetői befolyás	Hangsúlyos, a szervezeti célok és az etikus kultúra érdekében	Hangsúlyos a beosztott fejlesztése az emberi kiteljesedés szempontjából, amely a vezető hitvilágából eredeztetik
Szervezeti teljesítmény	Fontos elem: fenntarthatóság és autentikusság szempontjából	Fontos elem	Nem elsőrangú cél. Az egyéni kiteljesedést követi
Önfeláldozás (altruizmus) szintje	alacsony	közepes	magas

1. táblázat. Autentikus, etikus és szolgáló vezetési stílusokat összehasonlító táblázat

Forrás: Avolio és Gardner [4], Brown et al. [19], Sendjaya et al. [24], N. Eva et al. [29]

A táblázatban a tanulmányozott három vezetési stílus kerül összehasonlításra a pozitív erkölcsiség, a vezető és a beosztott önismerete és önszabályozása, a beosztott fejlesztése, a szervezeti teljesítmény fontossága és a vezető önfeláldozói magatartása szempontjából. A táblázatban átláthatóan jelenik meg, amely az irodalomkutatásból is kimutatható, hogy az autentikus vezetésben a vezető személye, magatartása és viselkedési módja a hangsúlyos, amely másodlagosan hatással van a beosztottakra és a szervezetre; az etikus vezetésben a szervezeti klíma és teljesítmény egy fontos elem, amelynek érdekében mintegy eszközként jelenik meg az etikus viselkedés a vezető oldaláról, illetve válik,

tranzakciós eszközökkel is, kényszerítetté a beosztottak körében, míg a szolgáltató vezetésénél a vezetői önfeláldozás a kulcselem, amely segíti a beosztottak emberi kiteljesedését, akár a kiemelkedő szervezeti teljesítmény kárára is.

Összefoglalás

A törékeny, előre ki nem számítható és gyorsan változó világban a szervezetek stabilitásának egyik fontos eleme a vezető jellemének a szilárdsága és egyenessége, amely az értékelvű vezetési módokban érhető tetten. Az összehasonlító tanulmányunkban bemutatott autentikus, etikus és szolgáltató vezetői stílusok közös sajátossága, hogy emberközpontúak, azaz működésük központi eleme a pozitív pszichológia talaján álló emberi viselkedésmód gyakorlata és annak hatása a követők és a környezet személyeire és azok viselkedésére. Az autentikus vezető egy olyan hiteles ember képét mutatja, akinek a kimondott szavai összhangban vannak a cselekedeteivel és őszinte, erényes – morálisan pozitívan töltött – gondolatokkal és viselkedésmóddal rendelkezik, amely a külső szemlélő számára is nyilvánvaló. Az etikus vezető jelleme hasonló az autentikus vezetőhöz, azaz a közösségi normáknak való nagyfokú megfelelés, illetve erkölcsös viselkedésmód jellemzi, azonban vezetési munkája során tranzakciós vezetési eszközök (sztenderdizálás, jutalmazás-büntetés, teljesítményértékelés) felhasználásával aktivizálja az etikus viselkedési mintákat, illetve az etikus kommunikációt a munkavállalók körében. A szervezet ilyen módú etikussá tételének része a reciprocitás elve is (kölcsonosság), azaz a munkavállalók az irányukba tapasztalt korrekt és etikus viselkedésmódra, hasonlóan etikus, jó munkahelyi magatartással és viselkedéssel reagálnak, amelynek eredményeképpen az egész szervezetet is etikussá válik. A kutatásunk harmadik eleme a szolgáltató vezetés pedig egy, a másik ember felé forduló vezetői megközelítés, amely a követők egyéni igényeinek és szükségleteinek egy-az-egyben történő prioritizálásán keresztül nyilvánul meg és az öngondoskodástól a másokkal való törődés felé fordul a szervezeten és a tágabb környezeten keresztül egyaránt. A szolgáltató vezetés továbbá jellemzi egy, az erkölcsösségen alapuló spirituális beállítódás, amely lehetővé teszi és energizálja a vezető önmagától való "elfordulását" és a követő, illetve annak igénye felé történő elmozdulását.

Ezen humán értékalapú vezetési módok lehetővé teszik, hogy a vezető olyan viselkedés és életvezetési módon tudja vezetni a rábizottakat, hogy ebből a működésből mind a vezető, mind a követő saját és a közösség java tudjon profitálni úgy materiális, mint immateriális értelemben.

A vezetői stílusok definiálása az évek során, a témában megjelent számos tanulmány és kutatás hatására tisztázódott, így megközelítőleg pontos képet kaphatunk a jelenségekről. A jövőbeli vizsgálódások azonban a tárgyalt vezetési stílusok és kapcsolódó jelenségeinek empirikus vizsgálatát célozhatják, amelyeknek egyik kulcskérdése a Hogyan mérjük? A mérési eszközök vizsgálata pedig segítheti a terepmunkához kapcsolódó feladatokat, amelyben felmérhetővé válik a kutatók által választott területek, régiók, szakágak vezetői között megjelenő pozitív vezetési stílusok, illetve a stílusok fejlesztésére vonatkozó környezeti körülmények.

Hivatkozások

- [1] J. Cascio, "A framework for understanding a turbulent world. *BANI Facing the age of chaos*". <https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/>

- [2] W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis, M. P. Dickens, "Authentic leadership: A review of the literature and research agenda", *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 1120-1145, doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- [3] E. Tóth, Return of Ethics into Business Activities – From Utilitarianism to Conscious Consumers (review), *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 4. (2019). No. 3
- [4] B. J. Avolio, W. L. Gardner, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership", *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 315–338, doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- [5] H. Leroy, M. E. Palanski, T. Simons, "Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance", Springer Science+Business Media B.V. (2011)107:255-264, doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- [6] F. Luthans, B. Avolio, "Authentic Leadership Development" in K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). (2003) San Francisco, CA: Berrett-Koehler
- [7] S. Harter, Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford, UK: Oxford University Press (2002)
- [8] M. H. Kernis & B. M. Goldman A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283–357). (2006) San Diego: Academic Press.
- [9] W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, F. Walumba, „Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", *The Leadership Quarterly* 16 (2005) 343–372, doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- [10] M. E. Brown, L.K. Trevino, D. A. Harrison, „Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. (2005), doi:10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- [11] Edit, Barizsné Hadházi, „What is an ethical leader like? – A study based on business students' opinions", *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series* 28(2): 231-240, (2019)
- [12] Edit, B. H. (2020). Ethical leadership, at the beginning of a research, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 5. (2020). No. 1
- [13] J. M. Howell, B.J. Avolio, „The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive*, pp. 43-54. (1992),
- [14] B. M. Bass, P. Steidlmeier, „Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior", *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. (1998)
- [15] R. J. House, R. N. Aditya, „The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management*, 23, 409-473. (1997), doi: 10.1177/014920639702300306

- [16] L. K. Trevino, M. Brown, L. P. Hartman, „A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite”, *Human Relations*; 56; 5,(2003) doi: 10.1177/0018726703056001448
- [17] Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 49(10-11), 93-104
- [18] B. J. Avolio, *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage. (1999)
- [19] M. E. Brown, Linda K. Trevino, David A. Harrison, “Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (2005), doi: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- [20] R. N. Kanungo, “Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders.”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265, (2001) doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00261.x
- [21] E. Aronson, “Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives.” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256. (2001), doi: 10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x
- [22] R. Cropanzano, M. S. Mitchell, “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review.” *Journal of Management*, 31, 874-900., (2005) doi: 10.1177/0149206305279602
- [23] Robert K. Greenleaf “*The servant as leader*”, Greenleaf Center for Servant Leadership Westfield, IN, (2008)
- [24] S. Sendjaya, J. C. Sarros, J. C. Santora, “Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations”, *Journal of Management Studies*, (2008), doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x
- [25] J. M. Burns, “*Leadership*”, Harper & Row, New York (1978)
- [26] J. E. Barbuto, D. W. Wheeler, “Scale development and construct clarification of servant leadership”, *Group & Organization Management*, 31, 300-26 (2006)
- [27] R. S. Dennis, M. Bocarnea, “Development of the servant leadership assessment instrument”, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. (2005), doi: 10.1108/01437730510633692
- [28] J. L. Whittington, B. A. Frank, R. C. May, B. Murray, V. L. Goodwin, “*Servant Leadership in Organizations: Scale Development and Validation*”, Academy of Management Meeting, Atlanta, GA (2006)
- [29] N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. v. Dierendock, R. C. Liden, “Servant Leadership: A systematic review and call for future research”, *The Leadership Quarterly*, (2019)



© 2024 by the authors. Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).