

TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS MÉRHETŐSÉGE ÉS GAZDASÁGI RELEVANCIAJA: MLQ, GTL ÉS LPI ELEMZÉSE

Filep Roland

Absztrakt: A transzformációs vezetést tekinti a szakirodalom a leghatékonyabb és a legeredményesebb vezetési stílusnak. Célul tűztem ki a legismertebb mérő eszközök (GTL, MLQ, LPI) közötti összefüggések és különbségek vizsgálatát. Szakirodalmi elemzést végeztem, a GTL hét, az MLQ és az LPI öt-öt dimenziót tartalmaz. Szekunder adatok és tartalomelemzés révén arra az eredményre jutottam, hogy a GTL dimenziói megfeleltethetők az MLQ dimenzióinak és emellett további kettőt tartalmaznak. Részcéljaim között szerepelt annak feltárása, hogy ha az MLQ modellt kiegészítjük a GTL modell két további dimenziójával, akkor az így kialakuló hét stílus milyen sorrendben hozható korrelációs összefüggésbe a szervezet profitjával. További részcelom volt a GTL magyar verziójának bemutatása és belső konzisztenciájának tesztelése, mivel nagy igény mutatkozik hazai kutatások lebonyolításánál egy egyszerű, de megbízható transzformációs vezetési stílust mérő skálára. KKV-k körében felvett százas elemszámú mintán tesztelve a „felhatalmazás” a második helyet, a „támogatás” a hatodik helyet foglalja el a hét dimenzió rangsorában. A Cronbach’s alpha érték alapján a skála megbízható. Összetettebb, több kérdéscsoportot tartalmazó kérdőíves kutatások esetén – ahol a transzformációs vezetést mérő skála csupán az egyik blokkot képezi – különösen ajánlott a rövid és megbízható GTL használata.

Abstract: The aim of this study was to examine the relationships and differences between the most well-known measurement tools of transformational leadership (GTL, MLQ, LPI). A literature review was conducted, revealing that the GTL includes seven dimensions, while both the MLQ and the LPI consist of five dimensions each. Through secondary data and content analysis, it was concluded that the dimensions of the GTL can be matched to those of the MLQ, while also including two additional dimensions. One of the sub-goals of the study was to explore how the inclusion of the GTL’s two additional dimensions into the MLQ model affects the correlation of the resulting seven leadership styles with organizational profit. Another sub-goal was to present the Hungarian version of the GTL and test its internal consistency, as there is a strong demand in domestic research for a simple yet reliable scale to measure transformational leadership. Testing on a sample of 100 respondents from SMEs revealed that the dimension of “empowerment” ranked second, while “support” ranked sixth among the seven dimensions. Based on the Cronbach’s alpha value, the scale is reliable. In more complex questionnaire-based studies that include multiple thematic sections – where the transformational leadership scale represents only one block – the use of the short and reliable GTL is particularly recommended.

Kulcsszavak: átalakító vezetés, transzformációs vezetés, MLQ, GTL, LPI, profit

Keywords: transformational leadership, MLQ, GTL, LPI, profit

1. Bevezetés

A kutatók évtizedek óta vizsgálják, hogy mi lehet a leghatékonyabb és legeredményesebb vezetési stílus. Bass (1999) szerint a Laissez-faire stílust képviselő vezető csak akkor avatkozik be, ha probléma adódik, passzív marad. A tranzakciós vezetés elve az adok-kapok logikáját követi, tehát a beosztott egy feladat elvégzéséért jutalomban részesülhet, míg annak elhanyagolása esetén büntetésre számíthat. Ezzel szemben a transzformációs vezetés során a vezető arra ösztönzi követőit, hogy kilépjenek a pusztán önös érdekek követéséből. Növeli, érettebb

szintre emeli önmegvalósítási és teljesítményigényüket, továbbá hangsúlyozza a szervezet és a társadalom jólétének fontosságát. Amellett, hogy ez növelheti a szervezet eredményességét és hatékonyságát, a munkavállalókra nézve a pozitív hatások mellett akár negatívumokkal is járhat, hiszen Véghné-Barizsné (2024) alapján a transzformációs vezetés akár fokozhatja a munkafüggőség előfordulását a szervezetben. A kutatási kérdéseim a transzformációs vezetéshez és az azt mérő eszközökhöz kapcsolódnak. Avolio–Bass (1991) a Többfaktorú Leadership Kérdőív (továbbiakban: MLQ), Carless et al. (2000) a Globális Transzformációs Vezetői skála (továbbiakban: GTL), míg Kouzes–Posner (2002) a Vezetői Gyakorlatok Leltár (továbbiakban: LPI) eszközöket dolgozták ki, amelyeket részletesebben mutatok be az Elméleti háttér fejezetben. Ebben a munkában azokra a kérdésekre keresem a választ, hogy egyrészt milyen összefüggések és különbségek tárhatók fel a legismertebb mérő eszközök (GTL, MLQ, LPI) között? Az MLQ-t a GTL két további dimenziójával kiegészített modellben milyen kapcsolat figyelhető meg az egyes dimenziók és a szervezet profitabilitása között? Jelen kutatással egyidőben zajló, másik munkában tesztelem a dimenziók és a nem pénzügyi mutatók összefüggését.

A transzformációs vezetés során a vezetők olyan módon hatnak követőikre, hogy segítik őket annak felismerésében, mi az igazán lényeges. A kommunikációnak jelentős szerepe van a vezetői munkában (Dajnoki, 2010), amely transzformációs vezetés során is kiemelt jelentőséget kaphat. Ez a felismerés új nézőpontot nyújt számukra a környezetükben rejlő lehetőségek és kihívások értelmezéséhez. A transzformációs vezetés több szervezeti tényezőre is pozitív hatással lehet, Nguyen et al. (2017) kutatása pedig rámutat arra, hogy a transzformációs vezetés szoros összefüggésbe hozható a vezetői teljesítménnyel. Deinert et al. (2015) metaanalízise szintén pozitív összefüggést mutat ki a transzformációs vezetés és a vezetői teljesítmény között, különösen az idealizált befolyás és a lelkesítő motiválás dimenziókban.

Avolio–Bass (1991) az előbb említett kettő stílust is magába foglalva a transzformációs vezetés öt különböző dimenzióját határozza meg. Az 1. ábrán alulról felfelé haladva egyre aktívabb, hatékonyabb és eredményesebb stílusként jeleníti meg ezeket a stílusokat:

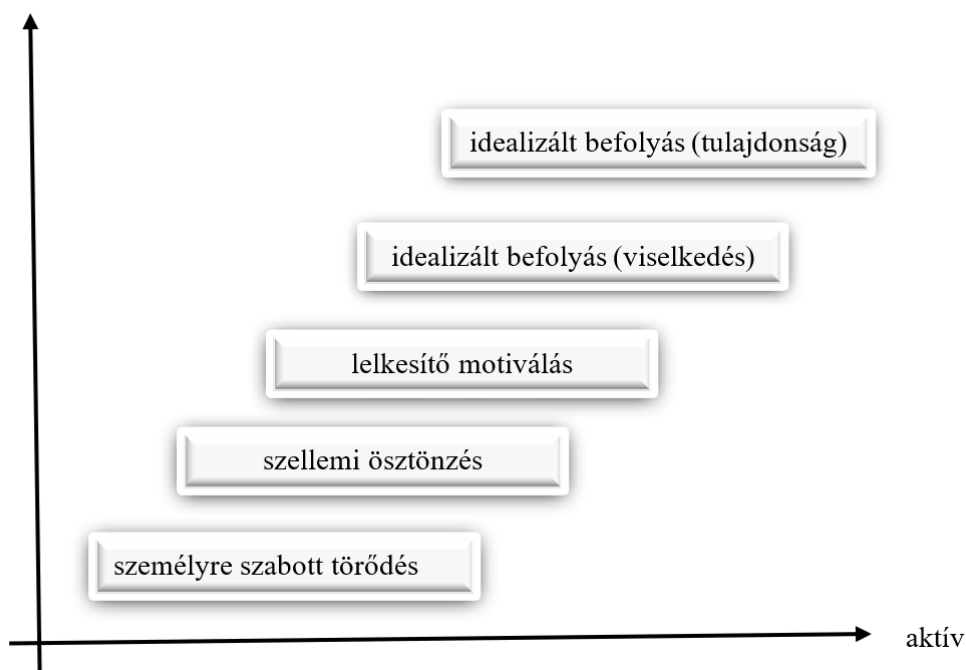
1. Személyre szabott törődés: A vezető odafigyel a követők egyéni képességeire és szükségleteire, feltérképezi az egyedi elvárásaikat, majd ezekre szabott feladatokat oszt ki. Ennek révén személyre szabottan foglalkozik követőivel.
2. Szellemi ösztönzés: A vezető ösztönzi a hagyományos elképzelések átgondolását és továbbfejlesztését, miközben támogatja az innovációt és az új megoldások keresését. A szellemi ösztönzés révén a transzformációs vezetők elősegítik, hogy követőik más szemszögből gondolkodjanak a régi problémákról, arra ösztönözve őket, hogy kérdőjelezzék meg akár saját, akár a vezető előfeltételezéseit, ha azok elavultak.
3. Lelkesítő motiválás: A vezetők élénk, érdeklődést felkeltő módon osztják meg jövőképeket, melyre követőik törekedni kívánnak. Motiválják őket,

hogy elérjék a magas szintű teljesítményt, gyakran a kezdeti elvárásokat is túlszárnyalva.

4. Idealizált befolyás (viselkedés): A vezetők folyamatosan mérlegelik cselekedeteik etikai és erkölcsi vonatkozásait és pozitív jövőképre összpontosítanak. Nyíltan kommunikálnak alapvető meggyőződéseikről és értékeikről, ezáltal bizalmi kapcsolatot építenek.
5. Idealizált befolyás (tulajdonság): Itt a bizalomépítés szintén központi szerepet játszik. Karizmatikus jelenlétük révén a követők példaképként tekintenek ezekre a vezetőkre, akik túllépnek saját érdekeiken, és a csoport érdekét helyezik előtérbe. Őszinteségük, céltudatosságuk és magas erkölcsi mércéjük tovább erősíti a beléjük vetett bizalmat. Ez a stílus gyakran összevontan a 4-es Idealizált befolyás (viselkedés) stílussal egyszerűen „Idealizált befolyás” néven ismeretes.

1. ábra: Transzformációs vezetés dimenziói

hatékony és eredményes



Forrás: saját szerkesztés Avolio–Bass (1991) alapján.

Kouzes–Posner (2007) is öt eltérő dimenziót fogalmazott meg a transzformációs vezetés kapcsán, amit vezetési gyakorlatnak nevez:

1. Útmutató: A példamutatás kiemelten fontos. Az irányvonal kijelölésével a vezetőnek saját értékei mentén kell cselekednie, hogy elnyerje a követők elkötelezettségét.
2. Inspiráló: Egy olyan közös jövőképet, elképzelést hoz létre, amely figyelembe veszi a többiek vágyait és érdekeit.

3. Kihívó: A vezető bátorítja a meglévő megoldások felülvizsgálatát, a kockázatvállalást és az innovációt, hogy a szervezet a hibákból tanulva fejlődjön.
4. Felhatalmazó: A cél az, hogy megossza a hatalmat és az információkat, ezzel növelve a bizalmat a beosztottakban.
5. Bátorító: Rendszeres visszajelzésekkel támogatja és biztosítja a résztvevőket arról, hogy jó úton járnak, nyilvánosan elismeri a csapat sikereit.

Carless et al. (2000) modellje szintén a transzformációs jellemzőkre összpontosít, hasonlóan Kouzes–Posner (2007) megközelítéséhez, viszont tőle és Avolio–Bass (1991) modelljétől is eltérően öt dimenzió helyett hét különböző transzformációs viselkedést különít el, ezzel az alábbi hét viselkedés jött létre:

1. Vízió: Pozitív jövőkép, amely közös célt kínál, ezáltal motiválja és irányítja a dolgozókat.
2. Fejlesztő: A vezető ösztönzi a csapat tagjait a fejlődésre, feladatokat és felelősséget ruház át.
3. Támogató: Elismeri az egyéni és a csapatsikereket, így növeli a lojalitást és elkötelezettséget.
4. Felhatalmazó: A problémamegoldás és a döntéshozatalba történő bevonásával növeli a bizalmat és a részvételt.
5. Innovatív: Új megoldások keresésére buzdít, ahol a hibákat tanulási lehetőségként értékeli.
6. Példamutató: A vezető összhangban cselekszik saját értékeivel, így példaképként szolgál.
7. Karizma: A karizmatikus vezetőt hitelesnek és tiszteletreméltónak tartják, ami arra ösztönzi a követőket, hogy a szervezeti célok elérésére törekedjenek.

Ezek a modellek, beleértve az Avolio–Bass (1991) transzformációs stílusait és a Kouzes–Posner (2007) gyakorlatait, nagy hasonlóságot mutatnak, a mérőeszközök közötti összefüggéseket részletesen mutatom be az Eredmények fejezetben. Kramer (2007) szerint az MLQ elsősorban az akadémiai szférában elterjedt mérési eszköz, míg az LPI-t főként a gyakorlatban tevékenykedő szakemberek alkalmazzák. A transzformációs jellemzők megnevezése a szerzők között eltérő: Avolio és Bass „stílusnak” vagy „dimenzióknak”, Kouzes és Posner „vezetői gyakorlatoknak”, míg Carless „magatartásnak” nevezi ezeket, a továbbiakban szinonimaként használom a kifejezéseket.

2. Anyag és módszer

Az első célkitűzésem az MLQ, a GTL és az LPI összehasonlítása volt, amelyet szakirodalmi elemzés segítségével végeztem. A GTL kérdőív angol nyelvű kérdéseinél Brislin (1970) fordítás-visszafordítás módszerét alkalmazva előbb az eredeti, angol nyelvű kérdőívet fordítottam magyarra, majd visszafordítással ellenőriztem az eredeti jelentését. Ezzel a módszerrel hoztam létre a kérdőív magyar fordítását.

A kérdőív belső konzisztenciáját Cronbach's Alpha segítségével vizsgáltam meg, amely alapján a skála megbízható (1. táblázat).

A GTL kérdőív magyar fordítását több, mint 1000 KKV vezetőhöz juttattam el, 100-as elemszámú mintán teszteltem a megbízhatóságát. A Cronbach's alpha érték alapján a skála megbízható. A kérdőív jó belső konzisztenciát mutat, vagyis a tételek következetesen mérik a transzformációs vezetést.

1. táblázat: GTL belső konzisztencia vizsgálat (Cronbach's Alpha)

Skála megnevezése	Cronbach's Alpha	Elemek száma
Transzformációs vezetés	0,831	7

Forrás: saját vizsgálat.

Másik célkitűzésem teljesítése érdekében korrelációval teszteltem a transzformációs vezetés GTL dimenziói és a szervezet profitjának összefüggéseit. A szervezet profitját az iparági átlaghoz képest, 5 fokozatú, Likert-sípusú értékelőskálán adták meg a KKV vezetők. A mérőeszközök elemzését és a stílusok profitra gyakorolt hatását a következő fejezet tartalmazza.

3. Eredmények és értékelésük

Előbb a mérőeszközök összehasonlítását, majd a korreláció számítás eredményeit mutatom be.

3.1. Eszközök összehasonlítása, kapcsolatok feltárása

A transzformációs vezetés elemzését követően tehát a vezetési stílus mérési lehetőségeit tekintem át. Az MLQ által kidolgozott felmérés, amely egy adott számú kérdésből áll. Jellemzően ez 36 vagy 45 kérdést jelent, de rövidebb változatok is léteznek (Avolio–Bass, 1991). Ez a teljes vezetési stílusskálát vizsgálja, a „nem-vezetéstől” kezdve, a tranzakciós megközelítésen át egészen a transzformációs vezetési modellekig. A résztvevők öt fokozatú Likert-típusú értékelőskálán értékelik a kijelentéseket annak gyakorisága alapján, amelyet saját magukra érvényesnek tartanak. Világszerte széles körben használják a tudományos és a szakmai területeken is, mivel célja a vezetői teljesítmény előrejelzése. A kutatások (Robbins–Judge, 2013) szerint eredményesebbek azok a vezetők, akik magasabb pontszámot értek el a transzformációs témakörökben. Dvir et al. (2002) alapján a transzformációs magatartás fejleszthető, így érdemes a követendőnek tekintett stílust is felmérni. Ennek megfelelően a megkérdezettek nemcsak aktuális viselkedésükre, hanem arra is válaszolnak, hogy mi lenne számukra megfelelőnek tartott szint. Ezáltal vizsgálható, hogy nyitottak lennének-e egy másik vezetési irány felé való elmozdulásra vagy megerősíteni jelenlegi stílusukat.

Egy másik módszer az LPI, amelyet Kouzes–Posner (2002) dolgoztak ki. Az LPI több ezer empirikus kutatás alapján készült, és harminc állítást tartalmaz, amelyeket a válaszadók egy tíz fokozatú Likert-skálán értékelnek annak gyakorisága szerint, ahogyan azokat saját magukra nézve érvényesnek tartanak. Posner (2016) szerint az

LPI célja a vezetők hatékonyságának növelése, ezért leginkább gyakorlati szakemberek alkalmazzák. Ugyanakkor több kutató (Kollár–Fehér, 2020; Jena et al., 2018; Galante–Ward, 2017) akadémiai területen is használta már, csupán transzformációs jellemzőket mér, tranzakciós és nem-vezetési stílusokat nem.

A Carless et al. (2000) a GTL-t azzal a céllal alkotta meg, hogy a transzformációs vezetés megbízható és érvényes mérését biztosítsa egyszerű kezelhetőség mellett. A hét dimenziós GTL megalkotását Podsakoff et al. (1990) által bemutatott hat kulcsfontosságú magatartásra alapozta. A kérdőív hét kérdést tartalmaz, a transzformációs vezetés erősségét méri, és hasonlóan az LPI-hez, nem tér ki a tranzakciós és a nem-vezetési stílusokra. Több kutató is használta már az LPI módszert (Ghadi et al., 2013; Fitzgerald–Schutte, 2010; Beveren et al., 2017).

Az MLQ, a GTL és az LPI módszerek összehasonlításához Carless et al. (2000) kutatásaira támaszkodtam, amely szerint a 2. táblázatban „X”-szel jelölt dimenziók között erős korreláció tapasztalható, így az egyes MLQ, GTL és LPI jellemzők megfigyelhetők egymásnak.

2. táblázat: GTL, MLQ és LPI közötti összefüggések

GTL elemek	1. Vízió	2. Fejlesztő	3. Támogató	4. Felhatalmazó	5. Innovatív	6. Példamutató	7. Karizma
MLQ							
Törődés		X					
Ösztönzés					X		
Motiválás	V						
Idealizált befolyás (viselkedés)						P	
Idealizált befolyás (tulajdonság)							X
LPI							
Kihívó					X		
Inspiráló	X						
Felhatalmazó				X			
Útmutató						X	
Bátorító			X				

Forrás: saját szerkesztés Carless et al. (2000) munkája alapján, annak kiegészítésével.

Tartalomelemzés segítségével vizsgáltam meg, hogy Carless et al. (2000) által feltárt kapcsolatok mellett más elemek is megfigyelhetők-e egymásnak. A GTL 6 „Példamutató” véleményem szerint az MLQ „Idealizált befolyás (viselkedés)” stílusával azonosítható. Mindkettő azt a vezetői magatartást írja le, amely révén a vezető példát mutat, etikus normákat tart fenn, és követendő viselkedési mintákat nyújt a követők számára, ezért ezt „P”-vel jelöltem a táblázatban. A GTL nem tér ki az MLQ „Lelkesítő motiválás” stílusának besorolására sem. A GTL 1 „Vízió” eleme

véleményem szerint megfeleltethető az MLQ „Lelkesítő motiválás” dimenziójával, mivel mindkettő a jövőkép erejére épít, ezért „V”-vel jelöltem a táblázatban. Ennél a dimenziónál érdemesnek tartom megjegyezni, hogy a vízió belül az MLQ inkább az érzelmi hatásra és motivációra, míg a GTL a jövőkép stratégiai aspektusaira helyezi a hangsúlyt. A GTL 3 és GTL 4 tételekhez nincs MLQ-béli megfelelő, így ezek további transzformációs stílusokat képviselnek.

Az összetettebb kérdőíves kutatások akár több kérdéscsoportból is állhatnak, amelynek a transzformációs vezetés csak az egyik blokkját jelenti. Ilyen esetben egy rövid, egyszerű, de megbízható skálára van szükség, olyanra mint a GTL, amelyet Beveren et al. (2017) és Islam et al. (2021) is ebből a célból alkalmaztak kutatásaiknál. A hasonló esetekben tehát a GTL lehet az ideális választás. Amennyiben az elmozdulás szintjének mérése is az empirikus kutatás célját képezi, érdemes lehet az MLQ-hoz hasonlóan a válaszadóktól a jelenlegi és az ideális gyakoriságra is rákérdezni.

A GTL elemeket és a hozzájuk kapcsolódó kijelentéseket tartalmazza a 3. táblázat. Ezek a kijelentések alkalmazhatók kérdőívben szereplő kérdésként is, amelyekre 5 fokozatú Likert-típusú értékelőskálán kérhetjük a választást a beosztottaktól, vagy önbevallásos módon a vezetőtől.

3. táblázat: GTL elemek és a hozzájuk kapcsolódó kijelentések

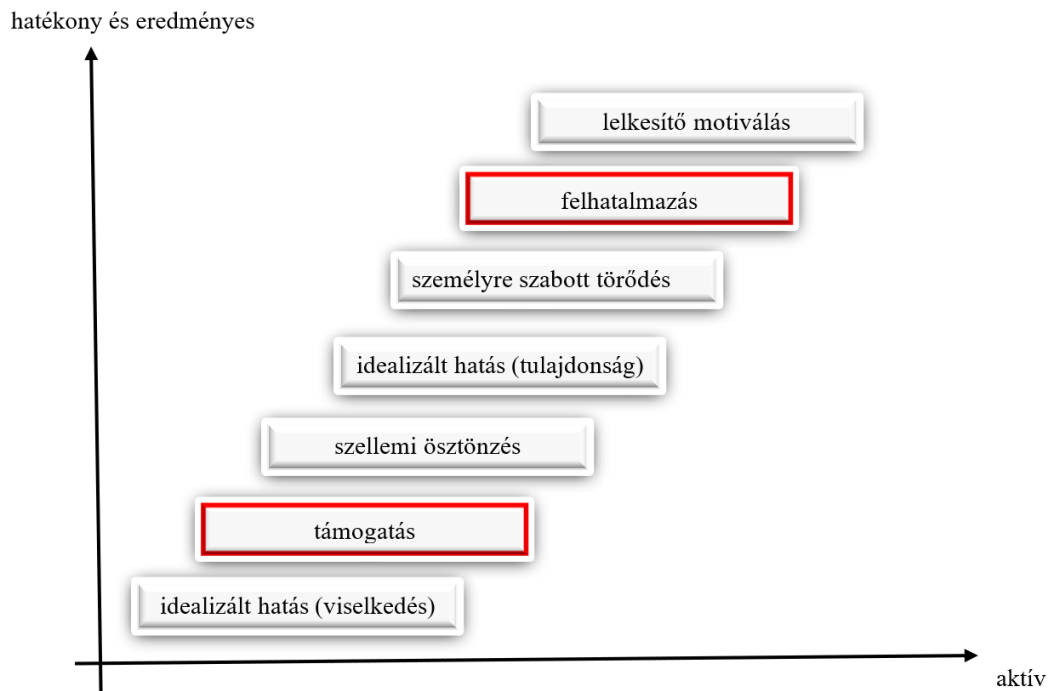
GTL elemek	Kijelentések (Kérdőívnel alkalmazva az alábbi kijelentések ajánlott megfogalmazása azzal kezdődik, hogy „A vezetőm...”)
Vízió	egyértelmű, pozitív és lelkesítő jövőképet közvetít.
Fejlesztő	egyéenként kezeli a munkatársakat, támogatja és ösztönzi fejlődésüket
Támogató	bátorítást és elismerést nyújt a munkatársaknak.
Felhatalmazó	elősegíti a bizalmat, a részvételt és az együttműködést a csapattagok között.
Innováció	arra ösztönöz, hogy új módon gondolkodjunk a problémákról, és megkérdőjelezzük a feltételezéseket.
Példamutató	tisztában van az értékrendjével, és az alapján cselekszik, amit mond.
Karizma	büszkeséget és tiszteletet ébreszt másokban, inspirál engem a kiemelkedő hozzáértésével.

Forrás: saját szerkesztés Carless (2020) és Beveren (2017) alapján.

3.2. MLQ modell dimenziói, plusz „felhatalmazás” és „támogatás” profitra gyakorolt hatása

Érdekes kérdést jelent, hogy a két dimenzió, amely a GTL-ben megjelenik, az MLQ viszont nem tartalmazza, vajon az eredményre (profitra) gyakorolt hatást vizsgálva hol helyezkedik el a többi dimenzió rangsorában. Ezt a hatást a Módszertan fejezetben bemutatott mintán és módszertani eljárás mentén teszteltem. A rangsort az Elméleti háttér fejezetben bemutatott 1. ábra struktúrájában szemléltetem. A 2. ábra tartalmazza tehát az MLQ-béli dimenzió-megnevezésekbe beillesztett két GTL stílust.

2. ábra: Transzformációs vezetési stílusok és teljesítmény (profit) korrelációs kapcsolatának rangsora



Forrás: saját vizsgálat.

A „Lelkesítő motiválás” mutatja a legerőteljesebb kapcsolatot a szervezet profitjával, ami arra utal, hogy a pozitív és vonzó jövőkép megfogalmazása a mintában szereplő KKV-k dolgozóinak esetében különösen fontos. Ez a stílus fokozza a munkatársak motivációját és közvetlenül hat a teljesítményre. Ezt követi az egyik GTL elem, a „Felhatalmazó” stílus, amely növeli a munkavállalók autonómiáját és a döntésekben való részvételét. KKV-k esetén azért is lehet az empowermentnek erőteljesebb jelentősége, mert kevesebb a hierarchikus szint, ezért a gyors reakciók egyes szituációkban döntők lehetnek. A „Személyre szabott törődés” is a lista első felében helyezkedik el, a harmadik helyen. Ez arra utal, hogy a vezető által tanúsított egyéni odafigyelés segít abban, hogy a dolgozók az egyéni erősségeiknek megfelelő munkát kapjanak, amely szorosabb összefüggésbe hozható a szervezet profitjával.

A lista második fele az „Idealizált befolyás (tulajdonság)” dimenzióval kezdődik. A karizma, a példamutatás és az erkölcsi tartás révén segíti a vezetőt, hogy követendő mintaként szolgáljon. Ezzel bizalmi kapcsolatot épít a dolgozókkal, ami KKV-k esetén közvetlenebb és intenzívebb hatást válthat ki, mint nagyvállalatoknál, bár az eredmények alapján pénzügyi mutatókon keresztül kevésbé mérhető, mint a motiváció, a bevonás, vagy a személyes odafigyelés. A „Szellemi ösztönzés” kevésbé szoros korrelációt mutat a profittal. Vélhetően azért, mert a KKV-k esetében gyakran kevesebb erőforrás áll rendelkezésre innovációra, a folyamatok újra gondolására, vagy kísérletezésre. Az elismerésre és a lojalitásnövelésre fókuszáló

„Támogató” stílus kevésbé befolyásolja közvetlenül a pénzügyi teljesítményt, a mintában ez a GTL elem az eredmények alapján inkább munkahelyi légkört erősítő tényezőként működik. Végül az „Idealizált befolyás (viselkedés)” mutatja a leggyengébb korrelációt a profittal (és nem is szignifikáns), ami azt jelzi, hogy bár az etikai és jövőorientált viselkedés fontos, nem ez az elsődleges eredményt befolyásoló tényező, különösen a mintában szereplő KKV-k gyors, részvételen alapuló működésében.

Az eredmények alapján a két GTL elem, sorrendben a második helyen szereplő „Felhatalmazó” vezetői stílus érdemi kapcsolatba hozható a szervezet profitjával, míg a hatodik helyen álló „Támogató” dimenzió szintén szignifikáns, pozitív irányú korrelációt mutat. Ez azt jelzi, hogy bár a támogató magatartás kevésbé meghatározó, mint más transzformációs elemek, nem elhanyagolható tényező, és érdemes lehet azt is bevonni a transzformációs vezetést vizsgáló kutatásokba.

4. Következtetések

Az eredmények alapján a szakirodalomban (Carless et al., 2000) fellelhető összefüggések mellett tartalmában a GTL 6 „Példamutató” az MLQ „Idealizált befolyás (viselkedés)” stílusával azonosítható, a vezető mindkettő esetében irányt mutat a magatartásával, fenntartja az etikai normákat, és viselkedésével olyan mintát nyújt, amely követendő a munkatársak számára. Továbbá a GTL 1 „Vízió” és az MLQ „Lelkesítő motiválás” dimenzió között jelentős az átfedés, hiszen a jövőkép megfogalmazására és a kommunikálására építenek, valamint céljuk a követők lelkesítése és egy közös cél felé való mozgósítása. A GTL 3 „Támogató” és GTL 4 „Felhatalmazó” tételekhez nincs egyértelmű MLQ-béli megfelelő, olyan transzformációs vezetői viselkedést képviselnek, amelyet a GTL hangsúlyosabban jelenít meg, így ezek további transzformációs stílusokat jelentenek.

A kutatás korlátját jelenti, hogy a megállapítások a mintában szereplő KKV vezetőkre vonatkoznak. Az eredményre (profitra) gyakorolt hatást vizsgálva a lista első felébe kerültek a „Lelkesítő motiválás”, a „Felhatalmazó” és a „Személyre szabott törődés” vezetői stílusok, melyek erősebb kapcsolatot mutatnak a mintában szereplő KKV-k profitjával. A pozitív jövőkép, az autonómia növelése és az egyéni odafigyelés tehát különösen fontosak a dolgozók motivációja és teljesítménye szempontjából, így közvetlenül hozzájárulhatnak a pénzügyi eredményekhez.

Ezeket követik az „Idealizált befolyás (tulajdonság)”, a „Szellemi ösztönzés”, a „Támogató” és az „Idealizált befolyás (viselkedés)” dimenziók. Bár ezek a stílusok is szerepet játszanak a KKV-k működésében, hatásuk a profitra kevésbé jelenik meg. A karizma és erkölcsi példamutatás erősíti a bizalmat, de nem mérhető annyira közvetlenül a pénzügyi mutatókban, míg a szellemi ösztönzés és a támogató stílus inkább a munkahelyi légkör javításában van jelen.

A GTL-ben megjelenő, az MLQ-ban viszont nem szereplő „Felhatalmazó” és „Támogató” dimenzió az eredményre (profitra) gyakorolt hatást vizsgálva a második és a hatodik pozícióban helyezkedett el. Ez arra utal, hogy a „Felhatalmazó” vezetés pozitívan befolyásolhatja a szervezet profitját, a „Támogató” vezetői magatartás pedig nem bír olyan mértékű dominanciával, mint más transzformációs vezetési

dimenziók, a szignifikáns kapcsolat viszont azt sugallja, hogy mégis releváns szerepet játszhat a vezetői hatékonyság és eredményesség szempontjából. Ennek megfelelően indokolt lehet ezeknek a komponenseknek a bevonása transzformációs vezetést vizsgáló jövőbeli empirikus kutatásokban. További kutatási irányt jelenthet a GTL magyar nyelvű változatának tesztelése más méretű szervezetek körében és más eredménymutatókkal való összefüggésben is.

Irodalomjegyzék

- Avolio, B. J., Bass, B. M. (1991): *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.
- Bass, B. M. (1999): Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1): 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., Rebelo, T. (2017): Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33 (2): 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>
- Brislin, R. W. (1970): Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1 (3): 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., Mann, L. (2000): A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3): 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Dajnoki, K. (2010): Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben. *Jelenkori társadalom és gazdasági folyamatok*, 5 (1-2): 65–70. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2010.1-2.65-70>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. (2015): Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *Leadership Quarterly*, 26 (6): 1095–1120. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002): Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4): 735–744. <https://doi.org/10.5465/3069307>
- Fitzgerald, S., Schutte, N. S. (2010): Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29 (5): 495–505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.11.017>
- Ghadi, M. Y., Fernando, M., Caputi, P. (2013): Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34 (6): 532–550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Islam, M. N., Furuoka, F., Idris, A. (2021): Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26 (2): 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Jena, L. K., Pradhan, S., Panigrahy, N. P. (2018): Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23 (3): 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Kollár P. Fehér J. (2020): Tapasztalatok a Leadership Practice Inventory hazai adaptálása kapcsán. In: Szabó K., Kollár P. (szerk.) Poór'70 : Egy Emberöltő a Menedzsmenttudomány Szolgálatában - Tanulmányok Poór József 70. Születésnapja Tiszteletére. 141–156.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2007): *The Leadership Challenge*. John Wiley Sons Inc. San Francisco.

- Kouzes, J., Posner, B. (2002): The Leadership Practices Inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders. 1–27.
- Kramer, T. J. (2007): Transformational Leadership (2nd ed.) by M. B. Bass E. G. Riggio. *The Psychologist-Manager Journal*, 10 (2): 152–155. <https://doi.org/10.4324/9781315110400-6>
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., Chong, V. K. (2017): Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of Business Research*, 70: 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.018>
- 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 (2): 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Posner, B. (2016): Investigating the Reliability and Validity of the Leadership Practices Inventory®. *Administrative Sciences*, 6 (4): 17. <https://doi.org/10.3390/admsci6040017>
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013): *Organizational Behavior* (15th Edition) Softcover: Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge: 9780132834919: Amazon.com: Books. In *Organizational Behavior*. Parson.
- Véghné M. V., Barizsné H. E. (2024): The Role of Leader in Work Addiction. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 9 (4): 85–97. <https://www.doi.org/10.21791/IJEMS.2024.030>.