

CSERHÁTI GABRIELLA – OBERMAYER NÓRA – FEHÉRVÖLGYI BEÁTA – CSIZMADIA TIBOR

AZ AUTENTIKUS VEZETÉS JELLEMZŐINEK VIZSGÁLATA HAZAI FELSŐ VEZETŐK ÉLETTÖRTÉNETÉBEN

THE CHARACTERISTICS OF AUTHENTIC LEADERSHIP IN THE LIFE STORIES OF HUNGARIAN CEOs

Az autentikus vezetés korunk komplex elvárásaira reagáló vezetésfelfogás. Nemzetközi súlyának növekedését a folyamatosan bővülő publikációs szám is alátámasztja, ugyanakkor kevés hazai vizsgálat található a témában. A szerzők tanulmányukat hiánypótló szándékkal készítették, amelyben az autentikus vezetők jellemzőit vizsgálták hazai felső vezetők élettörténeteiben. A kutatás során tartalomelemzést végeztek húsz felső vezető félig strukturált élettörténeti interjúinak bázisán. Vizsgálatuk megerősítette, hogy az autentikus vezetés sajátosságai az élettörténeti narratívák elemzésével vizsgálható. Kutatásuk alátámasztotta, hogy a magyar felső vezetők jelentős, az autentikus vezetőre jellemző jellemvonásokkal bírnak. Szigorú értékrenddel rendelkeznek és értékeikkel összhangban cselekednek, vezetői szemléletükben megjelenik a társadalom, a környezetük iránti érzékenység, valamint dolgoznak azon, hogy értelmezzék és internalizálják élettörténetük jelentős eseményeit. A téma aktualitása és a vizsgálati eredmények is alátámasztják további hazai vizsgálatok végrehajtását, ahol a szerzők lehetséges iránynak tartják a narratívák részletesebb elemzését, illetve a kontrollcsoportok vizsgálatát. Eredményeik alapján úgy vélik, hogy az élettörténet értelmezésére és internalizálására fókuszáló folyamat a vezetők fejlesztésének, coaching szemléletű támogatásának hatékony eszköze lehet a jövőben.

Kulcsszavak: autentikus vezetés, élettörténet, tartalomelemzés

Authentic leadership responds to current complex expectations. Despite the growing number of publications to appear on this topic worldwide, there are only a few relevant Hungarian studies. Filling this gap, this paper examines the characteristics of authentic leaders based on content analysis of semi-structured life story interviews with twenty Hungarian CEOs. The results reinforced that these characteristics can be examined by analysing life story narratives. They also revealed that CEOs have significant authentic leader characteristics: they possess rigorous values and act in accordance with them, their attitude indicates sensibility towards society and their surroundings and they make an effort to interpret and internalise significant elements of their life stories. Based on the results, further research is suggested for a more detailed analysis of narratives and life stories from control groups. The interpretation and internalisation of life stories can be an effective tool for the development and coaching of leaders in the future.

Keywords: authentic leadership, life story, content analysis

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Cserhádi Gabriella, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (cserhati.gabriella@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Obermayer Nóra, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (obermayer.nora@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Fehérvölgyi Beáta, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (fehervolgyi.beata@gtk.uni-pannon.hu)

Dr. Csizmadia Tibor, egyetemi docens, Pannon Egyetem, (csizmadia.tibor@gtk.uni-pannon.hu)

A cikk beérkezett: 2020. 09. 09-én, javítva: 2021. 01. 13-án, elfogadva: 2021. 03. 08-án.

This article was received: 09. 09. 2020, revised: 13. 01. 2021, accepted: 08. 03. 2021.

A vezetésméleti koncepciók fejlődése az egyöntetű teljesítmény, avagy humán orientációtól mára eljutott a vezetés komplex megközelítéséig (Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007; Rosenhead, Franco, Grint, & Friedland, 2019). Az ezredforduló óta számos, a kor összetettebb elvárásainak megfelelő vezetésfelfogás alakult ki (Bakacsi, 2019; Csedő & Zavarkó, 2019). Ezek egyike az autentikus vezetés, ami a vezetési-szervezeti kontextus paradigmatis megváltozása következményének tekinthető. A megváltozott kontextus (paradigma) meghatározó kiváltója a társadalmi és morális felelősségvállalásban erős (Bencsik, Machová, Juhász, & Csókás, 2018; Benedek, & Takácsné György, 2016), értékeken alapuló, önszabályozó személyiségfejlesztésre képes (Avolio & Gardner, 2005), érett (Bakacsi, 2019) és a munka-család-pihenés egyensúlyra érzékeny (Kelly, Ammons, Chermack, & Moen, 2010) személyiségjegyekkel rendelkező vezető iránti igény.

Az autentikus jelzővel bíró vezető akkor lehet eredményes és hatékony, ha jól ismeri önmagát, hitelesen és következetesen tud cselekedni, képes erős, támogató csapatot kiépíteni és felülvizsgálni saját tevékenységét (Avolio & Gardner, 2005). Az autenticitás (hitelesség) elérése ugyanakkor nem fejleszhető a hagyományos módszerekkel. A fejlődés leginkább a vezető önismerete, önazonossága által érhető el, amelynek forrása a vezető élettörténete, annak értelmezése, feldolgozása. Az autentikus vezetőkkel foglalkozó tanulmányok bemutatják, hogy élettörténetük során több fordulóponttal, traumatikus eseménnyel kellett megküzdeniük (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007), amik a vezetővé válás folyamatának meghatározó építőköveiként definiálhatók (Veiszer, 2013). Ezek a kutatások kiemelik, hogy nem elsődlegesen a krízisek, fordulópontok átélése, sokkal inkább az abból fakadó élettapasztalat, a megküzdés, a dolgok átértékelése, internalizálása járult hozzá a vezető fejlődéséhez.

A kutatás újdonságértéke, hogy nagyon kevés magyar empirián alapuló vizsgálat történt a témában. Mindezek alapján cikkünk célja egy elsődlegesen deskriptív, magyarországi felső vezetők élettörténeteit bemutató és leíró vizsgálat ismertetése. Ennek jelentősége egyrészt hiánypótló mivoltából fakad, másrészt a hazai felső vezetők autentikus vezetővé válásának folyamata is megismerhetővé válik az élettörténeti események vizsgálata által.

Szakirodalmi áttekintés

Az ezredforduló körül megfogalmazott vezetési koncepciók megközelítéseiben a korábbiakhoz képest jelentős változások figyelhetők meg, amiből kiemelendő a vezető komplex megközelítésmódjának megjelenése (Uhl-Bien et al., 2007), és a vezetők társadalmi és morális felelőségének előtérbe kerülése (Bencsik et al., 2018; Parris & Peachey, 2013), amit többek között az Enron, a World-Com vagy a Parmalat botrányai is felerősítettek. Ezzel összhangban több vezetésméleti kutatás megállapította, hogy a túl nagy hatalommal felruházott karizmatikus és átalakító vezetők, akik személyiségük révén képesek befolyásolni munkatársaikat, nem csupán pozitív folyamatok érdekében vetik latba képességeiket; vezetői ma-

gatarásuk mögött sok esetben nárcisztikus, autoriter, vagy akár machiavellista motívumok is meghúzódhatnak (Conger & Kanungo, 1998; Mármárosi, 2020). Ily módon szükségessé vált a vezetők erkölcsi, etikai alapon történő megismerése és megkülönböztetése.

Az erkölcs a társadalom által elfogadott normák és értékek összessége, amely a jó és a rossz, a helyes és helytelen dimenzióban az egyén erkölcsi renddel való egyezésére utal, míg az etika a másik emberhez való méltányos és igazságos viszonyra vonatkozik. Mindkettőt egyazon mozgatórugó hajtja: mi a jó, mi a kötelesség? Az erkölcs az általános, tiszta helyzetekre vonatkozóan ad iránymutatást, míg az etika olyan szituációkban, amikor egyetlen norma sem, vagy egymásnak ellentmondó követelés alkalmazható (Pokol, 2005).

Bass és Steidlmeier (1999) autentikus kifejezéssel illették azokat a vezetőket, akiknek a magatartása morális személyiségen, jövőképe etikai értékeken és társadalmilag legitím értékek bázisán alapszik. Koncepciójukban az autentikus vezetés központi eleme a vezetés erkölcsi kötelezettsége, amely a szociális normákból és kulturális meggyőződésekből táplálkozik. Cooper és munkatársai (2005) szintén a vezető etikus mivoltát, szociálisan felelős viselkedését hangsúlyozzák, amely előnyös, pozitív környezetet kíván létrehozni. Walumbwa és szerzőtársai (2008) szerint az autentikus vezetőket magas etikai értékek jellemzik, amelyhez a kognitív, érzelmi és erkölcsi fejlődés magas szintje szükséges.

Az autentikus vezető jellemzői közül Shamir és Eilam (2005) nyomán kiemeljük a következőket:

- saját meggyőződéséből lesz vezető és nem a státusz, mások véleménye vagy a személyes jutalmak miatt, értékein alapuló küldetése van, amelyet a vezetésben tud kiteljesíteni, a vezetés funkciói és tettei számára az önkifejezés eszközei,
- viselkedése egyedi és eredeti, értékeit nem igazítja másokhoz, hanem saját meggyőződéseire támaszkodik, amelyeket személyes élményei alapján internalizál a megélt érzelmek, tapasztalatok visszatükrözése által.

Az autentikus vezetés jelentősen különbözik más, korábbi vezetési koncepcióktól. Ugyanúgy magába foglalja a vezető személyiségjegyeit és viselkedését, de nem ezt állítja a középpontba. Abból indul ki, hogy a hatékony vezetés a vezető személyiségéhez illeszkedve természetes módon alakul ki annak eredményeként, ahogy a vezető megéli, értelmezi és internalizálja élettörténetének eseményeit. Továbbá kiterjeszti a szituatív vezetés fókuszát, mivel az autentikus vezető, alkalmazkodva az eltérő helyzetekhez, minden szituációban önmagához hűen cselekszik (George, 2003).

Az autentikus vezetési koncepció a vezető énképén és az énképéhez fűződő viszonyán alapszik. A vezető autentikus mivolta önszabályozása révén erősödik, amelynek során egyre jobban megismeri saját értékeit és identitását. Kialakítja saját normáit, vizsgálja a normák és a tényleges eredmények közötti eltéréseket, és lépéseket tesz ezek csökkentésére vagy megszüntetésére vonatkozóan. Mind-

ezek alapján fontos kiemelni, hogy fejlett önreflexióval rendelkezik, megvizsgálja mind pozitív, mind negatív cselekedeteit, ezek tapasztalatait és tanulságait, fejleszti önismeretét (George et al., 2007).

A fenti jellemzők alapján megállapíthatjuk, hogy az autentikus vezetési elvek egy hatékony és ideális vezetés alapjait fogalmazzák meg, ugyanakkor gyakorlati megvalósulásáról, eredményeiről sokáig keveset tudunk. Az utóbbi években azonban folyamatosan növekedtek az autentikus vezetéssel kapcsolatos vizsgálatok (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011; Ladkin & Taylor, 2010). Ezek egy része az autentikus vezetés hatását vizsgálta a szervezet életére és működésére. Ezek a vizsgálatok megállapították, hogy az autentikus vezetés összefügg a követők munkahelyi elégedettségével, munkahelyi teljesítményével, érzelmi elkötelezettségével, kreativitásával, valamint innovációs képességével (Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Olanian & Hystad, 2016). Azok a munkavállalók, akik autentikusnak érzékelték vezetőjüket nagyobb egyéni teljesítményre, kreativitásra és innovációra voltak képesek, nagyobb volt az elkötelezettségük, a biztonságérzetük, jobb minőségű vezető-követő kapcsolatot éltek meg és kevésbé hajlottak a munkahely elhagyására (Darvish & Rezaei, 2011; Jiang & Men, 2017; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014).

Másrészt számos tanulmány vizsgálta (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; Shamir & Eilam, 2005) az autentikus vezetők élettörténetét azzal a céllal, hogy megismerjék a bennük fellelhető momentumokat, jelentős életeseményeket, feltárják azokat a területeket, amelyek eltérnek a nem autentikus vezetők történeteitől. Az autentikus vezetők fejlődése azon keresztül valósulhat meg, hogy megpróbálják értelmezni és integrálni felhalmozott élettapasztalataikat és meghatározó életeseményeiket önmaguk megismerése és fejlesztése céljából (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005). Az ő esetükben az egységbe rendezett élettörténet biztosítja a vezetői hitelességet és az értékalapú viselkedést. Pataki (2001) szerint az élettörténeti események, emlékek közül kiemelkednek azok a jelentős életesemények, amelyek valamilyen szempontból alátámasztják és meghatározzák az egyének fejlődését, változását.

McAdams (2008) a jelentős életesemények hat típusát vázolta fel, amelyeket az élettörténetek elemzésében és megkonstruálásában felhasználhatunk:

1. kezdeti, származási események, amelyek meghatározzák a személy távlati céljait és a célok elérésnek módját,
2. fordulópontok, amelyek megváltoztatják az élet addigi menetét, új irányokat és motivációt hoznak létre,
3. lehorgonyzó események, amelyek megalapozzák az egyén világnézetét, értékrendjét,
4. hasonló vagy rokon események, amikor egy korábbi életesemény tapasztalata határozza meg az adott esemény értékelését, a döntés meghozatalát,
5. helyrehozó események, amikor egy negatív eseménynek később pozitív hatása lesz, ezáltal megerősíti, hogy a rossz dolgoknak is lehet pozitív hozadéka,

6. szennyező események, amikor egy pozitívnek értékelt esemény később rosszra fordul, és negatív következményekkel jár.

Mindezek mellett Shamir és munkatársai (2005) kiemelik, hogy az autentikus vezetők az élettörténetük azon elemeit választják ki, amelyek jelentést adnak a korábbi eseményeknek a jelenben. Nem elsősorban az esemény maga, hanem sokkal inkább annak interpretálása és internalizálása a meghatározó a vezető autenticitását illetően. A megélt események interpretálása során előzetes tudásunkra és a kontextusra is érzékeny módon alakítjuk ki az esemény értelmezését. Az interpretáció az egyén belső, kognitív művelete, melyben az általa lényegesnek tartott összefüggések mentén próbálja meg értelmezni, felfogni és megérteni az átélt élményeket. Eredményként számunkra érthető és elfogadható jelentéssel ruházzuk fel a történeteket (Jolsvai & Csépe, 2008). Az internalizáció vagy belsővé tétel ugyanakkor az egyén belső értékrendjének, felfogásának formálódása az élettapasztalat megszerzése révén. Az egyén ebben a folyamatban a számára fontos események és személyek által közvetített értékeket magáévá teszi, ez határozza meg viselkedését, normáit és értékeit (Bugán & Oláh, 2006). A téma fontosságát és aktualitását a növekvő nemzetközi kutatóműhelyek száma (McGill University, Texas Tech University, Arizona State University) is alátámasztja, ugyanakkor itthon eddig csak néhány hazai próbálkozás történt a terület vizsgálatára (Csiby, 2017; Cserháti, 2019).

Cikkünkben hazai felső vezetők élettörténetét mutatjuk be és elemezzük, fókuszálva azokra a kiemelt élettörténeti eseményekre, amelyek az autentikus vezetővé válásban meghatározó szerepet játszottak. A tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdéseink a következők:

1. Milyen módon interpretálja, illetve internalizálja a vezető jelentős élettörténeti eseményeit?
2. Milyen életeseményhez, motivációhoz kapcsolódik a vezetővé válás? Mi határozza meg a vezetői hozzáállását, szemléletüket?
3. Mennyire érhetők tetten az erkölcsi és etikai értékek a vezetők élettörténeteiben?

A kutatás módszertana

A kutatás során kvalitatív adatok bázisán tartalomelemzést végeztünk. Ebben a fejezetben a kutatással kapcsolatos adatgyűjtés és elemzés módszertani háttérét mutatjuk be.

Az adatgyűjtés

Az adatgyűjtés folyamán húsz magyar tulajdonban lévő vállalat vezetőjével készítettünk élettörténeti interjút, félig strukturált módszerrel McAdams (2008) élettörténeti interjú vázlatára támaszkodva. A megkérdezett vállalatvezetők átlagéletkora 52 év. A legfiatalabb vezető 36 éves, míg a legidősebb 67 éves. A vezetők között 18 férfi és két nő szerepelt. A vizsgálatba bevont cégek kö-

zül nyolc vállalat ipari termelő tevékenységet folytat, egy cég az építőiparban, egy pedig a mezőgazdaságban tevékenykedik. Kereskedelmi, illetve logisztikai területen két cég működik. Gazdasági szolgáltatást négy vállalat, míg egyéb szolgáltatást (oktatás, egészségügy, turizmus) négy vállalat folytat. Az interjúalanyok kiválasztásában szerepet játszott, hogy olyan magyar tulajdonú vállalatok felső vezetőit vonjuk be a kutatásba, akik hosszabb ideje és eredményesen irányítják vállalatukat, szakmájuk elismert képviselői. Természetesen az élettörténet megosztásához kellő nyitottság és bizalom szükséges, ezért elsősorban azon vezetők vállalták a részvételt, akik nyitottabban életeseményeik megértése és önmaguk megismerése iránt. Az interjúk elkészítése előre egyeztetett időpontban történt, általában a vállalat telephelyén, esetenként az egyetemi tárgyaló igénybevételevel, azaz minden esetben nyugodt, háboríthatatlan körülmények között. A beszélgetések ideje másfél és két ésfél óra között változott, amelyet az alanyok előzetes beleegyezésével diktafonra vettünk. Az interjúalanyok az egyes kérdésekre szabadon válaszoltak, a válasz hosszát nem korlátoztuk, és kérdésekkel nem szakítottuk meg a gondolatmenetet. Az interjúk felvétele után azokat szó szerint legepeltük, és az egyes kérdéseknek megfelelően tagoltuk. Az anonimitás megőrzése érdekében a szövegben a neveket és a vállalat megnevezését töröltük. Az interjú az alábbi főbb témaköröket ölelte fel McAdams (2008) nyomán: az élet fejezetei, kritikus életesemények, jövőkép, kihívások, befolyások, vezetés és szervezet. Jelen tanulmányban a téma szempontjából releváns legfőbb életeseményeket (gyermekkori nehézségek és fordulópontok) és a vezetésről szóló interjúrészeket elemeztük, valamint megvizsgáltuk a vezető által vallott erkölcsi és etikai értékek megjelenését.

Az elemzés

Az interjúk elemzése a tartalomelemzés módszerével az ATLAS.ti szoftver alkalmazásával történt. Az elemzés során megvizsgáltuk az élettörténetek tematikus elemeit, valamint a beszélő által használt narratíva strukturális jegyeit egyaránt. A tematikus elemzésben az élettörténeti interjúvázzlat témaköreinek megfelelően strukturáltuk a szövegeket, majd olyan tartalmi részeket kerestünk, amelyek megjelennek az autentikus vezetők jellemzői között. A tartalmi elemzés során a jelentéstartalomra fókuszáltunk, az egyén számára fontos, jelentőségteljes eseményeket és ezek vezetőre gyakorolt hatását vizsgáltuk meg. Négy tartalmi területre koncentráltunk az elemzésben. Az első két témakörben megvizsgáltuk a gyermekkori traumák, nehézségek, valamint a fordulópontot jelentő élettörténeti eseményeket. Tematizáltuk, hogy milyen jellegű traumák, fordulópontok voltak a vezetők életében és megnéztük, hogy ezeknek milyen hatása volt az ő későbbi életükre. A harmadik témakörhöz kapcsolódóan a vezetővé válás motivációjára voltunk kíváncsiak, valamint a vezető szemléletét, vezetésről alkotott felfogását igyekeztünk a szövegekben tetten érni. A negyedik alfejezetben a vezető által fontosnak tartott erkölcsi és etikai értékeket, az értékrend megalapozottságát vizsgáltuk meg, valamint fel-

tártuk, hogy ezen értékek miből eredeztethetők az élettörténetet áttekintve. A strukturális elemzésben a bemutatás nyelvi jegyeit vizsgáltuk meg, annak érdekében, hogy az események értelmezésének dinamikáját és az egyén belső pszichológiai folyamatait is megismerjük. A szakirodalmi elemzések bázisán vizsgáltuk a gyermekkori traumatikus életesemények és a későbbi fordulópontot jelentő élmények interpretálását és internalizálását. Az események értelmezését, interpretálását McAdams és munkatársai (2004) nyomán a narratíva komplexitásával összefüggésben elemeztük. A nagyobb komplexitás, amelynek sajátja a szereplők sokasága, összefonódó cselekmények, többféle nézőpont, elgondolás és motiváció, az események értelmezésére, összefüggéseinek megértésére enged következtetni. Az életesemények internalizálását a kognitív kifejezések alkalmazása, a saját szerep és felelősség, az érzelmek megjelenítése, a vallott értékek megfogalmazása és későbbi eseményekben történő alkalmazása teszik láthatóvá, amely tudatos önismeretre, érett személyiségre utal (László, 2005).

A kutatás eredményei

A következőkben az élettörténeti interjúk elemzését a releváns témakörök kapcsán mutatjuk be, úgy, mint gyermekkori, fordulópontok, vezetés és értékrend. Mivel az első két témakör esetében az események interpretálása és internalizálása során hangsúlyos a körülmények és a folyamat megértése, ezért az átfogó eredményeket követően 2-2 vezető példáján keresztül mutatjuk be az értelmezés és internalizálás dinamikáját. A harmadik és negyedik fejezetben ugyanakkor integráltan foglaljuk össze a vezetővé válás és az értékek kapcsán feltárt eredményeket, mivel ezekben kevésbé a dinamika bemutatása, hanem inkább a konkrét események, vélemények, értékek megjelenítése a célunk.

Gyermekkori események hatása a vezető életére

A gyermekkorral kapcsolatban arra kértük a vezetőket, hogy meséljenek a gyermekkorukról, valamint idézzenek fel egy számukra igen boldog, örömteli eseményt, illetve egy negatív, rossz élményt. A gyermekkorról minden vezető élénk emlékeket őriz, amelyről szívesen beszéltek. Hat vezető számolt be egyértelműen boldog, felhőtlen gyermekkoráról, amelyben meghatározó szerep jutott a szabad játéknak, a vidéki életnek, a családi nyaralásoknak, közös ünnepeknek és számos esetben a nagyszülőknek. Négy vezető esetében az örömteli, boldog gyermekornak azért voltak árnyoldalai is, például a sok mezőgazdasági munka, másik városba költözés vagy a szülők válása, azonban ezek nem voltak meghatározó negatív élmények számukra. Nyolc vezető mesélt olyan gyermekkori nehézségről, rossz élményről, ami alapvetően meghatározta az ő életét. Ezen gyermekkori traumák összegzését, a vezető életére gyakorolt hatását és az események bemutatásának elemzését az 1. táblázat foglalja össze. Mindegyik vezető esetében jelentős, máig érezhető hatása volt a megélt nehézségeknek, amely teljesítmény centrikuságban, szabadságvágyban, megfelelni akarásban, vagy éppenséggel

érzékenységben nyilvánul meg. A nyelvi jegyeket tekintve három vezetőnél volt kevésbé jellemző az események értelmezése és internalizálása, míg öt vezető esetében az interpretálásra utaló komplex elbeszélés, az értékek megfogalmazása és internalizálása, valamint a tudatos önreflexió is megjelent.

apám mondta: *Fiam, én nem tanultam soha, tanulnod kell, tanuljál! De apu, mi lesz így a focival? Az most nem számít, ide fogsz járni. És oda jártam. Egyébként nagyon komoly trauma volt. Belül nagyon komoly volt. Rémálmaim voltak éveken keresztül.*” A kollégiumi életet nem tudta megszokni, elfogadni, így két év után saját akara-

1. táblázat

Gyermekkori traumák elemzése

Elszenvedett trauma, nehézség	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Apai akarat ráerőltetése, túlzott fegyelem	Vállalkozás indítása, hogy önálló lehessen	Egyszerű narratíva, nem hangsúlyos az értelmezés, internalizálás
Korlátozó és alkoholista apa, kényszer a sport karrier elhagyására	Amint lehetett saját lábára állt, sokoldalú és érzékeny vezető	Komplex narratíva, kognitív aspektusok használata, értékek internalizálása jellemzi
Zűrös családi háttér, apa halála, gyermekvédelembe kerülés	Szabadság és sikerek jelentik az örömet	Mérsékelt komplex narratíva, értelmezés megjelenik, jelentős érzelmi töltettel
Nehéz gyermekkor, szülők korai válása, édesanya egyedül nevelte őket	Tudatos, felelősségteljes és családcentrikus vezető	Összetett narratíva, az események értelmezése, az értékek internalizálása, önreflexió jellemzi.
Nem várt gyermek, elhagyatottság érzése, sportsérülés miatt sportkarrier vége	Bizonyítási vágy tanulásban, munkában; megmutatni hogyan kell jól csinálni	Kevésbé összetett narratíva, értelmezésben összefüggéseket megjeleníti, érzelmeit kifejezi
Disszidálás, hazaköltözés, szülők válása, apa alkoholizmusa és halála	Megfelelni másoknak; a siker, eredmény okoz örömet	Komplex narratíva, események árnyalt bemutatása, értelmezése, értékek megfogalmazása, saját hibák beismerése
Budapesti proli gyerek, bátyja meghal, kemény családi nevelés	Kitűnni valamiben; nem enged beleszólást a dolgaiba; öntörvényű	Összetett narratíva, értelmezi az eseményeket, értékeket internalizálja, saját hibáival tisztában van
Alkoholista, a családot terrorizáló apa, anya őt vonja be a problémáiba	Meghatározó a versengés, a győzelem az életében; szigorú értékrend	Komplex narratíva, az eseményeket összefüggéseiben értékeli, értékeit megfogalmazza és internalizálja, azokhoz hűen cselekszik, önreflexió jellemzi

Forrás: saját szerkesztés

A fentiek közül két vezető gyermekkori eseményeinek értelmezését és internalizálását mutatjuk be a következőkben.

„A” vezető

Gyermekkorára úgy emlékszik vissza, hogy *„nem egy stabil környezetből származom, ilyen szülői vonalon”*. Budapest egyik külső kerületében laktak a nagyszülőknél, édesapja alkoholista volt, ő maga pedig élte a társasházi proli gyerekek életét. 9-10 éves korában kezdett el sportolni, ahol nagyon jól érezte magát és ma is úgy érzi, hogy jelentős szerepet játszott az életében. 14 éves korában apja döntése miatt el kellett hagynia a klubot, mert egy bentlakásos kollégiumba került, szintén Budapesten. Ezt nagyon nagy traumaként élte meg. *„Arra a beszélgetésre emlékszem, hogy amikor ott állok apámmal. Apám 8 általánost végzett, alkoholista, teherautó sofőr. Ott állok apámmal és akkor azt mondták, hogy oké, ide felvettek. ...És akkor apám így rám nézett és mondja: Na fiam? De mondom, hogy fogok edzeni járni? ... Néztem apámra és*

tábol otthagytam. Ezt a két évet úgy élte meg, hogy ő mindenből kimaradt és 16 évesen – a kollégium elhagyásakor – tért vissza idézőjelben az életbe és kezdte felfedezni a világot. A középiskolát elvégezte és az itt szerzett barátok pótolták a családot, akik *„használaton gyökértelen, de ambiciózus barátok”* voltak. Ezzel a csapattal ment el a főiskolára, majd egyetemre is, a jobb kereset reményében. Ezekre az évekre már a nagyfokú önállóság jellemző. Eltartotta magát, egyedül hozta meg döntéseit és sokat utazott; igyekezett bepótolni mindazt, amit a gyermekkori korlátozások miatt nem tehetett meg. Munkájában is az önállóságra vágyott, és arra, hogy önmagához hűen véghezvise a munkáját. Ezért amikor arra kérték, hogy igazságtalanul valljon korábbi főnöke ellen, cserébe komoly pozíciót és fizetésemelést kap, akkor ő ezt gondolkodás nélkül megtagadta, vállalva ezzel, hogy őt is menesztik a cégtől. *„Tegnap te engem megpróbáltál a barátaim és a kollégáim ellen fordítani, én végighallgattam ezt, mert nem voltam benne biztos, hogy ezt végig is csinálod. Kifordul ettől a gyomrom, ez egy szemét eljárás volt. Úgy-*

hogy köszönöm szépen, nem leszek country menedzser, sőt semmi nem leszek. Én felmondtam. ... És akkor éreztem, hogy na, kiálltam az ügy mellett. Pedig eldobtam magamtól egy nagyon komoly pozíciót, egy nagyon komoly fizetést. Erre nagyon büszke voltam. Azt mondtam ez nekem nem kell így. Jó volt, a mai napig büszke vagyok rá.” Talán ebben az élettörténeti epizódban jelenik meg leginkább, hogy mit kezdett a vezető az őt ért gyermekkori traumával, melyben apja akaratát ráerőltetve arra kényszerítette, hogy otthagyja a futballt, a barátokat és egy bentlakásos intézménybe vonuljon, mindezt 14 évesen. Még kamaszként megerősödik annyira, hogy kiáll akarata mellett, otthagyja a kollégiumot, önállóan dönt az életéről és vállalja ennek költségeit is. Munkahelyén sem hajol meg a hatalom akarata előtt, még akkor sem, ha ez számára pozícióban és pénzben is jelentős veszteségekkel jár. Fontosabb számára saját akaratának, szabadságának és elveinek védelme. A munkahely elhagyása után vállalkozást indít, mert itt úgy végezheti a dolgát, hogy mások ebben nem korlátozzák. Munkatársaival szemben ő is igyekszik így viselkedni, fontos számára, hogy megfelelő teret hagyjon számukra.

A vezető gyermekkori életeseményeiről komplex narratívában mesél. Több nézőpontból mutatja be a cselekményeket, szereplőket és sok esetben feltárja az oksági kapcsolatokat, motivációkat is, például édesapja személyét is részletesen bemutatja. Gyermekkori nehézségeinek interpretálása személyiségének szerves részét képezi, amelyen a mai napig dolgozik. Nagy számban alkalmaz kognitív aspektusokat (éreztem, tudtam, emlékszem), melyek az események internalizálására utalnak. Megfogalmazza a számára fontos értékeket (önállóság, szabadság, lojalitás), és ezekhez hűen cselekszik, ahogy ezt a fent bemutatott szituáció is mutatja. Nem rejti véka alá saját hibáit, tévedéseit sem, hanem megpróbál ezekből tanulni, fejlődni. Ő maga így vall életútjáról: „Jó megkerülő utak voltak az életemben, de minden kellett. Mondjam azt, hogy történetekben gazdag múltam van. És ez így kellett. Nem érzek olyat, amit megbánnék, vagy megbántam volna. Biztos mindent lehetett volna jobban csinálni. Csináltam buta dolgokat, de kellett hozzá mind.” A gyermekkorban átélt élmények interpretálása és internalizálása tetten érhető a jelentős életesemények bemutatásában mind a narratíva komplexitása, mind a kognitív kifejezések és értékek tekintetében. Vezetői szemléletében megjelenik fokozott érzékenysége és saját tevékenységének reflektív vizsgálata.

„B” vezető

Gyermekkorát meghatározta, hogy a család 4. gyermekeként született, testvérei jóval idősebbek voltak nála és ő maga is tudatában volt annak, hogy nem számítottak már az érkezésére. „Ugye negyedik gyerek voltam a családban, sőt ilyen nagyon-nagyon kései. Tehát van három fiú bátyám és akkor én, hát ugye egyértelműen véletlen bepottyantott gyerek voltam és hát úgy, ott úgy, úgy növegettem. ... Hát ez egy óriási konfliktus helyzet volt akkoriban, hogy anyám terhes lett, apámnak ekkora lett a feje, hogy hát engem nem vártak és nem akartak.” Születésének és fogadtatásának körülményei alapvetően befolyásolták életének későbbi alakulását. A bizonyítási vágy, hogy

megmutathassa, hogy ő igenis érdemes volt erre az életre, hogy őt elfogadják és szeressék nagyon erős motiváció volt az elkövetkező években. „Én egész életemben az apámnak bizonyítani akartam, mert nekem mindig az volt a legfontosabb hogy apám... Amikor sporteredményem volt, és az újság címlapján lehozták, hogy megnyertem a területi bajnokságot, akkor apám körbe hordta ezt az újságot az egész utcában. És nekem az volt a fontos, hogy apám velem meg legyen elégedve.” Először a sportban találta meg ennek lehetőségét, ahol nemcsak az apjának, hanem a tágabb környezetének és saját magának is bizonyítani akarta, hogy ő is van olyan értékes, mint mások, sőt van olyan terület, amiben jobb a többiekénél. Nagyon erősen motiválta a győzelmi szenvedély, ezért hajlamos volt túlzásba vinni az edzéseket is. Amikor a végtelenségig túlterhelte az izületeit, akkor egy olyan sérülése keletkezett, ami miatt abba kellett hagynia a sportot. Ez akkor nagyon nagy törést jelentett számára, elvesztette addigi életcélját. Ezt követően ipari tanulóként került Budapestre, ahol a korábban sportba fektetett energiákat a tanulásra összpontosította és elhatározta, hogy elvégzi a főiskolát. A sikeres felvételt követően a főiskolán is a győzelmi szenvedély motiválta: „Az volt a cél, semmi más cél nem volt mint az, hogy én legyek a legjobb tanuló; hogy én majd utána mit csináljak arról fogalmam sem volt, csak azt tudtam, hogy én ott a legjobb tanuló akarok lenni és a legjobb tanuló is lettem.” A főiskolát követően munkavállalóként helyezkedett el. A szocialista nagyvállalatnál hamar kitűnt jobbító ötleteivel, törekvéseivel, amelyeket a cégvezetés nem fogadott osztatlan örömmel. Így, amint megnyílt rá a lehetőség saját vállalkozást alapított. „Nekem nem az volt a célom, hogy mennyi pénzt akarok keresni; én akarok csinálni egy céget, ahol megmutathatom, hogy kell jól csinálni.” A versenyszellem, a bizonyítási vágy hajtotta itt is előre. A gyermekkori traumák kompenzálása végigkíséri életét, amelyből a vállalkozásában előnyt tudott kovácsolni. A cég folyamatos fejlesztése, az újabb technológiák, az egyre nagyobb infrastrukturális beruházások mindig olyan kihívást jelentettek számára, amik megadták a motivációt a folytatásra, a küzdelemre. Ugyanakkor a kitűzött cél elérését követően, a következő cél, feladat elindulásáig a sűrű hétköznapiak mindig egy lelkileg nehezebb időszakot jelentettek számára, amit ma már tudatosan ő is felismert és megpróbálja ezt kezelni. „És én éreztem, hogy baj lesz belőle, mert saját magamon felfedeztem egy ciklust ami abból áll – és bizonyára mindenki más is így van – hogy, van egy ötlete, az hihetetlenül motiválja. És amikor már látszik, hogy megvalósul, már tudtam, hogy megvalósult, igen megvalósult. ... És amire nekem nincs kedvem az a gálya. És ilyenkor mindig ilyen köd szállt rám. ... Az ember depressziós lesz tőle, hogy akkor most ez is megvan, és akkor most mi van s mi a következő cél.”

Gyermekkori életeseményeinek interpretálása a családi háttér, az apai hozzáállás tekintetében magában hordozza a bizonytalanság, a szerethetőség kétségei, az el nem fogadás lenyomatait. Ennek a témakörnek a bemutatása kevésbé komplex, töredezett, tényszerű leírásra hagyatkozik, valószínűleg ezt még mindig nem tudta teljes mér-

tékben feldolgozni. Ugyanakkor felismeri és értelmezi, hogy ennek hatása az erős teljesítménykényszer, a feladatok, a siker hajszolása, ami számára ma is a legfőbb motiváció, jóllehet ezt már tudatosította és dolgozik rajta, hogy teljesebb életet tudjon élni, amelyben nem ennyire meghatározóak az említett területek. A sportsérülésére is árnyaltabban tud ma már visszatekinteni; a jelen kontextusában úgy véli, hogy későbbi életére nézve a sport elhagyása kedvező hatással volt. Elismeri, hogy az akkor egy sorsdöntő esemény volt számára, de ma már többféle perspektívából tekint vissza a történetekre. „*Ez érdekes ugye, hogy valami negatív vagy pozitív. ... Ha, én akkor nem sérülök meg, akkor valószínűleg még elkínlódok tíz évig, valószínű válogatott kerettag lettem volna, olimpiára sose jutottam volna ki, tehát most már tudom. ... Én itt vagyok ennyi idősen és sikeresnek érzem magamat és még mindig adott a lehetőség, meg vannak céljaim.*” Az események által közvetített értékek internalizálása kevésbé hangsúlyos a vezető élettörténetében, alacsony a kognitív kifejezések használatának aránya és a vallott értékek megfogalmazása, az azok érvényesítése a vezető élettörténetében.

Fordulópontok hatása a vezető életére

Az alábbi fejezetben azon fordulópontokat, mérföldköveket elemezzük, amelyek jelentős változást hoztak a vezetők életébe. A megkérdezett vezetők nagyobb része

(9 vezető) a munkájához kapcsolódó fordulópontról számolt be, amelyben ugyanúgy szerepelt saját indíttatású váltás (felmondás, vállalkozásindítás, a cég fejlesztése), mint külső körülmény által indukált változás (elküldés a cégtől, váratlan munkahelyi baleset, jelentős szakmai kihívás). Hét vezető elsősorban magánéleti jellegű mérföldkövet említett; úgy, mint az édesanya vagy édesapa betegsége és halála; gyermek betegsége, elvesztése, illetve a gyermekáldás; sportsérülés, valamint igazságtalan döntés a sportpályafutás során. Két vezető úgy vélte, hogy számára nem volt kiugró, sorsdöntő esemény az élettörténetében. A megkérdezett vezetők közül hat vezető élt át olyan fordulópontot, amely gyökeresen megváltoztatta az életét. E hat vezető fordulóponttal kapcsolatos történeteinek elemzését foglalja össze a 2. táblázat. Két esetben munkahelyi, míg a többi esemény során magánjellegű krízissel kellett megküzdenie a vezetőnek. Négy vezető a fordulópont kapcsán indította el saját vállalkozását, ám mindegyik esetben megjelenik a valóban fontos értékek megfogalmazása és az életük ezek mentén történő átalakítása. A fordulópontot mind a hat vezető összetett narratívában mutatta be, amelyben megjelent a kognitív kifejezések, az érzelmek és a fontos értékek megfogalmazása. A saját felelősség vizsgálata, az önreflexió a vezetők felénél volt jellemző.

A következőkben a fordulópontok elemzését két kiválasztott vezető példáján keresztül mutatjuk be.

2. táblázat

A fordulópontok elemzése

Fordulópont	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Édesanya betegsége és halála	Addigi élet megváltoztatása: kilépés a párokapsolatból, felmondás, saját vállalkozás	Összetett narratíva, érzelmek megjelenítése, kognitív kifejezések, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása
Édesanya betegsége és halála	Korábbi élet elhagyása: felmondás, válás, kiteljesedés a hobbijában, vállalkozás indítása	Összefüggő narratíva, kevés érzellemmel, kognitív kifejezések, mi a fontos az életben megfogalmazása és alkalmazása
Munkahely elhagyása vezetővel való szemléletbeli különbség miatt	Elköltözés az ország másik részére, több idő a családdal, értékek fontossága a munkában	Komplex narratíva, kognitív kifejezésekkel, sok érzellemmel, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása
Gyermekvállalás, felelősség vállalása valaki másért	Kilépés a bántalmazó kapcsolatból, önállóság, tudatosság, önbizalom építése	Kevésbé komplex narratíva, sok érzellemmel, kognitív kifejezéssel, saját hibájának elismerésével
Munkahelyi (politikai) viszonyok megváltozása, elküldés a cégtől	Elküldés nehéz feldolgozása, saját vállalkozás indítása, ennek felépítése	Komplex narratíva, összefüggések, kognitív kifejezések, saját felelősség, értékek megfogalmazása
Kihagyás a válogatott keretből, sportkarrier vége	Saját vállalkozás indítása, versenyszellem megélése a munkájában	Összetett értelmezés, kognitív kifejezések, értékekhez hű magatartás, saját hibák ismerete
Fordulópont	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Édesanya betegsége és halála	Addigi élet megváltoztatása: kilépés a párokapsolatból, felmondás, saját vállalkozás	Összetett narratíva, érzelmek megjelenítése, kognitív kifejezések, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása

Forrás: saját szerkesztés

„C” vezető

Gyermekkorát meghatározta, hogy édesapja katona volt, és őt is erre a pályára szánta. Mivel a fia nem hajlott erre, ezért nagyon negatívan, már-már támadóan állt a dolgaihoz. Többször volt közöttük konfliktus e miatt, ami arra sarkallta a fiút, hogy minél előbb a saját lábára álljon. Ez motiválta a tanulásban is, hogy ne legyen kiszolgáltatva másoknak. A középiskolában már szakmai versenyeken vett részt, majd jelentkezett főiskolára levelező tagozaton, hogy közben el tudja tartani magát. Három évig három műszakban dolgozott az üzemben miközben elvégezte a főiskolát. Ekkor kinevezték csoportvezetőnek, majd két évvel később a logisztikai osztály munkatársa lett és ismét két évvel később annak vezetője. *„Na, az volt egy nagyon komoly kihívás, ott megtalálni a hangot. Nem egyik napról a másikra azt mondom, hogy akkor mostantól mindenki azt csinálja, amit én mondok, hanem egy átmenetet, hogy azért követeljek is és a célok teljesüljenek, de hogy a csapattal magammal tudjam vinni.”* A céget időközben felvásárolta egy svájci vállalat és őt kérték fel a magyarországi telephely vezetésére. 28 éves volt ekkor és 350 ember munkáját kellett irányítania. A cég folyamatosan fejlődött és formálódott. A svájci anyacégben azonban történt egy tulajdonosváltás, ami miatt a vállalatnál másfajta szemlélet vált meghatározóvá. Ő sokáig megpróbált az új szemlélettel összhangban dolgozni, teljesíteni az elvárásokat és képviselni a telephely és a dolgozók érdekeit. Néhány év alatt azonban világossá vált számára, hogy ezt nem tudja tovább csinálni. *„Elment egy kicsit ilyen embertelen, személytelen irányba és csak ez a prés, ez a facsarjuk ki őket. Én már akkor beleláttam, hogy milyen eredményeket hoz a telephely, milyen értéket állítanak elő a kollégák... És ebből jöttek olyan konfliktusok, amit így lelkileg egyre nehezebben tudtam feldolgozni.”* A végső lökést egy Svájcban megszervezett karácsonyi vacsora adta meg, ahol az anyacég vezetője továbbra is az elvárásokat szajkózta számára. *„Itt nem állunk meg, jövőre még ezt ki kell préselned, még azt ki kell...”* ... *„Mindenkinek nevetgéltem, jól érezte magát, nekem meg csak így bele. És akkor én azt mondtam, hogy nem, neki én nem dolgozok tovább. Nem bírtam vele azonosulni emberileg.”* A döntés meghozataláig tehát hosszú idő telt el. Több évig próbálta a telephely vezetését az új elvárásokhoz, a magasabb követelményekhez igazítani, hiszen a teljesítmény, a célok elérése számára is fontos volt. Sokat küzdött azon, hogy a telephely érdekeit képviselve itt is megtörténjenek a szükséges fejlesztések, megbecsüljék az eredményes munkájukat, elvégre a legjobban teljesítő telephely voltak. Azonban a svájci vezető újabb és újabb eredményeket akart, anélkül, hogy pozitív visszajelzést, megbecsülést, támogatást adott volna. A vezető számára ez a gyermekkorához hasonló helyzetet idézett elő, amikor édesapja mindenáron a saját elképzelését akarta ráerőltetni, és nem volt kíváncsi arra, hogy mi történik a fiával nap mint nap. Ezért, amikor a vacsorán egy kötetlenebb közegben szembesült azzal, hogy a svájci vezető képtelen az alapvető tiszteletet megadni számára, hogy ő is jól érezhesse magát, azzal annyira a lelkébe taposott, hogy képes volt elhatározni, otthagyni a céget. A döntés súlyát mutatja, hogy mindez nagyon nagy változás-

sal járt, hiszen nemcsak a céget hagyta ott, hanem teljes családjával együtt egy alföldi nagyvárosból a Dunántúlra költözött és itt vállalt munkát. *„A teljes családom, a családon belül vagy kívül mindenki ott maradt. Tehát amikor őket is ott hagyva eljöttünk egy teljesen ismeretlen helyre. Tehát teljesen fejest ugrottunk az ismeretlenbe. Ez volt egy olyan mérőföldkő, ami meghatározó volt szerintem az életünkben.”* A korábbi cégnél a vezető viselkedését, hozzáállását úgy ítélte meg, hogy az számára egy igen erős vezetői ellenpélda, amilyen ő nem szeretne lenni. Az új vállalatnál tett első látogatások igen jó benyomást tettek rá. Olyan céget akart irányítani, ahol komoly eredményeket lehet elérni, az emberi értékek megtartása mellett. Fontos volt számára, hogy milyen a tulajdonosok szemlélete, hiszen korábbi rossz tapasztalataiból kiindulva tudta, hogy ez milyen meghatározó az ő vezetői munkája tekintetében. Éppen ezért alapvető és igen motiváló volt számára a tulajdonosok pozitív és emberséges hozzáállása, felé megnyilvánuló bizalma. Úgy vélte, hogy van egy nagyon jó csapat, komoly értékek vannak a cégben, igen erős a vezetői bizalom, valamint nagy fejlődési lehetőségek vannak még a szervezettségben, hatékonyságban. A feladatok, a kihívás, a bizalom és az emberi oldal együttvéve járult hozzá ahhoz, hogy 2014-ben elvállalta a cég vezetését. Az új cégben sok korábbi tapasztalatát tudta hasznosítani, főleg a controlling és vállalatirányítás rendszerszerű felépítésében és működtetésében. Azonban a korábbi szemlélet, a teljesítmény hajszolása benne is nyomott hagyott, amit szerencsére felismert és tudatosan igyekezett leépíteni magában. *„Nagyon komoly kihívás volt, hogy jöttek azok az automatizmusok, hogy itt még azért lehetne mit tenni, hajtani. ... És erről beszéltem otthon pár szóban a feleségemmel, és ő mondta azt, hogy ne akarj belőle ugyanolyan céget csinálni, hát nem azért jöttél. És ezen tényleg elgondolkodtam, hogy mi az, amit érdemes átültetni, és mi az, amit el kell hagyni, mert nem szolgálja ezt a célt.”*

A vezető árnyaltan, többféle nézőpontból mutatta be ezt a számára sorsdöntő eseményt. Több szereplő jelenik meg a történetben és feltárja az oksági kapcsolatokat is, elemezve, hogy mi miért is történt. A narratíva komplexitása arra enged következtetni, hogy sokat foglalkozik a döntéshoz vezető folyamat megértésével, a vele történt események értelmezésével. A fordulópont kapcsán megfogalmazza a számára fontos értékeket és ennek megfelelően próbálja élni az életét, végezni a munkáját. Ma már kiegyensúlyozottabb életet él, több ideje jut a családjára, egy humánus szemlélettel működő céget irányít, és vezetőként figyel arra, hogy ne egyoldalúan a teljesítményt helyezze előtérbe, hanem az emberi oldalra is kellő hangsúlyt fektessen.

„D” vezető

Kisgyermekkorából igen szép és meghatározó emlékeket őriz a nagyszüleitől. Ekkor még együtt lakott a nagycsalád a mai Szerbia területén és ezek az évek a felhőtlen játékról, szabadságról, a nagyszülők által közvetített értékekről, szeretetről szóltak. A szüleivel később Budapestre költöztek, ami nagyon nagy váltás volt számára. A békés, nyugodt, mosolygós szabadkai óvoda után szörnyű élmény volt számára a budapesti óvoda, ahol egy évet töltött

el. Ebben az évben édesanyja is sokat volt távol a munkája miatt és édesapja is akkor indította be a vállalkozását, így gyökeresen változott meg a család élete. Az iskolai évekre már jó szívvel gondol vissza: általános iskola, gimnázium, majd jött a pályaválasztás, ahol édesapja hatására a műszaki vonalon indult el, annak ellenére, hogy visszaemlékezve már akkor sem tartotta magát műszaki beállítottságúnak, mivel édesanyja révén jobban vonzotta az alkotás, a kreatív feladatok. Gyermekkorából két fontos útravalót hozott magával. Szülei, de főként édesapja mindig azt mondták neki és a testvérének, hogy ti sokkal erősebbek vagytok, mint a fiúk, ezért vigyázzanak ők a többiekre. Ez annyira beléjük ivódott, hogy elkísérte őket a későbbiekben is. „Nekem ez egy ilyen nagyon nagy erőt adott. Tehát én mindig ilyen nagyon erősnek éreztem magam, hogy képes lennék egy hegyet arrébb tenni.” A másik tanítás pedig a sport és a szülők együttes hatásaként vált meghatározóvá. Szülei arra felé terelték, hogy amit csinál, azt kitartással tegye, amit elkezdett azt fejezze is be. A sportban eltöltött évek pedig csak megerősítették benne, hogy amit választott, azt csinálja végig, mert munkával, kitartással lehet eredményeket elérni. Ez is arra sarkallta, hogy fejezze be a műszaki egyetemet, még akkor is, ha úgy érzi, nem ez lesz az ő útja a továbbiakban. Az egyetemi szakmai gyakorlatához már kevésbé műszaki területet, egy családi borászatot választott, ahol nagyon sokat tanult a vezetői női borásztól. A diploma átvétele után ugyan elkezdett egy multinacionális vállalatnál dolgozni, mellette MBA-képzésre járt, de szabadidejében teljesen a hobbijának élt, ami a borkóstolás volt. Célul tűzte ki, hogy borbíráló szeretne lenni. Londonban végezte el a felsőfokú borképzést, ahol igen rangos borversenyeken is bírálhatott. Azonban az is felmerült benne, hogy a világ legjobb borait kóstolhatja, de önmaga nem tud bort készíteni, illetve sosem próbálta, így hát elhatározta, hogy szeretne egy saját hordó bort. Időközben édesanyja beteg lett, ami nagyon váratlanul érte és megrázta az egész családot. Édesapjával ketten mindent megtettek azért, hogy meggyógyuljon. „Fejben eldöntöttük, hogy ő meggyógyul. Meg így anyát is áttreniroztuk, hogy te meg fogsz gyógyulni. És nagyon sokáig ezt el is hitte. És amíg ő hitt bennünk, meg ezekben, akiket mi megpróbáltunk köré varázsolni, addig szépen javult. És aztán eljött egy pont, hogy – “De, már megint nem úgy javulok, ahogy kellene.” – És ahogy elvesztette a hitét, összeomlott a rendszer, amit végül is mi felépítettünk. Tehát a mi hitünk már nem volt elég. És már tudta mindenki, hogy meg fog halni. És mi otthon ápoltuk, tényleg nagyon sok mindent megtettünk. Ez egy nagyon kemény időszak volt. És aztán 2009. január 1-jén meghalt. Szóval ez egy, ez egy, egy nagyon kemény dolog volt.” Ő 26 éves volt ekkor és minden lehetőt megtett azért, hogy édesanyjának segítsen legyőzni a betegséget. Nagyon fájdalmas volt számára, amikor be kellett látnia, hogy a sok próbálkozás ellenére nem tudják visszafordítani a folyamatot és édesanyja meg fog halni. Ugyanakkor ott tudott vele lenni a betegség során végig, tudta őt támogatni a küzdelemben és ápolni az utolsó hetekben. Ennek az átélése, megélése vezette el őt arra felismerésre, hogy megváltoztatja addigi életét. „És akkor mindent megváltoztattam az életemben.

Tehát, hogyha ilyen sorsfordító, akkor úgy gondolom, hogy ez az. Otthagytam a vállalatot, elváltam a férjemtől. Valahogy úgy éreztem, hogy... nem tudom megmagyarázni, mert nyilván nem az édesanyám miatt csináltam. Ezek nem racionális döntések, de valahogy úgy éreztem, hogy nekem mindent most meg kell változtatnom és képes is vagyok erre.” Házasságában úgy érezte, hogy az esküvő után minden megváltozott, már nem volt jó hazamenni, ő úgy érezte férje nem támogatja, inkább visszahúzza. Visszagondolva látta, hogy már az esküvőt sem szabadott volna, de ha már így alakult, akkor ne húzzák tovább. Mindkét család eléggé meghökkent a döntésén, de ő édesanyja halála után már világosan látta, hogy ezt kell tennie. Ekkor már eléggé jelen volt az életében a borkóstolás, borbírálat és felmerült a saját bor készítésének gondolata is. A munkahelyváltást szintén az édesanya halálát követően döntötte el, amikor már jóval tisztábban látta, hogy nem érdemes azzal töltenie az idejét, amit nem szívvel-lélekkel csinál, mert ehhez rövid az élet. Amit örökölt édesanyja után azt mind pénzzé tette és megvette belőle a pincét, ami elég rossz állapotban volt és a hozzá tartozó szőlőt. Édesapja is támogatta a pince felújításában, bár sokáig kételkedett, hogy lánya valóban komolyan gondolja-e ezt a váltást, vagy inkább csak egy fellángolás. A borászat beindult, nagyon szép eredményeket értek el, boruk a top 100 borválogatásban is szerepelt. Azóta újra megházasodott, férjével együtt viszik a borászatot, aki ebben maximálisan támogatja. Ma így vall arról, hogy mit jelent számára a borászat: „Valahogy úgy érzem, hogy nekem a szőlővel dolgozom van. Igazából egyszerűen nem szeretnék mást, csak örömet okozni a borral és harmonikus borokat készíteni.”

Életében gyökeres változást hozott édesanyja betegsége és halála. A fordulópontot összetett narratívában mutatja be, amelyben több szereplő, összefonódó cselekmény és többféle nézőpont jelenik meg. A kognitív kifejezések (terveztem, gondoltam, visszaemlékszem, éreztem, láttam) használata és a következetes módon felépített történet arra enged következtetni, hogy ma is sokat foglalkozik ezzel a fordulóponttal, újra és újra értelmezi életének e sorsdöntő eseményét és annak hatásait. A fordulópont kapcsán megfogalmazza saját maga számára, hogy melyek a valóban fontos értékek, amelyek mentén további életét élni szeretné. Ezen értékek képviselője megjelenik magánéletében és munkájában egyaránt.

A vezetővé válás és a vezetői szemlélet megjelenése az élettörténetekben

A vezetéssel kapcsolatban arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen életeseményhez, motivációhoz kapcsolódik a vezetővé válás az interjúalanyok esetében, valamint megpróbáltuk összegyűjteni, hogy mit jelent számukra a vezetés, miként vélekednek erről a feladatról? A legtöbb vezetőnél (nyolc vezető) egyértelműen a szakmai kihívás, a bizonyítás lehetősége, a jobb eredmények elérése jelent meg motivációként (1. ábra). „Láttam benne fantáziát, szimpatikus volt a vállalat, meg izgatott is, hogy mit tudok kezdeni egy hazai középállalattal. Ez egy nagyon nagy kihívás számomra.” Négyszáz vezető beszélt arról, hogy tulajdonképpen az adott

élethelyzetben ez volt a legjobb alternatíva, illetve szintén négy vezető az önállóságot, a szabadságot említette. „Nekem egyébként ebben a fő motiváció az egész cégépítésben nem az anyagiak voltak, hanem az, hogy én a saját magam által elképzelt módon szervezzem a saját életemet.” Három vezető valamilyen fordulópontot, krízist követően határozta el, hogy saját céget indít, ahol, ezzel együtt a vezetői feladatokat is fel kellett vállalnia. „Ha az ember dönt, hogy jól van akkor legyenek maszek, mert ez egy sima maszekség, akkor nem kérdés, akkor ez a kényszer szüli azt, hogy hát igen, oda kell állni, és akkor meg kell mondani, hogy hogy legyen.” Egy vezető pedig úgy fogalmazott, hogy „benne volt a nagy dobás lehetősége”, tehát az anyagi szempontok vezették elsősorban a döntéshozatalban.

1. ábra

Szófelhő a vezetővé válás motivációjáról



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vezetők közül a vezetők negyede (öt vezető) beszélt az interjúban arról, hogy számára a vezetés teljesen önazonos, ösztönös cselekedet; úgy érzi, hogy mindig is vezető karakter volt és nem is tud nem vezetőként létezni. „A vezetés belső késztetés volt bennem mindig. Én nem tudok nem vezetőként viselkedni. Akármilyen társaságban voltam, soha nem szerettem a társaság középpontja lenni, tehát a népszerűség nem érdekelt, viszont nagyon gyorsan egy ilyen véleményvezér lettem, aki a háttérből irányítja a dolgot.” Érdekes adalék, hogy ezen vezetők is kiemelték a tudás, a tapasztalat, a képzés és fejlődés fontosságát, ami elengedhetetlen szerintük még azon vezetők számára is, akiknek jó adottságaik vannak arra, hogy embereket irányítsanak. Ugyanakkor három vezető kifejezetten nem kényelmes, önazonos szerepként éli meg a vállalat vezetését, amely számára egy feladat, amit elvállalt, de nem feltétlenül érzi jól benne magát nap, mint nap. „És még azt is el kell mondjam, hogy vannak olyan napok, amikor úgy kell belebújnom ebbe a kabátba, hogy most én bemegyek, és akkor nekem kőkeményen meg kell mondanom a dolgokat. Talán ezért is vágyom arra, hogy majd ebből egy idő után más irányba elmenni. Amikor nem kell mindig ezt a szerepet felvenni.”

Az interjúk során arról is megkérdeztük a vezetőket,

hogy mi az, ami igazán fontos számukra a vezetésben, amire próbálnak odafigyelni a hétköznapi feladatokon, teendőkön túl. E tekintetben a legtöbb vezető egyértelműen az emberi tényezőt emelte ki. Kilenc vezető beszélt arról, hogy számára a leglényegesebb a munkatársak megbecsülése, egy családi légkör megteremtése, amelyben a dolgozók jól érzik magukat, motiváltak és elkötelezetten teszik a dolgukat, kialakul egy kölcsönös bizalom, és a dolgozók felhatalmazása kreativitásra, innovációra ösztönzi őket. Egy nagyon jellemző idézet ezzel kapcsolatban: „Jó érzés, hogy egy olyan iszonyúan lelkes és erős csapatot sikerült összehozni, akik viszik előre a hátukon a céget és rohadtul erősítik egymást. Úgy hogy ez egy nagyon-nagyon jó élmény igazából. ... Tök jó, hogy itt gondolkodás nélkül lehet ugrani, mert itt olyan csapat van, hogy mindenki elkapja a másikat.” Hat vezető fogalmazott úgy, hogy számára a szolidaritás (cégen belül és kívül egyaránt), a társadalmi felelősségvállalás, valamilyen közös társadalmi cél támogatása az a terület, amiért vezetőként is tenni szeretne. „Az ember szeret értéket teremteni, meg mondjuk változásokat elindítani. Még akár apróbbakat is a fejekben. Tehát ha olyan lehetőség van, hogy ezt úgy lehet megtenni, hogy a szavaim, azok valamennyire legalább értő fülekre találjanak, na, annak van értelme az én oldalamról.” Három vezetőnél jelent meg az információ megosztása, a tudás, a tapasztalatok és ismeretek átadása, mint a vezetői tevékenység egy fontos aspektusa. Ebben ugyanúgy megjelent a napi ügymenettel kapcsolatos információk megosztása, mint a vezetői tapasztalat, szemlélet, életbölcesség átadása. „A tudást meg kell osztani, az nem járja, mint ami régen volt, a '90-es évek idején, hogy van egy főnök és kuporgatja magában az információt. Ha egy értekezletre beülne, akkor látná, hogy sokszor olyan témát is, ami nem kapcsolódik a témához... Nem tudhatom, hogy x év múlva neki miért lesz jó az az ismeret. Tehát én, amit lehet, azt átadom nekik, bízva abba, hogy felhasználják.”

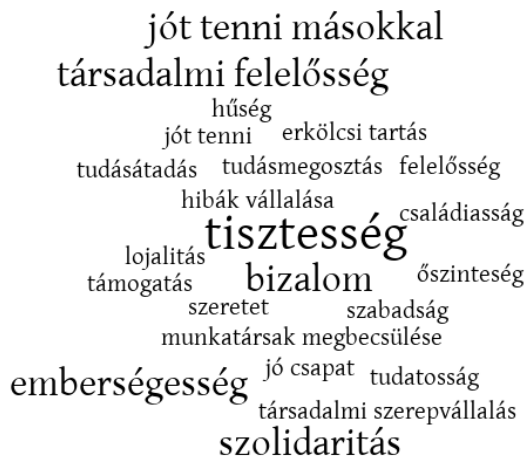
A megkérdezett vezetők jó részét a szakmai kihívás, a megmérettetés, az önálló döntéshozatal és a fejlődési lehetőség vonzotta a vezetői pályára. A vezetők negyede számára kifejezetten önazonos ez a pozíció, amelyben jól érzik magukat és ki tudnak teljesezni. Szemléletükben megnyilvánul a dolgozók, partnerek és társadalmi környezetük iránti érzékenység, a tenni akarás, szolidaritás és felelősségvállalás.

Az erkölcsi és etikai értékek megjelenése az élettörténetekben

A jelentős élettörténeti események szövegének bázisán megvizsgáltuk, hogy a vezetők mennyire tartják fontosnak életükben, munkájukban az erkölcsi alapokat, az értékeket, amelyeket nemcsak szavakba öntve hangoztatnak, hanem tetteikben is megnyilvánulnak. Abban kivétel nélkül minden vezető állást foglalt, hogy a vezetésben nélkülözhetetlen valamilyen szilárd alap, erkölcsi értékrend, amely mentén végzik a munkájukat és meghozzák döntéseiket. A legtöbbet említett értékek a következők voltak: tisztesség, társadalmi felelősség, szolidaritás, emberségesség, jól tenni másokkal és bizalom (2. ábra).

2. ábra

Szófelhő a vallott értékekről



Forrás: saját szerkesztés

Hogy miből fakad, honnan ered a vezető értékrendje, arra nem minden esetben derült fény az interjú során. Több vezető kiemelte, hogy az otthonról hozott minta, a szülők, nagyszülők által képviselt és megélt értékek megmaradtak benne és befolyásolták, hogy ő milyen értékeket tart fontosnak. Egy vezető arról mesélt, hogy életének volt egy szakasza, amikor a munkája mellett nagyon sokat tudott csendben lenni, elmélkedni és gondolkodni. Úgy véli, ez az elvonulás és elmélyülés adta meg számára azokat az erkölcsi, etikai és tudásbeli cölöpöket, amelyek később – bármilyen viszonyok között kell helytállnia – iránymutatásul tudnak szolgálni. Arra vonatkozóan, hogy egy-egy vezető munkájában miként van helye és szerepe az általa vallott értékeknek szintén többféle történetet, emléket osztottak meg velünk az interjúalanyok. Egy igen szemléletes példa annak a vállalkozónak a története, aki 48 éves és saját vállalkozását vezeti. Saját bevallása szerint nagyon tudatos, szigorú értékrend szerint éli az életét. „*Én nagyon szögletes vagyok. Végtelenül tudatos. És azt gondolom, hogy rendelkezek egy nagyon erős, szinte meg-ingathatatlan értékrenddel. Ez szigorú – magammal szemben –, de nem tudom sajnos levetkőzni, hogy a külvilággal és a környezetemmel szemben is ezeket az elvárásokat projektáljam.*” Az interjú során arról beszélt, hogy próbál toleráns és megértő lenni a környezetében lévőekkel szemben, mégis van, amikor valaki ezen értékek mentén megbukik. Ezeket a helyzeteket ő nehezen éli meg, mégis úgy véli, hogy így lehet és így érdemes élni az életet, vezetni az embereket. Ugyanakkor azt is érzékeli, hogy az értékrendje mentén hozott döntések, bizonyos esetekben mások számára fájdalmas következményekhez vezettek. „*Voltak olyan esetek, amikor nem vagyok benne biztos, hogy az összjó szempontjából jó döntést hoztam. Például számomra nagyon nagy érték a hűség, a lojalitás mindenfajta emberi kapcsolatban. Ilyen típusú megingásom nekem nem volt soha és tudom, hogy lehet így élni az életet. Értem ezalatt például, hogy nem létesítünk viszonyt egy ügyféllel. Amikor ilyen eset előfordult, akkor én igazából egy olyan döntést hoztam, ami az értékrendemmel összhang-*

ban volt, de a szereplőknek számosságában több embernek okozott fájdalmat. Tehát nincs bennem lelkifurdalás, mert azt gondolom, hogy az akkori tudásom, értékrendem és képességeim legjavát nyújtva foglaltam állást, de nem biztos, hogy ez az állásfoglalás egyébként a végeredmény szempontjából minden tekintetben a legjobb volt.”

Az egyetemes emberi értékek fontosságát minden vezető elismerte. Sokszor említették a tisztességet, emberiséget, szolidaritást és társadalmi felelősséget, amelyek meghatározzák gondolkodásukat, cselekedeteiket. Értékrendjüket a család, a gyermekkori vagy későbbi szocializációs közeg és a megélt életesemények alapozták meg, amelyet felnőttként tudatos elmélyüléssel, gondolkodással tudtak formálni és megszilárdítani. A vallott értékek nemcsak a szavaikban, hanem többségében a tetteikben is megnyilvánulnak.

Összegzés

Tanulmányunkban az autentikus vezetők jellemzőinek megjelenését vizsgáltuk hazai felső vezetők élettörténeti interjúiban. A jelentős életesemények hatása egész életünket meghatározza, befolyásolja azt, hogy miként vélekedünk önmagunkról és a világról. Az interjúalanyok által elszenvedett negatív események, megélt krízisek alapvető hatással voltak az ő életükre, azonban ez a hatás akkor volt a legerősebb, ha annak forrása valamilyen emberi döntés, például szülői korlátozás, vezetői hozzáállás, költözés, elbocsátás stb. volt. Ezekben a történetekben, mivel meghatározható az esemény oka, kiváltója, könnyebb az események ok-okozati kapcsolatainak, a szereplők motivációjának megértése, az azzal történő azonosulás, vagy éppenséggel szembehelyezkedés. Ugyanakkor egy betegség, haláleset vagy baleset esetében az események kényszerű elfogadásával kell megküzdenie a vezetőnek, ami elsősorban az élet alapvető kérdései kapcsán készteti gondolkodásra. A következőkben a bevezetésben feltett kutatási kérdésekre adott válaszainkat foglaljuk össze.

Az autentikus vezető hitelessége abból fakad, hogy interpretálja és internalizálja meghatározó életeseményeit önmaga megismerése és fejlesztése céljából (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005; George, 2003). A magyarországi felső vezetők élettörténeteinek elemzése megerősítette a fenti kutatások eredményeit. A gyermekkori traumák és fordulópontok bemutatásában a vezetők több, mint kétharmada komplex narratívát használt, amelyben megjelenítette az összefüggéseket, a különböző nézőpontokat és törekedett az események megértésére, értelmezésére. A történet összetett bemutatása azon vezetőknél jelent meg, akik tudatosan próbálják megérteni életük eseményeit, feltárni a háttérben meghúzódó okokat és motivációkat. Ez segíti őket abban, hogy felismerjék mi, miért történt, ez milyen hatással volt az ő életükre és mit tanultak ebből. Hasonlóképpen a vezetők több, mint felénél azt tapasztaltuk, hogy az események bemutatása során megjelennek a kognitív kifejezések, a saját felelősség, az érzelmek és a fontos értékek, amelyek az események, élmények internalizálását jelenítik meg. Azok a vezetők, akik a megélt traumatikus eseményeket és fordulópontokat ilyen ár-

nyaltan képesek bemutatni, ők a vezetői cselekedeteikre is nagyobb önreflexióval tudnak rátekinteni, az esetleges hibáikat elemezni és a tanulságokat megfogalmazni.

Az autentikus vezető vezetővé válásának alapvető motívációja saját belső indíttatásából fakad, a vezetői tevékenység az önkifejezés eszköze (Shamir & Eilam, 2005). Kutatásunk során hasonló eredményeket kaptunk. A megkérdezett vezetők több, mint fele egyértelműen saját indíttatásból lett vezető, melyben a szakmai feladat, a kihívás vagy az önálló munkavégzés vonzotta. A többi vezetőnél ilyen motivációt nem tudtunk azonosítani, esetükben az élethelyzet, illetve külső tényezők (elbocsátás, munkahelyi baleset) terelték a vezetői pálya felé. Az interjúalanyok vezetői hozzáállásában, szemléletében leginkább jellemző területek a családi, bizalmi szervezeti kultúra megvalósítása, a munkatársak megbecsülése és felhatalmazása, a társadalmi felelősségvállalás és szolidaritás, a tapasztalatok átadása és a tudásmegosztás. A fenti szemléleti hangsúlyok arra utalnak, hogy a megkérdezett vezetők érzékenyek a környezetükre, amely támogatja az autentikus vezetővé válást.

A korábbi kutatások (Bass & Steidlmeier, 1999; Cooper et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) megállapításaival összhangban a megkérdezett vezetők tetteiben erőteljesen megjelentek az erkölcsi, etikai értékek, amelyek részben átfedésben vannak a fent bemutatott vezetői szemlélet elemeivel. Ezekon kívül értéként jelent meg a tisztesség, az emberségesség, a bizalom és a felelősség. Az értékek forrása a családi minta, vagy önálló tudatos gondolkodás, az események internalizálásának eredménye. Szilárd értékrendjük útmutatásul szolgált vezetői munkájuk során, amit többnyire kedvezőtlen környezetben is fenntartottak. Tanulmányunk megerősítette, hogy az autentikus vezetés sajátosságai az élettörténeti események narratíváinak elemzésével vizsgálhatók. Kutatásunk alátámasztotta, hogy a magyar felső vezetők jelentős, az autentikus vezetőre jellemző jellemvonásokkal bírnak.

Eredményeink alapján megállapíthatjuk, hogy a megélt események értelmezését és internalizálását támogató folyamat hatékony eszköze lehet a vezetők fejlesztésének. Kutatásunk a gyakorlat számára mind vezetői, mind szervezeti szintű alkalmazásra lehetőséget nyújt. Az általunk alkalmazott élettörténeti interjú nemcsak az adott személy életének eseményeit, hanem egy közösség (szervezet), az egyén szemszögéből látható képét is tartalmazza, így nem csupán az egyéni, hanem a kollektív identitás vizsgálatára is lehetőséget nyújt. Egy élettörténeti elemzés az adott közösség vagy szervezet működésének kérdéseit is érintheti. A vezető vagy a munkavállaló, és rajta keresztül a szervezet mélyebb megismerése a coaching módszerén keresztül is megvalósítható (Zoller, 2014). Az élettörténeti interjú minden coaching típus (üzleti, vezetői, team, szervezeti) hatékony eszköze lehet, amelynek során a coach célja, hogy olyan történeteket hívjon elő, amelyek az adott személyt hozzásegítik ahhoz, hogy saját eszköztárában felfedezze azokat a már korábban eredményesnek tekinthető készségeket, amelyekkel az adott probléma megszüntethető, önismerete fejleszthető. Az élettörténeti interjú módszere a nemzetközi tapasztalat szerint az egyetemi képzésben is sikeresen átadható, népszerűségéhez

önismereti képességeket kiterjesztő jellege is hozzájárul (Kovács, 2011).

Kutatásunk korlátja, hogy a húsz élettörténeti interjú elemzése alapján számszerű eredmények kimutatására nem volt lehetőségünk. A jövőbeli kutatások során ezéért érdemes megfontolni az interjúk számának növelését, a narratívák részletesebb, szótárprogramokkal történő elemzését, illetve a kontrollcsoportok élettörténeteinek vizsgálatát is. Mindezek alapján úgy véljük, a téma további vizsgálata jelentős eredménnyel kecsegtet.

Felhasznált irodalom

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakacsi, G. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3), 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika, avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Vezetéstudomány*, 49(10-11), 93-104. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>
- Benedek, A., & Takácsné György, K. (2016). A felelős vállalatirányítás személyi tényezői: A CSR-központ felelős vállalatvezetők attitűdjének vizsgálata a kis- és középvállalatok körében. *Vezetéstudomány*, 47(1), 58-67. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2242/1/VT_2016n1p58.pdf
- Bugán, A., & Oláh, A. (szerk.) (2006). *Fejezetek a pszichológia alapterületeiből*. Budapest: ELTE Eötvös Kiadó.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008>
- Csedő, Z., & Zavarkó, M. (2019). Változás, tudás, innováció és vezetés: elméleti modellek elemzése és értelmezése funkcionalista és interpretatív megközelítésből. *Vezetéstudomány*, 50(12), 173-184. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.15>
- Cserhádi, G. (2019). *Vezetői élettörténetek és a vállalati siker összefüggései az autentikus vezetés tükrében* (Szakdolgozat). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet.
- Csiby, Á. (2017). *Autentikus vezetés: élettörténet és a vállalati siker összefüggései*. (Szakdolgozat). Pécs:

- Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet.
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421-436. <https://search.proquest.com/openview/1f775c1c4aa9a125ff-102bc4cb7cd2a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=226548>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). „Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138. <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Jolsvai, H., & Csépe, V. (2008). Nyelv és agyműködés. In Csépe, V., Györi, M., & Ragó A. (szerk.), *Általános pszichológia. 3. Nyelv, tudat, gondolkodás* (pp. 187-195). Budapest: Osiris.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K. & Moen, P. (2010). Gendered Challenge, Gendered Response: Confronting the Ideal Worker Norm in a White-Collar Organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303. <https://doi.org/10.1177/0891243210372073>
- Kovács, É. (2011). A narratív módszertanok politikája. *Forrás*, 43(7-8), 3-20. <http://www.forrasfolyoirat.hu/1107/kovacs.pdf>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- László, J. (2005). *A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába*. Budapest: Új Mandátum Könyvkiadó.
- Leroy, H., Palanski, M. E. & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(Oct), 255-264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Mármárosi, A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés). *Vezetéstudomány*, 51(3), 30-42. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>
- McAdams, D. P., Anyidoho, N. A., Brown, C., Huang, Y. T., Kaplan, B., & Machado, M. A. (2004). Traits and stories: links between dispositional and narrative features of personality. *Journal of Personality*, 72(4), 761-784. <https://doi.org/10.1111/j.0022-3506.2004.00279.x>
- McAdams, D. P. (2008). Personal Narratives and the Life Story. In John, O. P., Robins, R. W., & Pervin, L. A. (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research (3rd ed.)* (pp. 242-262). New York: Guilford Press.
- Olaniyan, O. S & Hystad, S. W. (2016). Employees’ psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Pataki, F. (2001). *Élettörténet és identitás*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Pokol, B. (2005). Jegyzetek az erkölcs és a morál szerepéről a modern társadalmakban. *Jogelméleti Szemle*, 2005(3). <http://jesz.ajk.elte.hu/pokol23.html>
- Rosenhead, J., Franco, L. A., Grint, K., & Friedland, B. (2019). Complexity theory and leadership practice: A review, a critique, and some recommendations. *The Leadership Quarterly*, 30(5), 101304. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.07.002>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). „What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120180000009017>
- Shamir, B., Dayan-Horesh, H., & Adler, D. (2005). Leading by biography: Toward a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1(1), 13-29. <https://doi.org/10.1177/1742715005049348>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Veisz, A. (2013). *Bridge generáció. Álmodból üzletet: Prezi, Upstream, LogMeIn*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers’ positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Zoller, M. (2013). Oral history – A narratív interjú módszerre coachingban. *Tudásmenedzsment - A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának periodikája*, 14(1), 13-27. <https://docplayer.hu/169211929-Oral-history-a-narrativ-interju-modszerre-coachingban.html>