

FILEP ROLAND

## A TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS KIHÍVÁSAI

**A dolgozókra gyakorolt számos pozitív hatást felmutató transzformációs vezetési stílus a lehetséges negatívumainak kiküszöbölésével a fenntartható siker kulcsa lehet. A szakirodalom a legeredményesebb és a leghatékonyabb stílusként mutatja be, a kihívásairól viszont viszonylag kevés szó esik. Célul tűztem ki annak vizsgálatát, hogy az empirikus kutatásokban ritkán megjelenő negatívumok tapasztalhatók-e a magyar KKV-knál. A vizsgált mintában korrelációszámítás és t-próba eredményei alapján biztató, hogy a dolgozók nem támaszkodnak túlzott mértékben a vezető kapcsolati hálójára, jellemző rájuk a saját kapcsolatrendszer kiépítése. A vezetők részéről viszont elmarad a stressz menedzselése, amely kihívásokkal teli környezetben jelentős hátrányt jelenthet. A szervezet által elért sikereknél nem fordítanak kellő figyelmet annak hangsúlyozására, hogy azt a dolgozókkal közösen érték el, az eredményeket túlzott mértékben tulajdonítják saját maguknak.**

### Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben számos kihívással szembesülnek a KKV-k. A gazdasági világválság, a pandémia, az energiaválság, az orosz-ukrán háború számos negatív hatással jár. Krízishelyzetek kezelésére a szakirodalom (Avolio, & Bass, 1991) a vezető–követő szoros együttműködésében látja a megoldást. A téma vizsgálatának indokát az új kihívásokkal teli világban ennek az együttműködésnek a segítése jelenti. Czifra és Csukonyi (2022) írása alapján is alapvető fontosságú, hogy a vezetőnek bizalmat szavaznak-e a beosztottak vagy sem. A bizalom elnyeréséhez a vezető etikusságára, felelősségérzetére és ambíciójának fókuszára hívják fel a figyelmet. Ezekhez a jellemzőkhöz kapcsolódó transzformációs vezetést leíró elméletek különböző vezetési stílusokra tesznek javaslatot. Bass (1999) alapján a transzformációs vezetési stílust alkalmazó vezető arra ösztönzi a követőt, hogy lépjen túl a saját önérdekén. Ez a stílus olyan célok elérését teszi lehetővé, amelyekre a „valamit valamiért” elvet követő tranzakciós stílus keretében a követő nem is gondolt (Szathmári, & Kiss, 2024). Az 1. táblázat első oszlopában láthatók a különböző stílusok, a második oszlopban a hozzájuk kapcsolódó konkrét vezetői gyakorlat, az utolsóban pedig a követők magatartásában várható elmozdulás jelenik meg.

A transzformációs vezetés során a vezető különböző gyakorlatokat alkalmaz, amelyek befolyásolják a követők viselkedését. A vezető egyértelmű és pozitív jövőképről beszél, ami segíti a követőket abban, hogy tudatosabbá váljanak a közös célok és értékek iránt.

A fejlesztés során a vezető felelősséget és feladatokat ruház a követőkre, ezáltal erősítve a bizalmat és elősegítve új készségek fejlődését. A támogatás révén bátorítja és elismeri őket, ami növeli a lojalitást és az elkötelezettséget.

A bevonás gyakorlata biztosítja a követők részvételét a döntéshozatalban, ami fejleszti a problémamegoldó képességüket. Az innováció ösztönzése által a vezető kockázatvállalásra bátorítja a követőket, akik így felismerik, hogy a hibázás a fejlődés természetes része.

Végül a példamutatás során a vezető hozzáértéssel és erkölcsös magatartással jár el, aminek hatására a követők példaképként tekintenek rá.

**1. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉSI STÍLUSOKHOZ KAPCSOLÓDÓ VEZETŐI GYAKORLATOK ÉS A KÖVETŐK MAGATARTÁSÁBAN VÁRHATÓ VÁLTOZÁS**

transzformációs vezetői gyakorlat	vezetői gyakorlatok	követő magatartása
vízió	világos, pozitív jövőképről beszél	tudatosulnak a közös célok és értékek
fejlesztés	felelősséget és feladatokat ruház át	bizalom alakul ki és új készségek fejlődnek
támogatás	bátorít és elismer	lojalitás és fokozódó elkötelezettség
bevonás	részvételt biztosít	javul a döntéshozatal és a problémamegoldás
innováció	kockázatvállalásra biztat	felismeri, hogy a hiba természetes, „mer hibázni” a fejlődés érdekében
példamutatás	hozzáértés, erkölcsös magatartás	követendő példaként tekintenek rá

Forrás: Saját szerkesztés *Carless et al.* (2000) alapján

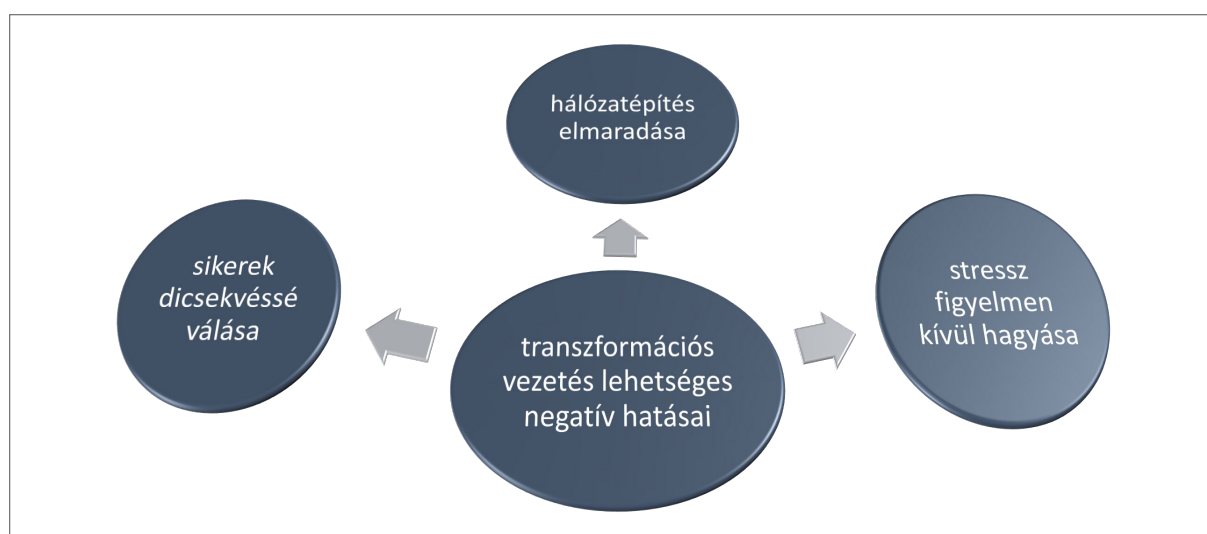
Ezeknek a gyakorlatoknak a pozitív hatása az empirikus eredmények alapján (Avolio, & Bass, 1991; Kouzes, & Posner, 2007) elvitathatatlan. A lehetséges negatívumokról viszont arányaiban kevés írás születik. Fontosnak tartom ezeknek a kihívásoknak a vizsgálatát, hiszen általuk válhat teljessé a kép a transzformációs vezetésről.

Az elemzések révén arra törekszem, hogy gyakorlati útmutatást nyújtsak a vezetők számára a jövőbeni kihívások kezeléséhez, valamint hozzájáruljak a vezetéselméleti ismeretanyag bővítéséhez azáltal, hogy magyar KKV-kat vizsgálva derüljön fény a sikeres vezetési stílus kulcsfontosságú aspektusaira.

### **Szakirodalmi áttekintés – Lehetséges negatív hatások**

Lehetséges negatív hatások között a hálózatépítés elmaradása, a sikerek dicsekvéssé válása, a stresszre való fokozott odafigyelés elkerülése kerül középpontba (1. ábra).

**1. ÁBRA: A TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS LEHETSÉGES NEGATÍV HATÁSAI**



Forrás: Saját szerkesztés Anderson, & Sun (2015), Li, & Yuan (2017) és Niessen et al. (2017) alapján

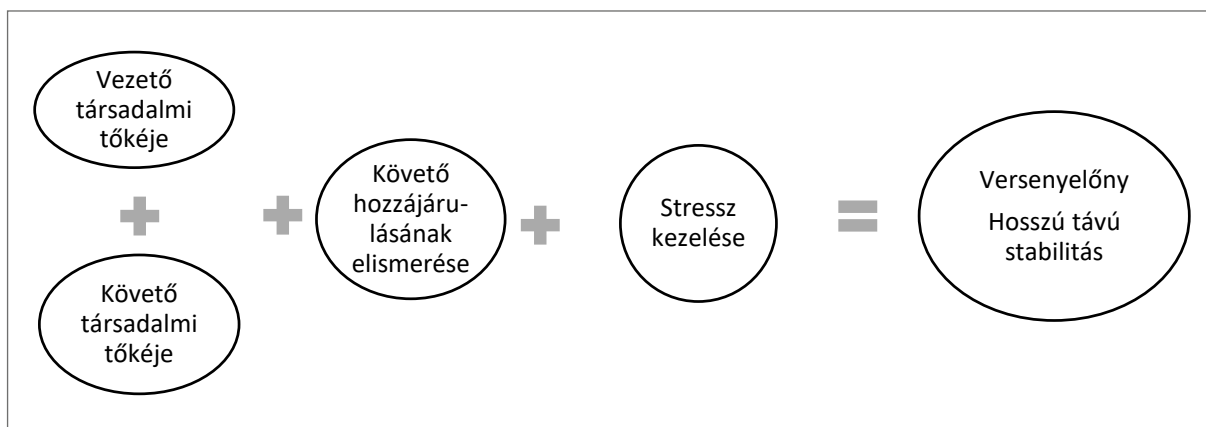
Anderson és Sun (2015) véleménye alapján a beosztottak társadalmi tőkéjének növelése fontos, mivel a vezetők és szervezetek egésze számára elérhető társadalmi tőkét is növeli, amely jelentős versenyelőnyvel járhat. A hálózatépítés az embereknek azt a képességét jelenti, hogy egyszerre fejlesszék és használják fel más emberek hálózatait. A vizsgálati eredmények alapján a vezetők fontos szerepet játszanak a követők hálózatépítésében azáltal, hogy kifejezetten erre ösztönzik őket, de az átalakító vezetés – különösen az 1. táblázatban bemutatott fejlesztés és az innováció – negatívan mérsékli a vezetői bátorítás és a követő hálózatépítésének a kapcsolatát. Ez arra vezethető vissza, hogy a követők használhatják a vezető társadalmi tőkéjét, ezzel nincsenek rászorulva arra, hogy hasonló mértékben növeljék a saját társadalmi tőkéjüket. A vezetőknek tehát óvatosnak kell lenniük a transzformációs vezetői viselkedés lehetséges negatív hatásaival szemben. A hatékony közösségi háló birtoklása kritikus fontosságú a jelenlegi komplex környezetben, ahol a megoldások nem egy személynél, hanem egymással összekapcsolt hálózatban találhatóak. Minden egyén tudáscsomópontnak tekinthető, és a hatékony, összekapcsolt tudáscsomópontok megoldást nyújthatnak az összetett kérdésekre és problémákra. Emiatt a követők abból húzhatnak hasznot, ha növelik hálózati viselkedésüket és nagyobb társadalmi tőkét fejlesztenek. A szervezetek profitálnak abból, ha követőik több társadalmi tőkével rendelkeznek. Ha a szervezetek csak az átalakító vezetők társadalmi tőkéjére támaszkodnak, a szervezet társadalmi tőkéjének összege jelentősen csökkenhet. Rosszabb esetben a vezetők társadalmi tőkéjére való ilyen támaszkodás sebezhetővé teheti a szervezetet, abban az esetben, ha ezek a vezetők elhagyják a szervezetet. Ha ehelyett a követők és a vezetők fokozzák a hálózatépítést, akkor lehetőség van a szervezet hosszú távú stabilitásának biztosítására.

Nem a hálózatépítés elmaradása okozhatja az egyetlen problémát a szervezetek számára. Li és Yuan (2017) kiemelik, hogy az éremnek mindig két oldala van. Szerintük a transzformációs vezetési stílust alkalmazó vezetőt „angyalként” és „ördögként” is lehet jellemezni. Függetlenül attól, hogy fellendülés vagy recesszió időszakát éli egy szervezet, mindig a világos és sötét oldalnak is jelentősége van. Fellendülés esetén könnyebben jönnek az eredmények, ezért ilyenkor a sötét oldal is hangsúlyosabb lehet. A sötét oldal abban nyilvánul meg, hogy a transzformációs vezetésben rejlő karizma dicsekvéssé, önközpontúsággá alakulhat, amely a hatalom és a felsőbbrendűség megteremtését hordozhatja magában. Ezt az ellentmondásosságot Tourish (2013) egy-egy filmbéli példával illusztrálja. A filmek egyik oldalról az emberek megmentőjeként mutatják be a vezetőket, akik inkább a saját népükkel együtt pusztulnak el, mintsem más úton meneküljenek a veszély elől, másrészt viszont a vezető inspiráló retorikai álarca mögött rosszindulatú szándék is megbújhat, a manipuláció eszköze is lehet. Ugyanis minél lenyűgözőbb egy előadó, annál nagyobb lehet a különbség a saját és a híveinek az érdekei között.

A harmadik lehetséges negatívumot Niessen és munkatársai (2017) kutatása mutatja meg, amely alapján a kiegészés-szindróma fő összetevőjével, a dolgozók érzelmi kimerültségével is összefüggésben áll a transzformációs vezetés. Arra az eredményre jutottak, hogy amikor a dolgozók erősen kimerültnek érzik magukat, akkor a vezető transzformációs stílusa a „boldogulás” érzésének és a proaktivitásnak a csökkenését okozza, vagyis nemhogy javulás, hanem romlás következik be. Eredményei alapján alacsony szintű érzelmi kimerültség esetén egyik változónál sem tapasztalható negatív hatás, sőt, a transzformációs stílus révén mindkét változó növekszik. Fontos figyelembe venni a stresszt és a felszültséget a munkahelyen, mert a normál esetben pozitív hatással bíró stílus érzelmileg telített helyzetben negatívként jelenthet meg.

A versenyelőny és a hosszú távú stabilitás tehát a transzformációs vezetés negatívumainak kiküszöbölésével, ezen belül a vezető és a követő társadalmi tőkéjének ötvözésével (Anderson, & Sun, 2015), a követő hozzájárulásának elismerésével (Li, & Yuan, 2017) és a stressz kezelésével (Niessen et al., 2017) érhető el (2. ábra).

2. ÁBRA: HOSSZÚ TÁVÚ VERSENYELŐNY A TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS NEGATÍVUMAINAK KIKÜSZÖBÖLÉSÉVEL



Forrás: Saját szerkesztés Anderson, & Sun (2015), Li, & Yuan (2017) és Niessen et al. (2017) alapján

A transzformációs vezetés viszont nem jelent csodaszert. Annak gyakorlását nem önmagában, hanem a tranzakciós vezetéssel együttesen alkalmazva javasolják a kutatók (Avolio, & Bass, 1991). A pandémia alatti krízis idején a távmunkában dolgozók például Molnárné és Csontos (2024) eredményei alapján nem tisztán a transzformációs vezetés alkalmazása miatt váltak motiválttá és elkötelezetté. Sokkal inkább az számított, hogy a vezetők mennyire voltak aktívak az online felületeken.

### Anyag és módszer

2022. január és február hónapban több mint 1100 észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező KKV-vezetőhöz juttattam el a transzformációs vezetési stílus gyakoriságát mérő kérdőívet, a tisztított adatbázis pontosan 100 vezető válaszait tartalmazta.

A kérdőív validnak (érvényesnek) tekinthető, már több kutató (Beveren et al., 2017; Islam et al., 2021) használta a GTL-t a transzformációs vezetés mérésére. A Cronbach's Alpha (0,831) érték azt mutatja, hogy a skála megbízható.

Ahhoz, hogy teljesebb képet kapjunk a transzformációs vezetés hatásairól, a pozitívumok mellett a lehetséges negatívumokat is szükséges megvizsgálnunk. A változók közötti összefüggések elemzéséhez korrelációt, a csoportok közötti eltérések vizsgálatához pedig páros mintás t-próbát alkalmaztam.

## Eredmények

Az eredmények bemutatásánál fontosnak tartom kiemelni, hogy különösen izgalmasnak és egyedinek tartom a témakör KKV-k körében történő vizsgálatát, ahol jellemzően korlátozottak az anyagi és más erőforrásbéli lehetőségek, ezért a vezető stílusa kiemelt jelentőséggel bír.

A bevezetés fejezetben szereplő *1. táblázatban* mutattam be a transzformációs vezetési alstílusokat. A *2. táblázatban* pedig páros mintás t-próba eredményei alapján látható, hogy mindegyik alstílus esetében szignifikánsan növelni szeretnék a stílusok gyakoriságát. Érzik tehát a vezetők, hogy ezekre a vezetési gyakorlatokra a jelenleginél is nagyobb szükség lenne.

**2. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI GYAKORLATOK JELENLEGI ÉS IDEÁLISNAK TARTOTT GYAKORISÁGA KÖZÖTTI ELTÉRÉS**

Vezetési gyakorlat megnevezése	t
Vízió	-5,48**
Fejlesztés	-5,32**
Támogatás	-5,77**
Részvétel	-7,11**
Innováció	-6,27**
Példamutatás	-4,81**

\*\*1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat

Anderson és Sun (2015) szerint a transzformációs vezetés miatt a dolgozók részéről a hálózatépítés elmarad, ami elsősorban a fejlesztés és az innováció vezetői gyakorlatok alkalmazása miatt történik. Az eredmények ezzel ellentétesen, közepesen pozitív kapcsolatot mutatnak a hálózatépítés és a transzformációs vezetés között, igaz a fejlesztés és az innováció alstílusok valóban gyengébb összefüggést jeleznek (*3. táblázat*). Az állhat ennek hátterében, hogy KKV-k esetén jellemzően nem különül el egymástól a tulajdonosi és a vezetői réteg, sok esetben ugyanaz a személy tölti be mindkét tisztséget. Emellett a vezetői szintek száma sem a nagyvállalatokéhoz hasonló képet mutatja, általában lapos a struktúra, nagyszámú ellenőrzött személlyel. Ezek miatt szükség van arra, hogy a beosztottak önállóbbak legyenek és a saját kapcsolati tőke kiépítése nagyobb szerepet kaphat.

A *3. táblázatban* megemlített alstílusok Tagscherer és Carbon (2025) munkájában is megjelennek. Az általuk azonosított három fő fókuszterületbe is bekerül az iránymutatás nyújtása, a munkaválaló-orientált vezetés, valamint az innovatív és együttműködő környezet kialakítása.

**3. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS ÉS A KAPCSOLATI HÁLÓ ÉPÍTÉSÉRE ÖSZTÖNZÉS ÖSSZEFÜGGÉSE**

Változók megnevezése	Bíztatás kapcsolati háló építésére
Transzformációs vezetés összátlag	0,413**
• Fejlesztés alstílus	0,324**
• Innováció alstílus	0,225*

\*\*1%-on szignifikáns, \*5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat

Másik negatívum lehet Li és Yuan (2017) szerint, hogy a sikerek a vezető részéről dicsekvéssé, a manipulálás eszközzé válhatnak. Ennél a változónál nincs szignifikáns összefüggés a dicsekvés és a transzformációs vezetés között (4. táblázat), vagyis nem mutatkozik a negatív hatás.

**4. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS ÖSSZEFÜGGÉSE A „DICSEKVÉSSEL”**

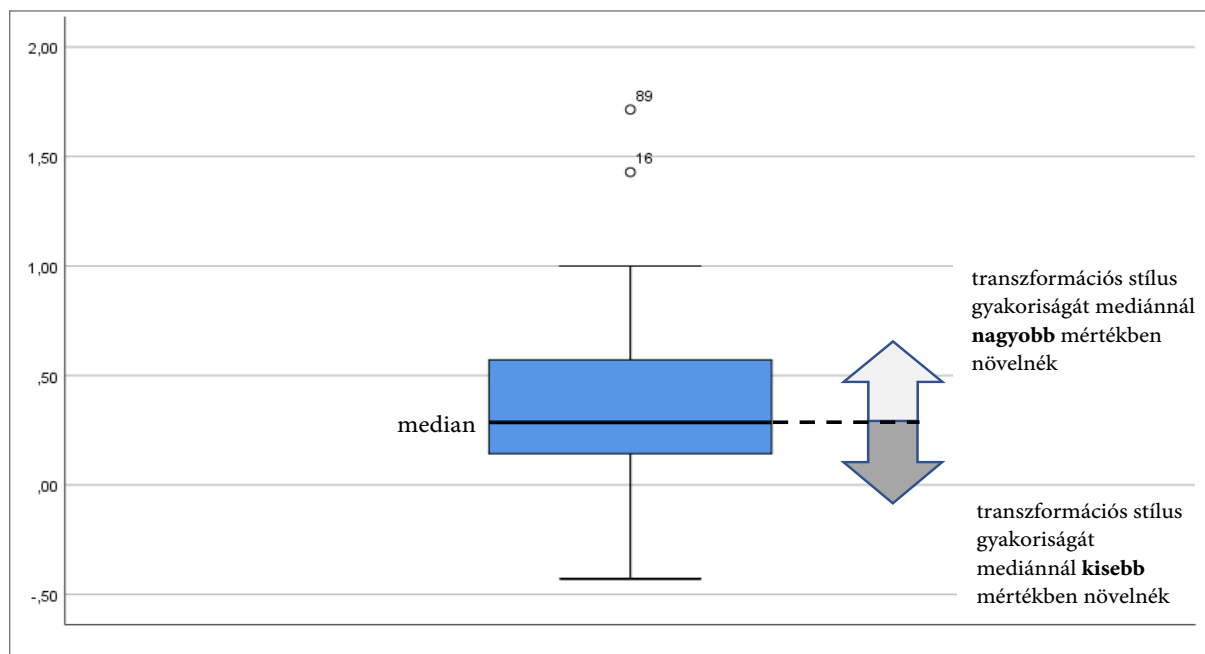
Változó	„dicsekvés” – Ha valamilyen eredmény elérése nekem, mint vezetőnek köszönhető, azt rendszeresen szóváteszem a dolgozóim körében
Transzformációs vezetés összátlag	-0,490

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A mintát két részegységre bontva is megvizsgáltam a hatás érvényesülését. A 3. ábrán a téglalapok mutatják az alsó és felső kvartilisek közötti távolságot. A két téglalap közötti vastag vízszintes vonal pedig a mediánt. A medián vonaltól a világosabb, felfelé mutató nyíl azoknak a vezetőknek a válaszait mutatja meg, akik a medián értéknél nagyobb mértékben szeretnék növelni a transzformációs vezetési stílusukat. Ezek a vezetők páros mintás t-próba eredményei alapján szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek ( $t=-2,022$ ,  $p < 0,05$ ) a „dicsekvés” pontszámokban, mint azok, akik a mediánnál kisebb mértékben növelnék a transzformációs stílus gyakoriságát. Ez utóbbi vezetők válaszait a medián vonaltól a sötétebb, lefelé mutató nyíl mutatja. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a transzformációs vezetési stílust a mediánnál nagyobb mértékben növelni szándékozókra inkább jellemző a „dicsekvő” magatartás, vagyis rendszeresen kihangsúlyozzák a dolgozók körében, ha úgy gondolják, hogy valamilyen eredmény elérése neki, mint vezetőnek köszönhető. A téglalapokból felfelé és lefelé irányuló vonalak hossza az interkvartilis terjedelem. Az „o” betűk jelölik a kiugró értékeket, vagyis a 16-os és a 89-es érték kiugrónak tekinthető. Az „y” tengelyen az „átlagos eltérés” a transzformációs vezetési stílus jelenlegi mértékétől az ideálisnak tartott mértékig való eltérést mutatja meg.

Visszaulva a Bevezetés fejezetben írtakra, fontos a dicsekvés kerülése és a vezető-követő szoros együttműködése. Pan (2024) eredményei alapján ugyanis az olyan munkakörnyezetben, ahol a hatalmi távolság magasabb volt, növekedett a munkavállalók későbbi etikátlan, szervezeti érdekeket szolgáló viselkedése. Vagyis ahol magas fokú tekintélytisztelet volt jellemző és a követők elfogadták, hogy a döntéshozatal a vezetők kezében összpontosul, ők maguk pedig nem kerültek bevonásra, negatív magatartásra sarkallta őket. Fontos tehát az egyenlő kapcsolatokra törekedni és elkerülni a magas hatalmi távolságú légkört.

3. ÁBRA: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS NÖVELÉSI SZÁNDÉKÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSE A „DICSEKVÉSSEL”



Forrás: Saját vizsgálat

Niessen és munkatársai (2017) szerint kimerült, stresszes dolgozók esetén az lehet a transzformációs vezetés negatív hatása, hogy csökkenti a proaktivitást és a „boldogulás” érzését. Stresszt a jelentős kihívásokkal tarkított munkakörnyezet idézhet elő. Az eredmények alapján (5. táblázat) azok a vezetők, akik kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtenek, nem fordítanak figyelmet a dolgozók stresszkezelésére. Ennek fontosságára érdemes lehet felhívni a figyelmüket.

5. 5. TÁBLÁZAT: KIHÍVÁSOKKAL TELI MUNKAKÖRNYEZET KIALAKÍTÁSA ÉS STRESSZKEZELÉS ÖSSZEFÜGGÉSE

Változó	Dolgozók segítése a stressz és a nehézségek kezelésében
Kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtek	0,142

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A stresszkezelésben segíthet például a Lehmann-Willenbrock és munkatársai (2015) által hangsúlyozott nyílt, megoldásközpontú kommunikáció, amely Szabó és Varjasi (2018) alapján is kulcskompetenciaként jelenik meg. Kórmíves és munkatársai (2022) a képzés és a munkavállalói jólét kialakítása mellett a belső kommunikációt nevezi meg olyan fontos fejlesztendő területként, amire a pandémia is felhívta a figyelmet. Szucsics és munkatársai (2024) szerint a transzparens kommunikáció mellett a különböző tréningek és workshop-ok szervezése, valamint a dolgozók részvételre történő ösztönzése elengedhetetlen a stresszkezelés folyamatában. A kiégésre utaló jelek megjelenése a dolgozók körében ugyanis igen problémás és költséges lehet, hiszen ők nem fogják teljesíteni a kitűzött célokat és nem fordítanak elegendő energiát a munkájukra. Megfelelően kell ezt kezelni, hiszen a csökkenő teljesítmény és a hanyatló szervezeti kultúra magasabb fluktuációhoz vezethet. Njaramba (2024) eredményei alapján a kockázatvállalásra való biztatás (innováció alstílus) jelentősége nagyobb azoknál a munkavállalóknál, akik erősebb félelmet élnek meg a vál-

ság kapcsán, mint azoknál, akik kevésbé aggódnak, hiszen ha felismeri, hogy a hiba a munka és a fejlődés velejárója, akkor nagyobb valószínűséggel mer kockázatot vállalni és innovatív megoldásokat keresni.

## Következtetések

Az eredmények alapján a mintában szereplő vezetők nem érzik elégségesnek a jelenleg alkalmazott transzformációs vezetési stílus gyakoriságát. Mindegyik alstílus esetében pozitív irányban szeretnék azt növelni.

A transzformációs vezetés lehetséges negatívumaként tünteti fel a szakirodalom a hálózatépítés elmaradását, a sikerek dicsekvéssé válását és a stressz figyelmen kívül hagyását. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy a transzformációs vezetés ezek kiküszöbölésével sem jelent csodaszert, a tranzakciós vezetéssel együttesen javasolt alkalmazni ezt a stílust.

A hálózatépítés elmaradásával kapcsolatban az eredmények közepesen pozitív kapcsolatot mutatnak a hálózatépítés és a transzformációs vezetés között, igaz a szakirodalomban szereplő fejlesztés és az innováció alstílusok valóban gyengébb, de ezeknél a változóknál is pozitív összefüggést jeleznek. A KKV-k kevésbé hierarchikusak, mint a nagyvállalatok, a vezető sokrétű tevékenysége miatt a beosztottak maguk is rákényszerülhetnek az új, önálló kapcsolatok kialakítására, amely javaslatnak is tekinthető.

A transzformációs vezetés másik veszélyforrását a sikerek dicsekvéssé válása jelenti. A kettő közötti összefüggés azoknál a vezetőknél mutatkozik, akik a társaiknál nagyobb arányban szeretnék növelni a transzformációs vezetés gyakoriságát. Javasolt felhívni a vezetők figyelmét arra, hogy a transzformációs vezető magatartása és a dolgozók teljesítménye egymást gerjesztő folyamatnak tekinthető. Hiszen a csapatra valóban jelentős hatást gyakorolhat a vezető stílusa, viszont ez önmagában, a dolgozók erőfeszítése nélkül nem elég.

A transzformációs vezetés révén a dolgozók elvárásokon felül szeretnének teljesíteni, vagyis a vezető még akkor is jelentős kihívások elé állítja őket, ha teljesíthető célokat tűz ki. Az eredmények alapján azok a mintában szereplő vezetők, akik kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtenek, nem fordítanak figyelmet az emberekre a stressz kezelését illetően. Javasolt ennek fontosságára felhívni a figyelmüket. Többek között a nyílt, transzparens kommunikációval, részvételre való biztatással, tréningek szervezésével segíthetnek abban, hogy a dolgozók teljesítsék a célokat és kellő figyelmet fordítsanak a munkájukra.

## Irodalomjegyzék

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *Leadership Quarterly*, 26(5), 790-801. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.002>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, 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>
- 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>
- Czifra J., & Csukonyi C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a Covid-19 pandémia alatt, avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(3), 15-24.
- 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.apmrv.2020.09.002>



- Kőműves Z., Poór J., & Szabó S. (2022). Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 21-32. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.02>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons Inc., San Francisco.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003>
- Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.008>
- Molnárné K. J., & Csontos F. (2024). Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 2-11.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103(7), 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>
- Njaramba, F. (2024). Transformational leadership in a crisis: Dimensional analysis with psychological capital. *Heliyon*, 10(16). ISSN 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35900>
- Pan, C. (2024). The Dark Side of Transformational Leadership: Power Distance Spurs Unethical Pro-Organizational Behavior of Employees. *Human Performance*, 38(1), 28-42. <https://doi.org/10.1080/08959285.2024.2436172>
- Szabó S., & Varjasi G. (2018). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, 19(1), 9-14.
- Szathmári E., & Kiss O. E. (2024). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban [Leadership roles and organisational trust in the 'new normal']. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 453-467. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00103>
- Szucsics T. S., Király Z., & Szabó S. (2024). A munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata multinacionális vállalati környezetben. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 23-34.
- Tagscherer, F., & Carbon, C-C. (2025). The role of transformational leadership in navigating digital servitization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(2). ISSN 2773-0328. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100098>
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership*. Routledge.
- van 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>