

DR. BELÉNYESI EMESE PHD

EGYETEMI DOCENS

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM ÁLLAMTUDOMÁNYI ÉS KÖZIGAZGATÁSI KAR
KÖZSZERVEZÉSI ÉS KÖZIGAZGATÁSTANI INTÉZET

Alfavezetők a közigazgatásban?

Mottó:

„Minden szervezet eredményességében a legfontosabb tényező a főnök. Ezért azok a kritikák is, amelyek a közigazgatás ellen elhangzanak, jelentékeny részben a főnökökre vonatkoznak. A szervezésben tehát a főnökök kiválasztására, a főnöki állások betöltésére a legnagyobb gondot kell fordítani, mert azokat a hibákat, amiket a rossz főnök kiválasztása okoz, nem lehet ellensúlyozni az alárendeltek még oly jó kiválasztásával sem.”
(Magyary Zoltán)

Miért aktuális a téma?

A fenti Magyary-gondolat ma is, amikor a közigazgatással szemben egyre magasabb elvárásokat támasztanak, rendkívül aktuális. Egyrészt a XXI. században egy új vezetési paradigmaváltásnak vagyunk tanúi: a korábban már bevált menedzsment technikákkal nem lehet hosszú távon sikeresen vezetni a szervezeteket. Másrészt a vezetők körében gyakran előforduló személyiség-típus az ún. *alfavezető*, amelynek előnyeit és hátrányait, lehetőségeit és korlátait érdemes feltérképezni a céllal, hogy a sikeres tevékenységükhöz szükséges kompetenciáikat fejlesszteni,¹ illetve számukra egyéniesített képzési programot² kínálni lehessen.

Mit jelent az, hogy alfavezető? A csúcsvezetők körében gyakran előforduló személyiség-típus az, aki meghatározó, mindenáron sikerre tör, semmitől vissza nem riadó. A történelem is számos példát kínál olyan vezetőkre, akik hihetetlen energiával képesek voltak sikerre vinni kitűzött céljukat, vagy ugyanekkora energiával romba dönteni azt, amit felépítettek – ez voltaképpen ugyanannak az éremnek a két oldala. Az utókor eltérően értékeli ezen személyeket, egyeseket hősként tisztel, mások felett ítélkezik, többnyire a kontextustól függően.

Somogyi szerint az üzleti életben az alfavezetők előnyös alaptulajdonság-készlete a célratörés, karizma, amellyel másokat magukhoz vonzanak, a felelősségvállalás képessége az innovatív gondolkodás és a fejlődés abszolút igénye, amely komoly hasznot hoz a vezetett vállalatnak. Ha azonban nem

találják meg a helyüket vagy a körülmények nem megfelelőek, akkor pontosan ugyanilyen mértékű kockázatot jelentenek.³ Ludeman és Erlandson, mint az alfavezetők tapasztalt kutatói, összeállították az alfa személyiségek tipológiáját, illetve elemezték magatartásuk előnyeit és hátrányait, lehetőségeiket és korlátaikat.⁴

Kérdés, hogy a közigazgatás vajon milyen terepet kínál az alfavezetők számára? Egyáltalán szükség van-e rájuk ebben a szektorban? Ha igen, vajon melyik típus képviselteti magát többnyire? Ezen kérdésekre keresi a választ a tanulmány, elemezve a közszeletor, az üzleti szektor és a civil szektor egyes alfavezetőinek beosztottaik által értékelt magatartását, ez alapján sorolva típusba őket, illetve keresve a szektorbéli összefüggéseket és különbségeket.

Miért alfa?

Tudjuk, hogy a görög ábécében az alfa az első betű és az állatvilágban a domináns hím vagy nőstény a vezető. Ugyanakkor az emberi közösségekben is megjelenik az a meghatározó személy, aki formális vagy informális vezetői szerepet tölt be. Ez önmagában rendben volna, ha nem lenne világunk tele – olyan sokszor mások számára érthetetlen, viszont nagyon is meghatározó – emberekkel, akik életük során „szereplőnek letenni valamit az asztalra” sok esetben semmitől nem riadva vissza. Ezen vezetők előnyeit és hátrányait, lehetőségeit és korlátait időszerű volt struktúrába rendezni, hogy pozitívumaik környezetük javára váljanak, negatív attitűdjeik pedig minél kevésbé érvényesülhessenek.⁵

Vezetői karizma

Vajon miben rejlik az alfavezetők ereje? Ludeman és Erlandson szerint karizmatikusak, ami azt jelenti, igen erős egyéniségű, a tömegekre delejes erővel ható, meggyőző erővel bíró szemé-

¹ A témával foglalkozó első magyar konferencia 2014. május 21-én került megrendezésre a Tudáskurátor Társaság és a Menedzsment Fórum közös szervezésében az Alfa (Fe)Male XXI: Alfavezetők, hatalom és siker a XXI. században címmel.

² Kis Norbert: „Tanuló közigazgatás”: a közszeletati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám.

³ SOMOGYI Krisztina (2014): Az üzleti világ az alfavezetők szemétdombja. (http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Alfa_szindroma_az_uzleti_vilagban.html)

⁴ Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2006): The alpha male syndrome. Harvard Business Press, 2006. Boston, Massachusetts.

⁵ SOMOGYI Krisztina (2014): Az üzleti világ az alfavezetők szemétdombja. (http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Alfa_szindroma_az_uzleti_vilagban.html)

lyek; varázsos, vonzó, megbabonázó.⁶ Kiemelkedő jellemzőjük a verbális befolyásoló képesség, erős jelenlét az „itt és most”-ban, valamint személyes vonzerő a társaságukban lévőkre.

A *karizmatikus vezető* rendelkezik tehát egy olyan kisugárzással, ami szinte megmagyarázhatatlan módon arra készíti a környezetét, a munkatársait, hogy azok saját véleményüket felülírva, azonosuljanak azzal, amit ő képvisel, és tudatosságának csökkentésével, a gondolataik, cselekedeteik egy irányba rendeződjenek. Abba az irányba, amit a karizmatikus vezető számukra kijelölt. Ezt a befolyásolási képességet különböző hatalmi technikákkal is folyamatosan képesek alátámasztani. Ilyenek pl. a manipulálás, célzások, meggyőzés, szakértelem stb.⁷

Hatalom – a kétélű fegyver

Nézzük meg mi a helyzet a hatalommal. „*Hatalomnak azt a társadalmi kapcsolatokban rejlő lehetőséget nevezzük, amely megengedi, hogy az egyik ember akár a másik ellenállása ellenére is véghezvigye akaratát, függetlenül attól, hogy erre a lehetőségre mik, vagy milyen eszközök adnak módot.*”⁸ A hatalom tehát nem más, mint mások viselkedése fölötti befolyás, ellenőrzés, akár a befolyásolandó személy akarata ellenére. Ez lehet jutalmazó vagy büntető hatalom is. Amikor a hatalom jutalmazó és az beosztottakat a vezetőjük pozitív érzelmekkel, jutalmazással, elismeréssel motiválja, akkor a szervezet hatékonyan képes működni. A munkatársak látják és magukénak érzik a kitűzött célt, amiért érdemes dolgozni. Azonban, ha a vezető hatalmát a büntetéstől való félelemmel, megszegényítéssel, erőszakkal éri el, akkor ez könnyen szélsőségekhez vezethet. Felmerülhet még a hatalom személyiségtorzító hatása, ami szintén okot ad arra, hogy az alfavezetők fejlesztésével foglalkozzanak.

Férfi vagy női alfavezető?

Mikor alfavezetőről beszélünk, elsősorban a férfivezetők jutnak eszünkbe, hiszen „*történelmünk alfákkal van kiköveve*”, azaz végignézve a történelmen a nagy vezetők, akik birodalmakat építettek, vallást alapítottak, népeket emeltek fel vagy igaztak le, döntő többségében férfiak voltak, és bizony ritkán voltak emberileg elfogadható személyiségek.

Azonban a női nem képviselői éppúgy rendelkeznek ezzel a tulajdonság együttesével, de a legtöbb esetben az alapvető empátiájuk, enyhébb arroganciájuk és megfékezhető küzdőszellemük – legalábbis nem mindenben és mindenkin gondolkodás nélkül átgázolva jelentkező nyerni akarásuk okán kevésbé tudnak az igazán negatív oldalra csúszni. Mivel nekik kevesebb problémájuk van és kevesebbet is okoznak másoknak, így a kutatók is elsősorban az alfa hímeikkel foglalkoznak.⁹

⁶ <http://www.szomagyarito.hu/szocikk.php?id=2261>

⁷ <http://www.sikerman.hu/karizmatikus-vezeto>

⁸ Max WEBER (1987): *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1. Szociológiai kategóriáiban.* KJK. Szociológiai alapfogalmak 37–80.

⁹ Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2006): *The alpha male syndrome.* Harvard Business Press, 2006. Boston, Massachusetts.

Amíg egyesek a pozitív, követendő példát látják bennük, mert valóban: elemükben energikus, határozott, karizmatikus, felelősséget vállalni tudó és akaró, céljaikat tűzön-vízen át elérő emberek ők, addig mások az arroganciát, a felsőbbrendűséggel határos, sértő magabiztosságot és embertársaik semmibevételét tapasztalták meg velük kapcsolatban – és valóban, mindkettő igaz. Ahogy minden éremnek két oldala van, az alfa-szindrómával megáldott emberek képesek egyik végtől a másikba esni, és sikerre vinni ügyüket – ha helyükön vannak – vagy ugyanakkora hihetetlen energiával romba dönteni egy egész szervezetet.¹⁰

Alfavezetők a szervezetben

Ludeman és Erlandson szerint az alfavezetők jellemzője tehát a célratörés, karizma, amellyel másokat magukhoz vonzának, a felelősségvállalás képessége, az innovatív gondolkodás és a fejlődés abszolút igénye, ami komoly hasznot hozhat a vezetett szervezetnek. Ha azonban nem találják meg a helyüket vagy a körülmények nem megfelelőek, akkor pontosan ugyanilyen mértékű kockázatot jelentenek. Többnyire nem nevelnek ki erős utódot, sőt félelmet és bizonytalanságot keltenek a kollégák körében, mert lehetetlent várnak el és nem bíznak senkiben. Előfordul, hogy energiájukat és egyben a vállalatát is felőrlik értelmetlen küzdelmekben. Ezekben a versenyekben saját nyerni vágyásukat ugyan kielégítik, de a szervezet céljait szem elől tévesztik. Mindig mindenkinél okosabbak, nem hallgatnak a szakértők szavára, akár el is üldözik őket a szervezettől, ezzel komoly humántőkétől fosztva meg azt. Az 1. sz. táblázat az egyes *alfaképességek* szervezetre gyakorolt hatásait foglalja össze.¹¹

A későbbiekben a szerzőpáros, további vizsgálta az alfavezetők képesség-készletét és azok hatásait a szervezetre, és kiegészítette a fenti eredményeket. Ezeket a 2. sz. táblázat foglalja össze.¹² Könnyen belátható, mennyire fontos, hogy az erősségeik érvényesüljenek, hiszen a hiányosságaik legalább akkora vagy nagyobb kárt okozhatnak, mint amennyi hasznot az előbbiek.

Az alfavezető személyisége

Az alfavezetők személyisége – közös jellemzőik mellett – egymástól eltérő képet mutat. Ludeman és Erlandson szerint négy típusba sorolhatók:¹³

1. *Parancsnok.* Úgy vezet, hogy biztonságban érzi magát a vezetett. Magabiztosan utasít és vállalja a felelősséget, vi-

¹⁰ SOMOGYI Krisztina (2014): *Az üzleti világ az alfavezetők szemétdombja.* (http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Alfa_szindroma_az_uzleti_vilagban.html)

¹¹ Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2004): *Coaching the Alpha Male.* Harvard Business Review. May 2004.

¹² Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2006): *The alpha male syndrome.* Harvard Business Press, 2006. Boston, Massachusetts.

¹³ SOMOGYI Krisztina (2014): *Az üzleti világ az alfavezetők szemétdombja.* (http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Alfa_szindroma_az_uzleti_vilagban.html)

szont nagy teljesítményt vár el, és nem tűri a gyengeséget. Ő a legemberközpontúbb a négy típus közül – néha még akár az is feltűnik neki, hogy embereket vezet –, cserébe a leginkább sújtva őket a saját kontrollálatlan dühkitöréseiből eredő problémákkal.

2. *Vizionáló.* Gondolkodó, akik legszívesebben bólogatójánosokkal veszik körbe magát, mert nem szeretné, ha bárki holmi gyakorlati okokra hivatkozva meggátolná őt víziói véghezvitelében. Illetve annak elkezdésében, mert akkor teszi jól, ha a karizmájával és egyéni elképzeléseivel az élen

1. táblázat

Az alfa-képességek hatása a szervezetre

Alfa-képességek	Érték a szervezetnek	Kockázat a szervezetnek
Magabiztos és határozott	Határozottan cselekszik; jó intuícióval rendelkezik	Öntörvényű, domináns és félelmetes
Rendkívül intelligens	Jó átlátó képessége, kreatív gondolkodása van	Elutasítja vagy megalázza a munkatársakat, aki nem értenek vele egyet
Cselekvés-orientált	Eredményeket produkál	Türelmetlen, ellenáll a változási folyamatoknak, amelyek eredményeket hozhatnak
Magas teljesítmény-elvárása van magával és másokkal szemben	Kitűzi és magvalósítja a célokat	Folyamatosan elégedetlen, nem ismer el és nem motivál másokat
Nyers kommunikációs stílusa van	Cselekvésre mozgósítja az embereket	Félelmet, engedelmeséget és egy intrikus légkört generál
Nagyon fegyelmezt	Rendkívül hatékony, mindig talál időt a kemény munkára és sportra	Ésszerűtlen elvárásai vannak magával és másokkal szemben, nem veszi észre a kiégés jeleit
Érzelemmentes	Éleslátó és objektív	Nehéz csatlakozni hozzá, nem inspirálja a csapatot

Forrás: Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2004): Coaching the Alpha Male. (saját fordítás)

2. táblázat

Az alfa-képességek értékei és kockázatai a szervezetben

Az Alfa-szindróma: amikor az erősségekből hiányosságok lesznek		
Alfa-képesség	Érték a szervezetnek	Kockázat a szervezetnek
Domináns, magabiztos, vállalja a felelősséget	Határozott, bátor vezető; cselekvésre ösztönzi a munkatársakat	Nem enged maga mellett más erős vezetőket; megfélemlít; elfojtja a nézeteltéréseket
Karizmatikus, mágneses kisugárzású, határozottan vezet	A legjobbat hozza ki másokból, és többlet teljesítményre veszi rá az embereket	Manipulálja az embereket azért, hogy kövessék, és a személyes báját használja, hogy erre rávegye őket
Agresszív, versengő alkat	Elhatározza, hogy nyerni fog, és másokat is nyeresre készítet	Versenyez a vezetőtársaival; elidegeníti kollégáit; másokban nem bízik
Sikerorientált, erős küldetéstudattal rendelkezik	Akció- és eredmény-orientált, lehetetlen célok elérésére serkenti csapatát	Magas teljesítménykövetelményeket állít mások elé; lehetetlent vár el, és nem veszi tudomásul, ami ennek eléréséhez szükséges
Merész, kreatív, innovatív gondolkodó	Zseniális ötletei vannak, megoldja a megoldhatatlan problémákat is, messzebb lát, mint mások	Arrogáns, makacs, túlságosan önfejű; másokra kényszeríti a saját véleményét; kizárja mások ötleteit
Kitartó, szívós, határozott, állhatatos	Bátor a meggyőzésben; mindig előre halad; vállalja a népszerűtlenséget is az eredmények elérése érdekében	A kimerültségig hajtja magát és másokat; sürgető; türelmetlen; úgy gondolja, a szabályok rá nem vonatkoznak
Erős vágy az újdonság és változás iránt	Értékeli a gyorsaságot, hajtja az embereket és a szervezeteket a szükséges változások és a gyors növekedés felé	Túlbugzó; alulértékeli a szervezeti összehangolás jelentőségét; akcióba lendül mielőtt másoktól támogatást kapna
Jövőbelátó; tudja, mi minden lehetséges	Felismeri a rést a ma valósága és a holnap potenciálja között	Elsősorban a jövőre fókuszál, a jelent és a közeljövőt elhanyagolja; szem elől téveszti a szervezet életképességét
Látja, hogy mi az ami hiányzik	Proaktívan látja problémákat, helyesbíti, kijavítja a dogákat, megakadályozza, hogy azok rosszabb irányt vegyenek	Kritikus lehet, megalázó; nem ismeri el mások hozzájárulását; demoralizálja az embereket

Forrás: Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2006): The alpha male syndrome. Harvard Business Press, 2006. Boston, Massachusetts. (saját fordítás)

3. táblázat

Az alfajtípusok értékei és kockázatai a szervezetben

Alfajtípus	Alfaképesség	Érték a szervezetnek	Kockázat a szervezetnek
Parancsnok	Heves, kiváló vezető, aki előkészít mindent, erős, motivált	Döntőképes, erős, parancsoló, kiváló magabiztossággal rendelkezik, karizmatikus, teljesítési-kényszer és győzelemvágy hajtja, a legjobbat hozza ki másokból	Szólo játékos, domináns, vitatkozó, makacs, védi a saját érdekeit, versengő, irigy, laza szabályokat követ.
Vizionáló	Kíváncsi, lelkes, intuitív, proaktív, jövő-orientált, észreveszi és kihasználja azokat a lehetőségeket és esélyeket, amiket más elmulaszt, másokat is inspirál az ötleteivel	Magas elvárásokat támaszt másokkal szemben, előremutató célok motiválják, inspiráló jövőképe van, kreatív lépései vannak, meggyőző, megrendíthetetlen hite van, kitartó akaratú, bízik a megérzéseiben, az ösztönében	Túlságosan magabiztos az ötletei terén, túlságosan hencegő, kihívás esetén védekező, passzív; elzárkózik a befektetéstől, figyelmen kívül hagyja a valóságot, nem támogatja a gyakorlatot, kiforgatja az igazságot
Stratéga	Módszeres, rendszerszemléletű; briliáns gondolkodó, akit a tények és adatok irányítanak; kiváló megítélési képességgel rendelkezik, és jó szeme van a problémához és annak rendezéséhez	Gyors, kutató elme, tárgyilagos, analízáló, adatszolgáltató, módszeres, túllát a nyilvánvalón, egyesít az eltérő ötleteket	Nem ad mások véleményére; mindentudó, önelégült, arrogáns, elbizakodott; mindig neki kell, hogy igaza legyen; nem ismeri el a hibáit, hideg és érzelemmentes (érzéketlen), hiányzik belőle a csapatszellem, nem tud kapcsolatot teremteni másokkal
Megvalósító	Fáradhatatlan, célorientált, aki a részletekre figyelve teljesíti a tervet, hajthatatlan fegyelmű, mindenkit a kötelességük elvégzésére sarkall	Szigorú, fáradhatatlan, észreveszi a megoldandó problémákat, kiváló visszajelzést ad, emlékeztet, tetterre sarkallja az embereket, erősíti a csapatszellemet	Értelmetlen, indokolatlan elvárásokat támaszt másokkal szemben, munkamegszállott, türelmentlen, túlságosan kritikus, a hiányosságra fókuszál, elégedetlen, nem ismeri el mások teljesítményét

Forrás: Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2006): *The alpha male syndrome*. Harvard Business Press, 2006. Boston, Massachusetts. (FECSER Zsuzsanna fordítása)

jár, de igazi gyakorlatias megvalósító-embereket alkalmaz, akik valóra váltják fantasztikus ötleteit.

3. *Stratéga*. Elemző, aki számára a világ racionális érvekből épül fel. Mások számára követhetetlen tempóban valósítja meg elképzeléseit – csak ne lenne néha az a fránya emberi tényező! Hasznos lenne, ha néha le tudna lassítani, és ha nem is ápolni a kollégák lelkiállapotát, de legalább segíteni környezetének megérteni a mértéket.

4. *Megvalósító*. Igazi macchivellista, akiknek semmilyen áldozat nem túl nagy, hogy elérje célját. Cserébe megbízható és kollégái számíthatnak rá – na nem a megértésére, de amit mond az meg is történik, sokszor azon az áron, hogy túlhajszolja, „kiégeti” beosztottjait. Ha pozitív visszajelzést adna, tudna dicsérni, máris más színben tűnik fel a magas követelményszint.

A szerzőpáros típusonként is vizsgálta és differenciálta az alfavezetők képesség-készletét és azok értékeit, kockázatait a szervezetre nézve. Ezeket a 3. sz. táblázat foglalja össze.

Alfavezetők a közigazgatásban

Induljunk ki a „három általánosan elfogadott tételből”: (1) a közigazgatás a politikai rendszer része, (2) a közigazgatási szervezet meghatározott funkciók ellátására szerveződik, (3) a közigazgatási szervezet szaktudásra épített szervezet.¹⁴

A közigazgatást irányító helyi testületek vezetői pozíciója elsősorban politikai jellegű, amelyhez korlátozottabb – vagy éppen speciális jellegű – szakismeretek is fűződnek. A közigazgatás szervezeti rendszerében lévő státuszpozícióknak, ideértve a közvetlen szervezeti vezetést, elsősorban szakismeretre alapulónak kell lenniük. Minthogy a közigazgatás egésze politikailag alárendelődik a mindenkori államhatalomnak, más a tartalma: ebben az értelemben a politikai elem azt a képességet jelenti, hogy elsősorban a megfelelő szakismeretekkel rendelkező közigazgatási vezető, képes legyen döntéseinek, munkájának általános, helyi társadalmi és politikai következményeinek átlátására. Fontos, hogy képes legyen a társadalmi környezetben mutatkozó problémák és feszültségek észlelésére, kezelésére, azaz szakmai tevékenysége politikai összefüggéseinek átlátásra, valamint ennek tudatában való mérlegelésre és cselekvésre. Fontos figyelembe venni továbbá az emberi-vezetői kockázatkezelést a közigazgatásban.¹⁵

A fentiek arra engednek következtetni, hogy a közigazgatásban a vezetők általában korlátozottabb mozgástérrel rendelkeznek, így az alfavezetők erősségei és gyengeségei is kevésbé tudnak érvényesülni. A kutatás hipotézise szerint a közigazgatásban is megtalálható az alfavezetői típusok között az ún. *Megvalósító* képviselteti magát többségében, mivel a mindenkori kormány végrehajtó apparátusának irányítóiról

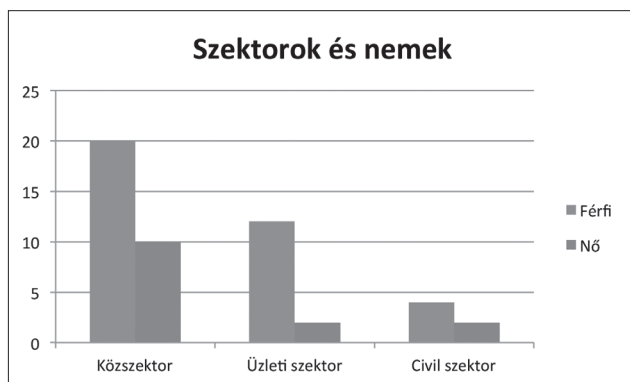
¹⁴ KULCSÁR Kálmán (1986): *A modernizáció és a magyar társadalom*. Magvető Kiadó. Budapest.

¹⁵ BUKOVICS István: *A fenntartható közigazgatás elmélete*. Polgári szemle 2013/3-6. Vol.9.211-226. old Budapest, 2013.

van szó. A vizsgálat a kvalitatív megközelítéshez tartozó narratív interjúzás és interjúelemzési módszertannal¹⁶ készült.¹⁷ A strukturált interjúk, a beosztott munkatársak alfavezetőikről alkotott véleménye alapján, a következő kérdések mentén készültek: 1. Hogyan jellemezné a vezetője magatartását átfogóan? 2. Hogyan viselkedik a szokásos hétköznapi helyzetekben (feladatkiadás, ellenőrzés stb.)? 3. Hogyan viselkedik krízishelyzetben (nem várt szituáció, szoros határidő stb.)? 4. Hogyan oldja meg a munkahelyi problémákat? Egyedül találja ki a megoldást vagy másokat is bevon? 5. Hogyan viszonyul a munkatársaihoz? Meghallgatja a véleményüket? Mit tesz azok eltérő véleménye esetén? 6. Hogyan viszonyul a változásokhoz? Kezdeményezője vagy inkább követője azoknak? 7. Hogyan tűz ki célokat a munkatársaknak? Hogyan ad visszajelzést az eredménnyel kapcsolatban? 8. Hogyan kommunikál a környezetével (felettesekkel, vezető kollégákkal, beosztottakkal)? 9. Hogyan oldja meg a konfliktusokat (felettesekkel, vezető kollégákkal, beosztottakkal)? 10. Hogyan szervezi meg a munkát, bánik a munkaidővel önmagát és a munkatársakat illetően? 11. Hogyan kezeli az érzelmeget érintő munkahelyi szituációkat (betegség, magánéleti problémák stb.)? 12. Meséljen el egy vele kapcsolatos emlékezetes történetet! A kérdésekre adott válaszok tartalomelemzése alapján került meghatározásra az alfavezető típusa. Tiszta típusról csak a legritkább esetben beszélhetünk, többnyire az egyes típusjegyek keveredésével találkozunk, ezért a besoroláskor a leginkább domináns típusjegyek lettek figyelembe véve.

A minta jellemzői

A vizsgált mintába¹⁸ összesen 50 fő vezető került be, 30 a közszektorból, ebből 20 férfi és 10 nő, és 14 az üzleti szektorból, ebből 12 férfi és 2 nő és 6 a civil szektorból, ebből 4 férfi és 2 nő. Szektor alapján 60%-uk a közszektorban, 28%-uk az üzleti szektorban, 12%-uk pedig a civil szektorban dolgozik. A nemek alapján 72% férfi és 28% nő. A minta nemek és szektor szerinti megoszlását a 1. számú diagram mutatja.



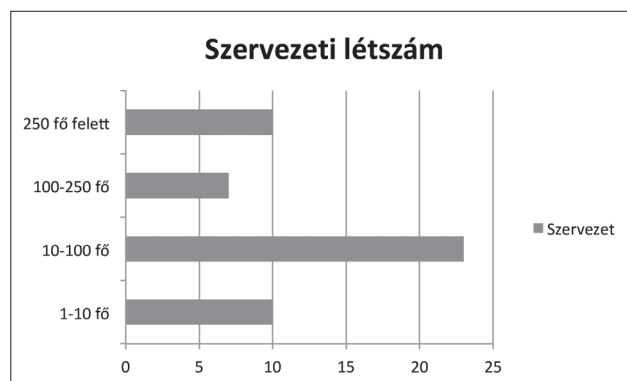
1. diagram
A minta szektorok és nemek szerinti megoszlása

A közszektorból 7 államigazgatási szerv, 13 önkormányzat és 10 közintézmény, az üzleti szektorból 7 külföldi és 7 hazai tulajdonú vállalat, a civil szektorból 3 alapítvány és 3 egyesület került a mintába. A szervezetek szektorbeli megoszlása: 14% államigazgatási szerv, 26% önkormányzat és 20% közintézmény, 14% külföldi és 14% hazai tulajdonú vállalat, 6% alapítvány és 6% egyesület. A szervezetek szektor szerinti megoszlását a 2. számú diagram mutatja.



2. diagram
A szervezetek szektorok közötti megoszlása

A létszámot illetően, az 1-10 főt foglalkoztató szervezetek száma 10, a 10-100 főt foglalkoztatóaké 23, a 100-250 fő közötti 7, a 250 fő közötti pedig 10. A szervezetek létszám szerinti megoszlását a 3. számú diagram mutatja.



3. diagram
A szervezetek létszám szerinti megoszlása

A szervezet székhelye szerint: 23 a fővárosban (46%), 9 megyei jogú városban (18%), 11 városban (22%), 7 pedig községben működik (14%). A szervezetek település szerinti megoszlását a 4. számú diagram mutatja.

A beosztásuk szerint 35 felsővezető és 15 középsővezető. A felsővezetők 60%-a a közszektorban, 23%-a az üzleti szektorban, míg 17%-uk a civil szektorban dolgozik. A középsővezetők 60%-a a közszektorban, 40%-a pedig az üzleti szektorban tevékenykedik. A vezetői státusz szervezetek szerinti megoszlását az 5. sz. diagram mutatja.

A minta jellemzőinek ismertetése után rátérhetünk a kutatás fő kérdésének, a vizsgált alfavezetők típusainak szektorbeli összefüggéseinek elemzésére.

¹⁶ VAJDA Júlia (2003): Az élettörténet szövegének szöveve. Jel-Kép. 2003.

¹⁷ Az interjúk az NKE KTK hallgatóinak segítségével készültek.

¹⁸ A kutatás nem reprezentatív.

Alfajtípusok szektorbéli összefüggései

Az alfajvezetők típusokba való sorolása az interjúk kérdéseire adott válaszok tartalomelemzése alapján történt. Tiszta típusokkal a gyakorlatban ritkán találkozni – többnyire kettő, esetleg három típus jegyei keverednek egymással – nincs ez másként esetünkben sem, így a besorolás a vezető típusjegyek alapján történt.

A fentiek alapján a vezetőtípusok eloszlása a mintában: 26 Parancsnok (52%), 5 Vizionáló (10%), 10 Stratéga (20%), 9 Megvalósító (18%). A vezetőtípusok eloszlását a mintában a 6. sz. diagram mutatja.

Általánosan megállapítható, hogy a mintában szereplő alfajvezetők többségében a közszektorban, azon belül önkormányzatokban, 10-100 főt foglalkoztató szervezetekben, többnyire a fővárosban, férfi felsővezetőként tevékenykednek. Az egyes típusok helyzete az alábbiakban kerül elemzésre.

Látható a *Parancsnok* dominanciája (52%) a mintában, a vizsgált vezetők több mint felét ebbe a kategóriába lehet sorolni. Ez a típus mindhárom szektorban előfordul: közszektor 62%, üzleti szektor 23%, civil szektor 15%. **Közszektoron belül 31% államigazgatási szerv, 44% önkormányzat, 25% közintézmény. Létszám alapján 19% 1-10 fő közötti, 62% 10-100 fő közötti, 12% 100-250 fő közötti és 7% 250 fő feletti szervezetben tevékenykedik.** Település alapján 35% fővárosi, 15% megyei jogú városi, 35% városi, 15% községi szervezetben dolgozik. A nemek szerinti megoszlás 70% férfi, 30% nő. Vezetői státusz alapján 77% felsővezető, míg 23%

középvezető. **Összegezve: főként a közszektorban, azon belül önkormányzatokban, 10-100 fő közötti szervezetekben, leginkább a fővárosban és vidéki városokban, férfi felsővezetőként dolgozik.**

A *Vizionáló* a mintában a legkisebb részarányt (10%) képviseli. Ez a típus kizárólag a közszektorban, ezen belül 20% államigazgatási szervezetben, 40% önkormányzatban, 40% közintézményben dolgozik. **Létszám alapján 20% 1-10 fő közötti, 40% 100-250 fő közötti és 40% 250 fő feletti szervezetben tevékenykedik.** Település alapján 60% fővárosi, 40% községi szervezetben dolgozik. A nemek szerinti megoszlás 80% férfi, 20% nő. Vezetői státusz alapján 80% felsővezető, míg 22% középvezető. **Összegezve: főként a közszektorban, azon belül önkormányzatokban és közintézményekben, 100-250 fő közötti és 250 fő feletti szervezetekben, leginkább a fővárosban férfi felsővezetőként dolgozik.**

A *Stratéga* a mintában arányaiban nagyobb (20%), mint a másik két kisebb részt képező típus. Ez a típus két szektorban fordul elő: közszektor 60%, üzleti szektor 40%. Közszektoron belül 17% államigazgatási szerv, 33% önkormányzat, 50% közintézmény. Létszám alapján 20% 1-10 fő közötti, 30% 10-100 fő közötti, 30% 100-250 fő közötti és 20% 250 fő feletti szervezetben tevékenykedik. Település alapján 70% fővárosi, 10% megyei jogú városi, 10% városi, 10% községi szervezetben dolgozik. A nemek szerinti megoszlás 70% férfi, 30% nő. Vezetői státusz alapján 70% felsővezető, míg 30% középvezető. **Összegezve: főként a közszektorban, azon belül közintézményekben, 10-100 fő közötti és 100-250 fő közötti szervezetekben, leginkább a fővárosban és vidéki városokban, férfi felsővezetőként dolgozik.**

A *Megvalósító* a mintában sorrendben a harmadik (18%). mindhárom szektorban előfordul: közszektor 34%, üzleti szektor 44%, civil szektor 22%. Közszektoron belül 34% önkormányzat, 66% közintézmény. Létszám alapján 22% 1-10 fő közötti, 22% 10-100 fő közötti, 11% 100-250 fő közötti és 45% 250 fő feletti szervezetben tevékenykedik. Település alapján 44% fővárosi, 44% megyei jogú városi, 12% városi szervezetben dolgozik. A nemek szerinti megoszlás 88% férfi, 22% nő. Vezetői státusz alapján 44% felsővezető, míg 66% középvezető. **Összegezve: főként az üzleti szektorban, azon belül közintézményekben, 250 fő feletti szervezetben, leginkább a fővárosban és megyei jogú városokban, férfi középvezetőként dolgozik.**



4. diagram
A szervezetek település szerinti megoszlása



5. diagram
A vezetői státusz szervezetek szerinti megoszlása



6. diagram
A vezetőtípusok eloszlását a mintában

A közszektoron belül az egyes alfavezetők megoszlás a következő: 53% Parancsnok, 17% Vizionáló, 20% Stratéga és mindössze 10% Megvalósító. Szektoron belüli arányok: államigazgatási szervnél: 72% Parancsnok, 14% Vizionáló és 14% Stratéga; önkormányzatnál: 58% Parancsnok, 17% Vizionáló, 17% Stratéga és 8% Megvalósító; közintézményekben 37% Parancsnok, 18% Vizionáló, 27% Stratéga és 18% Megvalósító. Az alfátípusok eloszlását a közszektoron belül a 7. sz. diagram mutatja.



7. diagram
Alfátípusok a közszektorban

Végeredményben a kutatás hipotézise, miszerint a közigazgatásban is megtalálható alfavezetői típusok között az ún. *Megvalósító* képviselteti magát többségében, nem igazolódott. Ehelyett a *Parancsnok* típus bizonyult jellemzőnek, míg előbbi az üzleti szektorban fordult elő többnyire.

Érdekes ennek okait boncolgatni: vajon mennyire függ össze egy alfavezető magatartása az adott nemzet kultúrájával? Amennyiben ez a kultúra hagyományokkal rendelkező, befelé összpontosító, lehet, hogy inkább a Parancsnok típus érvényesülését segíti elő, szemben pl. a Vizionáló típusal, ami egy újabb, kifelé összpontosító kultúrában dominálhat erőteljesebben? További kérdés, hogy a vezetés jellege milyen összefüggést mutat a szervezeti kultúrával az alfavezetők esetében? Vajon milyen mértékben alakítja az alfavezető a szervezeti kultúrát?¹⁹

A tevékenységre épülő jellegzetes szervezeti formákhoz kapcsolódóan *Handy* négy jellegzetes kultúrátípust különböztet meg, és ezek az egyes kultúrátípusok csak meghatározott struktúrátípusokban tudnak jól érvényesülni.²⁰

- Hatalomkultúra („*pókháló*”): centralizált szervezetben működik jól, kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája.
- Szerepkultúra („*oszlopcsarnok*”): bürokratikus kultúra, a közszervezetek jellemzője.

¹⁹ A szervezeti kultúra a szervezeti tagok által osztott alapvető feltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket. Mindezek rituálékban, tárgyakban, szimbólumokban jelennek meg. A különböző kultúraelemek modelleké állnak össze, melyek közül az egyik legismertebb a *HANDY*-féle kultúra típusok, amelyek: a hatalomgyakorlás módja és az integráltság foka alapján határoldnak el.

²⁰ BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.

- Feladatkultúra („*háló*”): divizionális- és mátrix szervezet jellemzője, munkakör- és projekt-irányultságú kultúra.
- Személyiségkultúra („*halmasz*”): programorientált szervezet kultúrája, melynek központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek.

Tiszta kultúrátípusokkal a gyakorlatban szintén ritkán találkozni – többnyire két kultúra keveredéséről, együttéléséről beszélhetünk. Azonban, ha valamelyik dominanciáját vesszük alapul, a fentieket figyelembe véve, a közszektorban jellemzően a szerepkultúra, az üzleti szektorban a feladatkultúra, míg a civil szektorban a személyiségkultúra érvényesülhet. A modelltől kiindulva viszont, eredendően az alfavezetők inkább a hatalomkultúrában érzik jobban magukat, amikor nem kell igazodniuk szoros kötöttségekhez, vagy másokkal egyeztetni, esetleg alárendelni saját céljaikat. Mi történik más típusú szervezeti kultúrák esetében? Nyilvánvaló, hogy bizonyos fokig az alfavezető is alkalmazkodik, és saját eredeti stílusától eltér(het). A későbbiekben érdemes tehát tovább kutatni ezen összefüggések mentén az alfavezetők jellemzőit. A következőkben, figyelembe véve eltérő igényeiket, áttekintjük az alfavezetők fejlesztését szolgáló alternatív lehetőségeket.

Hogyan fejlesztők az alfavezetők?

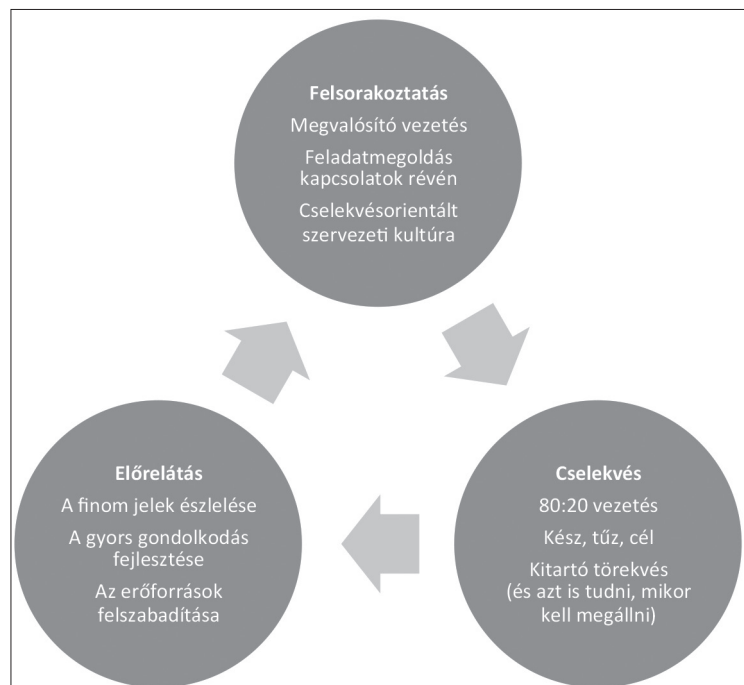
Gyakran felmerül a kérdés, hogy a vezetés művészet vagy szakma, azaz vezetőnek születni kell, vagy tanulható? Az a megközelítés, amelyet *arisztokratikus preformizmusnak* nevezünk, azt állítja, hogy vezetőnek születni kell. Az e nézeteket vallók szerint csak olyan személyből válik jó vezető, aki valóban beleszületett egy tulajdonosi szemléletű családba, olyan környezetbe, ahol a tulajdonos és a vezető nem válik szét. A *funkcionalista demokratizmusnak* nevezett elképzelés szerint mindenkiből lehet vezető, aki megtanulja a vezetést, mint szakmát. Egy-egy vezetési feladat megvalósítása természetesen más-más tudást, felkészültséget és képességeket igényel.²¹ Emellett a személyiségnek is meghatározó ereje van, pl. egy kolerikus személy nagyobb valószínűséggel válik vezetővé élete során.

Akár egyik, akár másik megközelítést fogadjuk el, látható, az alfavezetők magatartásukban jelentősen különböznek az **átlagos munkavállalótól, és nyilvánvaló, hogy a fejlesztésük is más megközelítést, más módszereket igényel, úgy a tudás, mint a készségek vagy a szemlélet területén.** Figyelembe véve speciális igényeiket, tudásuk fejlesztésére új korszerű vezetési technikák tanulása, készségeik fejlesztésére az egyéni igényekre szabott coaching vagy akciótanulás módszere, míg a szemléletük változásának elősegítésére a csoportdinamikai tréning lehet alkalmas. Ezeket a módszereket a következőkben részletesebben is áttekintjük.

²¹ KISS Sándor – PALLAI Éva (2009): Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. In: ANDRISKA Szilvia – KÖKÉNYESI József (szerk): Közigazgatási szakvizsga tankönyv. Általános közigazgatási ismeretek. Budapest. 2009.

A „Három A leadership” módszere

Deering, Dilts és Russell, abból kiindulva, hogy milyen problémákkal küzdenek manapság az alfavezetők, illetve számukra milyen megoldásokat kínálnak a hagyományos üzleti isko-



1. ábra
A „Három A leadership” modell

Forrás: Anne DEERING – Robert DILTS – Julian RUSSELL (2002):
Alpha Leadership.
Tools for Business Leaders Who Want More from Life. (saját fordítás)

lák, kidolgozták alternatív vezetési modelljüket. „Alpha Leadership: eszközök az üzleti vezetők számára, akik szeretnék többet az élettől” című könyvükben egy új vezetési technikát ajánlanak az alfavezetők számára, amit „Három A leadership” néven vezettek be. Ennek három fő tengelye az Előrelátás (Anticipate), a Felsorakoztatás (Align) és a Cselekvés (Act). Ezen belül kilenc elvet követnek, melyek a következők: (1) A finom jelek észlelése, (2) A gyors gondolkodás fejlesztése, (3) Az erőforrások felszabadítása, (4) Megvalósító vezetés, (5) Feladatmegoldás kapcsolatok révén, (6) Cselekvésorientált szervezeti kultúra, (7) 80:20 vezetés, (8) Kész, tűz, cél, (9) Kitartó törekvés (és azt is tudni, mikor kell megállni).²² A „Három A leadership” modellt az 1. sz. ábra mutatja be.

A kilenc alfavezetési elv jelentése a 4. sz. táblázatban került összefoglalásra.

Alfa-coaching

Ludeman és Erlandson kiváló megoldásnak találta az alfavezetők coachingba való bevonását. A coaching sokféle definíciója közül álljon itt egy gyakorlatias megközelítésű.

„A coaching olyan gyors, hatékony és személyre szabott fejlődési és tanulási módszer, amely az egyénnek vagy a csoportoknak és teameknek biztosít áttekintést. Orientációt és megoldásokat nyújt akár üzleti témákban, akár a mindennapi életben felmerülő fontos helyzetekhez.”²³

A szerzők szerint azon alfavezetők, akik észleltek problémákat és szerettek volna változtatni rajta, nem betegek, nem „pszichiátriai esetek”, és tudatos figyelemmel, helyzetek elemzésével igen könnyen felismerhetők és minimálisra csökkenthetők az illető vezető negatív hatásai a szervezet működésére. Ugyanakkor mindenki másnál nagyobb potenciált hordoznak, hogy a szervezet hasznára váljanak. Ezt kidomborítva, behatárolva, hogy mely területeken tudnak igazán jól teljesíteni, sokszorosára lehet növelni az általuk elért sikereket. Fejlődésre, változásra való igényükkel az alfavezetők abszolút meg tudnak felelni a XXI. század gazdasági kihívásainak. Ha egy alfavezető megtalálja a saját útját, akkor megállíthatatlanul sikeres lehet, ha elfogadjuk, ha nem, ezért inkább meg kell tanulnunk kezelni őket, illetve tanácsos nekik is saját magukat.²⁴

Akciónyelés

Az egyéni fejlesztés mellett csoportos módszerre is van lehetőség. Ilyen az akciónyelés (Action Learning), melynek sokféle leírása közül álljon itt egy szintén gyakorlatias megközelítésű. „Az akciónyelés a team coaching egy speciális formája, melynek jellemzője, hogy a tanulócsoporthoz résztvevő szereplők felváltva kerülnek témagazda és coach szerepbe, így maximalizálva a csoportos formában történő egyéni fejlesztést. Az akciónyelés során nemcsak az éppen aktuális témagazda jut előrébb a témájában és fogalmazza meg a tanulását, hanem egyidejűleg a társai – akik coach-ként működnek – is lehetőséget kapnak az egyéni tanulásuk tudatosítására.”²⁵

Konkrét, gyakorlatban jelentkező problémákra ad választ az akciónyelés módszertan. A vezetőfejlesztés során a már „kitréníngezett” felsővezetők számára nyújt attitűdformáló perspektívát, és új tanulási sémát ez a módszer. A Harvard Business School már évtizedek óta akciónyeléssel támogatja a vezetőfejlesztést. Ennek egy továbbfejlesztett változata

²³ <http://acoaching.hu/a-coaching/coaching/>

²⁴ Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2004): Coaching the Alpha Male. Harvard Business Review. May 2004.

²⁵ <http://humanbridge.hu/szolgaltatasok/egyeni-es-team-coaching/akcionyelés-action-learning>

²² Anne DEERING – Robert DILTS – Julian RUSSELL (2002): Alpha Leadership. Tools for Business Leaders Who Want More from Life. (<http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm>)

4. táblázat

A kilenc alfavezetési elv jelentése

<p>Előrelátás A vezető azon képessége, hogy tisztában van a nagyobb rendszer képességeivel, amelyben ő és a csapata, illetve maga a szervezet működik.</p>	<p>A finom jelek észlelése Hasonlóan egy denevér hanglokátorához, a vezető képes kell legyen érzékelni és értelmezni a finom jeleket, annak érdekében, hogy felismerje a nagyobb rendszerben megjelenő problémákat, még mielőtt azok bekövetkeznek.</p>
	<p>A gyors gondolkodás fejlesztése Megfelelő a rugalmassággal kell rendelkeznie, hogy megválaszolja ezeket a jeleket</p>
	<p>Az erőforrások felszabadítása Képlékenyvé kell tennie a szervezetet, hogy elég gyorsan reagáljon az új körülményekre.</p>
<p>Felsorakoztatás A vezető módszere, ahogyan együttműködik és küzd másokkal együtt, kongruenciát teremtve saját értékei, vágyai és másoké között azért, hogy hatékonyan lépjenek fel a szervezeti célok és eredmények érdekében.</p>	<p>Megvalósító vezető Vonatkozási hatalom, kongruencián és személyes vonzerőn alapuló fejlesztés, annak tudatában, hogy milyen hatást gyakorol másokra.</p>
	<p>Feladatmegoldás kapcsolatok révén Együttműködés kialakítása és metavezetés révén az önszerveződés ösztönzése.</p>
	<p>Cselekvésorientált szervezeti kultúra Azon szervezeti feltételeknek a megteremtése, amelyek mellett mások is nyerhetnek.</p>
<p>Cselekvés A vezető meghatározza, hogy mi az, ami fontos a szervezeti célok eléréséhez, és elkötelezi magát mellettük, illetve a célok világossága és állandósága révén differenciálni tud.</p>	<p>80:20 vezetés Hatékony, megtalálja a befolyásolás kulcsát és a kitörési pontokat, azaz „tudja hova kell nyúlni”.</p>
	<p>Kész, tűz, cél Proaktív, ugyanakkor érzékeny a visszacsatolásra annak érdekében, hogy „folyamat közben” korrigáljon.</p>
	<p>Kitartó törekvés (és azt is tudni, mikor kell megállni) A szervezeti célokra fókuszál, és tisztában van azzal, hogyan lehet szervezeti értéket teremteni, valamint szoros kapcsolatot tart személyes küldetése és üzleti szerepe között.</p>

Forrás: Anne DEERING – Robert DILTS – Julian RUSSELL (2002): *Alpha Leadership. Tools for Business Leaders Who Want More from Life.* (saját fordítás)

a transzformatív akciótanulás (Transformativ Action Learning), amit Robert Kramer fejlesztett ki.²⁶

Csoportdinamikai tréning

Kurt Lewin és tanítványai munkásságának nyomán kialakult egy módszertanilag és tudományosan megalapozott tanulási út felnőttek számára, amely által az egyén szociális szemlélete, viselkedésmódja és csoportkompetenciája fejlődik, ez a csoportdinamikai tréning, ami a szociális kompetenciák begyakorlásának egyik módszere. Ennek bemutatására álljon itt egy rövid leírás. „A csoportdinamikai tanulás a tapasztalatok, a reflektálás, a változtatás összekapcsolásán, és ezek együttes alkalmazásán alapul. A munka elsődlegesen a tréningcsoport »itt és most«-jában történik, ami arra ad lehetőséget a résztvevőknek, hogy a saját tudatos és tudattalan észlelési mintáikra, viselkedésmódjukra reflektáljanak, és ezeket megosszák másokkal. A csoport védelmet és támogatást biztosít ahhoz, hogy új viselkedésmódokat lehessen kipróbálni. Együtt a résztvevők a tréningcsoportban megélik, megvizsgálhatják és megérthetik, hogy miként bontakozik ki a csoportban az erők játéka, a dinamika.”²⁷

Ez a módszer nálunk még kevésbé ismert a vezetőfejlesztésben, viszont érdemes lenne kipróbálni. Hatékonysága abban rejlik, hogy a tanulási folyamat két szinten történik: az önme-

tapasztalás szintjén (Ki vagyok én a csoportban? Hogyan hatok? Hogyan befolyásolom a csoportot és a többieket és hogyan befolyásolnak ök engem?), és a csoport szintjén is (Hogyan alakulnak csoportok? Hogyan válnak csoportok munkaképessé? Milyen feladatai vannak a tagoknak és a vezetőknél?).

Végezetül

Miután áttekintettük az alfavezetők jellemzőit, láthattuk, hogy a közigazgatásban is előforduló személyiségtípus ez, jellemzően felsővezető, ezen belül pedig a Parancsnok típus a leggyakoribb. A további összefüggések feltárása viszont újabb, többek között informatikai alapú²⁸ vizsgálatot kíván, melyre a következőben érdemes sort keríteni. Ezután a fejlesztésüket célzó alternatív módszereket vettük számba, figyelembe véve, hogy eltérő igényeikhez egyéniesített képzéseket érdemes kínálni a hatékonyabb szervezeti működés érdekében.

Felhasznált források

Anne DEERING – Robert DILTS – Julian RUSSELL (2002): *Alpha Leadership. Tools for Business Leaders Who Want More from Life.*

²⁶ <http://www.uni-nke.hu/hirek/2015/12/29/action-learning-uj-modszerek-a-vezetokepzesben>

²⁷ <http://csoportdinamika.hu/modszerrol/csoportdinamikai-modszere-treningek/>

²⁸ BUKOVICS István: Az államfogalom szerveződés filozófiai megalapozása, különös tekintettel a jó állam problematikájára. *Polgári szemle* 2015/4-6.Vol. 11. 174–208. old Budapest, 2015.

- BAKACSI Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Aula Kiadó, Budapest.
- BUKOVICS István: Az államfogalom szerveződés filozófiai megalapozása, különös tekintettel a jó állam problematikájára. Polgári szemle 2015/4-6.Vol.11. 174–208. old Budapest, 2015.
- BUKOVICS István: A fenntartható közigazgatás elmélete. Polgári szemle 2013/3-6.Vol.9. 211–226. old Budapest, 2013.
- Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2004): Coaching the Alpha Male. Harvard Business Review. May 2004.
- Kate LUDEMAN, Eddie ERLANDSON (2006): The alpha male syndrome. Harvard Business Press, 2006. Boston, Massachusetts.
- KIS Norbert: „Tanuló közigazgatás”: a közszolgálati tisztviselők továbbképzése. In: Új Magyar Közigazgatás 2015. március 8. évfolyam 1. szám.
- KISS Sándor – PALLAI Éva (2009): Közigazgatás-szervezési és vezetési ismeretek. In: ANDRISKA Szilvia – KÖKÉNYESI József (szerk): Közigazgatási szakvizsga tankönyv. Általános közigazgatási ismeretek. Budapest. 2009.
- KULCSÁR Kálmán (1986): A modernizáció és a magyar társadalom. Magvető Kiadó. Budapest.
- SOMOGYI Krisztina (2014): Az üzleti világ az alfavezetők szemétdombja. (http://www.mfor.hu/cikkek/vallalatok/Alfa_szindroma_az_uzleti_vilagban.html)
- VAJDA Júlia (2003): Az élettörténet szövegének szöve. Jel-Kép. 2003.
- Weber, MAX (1987): Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai 1. Szociológiai kategóriatan. KJK. Szociológiai alapfogalmak.
<http://acoaching.hu/a-coaching/coaching/>
<http://csoportdinamika.hu/modszerrol/csoportdinamikai-modszeru-treningek/>
<http://humanbridge.hu/szolgáltatások/egyeni-es-team-coaching/akciotanulás-action-learning>
<http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm>
<http://www.uni-nke.hu/hirek/2015/12/29/action-learning-uj-modszerek-a-vezetokepzesben>

Melléklet

A kutatási minta jellemzői

Sorszám	Szektor	Szervezet típusa	Szervezet nagysága	Szervezet székhelye	Vezető neve	Vezető státusza	Alfavezető típusa
1	Közszektor	Államigazgatási	250 fő felett	Főváros	férfi	felsővezető	Vizionáló
2	Közszektor	Államigazgatási	100-250 fő	Megyei jogú város	férfi	középvezető	Parancsnok
3	Közszektor	Államigazgatási	10-100 fő	Város	nő	felsővezető	Parancsnok
4	Közszektor	Államigazgatási	250 fő felett	Főváros	nő	felsővezető	Parancsnok
5	Közszektor	Államigazgatási	10-100 fő	Megyei jogú város	férfi	felsővezető	Parancsnok
6	Közszektor	Államigazgatási	10-100 fő	Főváros	nő	középvezető	Parancsnok
7	Közszektor	Államigazgatási	250 fő felett	Főváros	férfi	felsővezető	Stratégia
8	Közszektor	Önkormányzat	1-10 fő	Község	férfi	felsővezető	Vizionáló
9	Közszektor	Önkormányzat	1-10 fő	Község	férfi	felsővezető	Parancsnok
10	Közszektor	Önkormányzat	1-10 fő	Község	férfi	felsővezető	Parancsnok
11	Közszektor	Önkormányzat	1-10 fő	Város	nő	középvezető	Parancsnok
12	Közszektor	Önkormányzat	100-250 fő	Város	férfi	felsővezető	Parancsnok
13	Közszektor	Önkormányzat	10-100 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Stratégia
14	Közszektor	Önkormányzat	10-100 fő	Város	nő	felsővezető	Parancsnok
15	Közszektor	Önkormányzat	10-100 fő	Község	férfi	felsővezető	Parancsnok
16	Közszektor	Önkormányzat	1-10 fő	Község	nő	középvezető	Stratégia
17	Közszektor	Önkormányzat	100-250 fő	Főváros	nő	középvezető	Megvalósító
18	Közszektor	Önkormányzat	10-100 fő	Község	férfi	felsővezető	Vizionáló
19	Közszektor	Önkormányzat	1-10 fő	Község	férfi	felsővezető	Parancsnok
20	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Parancsnok
21	Közszektor	Közintézmény	250 fő felett	Megyei jogú város	férfi	középvezető	Megvalósító
22	Közszektor	Közintézmény	100-250 fő	Főváros	nő	felsővezető	Stratégia
23	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Város	nő	felsővezető	Megvalósító
24	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Főváros	nő	középvezető	Vizionáló
25	Közszektor	Közintézmény	100-250 fő	Főváros	férfi	középvezető	Stratégia
26	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Megyei jogú város	férfi	felsővezető	Stratégia

Sor-szám	Szektor	Szervezet típusa	Szervezet nagysága	Szervezet székhelye	Vezető neme	Vezető státusza	Alfavezető típusa
27	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Város	férfi	felsővezető	Parancsnok
28	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Város	férfi	felsővezető	Parancsnok
29	Közszektor	Közintézmény	10-100 fő	Város	férfi	középvezető	Parancsnok
30	Közszektor	Közintézmény	250 fő felett	Főváros	férfi	felsővezető	Vizionáló
31	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	250 fő felett	Főváros	férfi	középvezető	Megvalósító
32	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	10-100 fő	Főváros	nő	felsővezető	Parancsnok
33	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	250 fő felett	Megyei jogú város	férfi	középvezető	Megvalósító
34	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	10-100 fő	Megyei jogú város	férfi	középvezető	Parancsnok
35	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	250 fő felett	Megyei jogú város	férfi	középvezető	Megvalósító
36	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	100-250 fő	Főváros	férfi	középvezető	Stratéga
37	Üzleti szektor	Külföldi tulajdonú	100-250 fő	Főváros	férfi	középvezető	Parancsnok
38	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	1-10 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Megvalósító
39	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	250 fő felett	Főváros	nő	felsővezető	Stratéga
40	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	1-10 fő	Város	férfi	felsővezető	Parancsnok
41	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	10-100 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Parancsnok
42	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	10-100 fő	Megyei jogú város	férfi	felsővezető	Parancsnok
43	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	1-10 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Stratéga
44	Üzleti szektor	Hazai tulajdonú	10-100 fő	Város	férfi	felsővezető	Stratéga
45	Civil szektor	Alapítvány	10-100 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Megvalósító
46	Civil szektor	Alapítvány	10-100 fő	Főváros	férfi	felsővezető	Parancsnok
47	Civil szektor	Alapítvány	10-100 fő	Város	nő	felsővezető	Parancsnok
48	Civil szektor	Egyesület	250 fő felett	Főváros	férfi	felsővezető	Parancsnok
49	Civil szektor	Egyesület	1-10 fő	Megyei jogú város	férfi	felsővezető	Megvalósító
50	Civil szektor	Egyesület	10-100 fő	Főváros	nő	felsővezető	Parancsnok