

A generatív vezetés és helye a vezetéselméletek között

Ilea Izabella* , Szerdahelyi Kristóf és Vincze Orsolya

Pécsi Tudományegyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar, Pszichológia Intézet Szocial- és Szervezetpszichológia Tanszék, Pécs, Magyarország

ÁTTEKINTŐ KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2023. december 20. - Elfogadva: 2024. július 3.

Megjelent az interneten: 2024. október 14.

© 2024 A szerző(k)



Háttér és célkitűzések: A 21. század okozta kihívások és a kiszámíthatatlanul, folyamatosan változó környezet óriási kihívás elé állítja a szervezeteket és a vezetőket. Mindezek olyan bizonytalan környezetet teremtenek, amelyben az alkalmazkodás, a tágabb perspektíva és a tudatos jövőorientáció egyre kívánatosabb cél. Erre az igényre válaszul emelkedett ki a generatív vezetés felfogása, amely egy olyan keret, amely realisztikus, innovatív és hatékony megközelítést kínál a ma vezetőinek. Tanulmányunkban a generatív vezetés koncepcióját járjuk körbe, annak hasonlóságait és különbségeit a kortárs vezetéselméletekhez képest, annak érdekében, hogy megkíséreljünk választ találni arra a kérdésre, hogy vajon a generatív vezetés tekinthető e különálló vezetési stílusnak. *Eredmények és következtetések:* A tárgyalt vezetéselméleti megközelítések közül az etikus vezetés a generatív vezetés alapjának tekinthető. Míg a tranzakcionális vezetés a legélesebben elválasztható megközelítés, addig a szolgáló, az autentikus és a transzformatív vezetés nagy átfedéseket mutat a generatív vezetéssel. Azonban a generatív vezetés egyedülálló jellegzetessége, hogy alapvetően normatív természetű, mély értékekben gyökerezik, és egy identitásmunka eredménye, amelyet szocializációs hatások következtében és az élettörténet narratív konstrukciója által érhet el az egyén. A generativitás egy olyan kulcsfontosságú vezetői jellegzetesség, amelyet az idősebb vezetőknek el kell érniük, hogy hatékonyak maradjanak, és fiatalabb vezetőket is versenyelőnyhöz juttathat.

KULCSSZAVAK

generativitás, generatív vezetés, kortárs vezetéselméletek

* Levelező szerző. E-mail: ilea.izabella@pte.hu

BEVEZETÉS

A vezetés talán az egyik legkutatottabb jelenség a szociálpszichológiában, de egyben a legkevésbé megértett is (Gandolfi és Stone, 2016). Egészen a vezetéselméleti kutatások kezdete óta számos különböző megközelítés született a vezetők viselkedésének elemzésére. Nincs egyetértés az elméletalkotók között abban, hogy traitként, viselkedésként vagy folyamatként tekintünk-e a vezetésre, valamint abban sincs, hogy hányfajta vezetési stílust különböztethetünk meg (Gandolfi és Stone, 2017). A mai globalizált világgal és a kortárs vezetéselméletek megjelenésével pedig a vezetés megközelítése sokkal komplexebbé és sokoldalúbbá vált (Gandolfi és Stone, 2016). Azonban a leghatékonyabb vezetői viselkedésmód mindig attól függ, hogy a szervezetnek az adott környezeti feltételek között milyen kihívásokkal kell szembenéznie (Bushe, 2019). A 20. század második felétől rapid módon bekövetkező változások sorra hívták életre az új kortárs vezetési koncepciókat. Kezdetben a vezetést etikai alapokra helyezték, majd a folyamatosan jelen lévő szorongás és bizonytalanság a társadalomban hozzásegített, hogy új norma alakuljon ki a vezetéssel kapcsolatban (Northouse, 2021). A 21. század okozta kihívásokra reagálva az üzleti világban egyre gyakrabban alkalmazzák a VUCA (változó, bizonytalan, összetett és kétértelmű) és BANI (törekény, szorongó, nem lineáris és érthetetlen) mozaikszavakat a körülöttünk lévő világ leírására. Természetesen ezek nem általánosítható kifejezések, azonban olyan keretrendszert alkotnak a körülöttünk lévő világ megértéséhez, amelyben az egyetlen biztos pontnak a folyamatos változás tekinthető. Ez egyrészt a folyamatos alkalmazkodás miatt kihívás elé állítja a szervezetek vezetőit, valamint ebben a bizonytalanságban a munkavállalók is nagyobb szorongást élnek meg, ami szükségessé tette, hogy a vezető egyre nagyobb figyelmet szenteljen a szervezet társas-emocionális oldalának is. Mindezek olyan bizonytalan környezetet teremtenek, amelyben az alkalmazkodás, a munkavállalók jólléte, a tágabb perspektíva és a tudatos jövőorientáció egyre kívánatosabb cél. Ezzel párhuzamosan a legtöbb szervezetben egyre nagyobb igény mutatkozik egy demokratikusabb vezetői stílusra, amelyben a vezető felhatalmazza a munkavállalókat az önálló munkavégzésre, és ezzel növeli a szervezeti élet összetettségét és hatékonyságát, ami végső soron kedvez a szervezeti adaptációnak is (Bushe, 2019; Codreanu, 2016; Kirk, 2013; Roblek és mtsai, 2023). A generatív vezető, aki nemcsak a vállalat profitabilitását tartja szem előtt, hanem odafigyel a munkavállalókra is és a tágabb környezetre gyakorolt hatására, képes egy olyan szervezeti kultúrát létrehozni, amelyben fontos érték a folyamatos fejlődés, innováció, kreativitás és a kiemelkedő közös energia (Disch, 2009; Macaux, 2012). Mindezek hatására képes elősegíteni a környezeti változásokhoz való stratégiai adaptáció képességét, aminek következtében a szervezet gyorsan és hatékonyan képes reagálni a turbulens környezetben felbukkanó kihívásokra, amely esszenciális készség lehet a 21. század kihívásainak kezelésében (Bower és mtsai, 2021; Bushe, 2019; Çallı és mtsai, 2022).

A generativitás jelensége már Erikson (1950) óta a kutatások középpontjában van, azonban csak az utóbbi években került a vezetéstudományi kutatások fókuszába (Bushe, 2019; Clark és Arnold, 2008; Disch, 2009; Macaux, 2010; Zacher és mtsai, 2011). Jelen tanulmány célja, hogy körbejárja a vezetői generativitás jelenségét, hasonlóságait és különbségeit a leggyakrabban alkalmazott kortárs vezetési megközelítésekkel. A tanulmánynak nem célja, hogy egyértelműen elkülönítse a generatív vezetést a többi vezetési megközelítéstől, sokkal inkább orientálni kívánja az olvasót. Olyan kérdéseket próbál felvetni, mint: a kortárs vezetéselméletek között hol helyezhető el a generatív vezetés? Mennyire tekinthető különálló vezetési koncepciónak? Miben nyújt újat a generatív vezetés más vezetési megközelítésekhez képest?



GENERATIVITÁS

A generativitás fogalma [Erikson \(1950\)](#) nevéhez köthető, aki a pszichoszociális fejlődésmélete hetedik szakaszaként határozta meg (generativitás versus stagnálás). Az elmélet feltételezi, hogy felnőttkorra (40–65 év) az egyénben megszületik az igény arra, hogy a tágabb közössége felé is elköteleződjön, és valami olyan maradandót alkosson, amivel képes hozzájárulni a következő generáció fejlődéséhez. A generativitás legjellemzőbb megnyilvánulási formája a gyermekvállalás és a gondoskodó szülői attitűd, amely révén az egyén egyszerre elégíti ki a szükségesség (need to be needed) alapvető vágyát, és egyben hozzájárul a következő generáció fennmaradásához. Ezzel szemben a stagnálás állapotában az egyén nem érzi szükségét a gondoskodásnak vagy a társas környezet felé való aktív elköteleződésnek. Nem tartja fontosnak, hogy odafigyeljen a közösségre, megossza a tudását és tapasztalatait másokkal, vagy produktív legyen ([Erikson, 1950](#); [Erikson és mtsai, 1994](#); [Van De Water és McAdams, 1989](#)).

Míg [Erikson \(1950\)](#) a generativitásra, mint egy jellemzően felnőttkori fejlődési feladatra tekintett, később több kutató is ([Cheng és mtsai, 2008](#); [Kim és mtsai, 2017](#); [Kotre, 1984](#)) megkérdőjelezte a generativitás szakaszos elképzelését. A kitolódott élettartam, az oktatásban eltöltött hosszabb idő, valamint az egyre későbbi házasságkötés és gyermekvállalás következtében a generativitás értelmezése is kitágult.

Az egyik széles körben elfogadott elmélet, amely alapvetően a világ felé irányuló gondoskodó attitűdtekintet a generativitásra ([McAdams és de St Aubin, 1992](#)), egyfelől azon a kulturális elváráson alapszik, amely megköveteli a társadalom idősebb tagjaitól, hogy gondoskodjanak a fiatalabbakról, valamint a belső vágyon, amely a szimbolikus halhatatlanság elérésére irányul, és amit az egyén az alkotás és/vagy a másokról való gondoskodás által érhet el. A kettő együttesen alakítja ki a generativitásra vonatkozó törekvést, amely az elköteleződés és a konkrét célok megfogalmazásán keresztül a generatív viselkedésben ölt testet. A generatív törekvés az élettörténet generatív rekonstrukcióján keresztül kerül integrálásra és válik a narratív identitás részévé.

A fejlődési szakaszos elképzeléshez képest [Clark és Arnold \(2008\)](#) a generativitást egy ernyőfogalomnak tekintette, amely különböző életperiódusokban eltérő viselkedésekben manifesztálódhat. Fiatalabb korban a generativitás ágencia aspektusa dominál, amely a figyelmet az énré irányítja a tudás és a tapasztalatszerzés igényével. Felnőttkorban a hangsúly egyre jobban áttevődik a generativitás kommunális aspektusára, amely előbb a gyermekvállalás és gondoskodás, idősebb korban pedig a tapasztalatok és tudás átadásának igényével párosul ([Kim és mtsai, 2017](#)). A generatív törekvés változatos viselkedési formákban nyilvánulhat meg, ami konkrét utódgondozástól ([Erikson, 1950](#)) és a következő generáció megsegítését célzó viselkedésektől kezdve ([McAdams, 2013](#)) bármilyen jellegű önkéntes tevékenységen keresztül ([Son és Wilson, 2011](#)) vallási ([Dillon és mtsai, 2003](#)) vagy politikai aktivitásokat is magában foglalhat ([Serrat és mtsai, 2017](#)).

A GENERATÍV VEZETÉS MEGKÖZELÍTÉSEI

A generatív vezetés definíciójára vonatkozóan nincs konszenzus az elméletalkotók között, azonban a szakirodalomban két markáns irányvonal emelkedik ki, amelyek a kiindulási pont és a hangsúly tekintetében különböznek. Az egyik megközelítés a komplex adaptív rendszerek felől ragadja meg, míg a másik az eriksoni (1950) elméleti keretben tárgyalja a generatív vezetés



jelenségét. Mindkét megközelítésben közös, hogy a generatív vezetést egy olyan kurrens vezetépszichológiai jelenségnek tekinti, amely a 21. század környezeti kihívásaira válaszolva alakult ki. Az összetett és egyre inkább bejósolhatatlan környezet, a globális gazdasági hatások, a kommunikációs technológia rohamos fejlődése, valamint az egyre kifejezettebb kulturális és generációs diverzitás tette szükségessé új vezetési standardok kialakítását (Bushe, 2019; Klimek és mtsai, 2008; Macaux, 2012, 2015).

A komplex adaptív rendszer megközelítés abból indul ki, hogy a szervezetek olyan összetett rendszerek, amelyek folyamatosan tanulnak, alkalmazkodnak, és a tagjaikkal közösen fejlődnek. Az eddigi vezetésméletek azonban ezekre a szempontokra – hogyan képes a vezetés megteremteni az innováció, adaptáció és magas teljesítmény elérésének feltételeit a jelenlegi összetett és gyorsan változó környezetben – nem helyeztek kellő hangsúlyt (Marion és Uhl-Bien, 2001; Surie és Hazy, 2006). Ebből a szemléletből a generatív vezetést egy olyan vezetési megközelítés, amely komplex szituációkban jelenik meg, amihez a vezetőnek egy generatív mentalitást kell elsajátítania. Ehhez úgy kell tekintenie a szervezeti realitásra, mint amely a benne lévő tagok közötti értelemadó folyamat során emelkedik ki (Bushe, 2019), amihez szükséges elősegíteniük a tagok közötti közös megértés alapjait, hogy szorosabb kapcsolatok és kooperáció alakulhasson ki közöttük (Åteg és mtsai, 2009; Çallı és mtsai, 2022; Surie és Hazy, 2006). Továbbá ehhez a generatív mentalitáshoz hozzátartozik, hogy a vezető nem hoz létre víziót vagy egyértelmű célokat, hanem közérthetővé teszi a szándékát, és stimulálja az önszerveződő kezdeményezéseket (Bushe, 2019). A vezető legfőbb feladata, hogy a folyamatos adaptív változásokat menedzselje, és olyan módon keretezze át a problémákat, hogy mindenki kényszerítő célnak érezze azok új és innovatív megoldását (Çetin és Demirbilek, 2020; Disch, 2009).

Ezzel szemben az eriksoni (1950) elméleti keretet alkalmazó megközelítés kevésbé a vezető viselkedésére, sokkal inkább az identitására helyezi a hangsúlyt. A 21. század környezeti kihívásai megterhelik a munkavállalók megküzdési kapacitását, emiatt a vezetőnek nagyobb figyelmet kell fordítania a szervezeti működés társas-emocionális oldalára a kollektív érdekek szükségszerű előtérbe helyezésével a személyes haszonszerzés háttérbe szorítása mellett (Bower és mtsai, 2021; Macaux, 2015). Elengedhetlenné válik a közjó támogatása, a gondoskodás, valamint a közösséghez való hozzájárulás facilitációja a szervezet tagjaiban (Macaux, 2010; Zacher és mtsai, 2012). A vezető részéről ez nem egyszerűen önfeláldozás, hanem a létezés egy formája, amelyben a gondoskodás és a közjó szolgálata alapvető értéként és egyben viselkedéses irányultságként jelenik meg. Ilyen értelemben a vezetés alapvetően normatív természetű, amely mély értékekben gyökerezik, és egy belső átalakulási folyamat, egy identitásmunka eredménye (Macaux, 2010). Komives és munkatársai (2005, 2006) Vezetői Identitásfejlődés Modellje szerint (Leadership Identity Development Model) a vezetői identitás kialakulásának lényeges aspektusa a generativitás elérése, amely során a vezetőben megjelenik az igény, hogy visszaadjon valamit a szervezetnek. Ebben a fejlődési szakaszban a vezető egyre több időt és energiát fordít a munkavállalók fejlesztésére, valamint egyre elkötelezettebbé válik a szervezet és magasabb rendű, közösséget szolgáló célok iránt. A generativitás igényének kialakulása az életút során megtapasztalt szocializációs hatásokból ered (Jones és McAdams, 2013), amit az egyén kétféle módon valósíthat meg. A generativitás ágens módjára dominancia esetén jellemző, hogy az egyén inkább saját magára és személyes karrierjére, teljesítményére fókuszál, míg a kommunális mód hangsúlya esetén az egyén figyelme inkább a közösség felé fordul azzal az igénnyel, hogy valamit „visszaadjon” („need to give back”), valami olyat hozzon létre, amelyből ő maga talán nem is fog profitálni (Macaux, 2010). Egyik mód sem tekinthető jobbnak a másiknál, viszont a



generativitásra vonatkozó törekvés legérettebb manifesztációja, amely a vezetés szerepében ölthet leginkább testet, a két motiváció sikeres integrálása (Clark és Arnold, 2008; Mansfield és McAdams, 1996).

A GENERATÍV VEZETÉS ÖSSZEHASONLÍTÁSA MÁŠ KURRENS VEZETÉSELMÉLETEKKEL

A szakirodalomban számtalan megközelítés található a vezetési stílusra vonatkozóan (pl. Goleman és mtsai, 2002; Lewin és mtsai, 1939; Maslennikova, 2007; McGregor, 1960). Mindegyikben közös, hogy a vezetési stílusra úgy tekintenek, mint eltérő vezetői módszerekre és magatartás-mintákra, amelyekkel a vezető megteremt a csoport atmoszféráját, kezeli a felmerülő problémákat, döntéseket hoz, és végső soron hatással van a csoportra (Lewin és mtsai, 1939). A vezetéseméletek pedig egy keretrendszer nyújtanak, amelyben a vezető viselkedése, értékrendszere, motivációja és a csoportra irányuló hatása értelmezhetővé válik (Gandolfi és Stone, 2017). Míg a korai vezetéseméletek a vezető viselkedésére – mint a hatásgyakorlás egyetlen forrására – helyezték a hangsúlyt, a kortárs vezetéseméletek már sokkal tágabban értelmezik a hatás jelenséget, kiterjesztve azt a vezető értékrendszerére és egyéb vezetői tulajdonságokra.

A következő részben kísérletet teszünk, hogy rávilágítsunk arra, hogy miben hasonlít és miben tér el a generatív vezetés más, jelenleg a leggyakrabban alkalmazott vezetéseméleti megközelítésektől (lásd Függelék). Jelen fejezetnek nem célja, hogy egyértelműen elhatárolja a generatív vezetés a többi vezetési megközelítéstől, sokkal inkább csupán megpróbálja összevetni a különbségeket és hasonlóságokat, valamint igyekszik választ adni arra a kérdésre, hogy a generatív vezetés vajon tekinthető-e egy önálló, a többitől független vezetéseméletnek, vagy csak egy kívánatos attribútuma a vezetőnek.

Etikus vezetés

A vezetői erkölcs a kortárs vezetéseméletek középpontjában álló jelenség (Northouse, 2021). A vezetés folyamata inherens módon magába foglalja a hatásgyakorlást az emberekre és a szervezeti értékekre egyaránt, ami erkölcsi felelősséget helyez a vezetőkre (Beauchamp és Bowie, 1988). Az etikus vezetés felfogás alapja Maslow (1959) és Rokeach (1967/1973, 1973) értékfel-fogásában gyökerezik, és elsőként a transzformatív vezetéseméletben jelenik meg explicit módon, ami nagy hangsúlyt fektet az értékekre és a moralitásra (Burns, 1978). Az etikus vezetés fontos jellemzője, hogy a vezető tisztelettel bánik másokkal, előtérbe helyezi a követők jóllétét, és törődik velük, a döntései középpontjában a méltányosság és igazságosság áll, a kapcsolataiban pedig az őszinteség és a bizalom. A pozitív példamutatáson keresztül építi ki az etikus szervezeti klímát, amelyben a követők is elkötelezettek az etikus magatartás irányában. Az etikus vezető számára fontos, hogy egy olyan közösséget építsen, ahol a célokat közösen határozzák meg, és együttesen érik el (Beauchamp és Bowie, 1988; Burns, 1978; Kanungo és Mendonca, 1996). A kooperáció ebben a folyamatban alapvető érték és viselkedésforma, ami magasabb teljesítményt, pozitívabb munkahelyi attitűdöt és szervezeti állampolgári viselkedést eredményez (Den Hartog, 2015; Kuenzi és mtsai, 2020; Mayer és mtsai, 2009; Ng és Feldman, 2015).

A generatív vezetéseméletben is lényeges az etikus viselkedés. Azonban, amíg az etikus vezetés erkölcsi alapon határozza meg, hogy mi számít jónak és rossznak, és ennek megfelelően



állít követendő példát a munkavállalók elé (Northouse, 2021), addig a generatív vezetésben rejlő etikusság maga a közösségről és ezáltal az emberiségről való gondoskodás, valamint az örökségteremtés értéke (Polyakova, 2017).

Szolgáló vezetés

A szolgáló vezetés egy olyan vezetői magatartásmód, amelyben a vezető a saját igényeit és szükségleteit háttérbe szorítja, és teljes figyelmét a követők igényeire irányítja. A vezető alapvetően egy támogatói, segítői, szolgáló attitűddel fordul követői felé, és igyekszik mindent megtenni a fejlődésük érdekében (Greenleaf, 1977, 2002).

A szolgáló és a generatív vezetés között sok párhuzam figyelhető meg. Mind a két megközelítés háttérében egy erős morális értékrendszer, valamint a vezetőnek az az érzése áll, hogy olyan módon vezessen, amely a szervezet, a közösség és végső soron az egész társadalom fejlődéséhez hozzájárul (Greenleaf, 1977; Zacher és mtsai, 2012). Azonban amíg a szolgáló vezetés esetében a követők igényei a legfontosabbak (Greenleaf, 1977), a generativitásnak nem kizárólag önzetlen, másokat szolgáló aspektusa van, hanem egy szelfre koncentráló oldala is, amelynek célja az örökség hagyás folyamatán keresztül az egyén szimbolikus halhatatlanságának elérése (McAdams és de St Aubin, 1992; Newton és mtsai, 2014).

Tranzakcionális és transzformatív vezetés

A tranzakcionális és transzformatív vezetési megközelítést eredetileg Burns (1978) dolgozta ki. A tranzakcionális vezetés középpontjában a vezető és a követők közötti tranzakciók, valamilyen értéket képviselő dolgok cseréje áll annak érdekében, hogy a vezetők motiválják a követőket a szervezeti célok elérésére (Bass, 1985; Bass és Avolio, 1993; Burns, 1978). Ebben a tranzakcionális vezető extrinzik motivációt, jutalmazást és büntetést alkalmaz (Bass, 1985), míg a generatív vezető sokkal inkább intrinzik motivációként igyekszik kialakítani a munkavállalókban a közösségért való aktív cselekedet és a szervezeti célok közös elérésének értékét (Ghislieri és Gatti, 2012; Macaux, 2010). A transzformatív vezetés esetén a vezető és a követők közti kapcsolatot alapvetően a követők szükségletei és motivációi irányítják, amelyek támogatásával a vezető hatékonyan képes kiaknázni a követőkben rejlő képességeket és lehetőségeket, miközben maga is szükségszerűen változik, vagyis az átalakulás kölcsönös, és sikeresség esetén jövedelmező a szervezet számára (Bass, 1985; Burns, 1978).

A transzformatív és a generatív vezetés jellegzetességeit, viselkedését és hatását tekintve nagyon nagy átfedés van. Mind a két megközelítés egy erős etikai normával operál, amelynek középpontjában a közösség érdekeinek előtérbe helyezése áll az egyéni érdekek háttérbe szorítása mellett (Avolio és Bass, 2001; Macaux, 2012). A közös céllal, amely valamilyen pozitív változást szeretne elérni, növelik a csoportérzetet. Továbbá a vezetők erős példaképként viselkednek, amellyel a követők könnyen azonosulnak, és ezáltal egy magas morális standardot alakítanak ki (Bass, 1985; Zacher és mtsai, 2011). Ösztönzik a követőket a folyamatos fejlődésre, a kreatív és innovatív megoldások találására, folyamatosan figyelemmel kísérik a munkavállalók igényeit és szükségleteit, mentoráláson keresztül támogatják őket a személyes fejlődésben, sőt az is fontos cél, hogy a követőkből kineveljék a következő generáció vezetőit. Azonban a transzformatív vezető célja hosszú távú változásokat létrehozni a szervezetben és/vagy a munkavállalókban, míg a generatív vezetőt explicitebben a hosszú távú fenntarthatóság és a következő generáció fejlődése is mozgatja (Bass és Avolio, 1993; Macaux, 2010, 2012, 2015).



Autentikus vezetés

Az autentikus vezetés koncepcióját gyakorlati megközelítésből George (2003), teoretikus megközelítésből pedig Avolio és munkatársai (Avolio és Gardner, 2005; Luthans és Avolio, 2003; Walumbwa és mtsai, 2008) dolgozták ki. Három különböző hangsúlyú definíció alakult ki az autentikus vezetés megközelítésére. Az első interperszonális, a vezető önismeretének és szelf-koncepciójának a fontosságát (Shamir és Eilam, 2005), a másik a vezető és követő közötti transzparens, egymásra ható folyamatot (Eagly, 2005), a harmadik pedig a vezető fejlődési útját, élettörténetének konstrukcióját helyezi a középpontba (Gardner és mtsai, 2005).

Az autentikus vezetés szintén nagyon közel áll a generatív vezetési megközelítéshez. Az autenticitás elérése az élettörténet narratív megértésével kezdődik (Shamir és Eilam, 2005), hasonlóan a generativitás elérésének is egy fontos lépése az élettörténet rekonstrukciója (Frensch és mtsai, 2007; Jones és McAdams, 2013), vagyis mind a két megközelítésben kiemelkedő szerepe van a vezető önismeretének és szelfkoncepciójának. Ezen túl mind a két megközelítés nagy hangsúlyt helyez a követőkkel kialakított bizalomteli kapcsolatra, a mélyen gyökerező morális értékrendre és az értékrenddel konzisztens céltudatos viselkedésre (George, 2003; Macaux, 2010). Azonban fontos különbség a két megközelítés között, hogy míg az autentikus vezetés esetében a vezetők megtanulhatják, hogy hogyan váljanak autentikussá (Luthans és Avolio, 2003), addig a generativitást nem minden esetben sajátíthatják el felnőtt korban. Ebben az esetben a szocializációnak fontos szerepe van, aki gyermekkorán során valamilyen generatív cselekedet befogadója volt, az valószínűbben képes manifesztnálni a generativitásra vonatkozó törekvést a viselkedésében, mint az a személy, aki nem volt szemtanúja ilyen cselekedeteknek (Jones és McAdams, 2013). További különbség közöttük, hogy az autentikus vezetés értékrendszerének a középpontjában a szelfautenticitás, az önmagunkkal való teljes hitelesség elérése áll (Shamir és Eilam, 2005), míg a generativitás központi értéke a közösség- és az örökségteremtés (Polyakova, 2017).

GENERATÍV VEZETÉS

A fent bemutatott két megközelítése a generatív vezetőnek a szakirodalomban úgy tűnik, hogy csak névlegesen ugyanaz, azonban a hangsúly különböző. A komplex adaptív rendszer megközelítés a generatív vezető azon aspektusára fókuszál, hogy hogyan képes facilitálni a közös munka alapjait annak érdekében, hogy abból kiemelkedjen az adaptabilitás képessége (Çalli és mtsai, 2022; Surie és Hazy, 2006). Ilyen értelemben a generatív vezetés elnevezés sokkal inkább a latin generare szó jelentésére, 'létrehoz', utal (Arcanum, n. d.). A másik megközelítés azonban a közösséghez való hozzájárulást, az értékteremtést emeli ki, elnevezésben sokkal inkább az eredeti eriksoni (1950), majd a jelentésében kitágított (McAdams és de St Aubin, 1992) generativitás értékrendszerét takarja. Azonban hatásában a két megközelítés nagyon is hasonlóan tekinthető, ilyen értelemben összehangba hozhatók, amire a következő részben kísérletet teszünk.

A generatív vezetés egy olyan keret, amely realiztikus, innovatív és hatékony megközelítést kínál a ma vezetőinek (Disch, 2009). A 21. században a generativitás egy olyan megkerülhetetlen és lényeges vezetői érték, amely által a vezető képes a vállalati eredményességen túl is látni (Macaux, 2012). Aktívan részt vesz a szervezeti életben, nem csupán a közösségére figyel, de a környezetére gyakorolt egyéb hatásait is tudatosan szemléli, gondoskodik a vállalat küldetéséről és mindezzel párhuzamosan a munkavállalókról is (Tonnsen és mtsai, 2011).



A generativitás elérésével a vezető nyitottabbá válik a tapasztalatokra, jobban tolerálja a különbségeket, valamint a gondoskodás és elfogadás attitűdje jellemzi (Macaux, 2015). A generatív vezető minden szituációban meglátja a lehetőséget, és arra törekszik, hogy jobb megoldásokat találjon régi problémákra (Disch, 2009; Çetin és Demirbilek, 2020). Ezzel nem csak reagál a változásokra, hanem anticipálja azokat, amivel tudatosan válik a következő generáció példaképévé (Bower és mtsai, 2021; Disch, 2009; Macaux, 2015). Bátorítja a kezdeményezéseket, miközben nyomon követi a folyamatos fejlődés ellen ható erőket, eltávolítja az akadályokat, és a sikeres innovációt beágyazza. Törekszik arra, hogy tudását és tapasztalatait megossza másokkal, folyamatos tanulásra ösztönöz, és facilitálja a társas készségek elsajátítását (Bushe, 2019; Macaux, 2012). A generatív vezető nagy hangsúlyt fektet a vezető-utánpótlásra, szem előtt tartva a szervezet kontinuitását, és igyekszik az etikus viselkedésben, legfőképpen a jövő- és közösségorientációban is követendő példát mutatni. Ez utóbbi hosszú távon beépülhet a szervezet széles körű gyakorlatába, amelyen keresztül a társadalomra is képes pozitív hatást gyakorolni (Doerwald és mtsai, 2021; Ghislieri és Gatti, 2012; Kooij és mtsai, 2013; Macaux, 2010, 2015).

Zacher és munkatársai (Henry és mtsai, 2015; Rudolph és mtsai, 2018; Zacher és mtsai, 2011, 2011, 2012, 2015; Zacher és Gielnik, 2014) kutatásaikban rámutattak a generatív vezető pozitív hatásaira a szervezeti életben. Amennyiben a vezető nem képes teljesíteni a generativitás felnőttkori feladatát, akkor a hatékonysága hanyatlani kezd. Az implicit vezetéselméleteknek köszönhetően (Lord és Maher, 2002) a generativitás moderálja a kapcsolatot a vezető életkora és az észlelt vezetői hatékonysága, a munkavállalók vezetővel való elégedettsége, valamint a szervezeti állampolgári viselkedése között, továbbá a generativitás bejósolja a társadalmilag felelős vezetést (Hastings és Sunderman, 2019). Azok a vezetők, akik mások fejlődéséhez és a közös érdekekhez járulhatnak hozzá, sokkal jutalmazóbbnak és sikeresebbnek értékelik a munkájukat (Clark és Arnold, 2008). Mindezekon keresztül növelik a szervezet fenntarthatóságát és kontinuitását, hiszen a személyes haszonszerzés elé helyezik a közjó elérését és a társadalmi felelősségvállalás fontosságát (Bower és mtsai, 2021; Macaux, 2010, 2012). A generatív vezető hatására egy olyan szervezeti kultúra emelkedik ki, amelyben a folyamatos tanulás és a magas teljesítmény egy mindenkire vonatkozó normává válik, amely elengedhetetlen a szervezet vitalitásához és hosszú távú túléléséhez (Çallı és mtsai, 2022; Klimek és mtsai, 2008), így végső soron növeli a szervezeti élet komplexitását, és megteremti a folyamatos adaptációra való képességét (Bushe, 2019).

MEGVITATÁS

Tanulmányunkban a generativitás és a generatív vezető koncepcióját, kétféle felfogását, hasonlóságait és különbségeit jártuk körbe a leggyakrabban alkalmazott kortárs vezetéselméleti megközelítésekkel.

A kiválasztott megközelítések közül a generatív vezetés legkönnyebben a tranzakcionális vezetői megközelítéstől különböztethető meg, hiszen a kétféle vezető teljesen eltérő motiválási stratégiákat alkalmaz (Bass, 1985; Ghislieri és Gatti, 2012). Úgy tűnik, hogy az etikus vezetés, ugyanúgy, mint a többi kortárs vezetéselmélet esetében, a generatív vezetés alapjának tekinthető, hiszen a generatív viselkedés hátterében is egy mélyen gyökerező morális értékrend áll (Polyakova, 2017). A szolgáló és a generatív vezetés mögött mindkét esetben mások jóllétének a prioritása és a közjó támogatása áll, azonban a generatív vezető nem minden esetben altruista



szándékból teszi mindezt, hanem őt az örökség-hagyás motivációja is mozgatja (Greenleaf, 1977; Newton és mtsai, 2014; Zacher és mtsai, 2012). Az autentikus vezetés nem feltétlenül egyenlő a generatív vezetéssel, azonban ahhoz, hogy az egyén elérje a generativitás legmagasabb szintjét, alapvető, hogy teljesen autentikus, a szelfkoncepcióval és az értékrendszerével önzonos legyen (George, 2003; Macaux, 2010). Tehát ideális esetben minden generatív vezető autentikus vezető is, de nem minden autentikus vezető generatív. A legnagyobb átfedés a transzformatív és a generatív vezető között figyelhető meg. A két vezető értékrendszerében, jellegzetességeiben, viselkedésében és az elért hatásban is nagyon hasonló (Avolio és Bass, 2001; Macaux, 2012; Zacher és mtsai, 2012), azonban egy lényeges pontban fontos különbség található közöttük. A transzformatív vezetés középpontjában a vezető viselkedése, attitűdje és értékrendszere áll, amely az önzonosságon, autenticitáson keresztül egy elsajátítható jellegzetesség. Ezzel szemben a generatív vezetés nem tanulható, hanem egy identitásmunka eredménye, amelynek alapja a gyermekkori szocializációs hatások, és az élettörténet narratív konstrukcióján keresztül lehet elérni (Jones és McAdams, 2013; Kim és mtsai, 2017; Macaux, 2010).

Az eddigi összehasonlítás alapját a leggyakrabban előforduló kurrens vezetéseméleti megközelítések adták, azonban meg kell említenünk, hogy létezik két, kevésbé elterjedt vezetési megközelítés, amely nagyon hasonló a generatív vezetés koncepciójához. Az egyik a gondoskodó vezetés, amely olyan vezetési szemléletmódot takar, amely kiemelten fontosnak tartja az egyének, közösségek és szervezetek gondoskodását és támogatását. Az ilyen vezetők előtérbe helyezik az emberek személyes és szakmai fejlődését, figyelmesek és érdeklődők az emberek iránt, nyitottak és autentikusak, valamint olyan környezet megteremtésére törekcszenek, amely támogatja a kapcsolatokat, az empátiát és a közösségi felelősségvállalást (Louis és mtsai, 2016; Tomkins és Simpson, 2015). A másik megközelítés pedig a fenntartható vezetés, amelynek középpontjában a társadalmi és környezeti fenntarthatóság figyelembevétele kerül. Tehát nem csak a jelenlegi, hanem a jövőbeli nyereségekre is összpontosít, és olyan döntéseket hoz, amelyek hosszú távon is fenntarthatók. Mindemellett az emberek életminőségének javítása, az érintett felek érdekeinek a szem előtt tartása, bevonása és támogatása is kiemelkedően fontos (McCann és Holt, 2010). Láthatjuk, hogy alapvető értékrendszerében, a közösség- és jövőorientációban és a mindezek hatására kiemelkedő viselkedésben mind a két megközelítés felfogható rokonértelműként a generatív vezetés koncepciójával.

A generativitás jelensége és kutatása tágabb környezetben és a munka kontextusában, így a vezetéspszichológia területén is, reneszánszát éli. A bizonytalan és rapid módon változó környezet, az idősödő társadalmak és az előregedő munkaerő, valamint az egyre sürgetőbb ökológiai válság folyamatos kihívás elé állítja a ma szervezeteit és vezetőit (Codreanu, 2016). Mindezek a kihívások a munkavállalók és a vezetők figyelmét is a folyamatos adaptációra, a jövő generációjára, valamint az örökség kérdésre irányította, és életre hívta a vezetői generativitás jelenségét. Jelen környezeti feltételek szükségessé tették, hogy a vezetők foglalkozzanak a szervezetükön túli tágabb környezettel és a társadalmi közjó kérdésével (Macaux, 2012; Zacher és mtsai, 2011). Bár a generatív vezetés sok esetben átfedést mutat más, széles körben alkalmazott kortárs vezetési megközelítésekkel, azonban el kell ismernünk a vezetői generativitás fontosságát a mai környezeti feltételek között. Ahogyan Zacher és munkatársai (2011) is bebizonyították, az idősebb vezetőktől, a generativitás normatív fejlődési jellege következtében, a munkavállalók elvárják a generativitásra vonatkozó törekvés megjelenését a vezetői szerepükben is. Amennyiben a vezető nem képes teljesíteni ezt a fejlődési feladatot, a vezetői hatékonysága csökkenni fog. Tehát a generativitás normatív természetéből kiindulva (Erikson, 1950), valamint abból, hogy a vezetői



szerep a generativitás legérettebb manifesztációjának tekinthető (Clark és Arnold, 2008), levonhatjuk azt a következtetést, hogy a generativitás bizonyos szintjét minden vezető eléri. Azonban amennyiben a generatív vezetésre nem csak úgy tekintünk, mint egy teljesítendő fejlődési feladatra, hanem mint egy olyan mentalitásra, értékrendszerre és viselkedéses megnyilvánulásra, amelynek középpontjában a jövőorientáció, a közjó támogatása és a világhoz és társadalomhoz való pozitív hozzájárulás, értékteremtés áll (Kim és mtsai, 2017; Macaux, 2010), akkor a generatív vezetés tekinthető egy újfajta vezetéseméletnek, amely új perspektívát képes nyújtani a vezetői viselkedés értelmezéséhez. Ebből a perspektívából a generativitás egy olyan vezetői jellegzetességnek is tekinthető a 21. században (Macaux, 2012, 2015), amely által nemcsak az idősebb vezetők, hanem a fiatalabbak is könnyen válhatnak hatékonyabbá a jelen környezeti kihívásokkal szemben.

Az üzleti világban is találhatunk már olyan kezdeményezéseket, amelyek afelé mutatnak, hogy a generativitásra vonatkozó törekvések generatív cselekedetekbe való átfordítása a vezetők és a szervezetek részéről elengedhetetlen. A kutatás területén a vállalkozói filantrópia köthető ehhez a jelenségkörhöz, amely azzal a kérdéskörrel foglalkozik, hogy a vállalkozók hogyan alkalmazzák a különböző tőkét arra, hogy a világot jobb helyé tegyék, és értéket teremtsenek a vezetői befolyásukon keresztül az alkalmazottjaik között, valamint az üzletükön keresztül a társadalomban (Dees, 2001; Humphreys és mtsai, 2019; Maclean és mtsai, 2015). A gyakorlati világban pedig megemlíthetjük a 2006 óta létező B Corp (Benefit Corporation) minősítést, amely felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezeteknek a profit mellett a társadalmi és a környezeti hatásukat is szem előtt kellene tartaniuk. Azok a szervezetek, amelyek megkapják ezt a minősítést, elkötelezik magukat a társadalmi és környezeti felelősségvállalás mellett, és nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a világot egy fokkal jobb helyé tegyék. Azonban a magyar üzleti világban ez még egy viszonylag új kezdeményezés. A B Corp minősítés kezdete óta körülbelül 6500 vállalat nyerte el ezt a címet, közülük csupán 3 volt magyar (B Lab Company, é. n.). Viszont Magyarországra is elérkezett már az igény, hogy támogassuk a vezetőket a generativitásra vonatkozó törekvéseik megélésében. A Bridge Budapest folytatott le egy kutatást, majd kezdtek egy vezetőfejlesztési folyamatba, amelynek keretein belül abban segítik a cégvezetőket, hogy értékekalapú vezetőként (legacy leader) legyenek képesek vezetni. Ez a vezetési megközelítés nagyon közel áll a generatív vezetés koncepciójához. Olyan vezetőket igyekeznek fejleszteni, akik a személyes agendájukon túl aktív szerepvállalással, értékalapon a következő generációért és egy strukturális változásért hajlandóak tenni (Pistyur, 2023).

Bárhogy is tekintünk a vezetői generativitásra, vezetési megközelítésként, attitűdként, orientációként vagy értékes tulajdonságként, láthatjuk, hogy a világban, és már Magyarországon is, a szervezeti és vezetői generatív mentalitás elsajátításának igénye már megérkezett, és nekünk, szervezetpszichológusoknak óriási szerepünk lehet abban, hogy támogassuk a ma vezetőit, hogy felfedezzék a saját generativitásra vonatkozó törekvésüket és azok manifesztációjának lehetőségeit, annak érdekében, hogy a folyamatos környezeti változások közepette hatékonyabb vezetővé váljanak.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási Fejlesztési és Innovációs Alapjának TKP2021-NKTA-19 számú projektje támogatásával, a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.



IRODALOM

- Åteg, M., Wilhelmson, L., Backström, T., Åberg, M. M., Olsson, B. K., & Önnared, L. (2009). Tasks in the generative leadership; creating conditions for autonomy and integration. In *The 6th International Conference on Researching Work and Learning, Roskilde, 1* (pp. 1–10).
- Arcanum (n.d.). Generatív. In *Magyar etimológiai szótár*. Arcanum Digitális Tudománytár. <https://www.arcanum.com/hu/online-kiadvanyok/Lexikonok-magyar-etimologiai-szotar-F14D3/g-F2250/generativ-F22BE/>.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2001). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Psychology Press.
- 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.leafqua.2005.03.001>.
- B Lab Company (é. n.). *B Corporation*. <https://www.bcorporation.net/>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1988). *Ethical theory and its application to business* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Bower, K. L., Kelsey, K. D., Fuhrman, N. E., & Griffeth, L. L. (2021). Generative leadership development in an agricultural leadership program. *Journal of Leadership Education, 20*(4), 19–26. <https://doi.org/10.12806/V20/I4/R2>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Bushe, G. R. (2019). Generative leadership. *Canadian Journal of Physician Leadership, 5*(3), 141–147.
- Çallı, A. B., Özşahin, M., Coşkun, E., & Arık, R. A. (2022). Do generative leadership and digital literacy of executive management help flourishing micro and small business digital maturity? *International Journal of Organizational Leadership, 11*(3), 307–332. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60332>.
- Çetin, M., & Demirbilek, M. (2020). Generative leadership scale development study. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35*(4), 887–903. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2019052441>.
- Cheng, S.-T., Chan, W., & Chan, A. C. (2008). Older people's realisation of generativity in a changing society: The case of Hong Kong. *Ageing & Society, 28*(5), 609–627. <https://doi.org/10.1017/S0144686X07006903>.
- Clark, M., & Arnold, J. (2008). The nature, prevalence and correlates of generativity among men in middle career. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 473–484. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.002>.
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM), 7*(2), 31–38.
- Dees, J. D. (2001). *Entrepreneurship in philanthropy*. Durham, NC: Centre for Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), Fuqua School of Business, Duke University. <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/articles/0805/corner>.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 409–434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>.



- Dillon, M., Wink, P., & Fay, K. (2003). Is spirituality detrimental to generativity? *Journal for the Scientific Study of Religion*, 42(3), 427–442. <https://doi.org/10.1111/1468-5906.00192>.
- Disch, J. (2009). Generative leadership. *Creative Nursing*, 15(4), 172–177. <https://doi.org/10.1891/1078-4535.15.4.172>.
- Doerwald, F., Zacher, H., Van Yperen, N. W., & Scheibe, S. (2021). Generativity at work: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103521>.
- Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.007>.
- Erikson, E. H. (1950). *Childhood and society*. WW Norton & Company.
- Erikson, E. H., Erikson, J. M., & Kivnick, H. Q. (1994). *Vital involvement in old age*. WW Norton & Company.
- Frensch, K. M., Pratt, M. W., & Norris, J. E. (2007). Foundations of generativity: Personal and family correlates of emerging adults' generative life-story themes. *Journal of Research in Personality*, 41(1), 45–62. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.01.005>.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2016). Clarifying leadership: High-impact leaders in a time of leadership crisis. *Revista de Management Comparat International*, 17(3), 212–224.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, 18(1), 18–30.
- 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>.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Ghislieri, C., & Gatti, P. (2012). Generativity and balance in leadership. *Leadership*, 8(3), 257–275. <https://doi.org/10.1177/1742715012441177>.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., & Patterson, S. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hastings, L. J., & Sunderman, H. M. (2019). Generativity and socially responsible leadership among college student leaders who mentor. *Journal of Leadership Education*, 18(3), 1–19.
- Henry, H., Zacher, H., & Desmette, D. (2015). Reducing age bias and turnover intentions by enhancing intergenerational contact quality in the workplace: The role of opportunities for generativity and development. *Work, Aging and Retirement*, 1(3), 243–253. <https://doi.org/10.1093/workar/wav005>.
- Humphreys, J. H., Hayek, M. J., Novicevic, M. M., Haden, S., & Pickens, J. (2019). The narrative cleansing of Andrew Carnegie: Entrepreneurial generativity as identity capital. *Journal of Management History*, 25(2), 203–220. <https://doi.org/10.1108/JMH-06-2018-0031>.
- Jones, B. K., & McAdams, D. P. (2013). Becoming generative: Socializing influences recalled in life stories in late midlife. *Journal of Adult Development*, 20(3), 158–172. <https://doi.org/10.1007/s10804-013-9168-4>.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Sage.
- Kim, S., Chee, K. H., & Gerhart, O. (2017). Redefining generativity: Through life course and pragmatist lenses. *Sociology Compass*, 11(11), 1–12. <https://doi.org/10.1111/soc4.12533>.
- Kirk, L. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1–15.



- Klimek, K. J., Ritzenhein, E., & Sullivan, K. D. (2008). *Generative leadership: Shaping new futures for today's schools*. Corwin Press.
- Komives, S. R., Longerbeam, S. D., Owen, J. E., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2006). A leadership identity development model: Applications from a grounded theory. *Journal of College Student Development*, 47(4), 401–418. <https://doi.org/10.1353/csd.2006.0048>.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593–611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>.
- Kooij, D. T., de Lange, A. H., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *Work & Stress*, 27(1), 88–105. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.769328>.
- Kotre, J. N. (1984). *Outliving the self: How we live on in future generations*. WW Norton & Company.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, 73(1), 43–71. <https://doi.org/10.1111/peps.12356>.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2002). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance*. Routledge.
- Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring leadership in schools: Findings from exploratory analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310–348. <https://doi.org/10.1177/0013161X15627678>.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1–26.
- Macaux, W. P. (2010). Generative leadership and organizational sustainability. *Conference Proceeding. The Next Generation Responsible Leaders*, 89–96.
- Macaux, W. P. (2012). Generative leadership: Responding to the call for responsibility. *Journal of Management Development*, 449–469. <https://doi.org/10.1108/02621711211226042>.
- Macaux, W. (2015). Generative leadership: A lifespan approach to leadership and organizational sustainability. *Generativity LLC. Static1*.
- Macleane, M., Harvey, C., Gordon, J., & Shaw, E. (2015). Identity, storytelling and the philanthropic journey. *Human Relations*, 68(10), 1623–1652. <https://doi.org/10.1177/0018726714564199>.
- Mansfield, E. D., & McAdams, D. P. (1996). Generativity and themes of agency and communion in adult autobiography. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(7), 721–731. <https://doi.org/10.1177/0146167296227006>.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12(4), 389–418. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00092-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00092-3).
- Maslennikova, L. (2007). Leader-centered versus follower-centered leadership styles. *Leadership Advance Online*, 11, 1–8.
- Maslow, A. H. (Ed.) (1959). *New knowledge in human values*. Harper.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>.
- McAdams, D. P. (2013). The positive psychology of adult generativity: Caring for the next generation and constructing a redemptive life. In J. D. Sinnott (Ed.), *Positive psychology: Advances in understanding adult motivation* (pp. 191–205). Springer Science + Business Media.



- McAdams, D. P., & de St Aubin, E. (1992). A theory of generativity and its assessment through self-report, behavioral acts, and narrative themes in autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(6), 1003–1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.62.6.1003>.
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Defining sustainable leadership. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2(2), 204–210. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032561>.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw Hill.
- Newton, N. J., Herr, J. M., Pollack, J. I., & McAdams, D. P. (2014). Selfless or selfish? Generativity and narcissism as components of legacy. *Journal of Adult Development*, 21(1), 59–68. <https://doi.org/10.1007/s10804-013-9179-1>.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948–965. <https://doi.org/10.1037/a0038246>.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Pistyur, V. (2023). *Legacy report*. Bridge Business.
- Polyakova, M. K. (2017). Генеративность и ценностные ориентации в разные периоды взрослости [Generativity and values in different periods of adulthood]. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*, 7(1), 81–90. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu16.2017.106>.
- Roblek, V., Podbregar, I., & Meško, M. (2023). Challenges of European organisations in the VUCA world and the emergence of the Bani world. *Managerial Challenges of Industry 4.0*, 107. <https://doi.org/10.1051/978-2-7598-2628-5.c008>.
- Rokeach, M. (1967/1973). *Rokeach value survey*. <https://doi.org/10.1037/t01381-000>.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44–57. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2017.09.004>.
- Serrat, R., Villar, F., Giuliani, M.-F., & Zacarés, J.-J. (2017). Older people's participation in political organizations: The role of generativity and its impact on well-being. *Educational Gerontology*, 43(3), 128–138. <https://doi.org/10.1080/03601277.2016.1269541>.
- 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/10.1016/j.leafqua.2005.03.005>.
- Son, J., & Wilson, J. (2011). Generativity and volunteering. *Sociological Forum*, 26(3), 644–667. <https://doi.org/10.1111/j.1573-7861.2011.01266.x>.
- Stone, G., & Russel, R. F. (2002). A review of servant-leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
- Surie, G., & Hazy, J. K. (2006). Generative leadership: Nurturing innovation in complex systems. *Emergence: Complexity and Organisation (E:CO)*, 8(4), 13–26.
- Tomkins, L., & Simpson, P. (2015). Caring leadership: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 36(8), 1013–1031. <https://doi.org/10.1177/0170840615580008>.
- Tonnsen, S., Alexander, A. E., Topolka-Jorissen, K., & Jacobs, J. E. (2011). Influences of early life experiences on the generative leadership roles of four female professors of educational leadership. *Advancing Women in Leadership Journal*, 31, 34–39. <https://doi.org/10.21423/awlj-v31.a82>.
- Van De Water, D. A., & McAdams, D. P. (1989). Generativity and Erikson's „belief in the species. *Journal of Research in Personality*, 23(4), 435–449. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(89\)90013-5](https://doi.org/10.1016/0092-6566(89)90013-5).
- 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>.



- Zacher, H., Clark, M., Anderson, E. C., & Ayoko, O. B. (2015). A lifespan perspective on leadership. In P. Bal, D. Kooij, & D. Rousseau (Eds.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 87–104). Springer.
- Zacher, H., & Gielnik, M. M. (2014). Organisational age cultures: The interplay of chief executive officers age and attitudes toward younger and older employees. *International Small Business Journal*, 32(3), 327–349. <https://doi.org/10.1177/0266242612463025>.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 26(1), 241–252. <https://doi.org/10.1037/a0021429>.
- Zacher, H., Schmitt, A., & Gielnik, M. M. (2012). Stepping into my shoes: Generativity as a mediator of the relationship between business owners' age and family succession. *Ageing & Society*, 32(4), 673–696. <https://doi.org/10.1017/S0144686X11000547>.





Függelék: Vezetélméletek összehasonlítása

	Generatív vezetés	Etikus vezetés	Szolgáló vezetés	Transzformatív vezetés	Autentikus vezetés
Elméletalkotó	Bushe (2019), Klimek és mtsai (2008), Macaux (2010, 2012),	Brown (2005)	Greenleaf (1977), Patterson (2003), Stone és Russel (2002)	Bass (1985)	Avolio és Gardner (2005), George (2003), Walumbwa és mtsai (2008)
Eredet	A világban bekövetkező változások (globális gazdaság, technológia rohamos fejlődése, folyamatos nyomás a teljesítésre) szükségessé tették a régi vezetési típusok meghaladását.	Karizmatikus, transzformatív és tranzakcionális megközelítés alapján keletkezett igény egy etikus alapra.	Karizmatikus és demokratikus vezetés, humanisztikus pszichológia.	Karizmatikus és vizionárius vezetői megközelítés, valamint Burns (1978) transzformatív és tranzakcionális vezetői megkülönböztetése.	Szervezeti botrányok (pl. Enron) a vezetők etikátlan viselkedése miatt.
Hangsúly	A vállalat profitabilitásának és a munkavállalók jóllétének az integrálása, valamint a környezetre gyakorolt hatás figyelembevétele.	A vezetők döntéseit és cselekedeteit az erkölcsi alapelvek vezetik.	A követők igényei az elsődlegesek, segít nekik, hogy kifejlesszék a teljes humán kapacitásukat.	A követők inspirálása, transzformálása, hogy mélyreható változásokat érjenek el.	Őszinteség, önazonosság és etikus viselkedés, amely következtében hitelesen és következetesen képesek vezetni. <i>(folytatódik)</i>

Folytatás

	Generatív vezetés	Etikus vezetés	Szolgáló vezetés	Transzformatív vezetés	Autentikus vezetés
Jellegzetességek	Morális értékrend: jövő- és közösségorientáció; gondoskodás és inklúzió attitűdje; örökség hagyásának igénye	Feddhetetlenség; empátia; megbízhatóság; igazságosság	Erős közösségi szemlélet; magas EQ, altruizmus	Idealizált befolyás; inspiráló motiváció; individualizált törődés; intellektuális stimuláció	Öntudatosság; internalizált morális perspektíva; kiegyensúlyozott feldolgozás; kapcsolati átláthatóság
Viselkedés	Példamutatás; mentorálás, támogatás, iránymutatás; tudásmegosztás; jövőbeli vezetők kinevelése	Példamutatás, amivel az elfogadható morális viselkedést kommunikálja	Példamutatás, a közösségek közjójának a szolgálata	Példamutatás; világos jövőkép kommunikálása; mentorálás; odafigyelés, támogatás, elismerésadás	Példamutatás; értékekkel összhangban viselkednek
Hatás	Nagyobb munkahelyi elégedettség, elköteleződés és személyes fejlődés; folyamatos fejlődés, innováció és a közösségorientáció alapvető norma; individuális és kollektív adaptáció képessége	Javul az alkalmazottak viselkedése, kapcsolatai és teljesítménye; csökken a fluktuáció; magasabb munkahelyi elégedettség	Ösztönzi a munkavállalókat az önmegvalósításra; magasabb teljesítmény, OCB; növeli a csoporthatékonyságot; társas változás és társadalmi virágzás	Elvárásokon túli teljesítmény; munkahelyi elégedettség és elköteleződés; tudatosságra nevel és arra, hogy haladják meg önmagukat; szervezeti innováció	Kreativitás, optimizmus, bizalom munkahelyi elköteleződés és elégedettség; OCB és magasabb teljesítmény; inkluzív, etikus, gondoskodó és erőforrásokon alapuló szervezeti kultúra



Generative leadership and its place among leadership theories

Izabella Ilea, Kristóf Szerdahelyi and Orsolya Vincze

Background and aims: The challenges of the 21st century and the unpredictably ever-changing environment are creating a huge challenge for organisations and their leaders. All these factors create an uncertain environment in which adaptation, a broader perspective and a conscious future orientation are increasingly desirable aspirations. In response to this need, the concept of generative leadership has emerged as a framework that offers a realistic, innovative and effective approach to today's leaders. In this paper, we discuss the concept of generative leadership, its similarities and differences with contemporary leadership theories, in an attempt to answer the question of whether generative leadership can be considered a distinct leadership style or not. *Results and conclusions:* Among the leadership approaches under discussion, ethical leadership can be considered as the foundation of generative leadership. While transactional leadership is the most clearly distinguishable approach, servant leadership, authentic leadership and transformational leadership show a significant overlap with generative leadership. However, a unique feature of generative leadership is that it is normative in nature, deeply rooted in values and is a result of identity work that is achieved through socialisation influences and the narrative construction of life story. Generativity is a key leadership characteristic that older leaders need to achieve to remain productive and can also give younger leaders a competitive advantage.

KEYWORDS

generativity, generative leadership, contemporary leadership theories

Open Access nyilatkozat. A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)

