

## ÚTON A KREATÍV TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS FELÉ A FELSŐOKTATÁSBAN: KIHÍVÁSOK ÉS LEHETŐSÉGEK

MELANIE K. SMITH – PAPP-VÁRY ÁRPÁD – VASS VILMOS\*

Budapesti Metropolitan Egyetem

A tanulmány célja az, hogy a nemzetköziesedő, a globális piacon versengő intézményekben dolgozó oktatási vezetők kihívásainak és lehetőségeinek elemzését felhasználva meghatározza, mit jelent a kreatív transzformációs vezetés a felsőoktatás kontextusában. A tanulmány azt elemzi, hogy a felsőoktatási vezetők szempontjából mi minősül kreatív transzformációs vezetésnek, valamint elektronikus mélyinterjúk (e-interjúk) segítségével azt is vizsgálja, hogy a vezetők hogyan vélekednek a fenti megközelítések-ről. A mintát a szerzők online szakmai kapcsolatrendszerén keresztül megkeresett külföldi felsőoktatási szakemberek képezték. Az eredmények azt mutatják, hogy a vezetés kontextuális dimenziója jelentős szerepet játszik a felsőoktatásban, különös tekintettel a gyorsan változó társadalmi és technológiai környezetre, amely mind a dolgozók teljesítményét, mind a hallgatók igényeit befolyásolja.

**Kulcsszavak:** kreatív transzformációs vezetés, transzformációs vezetés, kreatív vezetés

The aim of this paper is to define what creative transformational leadership means in the context of higher education exploring some of the challenges and opportunities of being an educational leader in institutions which are internationalising and competing in a global market. The paper analyses the meaning of creative transformational leadership in the context of higher education. The paper analysing what constitutes creative transformational leadership from the perspective of higher education leaders and how they perceive these approaches using in-depth e-interviews. A sample of international academics was recruited from the authors' professional online networks and an online link to a list of ten interview questions was emailed to participants. The findings reveal that the contextual dimension of leadership in higher education plays an important role, especially the rapidly changing social and technological environment, which affects both staff performance and student needs.

---

Levelező szerző: Vass Vilmos, Budapesti Metropolitan Egyetem, 1148 Budapest,  
Nagy Lajos király útja 1–9. E-mail: vvass@metropolitan.hu

**Keywords:** creative transformational leadership, transformational leadership, creative leadership, higher education, internationalisation

## Bevezetés

A tanulmány célja az, hogy a nemzetköziesedő, a globális piacon versengő intézményekben dolgozó oktatási vezetők kihívásainak és lehetőségeinek elemzését felhasználva meghatározza, mit jelent a kreatív transzformációs (más néven kreatív átalakító, illetve kreatív transzformatív) vezetés a felsőoktatás kontextusában. Bár számos tanulmány jelent már meg a kreativitás és vezetés szerepéről az oktatásban (például *Stoll–Temperley 2009; Thomson 2011; Keamy 2016*), ezek közül csak viszonylag kevés elemzés vizsgálta a felsőoktatási intézményeket (*Zacher–Johnson 2015*). Olyan korábbi tanulmányokat is feldolgoztunk, amelyek szerint a transzformációs vezetés a leghatékonyabb megközelítés az üzleti életben (*Bass–Avolio 1994; Bass 1999*), és azt elemeztük, hogyan alkalmazható a módszer felsőoktatási környezetben. Érvelésünk szerint felsőoktatási kontextusban szoros kapcsolat van az átalakítás (transzformáció) és a kreativitás között, mindez pedig különösképp igaz olyan intézményekben, amelyek a nemzetköziesedés útjára léptek. Ez magában foglalja a hallgatók oktatási élményeinek velük közös létrehozását annak érdekében, hogy elősegítse személyes transzformációjukat, illetve önfejlesztésüket, valamint a nemzetköziesedés kihívásaira adott kreatív megoldások megtalálását az intézmények transzformációja során (*Smith–Vass 2017*). *Atter (2008)* a kreatív transzformációs vezetés (*creative transformational leadership*) kifejezést használja az egészségügy és a szociális ellátás kontextusában, *Kallapadee, Tesaputa és Somprach (2017)* pedig az iskolai oktatás kontextusában használja ugyanezt a fogalmat. Jelen tanulmány azt kívánja részletesebben megvizsgálni elektronikus mélyinterjúk (e-interjúk) segítségével, hogy mit érthetünk kreatív transzformációs vezetés alatt a felsőoktatási vezetők szemszögéből.

### A kreatív transzformációs vezetés a felsőoktatás kontextusában

A kreativitás a transzformációs gazdaság, a szervezeti innováció és az oktatás szerves részét képezi. *Csikszentmihályi (1996)* tudományosan megalapozott modellje három fontos tényezőt fogalmaz meg: maga az egyén, a kultúra, valamint annak tartománya, amelyek a kreatív gondolkodást segítik elő az egyén szintjétől egészen a szervezeti szintig. A kreativitás a felsőoktatás kontextusában is szerves része a vezetésnek, a kreatív vezetőknek pedig képesnek kell lenniük arra, hogy fejlesszék és támogassák mások kreativitását. A kreativitást úgy is értelmezhetjük, mint az eredetiséget, az új ötletek kitalálását, a kísérletezést, a kockázatvállalást, a problémamegoldást, illetve az új trendekre való reagálást.

*Zacher és Johnson (2015)* szerint egyes empirikus kutatások a vezetést a felsőoktatás kontextusában vizsgálják. *Papanthymou és Darra (2017)* arra mutat rá, hogy a transzformációs vezetés a sikeres minőségirányítás egyik feltétele a felsőoktatási intézményekben. A transzformáció (átalakítás, átalakulás) egyre fontosabb témává válik a felsőoktatásban, és mindez magában foglalhatja az intézményi kultúra és a struktúrák változását, a tantervek kidolgozását, valamint az oktatók és hallgatók élményeit is (*Du Preez–*

*Simmonds–Verhoef* 2016). A folyamatot még bonyolultabbá teheti a nemzetköziesedés, amelyet többen a transzformációs oktatás egyik lehetséges irányának tartanak (*Du Preez–Simmonds–Verhoef* 2016). Számos kutató úgy véli, hogy a transzformációs oktatásnak kihívások elé kell állítania az emberek világnézetét, tovább szélesítve azt (*Anderson–Anderson* 2001; *Mezirow* 1978), ideértve az egyén viszonyát önmagához és más személyekhez (*Morell–O’Connor* 2002; *Tolliver–Tisdell* 2006).

Bár a kreatív transzformációs vezetés nem új kategória, hiszen a kifejezést már *Atter* (2008) és *Kallapadee, Tesaputa és Somprach* (2017) is használta, azonban a felsőoktatás viszonylatában még nem vizsgálták ezt. *Zacher és Johnson* (2015: 1213) azt állítja, hogy „az emberek kreativitáásszintje egyéni tényezők (pl. kognitív képességek, személyiség és motiváció), valamint kontextuális tényezők (pl. a munkával kapcsolatos tulajdonságok és vezetés) együttes eredménye”. A vezetés *Basadur* (2004: 111) leírása szerint fontos szerepet játszik az emberek saját kreatív képességeik fejlesztésére történő ösztönzésében: „A kreatív vezetés azt jelenti, hogy egy olyan közös folyamaton vagy módszeren keresztül vezetjük az embereket, melynek célja a problémák megkeresése, meghatározása és megoldása, valamint az új megoldások alkalmazása”. *Rickards és Moger* (2000: 274) azt állítja, hogy „a csapatok kreatív teljesítményét javítják a vezetői beavatkozások. A szakirodalom olyan facilitatív típusú vezetői szerepet ír le, amely biztosítja a csapat számára az új (»kreatív«) output generálásához szükséges eljárásokat és protokollokat”. Fontos, hogy a kész megoldások átadása helyett inspiráljuk és ösztönözzük a kreatív válaszokat. *Basadur* (2004) véleménye szerint amennyiben a vezető arra ösztönzi az embereket, hogy kreativitással végezzék kutatásaikat, az egyidejűleg belső motivációt is adhat számukra. *Basadur* (2004) azt is kifejti, hogy a 21. század sikeres vezetőinek úgy kell vezetniük csapataikat, illetve szervezeteiket, hogy azok alkalmazkodóképesek legyenek, innovatívan gondolkozzanak, és „diszruptív” megoldásokat találjanak ki a problémákra.

## Vezetési folyamatok a felsőoktatásban

Az alábbiakban megvizsgáljuk, milyen mértékben használják a kreatív transzformációs vezetési szemléletet a nemzetközi felsőoktatás kontextusában. Az ilyen kutatások egyik kihívása az, hogy mindaddig nem alakultak ki bevett módszerek, amelyek adatokat rögzíthettek volna a kreatív transzformációs vezetés valamely jól meghatározott koncepciója alapján. Ezért a kutatók olyan kérdéskombinációt állítottak össze, amely magában foglalja az akadémikus vezetés (*academic leadership*), a kreatív vezetés (*creative leadership*) és a transzformációs vezetés (*transformational leadership*) elemeit annak érdekében, hogy kiderítse: a felmerülő megközelítések milyen mértékben szolgálhatnak alapul annak, amit kreatív transzformációs vezetésnek nevezünk (1. táblázat).

Úgy tűnik, hogy a kreatív transzformációs vezetés magában foglal sok olyan fogalmat, amely a felsőoktatási vezetők szerepét jellemzi (pl. az intézményi változások menedzselése, az irány és a vízió meghatározása, a dolgozók menedzselése és motiválása), de a humanisztikus és pozitív szervezeti kultúra kialakítására is hangsúlyt helyez, amely értékeli az egyes tagok hozzájárulását, fejleszti képességeiket, bizalmat és lojalitást épít, ugyanakkor kreatív és innovatív megközelítéseket és megoldásokat alkalmaz.

1. táblázat: A kreatív transzformációs vezetés fogalmának meghatározása

Akadémikus vezetés	Transzformációs vezetés	Kreatív vezetés	Kreatív transzformációs vezetés
<ul style="list-style-type: none"> <li>–Az intézményi változások menedzselése a dinamikus, nemzetköziesedő környezetben</li> <li>–A dolgozók és a hallgatók menedzselése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–A szervezetet érintő problémák fontosságának és veszélyeinek ismerete</li> <li>–A szervezet újratervezése és az irányok meghatározása</li> <li>–Pozitív példaképként cselekvés</li> <li>–Az emberek fejlesztése</li> <li>–Gondoskodás és támogatás</li> <li>–A független és kreatív gondolkodás ösztönzése</li> <li>–Figyelem a minőség-irányításra</li> <li>–A hallgatók segítése abban, hogy megtalálják életük értelmét</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–A kollégák új típusú gondolkodásra és élményekre való készítése</li> <li>–Szembenézés a korábbi meggyőződésekkel, gondolkodásmódokkal és mintákkal</li> <li>–Kockázatvállalás és kísérletezés a következményektől való félelem nélkül</li> <li>–A kudarcok tanulási lehetőségként kezelése</li> <li>–Olyan környezet és lehetőségek biztosítása, amelyek lehetővé teszik mások kreativitását</li> <li>–A problémák meghatározása, megoldása és új megoldások alkalmazása</li> <li>–Együttműködés, egymástól való tanulás, tudásmegosztás</li> <li>–Az egyet nem értés, a párbeszéd és a kreatív disszonancia lehetővé tétele</li> <li>–Egyenlő esélyek biztosítása a hallgatók számára</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Kreatív munka, új és jobb megoldások kitalálása a dolgozókkal közösen a szervezeti kultúra átalakítása és a közös vízió kialakítása érdekében</li> <li>–A vezetés humanisztikus megközelítése, amely fejleszti az emberek egyéni képességeit, miközben ösztönzi a kultúra változását</li> <li>–A tagok motiválása az egymás iránti bizalomra, a lojalitásra, valamint a szervezet iránti bizalomra</li> <li>–Az egyes tagok szervezethez való hozzájárulása értékének elismerése a kreativitás és az innováció ösztönzése érdekében</li> </ul>

*Források: Bass 1999; Basadur 2004; Atter 2008; Stoll–Temperley 2009; Thomson 2011; Keamy 2016; Kallapadee–Tesaputa–Somprach 2017; Papanthymou–Darra 2017 (saját szerkesztés)*

## A kutatás módszertana

A kutatást elektronikus interjúk (e-interjúk) segítségével végeztük nemzetközi vezetők mintáján, akiket az online szakmai kapcsolatrendszerünk azon felületein keresztül kerestünk meg, amelyek tudományos konferenciák, események, projektek és kiadványok népszerűsítésére szolgálnak (az egyiknek mintegy 1000 előfizetője van 50 országból, a másiknak pedig 450 tagja 90 országból). Az e-interjúk módszerét részben azok aszink-

ron természete miatt választottuk, ami azt jelenti, hogy az elfoglalt felsőoktatási vezetők bármely, számukra megfelelő időpontban válaszolhatnak a felmérés kérdéseire, és megfontolhatják véleményüket a válaszadás előtt. A módszer földrajzi értelemben nagyobb területet képes lefedni, mint a személyes (*face-to-face*) interjúk, továbbá a kérdező és megkérdezett fizikai elkülönítése növelheti az anonimitást és objektivitást is (*Bampton–Cowton–Downs 2013*). Az írásos e-interjúk esetén nincsenek meg azok a hibalehetőségek a válaszok felvétele és átírása terén, mint a telefonos, vagy Skype interjúk esetében. Ugyanakkor a közvetlen interakció hiánya akadályozhatja a kérdések teljes vagy további megvitatását, illetve tisztázását, bár további kérdések küldhetők. *Meho (2006)* szerint az e-mailes interjúk lehetővé teszik a többszöri üzenetváltást, azonban a jelen kutatást egy online hivatkozás segítségével végeztük, amely egy tíz interjúkérdést tartalmazó listára mutatott – ez egy alkalommal került kiküldésre a résztvevők számára, és nem tartottuk szükségesnek a további, ezt követő üzenetváltásokat.

A kérdéseket az 1. táblázatban felvázolt vezetési tulajdonságokkal összefüggésben fogalmaztuk meg az idevágó szakirodalom alapján. Így a kérdések érintették az akadémikus vezetés kihívásait, beleértve az intézmény irányvonalát, valamint a dolgozók és a hallgatók menedzselését, a transzformációs vezetés mint megközelítés megítélését, valamint a kreatív vezetés dimenzióit. 15 országból 28 válaszadó adott választ a kérdésekre. Bár a minta viszonylag kicsi a fent említett hálózatok tagsági létszámához képest, úgy ítéltük meg, hogy az interjúk során gyűjtött gazdag anyagmennyiség segítségével elértük a telítődési (szaturációs) pontot. A válaszadók között egy rektor, egy rektorhelyettes, egy dékán és egy dékánhelyettes, hat tanszékvezető, négy kutatásvezető vagy kutató professzor, tizenhárom (alapképzési és mesterképzési) szakvezető, valamint egy anonimitást kérő válaszadó volt. A válaszadók közül csak nyolc volt nő. Hat akadémikus olyan intézményben dolgozott, amely nem a származási országukban működött, többjük pedig egy-nél több országban is oktatási tapasztalatot szerzett, így a minta valóban nemzetközinek tekinthető. Bár pontos életkorukra irányuló kérdést nem tettünk fel, az internetes profiljaik további vizsgálata (pl. önéletrajzok) feltárta, hogy mindannyiuk életkora 40 és 70 év között volt. Valamennyi válaszadó társadalomtudományi tanszéken dolgozott. Idetartozik a földrajz, a történelem, a szociológia és az üzleti tudományok, a válaszadók többsége pedig a turizmus és kapcsolódó tantárgyak oktatásában vett részt. Ez a szerzők szakmai háttérének és kapcsolattrendszerének köszönhető – a szerzők ugyanis maguk is társadalomtudósok, és egyikük a turizmusra specializálódott.

A kérdéseket úgy fogalmaztuk meg, hogy az 1. táblázatban körvonalazott vezetési megközelítések különböző tulajdonságaihoz kapcsolódó válaszokat kapjunk: Az oktatási vezetői szerepkör kihívásai (*Akadémikus vezetés*).

1. Intézményi irányvonal (*Akadémikus, Transzformációs és Kreatív vezetés*).
2. Az oktatók és a hallgatók vezetésének kihívásai (*Akadémikus és Transzformációs vezetés*).
3. Az oktatók és a hallgatók menedzselése (*Akadémikus és Transzformációs vezetés*).
4. Konfliktus és a vezetéssel szembeni ellenállás (*Akadémikus és Kreatív vezetés*).
5. A kreativitást leginkább ösztönző vezetési stílus (*Transzformációs és Kreatív vezetés*).
6. A kreatív vezetés önértékelése (*Kreatív vezetés*).
7. A kreatív vezetés tulajdonságainak fontossága (*Kreatív vezetés*).
8. Kreatív és diszruptív gondolkodás (*Kreatív vezetés*).
9. Mások kreativitásának táplálása (*Transzformációs és Kreatív vezetés*).

## Eredmények

A kutatási adatokat a vezetésnek az 1. táblázatban felvázolt fő tulajdonságai alapján elemeztük. Ezt nem szoftver használatával, hanem manuálisan hajtottuk végre. A 2. táblázat felsorolja azokat a témákat, amelyeket alkalmaztunk.

2. táblázat: A kutatási adatok elemzéséhez felhasznált témák

Akadémikus vezetés	Transzformációs vezetés	Kreatív vezetés	Kreatív transzformációs vezetés
–Az intézményi változások menedzselése	–A szervezeti irányvonal meghatározása	–Szembenézés a korábbi meggyőződésekkel, kísérletezés és kockázatvállalás	–A szervezeti kultúra átalakítása
–Az oktatók menedzselése	–Pozitív példakép szerep	–Tanulás a kudarcokból	–Az egyéni készségek fejlesztése
–A hallgatók menedzselése	–Az emberek fejlesztése és támogatása	–A kreativitás ösztönzése	–A bizalom és a lojalitás ösztönzése
	–A kreatív gondolkodás ösztönzése	–Innovatív megoldások	–A kreativitás és az innováció ösztönzése
	–Minőségirányítás	–Együttműködés	
		–Kreatív disszonancia	
		–Egyenlő esélyek a hallgatók részére	

### *Akadémikus vezetés*

Valamennyi válaszadó felsőoktatási vezető volt, ezért számos kérdés olyan témára irányult, amely valamennyi válaszadó számára ismerős volt. A kérdések azokat a fő kihívásokat tartalmazták, amelyek a vezetői szerepkörrel vagy az oktatók, illetve a hallgatók menedzselésével kapcsolatosak.

#### **Az intézményi változások menedzselése**

A válaszadók által leggyakrabban említett kihívás a gyorsan változó társadalmi és technológiai környezet volt, amely befolyásolja a hallgatók elvárásait és tapasztalatait is, viszont a személyzet sok tagjának nehézséget okoz lépést tartani a változásokkal, és azoknak megfelelően teljesíteni. A megkérdezettek szintén említették az üzleti környezet volatilitását, beleértve a hallgatói létszám ingadozását is. A nemzetköziesedést nem különösebben említették kihívásként, de egy válaszadó a diverzitás kihívásaira hivatkozott: „Közös munka nagyon sokféle emberrel, akiknek az érdekei és perspektívái személyes és akadémikus értelemben is különböznek.”

#### **Az oktatók menedzselése**

Az oktatók vezetése a válaszadók szerint stratégiai és rendszerezési képességeket követel meg, elősegítve az együttműködést és a konszenzust. Bár a hierarchiákat többen is megosztó természetűnek látják, érdekes módon az oktatók közötti versengés létrehozását, a hierarchia hiányát, valamint a lapos szervezeti struktúrákat is több

esetben problémaforrásnak gondolták a vezetés számára, különösképpen a lehetséges intézkedések terén. Egy válaszadó véleménye: *„Mindig a személyzeti és HR munka rejti a legtöbb kihívást. Egy csomó nagyon intelligens emberrel dolgozol, és nagyon szűk mozgástered van abban, hogy a célok felé vezesd őket.”* Egy másik válaszadó úgy vélte, hogy a változást a siker lehetőségeként kell „eladni” a kollégáknak, viszont időbe telik, míg ők befogadják ezt a változást ahelyett, hogy tartanának tőle. A felsőoktatási szakembereket többek szerint hihetetlenül nehéz vezetni és ellenállnak a változásnak. Egyes oktatók gondolkodása pedig nem divergens, hanem konvergens, és nem képesek a hagyományostól eltérő (*outside the box*) gondolkodásra, amely megnehezíti a diverzitás és a változás elérését.

### A hallgatók menedzselése

A válaszokból kiderült, hogy a hallgatóknak sokkal inkább iránymutatásra van szükségük, mint vezetésre. A hallgatókat több válaszadó is „kliensként” vagy „ügyfélként” jellemezte. A válaszok azt is sugallják, hogy az oktatás tömegessé válása (*massification*) miatt a hallgatók egyénként való kezelése egyre nagyobb kihívást jelent annak ellenére, hogy egyes elméletek ennek az ellentétét javasolják. Az oktató/hallgató arány növelése például csökkentheti az egyéni és személyre szabott hallgatói támogatást.

### Transzformációs vezetés

A válaszadókat arra kértük, hogy válasszák ki, szerintük melyik vezetési stílusokkal tudnák a lehető legnagyobb mértékű kreativitásra ösztönözni az oktatókat és a hallgatókat. A konszenzus szerint vagy a transzformációs vezetési stílus (11 válasz a 28-ból), vagy a transzformációs és tranzakcionális vezetési stílusok kombinációja működhetne a legjobban (7 válasz a 28-ból) (vö. *Haile 2017*). Mások azt vitatták, hogy egyetlen vezetési stílust kell-e használni, más stílusok elé helyezve azt. A válaszok igazolták azt is, hogy rendkívül fontos mások kreatív és független gondolkodásra történő motiválása, ugyanakkor ez jelentős kihívást jelenthet.

### A szervezeti irányvonal meghatározása

A válaszadók állítása szerint a vezetés világos irányvonal nélkül valójában olyan, mint a „tűzoltás”. Egyesek arra panaszkodtak, hogy a folyamatok annyira lassúak voltak az adott intézményben, hogy a szervezeti változások gyors megvalósítása szinte lehetetlen volt. Az intézményi kultúra átalakítása kapcsán a válaszadókat arról kérdeztük, hogy szerintük mely kihívások befolyásolják legjobban az intézményük kreatív fejlesztését. A válaszadók véleménye szerint jókedvű és izgalmas folyamatok, kísérletezések, kezdeményezések szükségesek a kreatív fejlesztések érdekében.

### Pozitív példakép

Számos válaszadó a példamutatást tekinti az előremutató útnak. Egy válaszadó úgy jellemezte ezt a szemléletet, mint a *„nem hierarchikus kommunikációs kultúra, valamint a kritikai és felelős gondolkodás támogatására létrehozott intellektuális tér”* megteremtésének egy lehetséges módját. Egy másik válaszadó véleménye szerint a vezetőknek *„meg kell mutatniuk személyiségüket”*, egy további válaszadó pedig megjegyezte, hogy *„mindig érdekelnek az új ötletek, és megpróbálom átadni ezt a lelkesedést másoknak is”*.

### **Az emberek fejlesztése és támogatása, a kreatív gondolkodás ösztönzése**

Egy válaszadó úgy vélte, hogy az együttműködő vezetés a megfelelő kifejezés arra, hogy jelezzük más személyek bevonásának fontosságát. Egy másik válaszadó szerint az a fontos, hogy „*megfelelőképp értékeljük a hallgatók kreativitását és ötleteit*”. A válaszadók megkapták Keamy (2016) listáját azokról a feltételekről, amelyeket a kreatív vezetőknek elő kell mozdítaniuk annak érdekében, hogy támogassák mások kreativitását. Megkérdeztük tőlük, hogy mely tényezők voltak ezek közül a legfontosabbak, és milyen más feltételeket adnának még hozzá a listához (amennyiben van még ilyen feltétel). Több válaszadó is a kollégák új típusú gondolkodásra és élményekre való készítetését emelte ki. A komfortzónából való kilépés szintén sokak szerint fontos volt, és az egyéni és közös kreatív gondolkodást és design-t is sokan említették, amely a válaszadók szerint kapcsolódik az egymástól való tanuláshoz, a közös felelősségek fejlesztéséhez és az erős csapatszellem létrehozásához is. A kritikus és divergens gondolkodás népszerűsítése, a személyes stílusok iránti rugalmasság, a felelősség átadása, valamint a bizalmi légkör megteremtése szintén megjelent a válaszok között.

### **Minőségirányítás**

A minőségirányítást kifejezetten nem említette egyik válaszadó sem, bár jelenleg ez az egyik legaktuálisabb kérdés a kutatók saját intézményében (mint sok más helyen is). Azonban ez a fogalom is megjelenik utalás formájában több válaszban – például egy válaszadó azt nyilatkozta, hogy az oktatási képzés, amelyben részt vett, segített neki a minőségbiztosítási rendszerek megértésében és bevezetésében.

### *Kreatív vezetés*

A válaszadók többsége (20 válasz a 28-ból) bizonyos értelemben kreatívnak tartja saját magát, de sokan először a kreativitás kérdésére és definíciójára reflektáltak. Több válaszadó is úgy érezte, hogy az „oldalirányban gondolkodó vezető” (*lateral thinking leader*) kifejezés lehet a helyes, mások pedig a „puha” (*soft*) képességeik és az intuícijuk alapján reagáltak. A kreatív hallgatói élmény biztosítása kapcsán a válaszadók a különböző tanulási módszerek használatának fontosságát, a naprakész digitális technológiai ismereteket, számos gyakorlati feladatot, valamint a tényalapú tanulástól való elmozdulást említették.

### **Szembenézés a korábbi meggyőződésekkel, kísérletezés és kockázatvállalás**

A kreativitást számos válaszadó az eredetiség és az új ötletek, a kísérletezés, a kockázatvállalás, a problémák megoldása, valamint az új trendekre való reagálás viszonylatában értelmezte. A munkakörnyezet dinamikus és megjósolhatatlan természetét kreatív megközelítéseket megkövetelő kihívásnak látták. Egy válaszadó azt írta, hogy „*az egy helyben állás megöli a kreativitást, és becsukja az ajtókat az új lehetőségek előtt*”; egy másik szerint pedig „*az új ötletekkel való kísérletezés szükséges a fejlődéshez és az önbizalom növeléséhez*”.

### **Tanulás a kudarcokból**

Több válaszadó említette, hogy náluk jelenleg még létezik a kudarc kultúrája, és a veszteségtől való félelem jelenik meg, ha a javaslatok elbuknak. Általában véve azonban úgy vélik, hogy a munkakörnyezet dinamikus és gyorsan változó mivolta szükségessé teszi azt a képességet, hogy számítsunk a váratlanra, legyünk bátrak, vállaljunk kockázatot,

és tanuljunk a hibákból. Egy válaszadó azt állította, hogy *„jó dolog hibákat véteni, amíg képes vagy belőlük tanulni”*. Volt, aki azt is felvetette, hogy *„a vezetés lényege nem a bujkálás, hanem az, hogy megéljük sebezhetőségünket”*.

### A kreativitás ösztönzése

A személyiséget több válaszadó is említette, akik úgy érezték, hogy a lelkesedés legalább olyan fontos, mint az a képesség, hogy másokat inspiráljunk és motiváljunk, illetve vezető szerepet vállaljunk a változásban. Mindazonáltal az egyik válaszadó szerint ez is kihívás lehet: *„a személyiség fejlődése sokkal több időbe telik, mint a képességek elsajátítása”*.

### Innovatív megoldások

A korlátok, megszorítások (akár intézményi, akár pénzügyi jelleggel) gyakran arra sarkallták a vezetőket, hogy még több kreatív megoldást találjanak a kérdésekre és problémákra. Az egyik válaszadó szerint *„a munkakörnyezet dinamikus mivolta azt jelenti, hogy nem lehet kulcsrakész módszereket használni a felmerülő kérdések kezelésére”*.

### Együttműködés

A válaszadókat arra kértük, hogy vegyék figyelembe Peterson (2013) listáját azokról a tulajdonságokról, amelyek fontosak a kreatív vezetéshez az oktatás területén. Az együttműködést és kollegialitást (megosztott vezetést) sok válaszadó különösen fontos tulajdonságnak tartotta. Ebben az értelemben a bizalom is fontos dimenzióknak tekinthető. Az együttműködést és a mediációval, illetve párbeszéddel elért kompromisszumokat kulcsfogalomként említették a válaszadók. Ugyanakkor az egyik fő kihívásként jelölték meg – főként a csökkenő pénzügyi források idején – az oktatásba, kutatásba történő kollektív bevonódást és az innovációt.

### Kreatív disszonancia

A konfliktuskezelést a legtöbb válaszadó a menedzserek egyik alapvető feladatának tekinti, és véleményük szerint a konfliktusok támogatják a kreatív vezetést. Ezzel ellentétben voltak, akik a konszenzust fogalmazták meg normaként: *„A vezetés egyik jó formája az, amikor valaki feszültség nélkül meg tudja változtatni a status quót, és abból valami újat képez, nem pedig lerombolja azt.”* Mások szerint pedig a konfliktus *„az egyet nem értés mértékétől és a kreatív disszonanciától függ. Ha pedig túlságosan sok ideig fennáll, akkor minden dolgozó számára kellemetlen légkör jön létre.”*

### Egyenlő esélyek a hallgatók részére

A hallgatók egyenlő esélyeinek megteremtését nem említették kifejezetten vagy közvetlenül, amely talán meglepő a növekvő diverzitás és nemzetköziesedés korában. Azonban a fogalom gyakran magától értetődően is szerepel a tanterv kidolgozás, az értékelési stratégiák és a tanítási módszerek különféle megközelítéseiben. Mindazonáltal talán hangsúlyosabban kellene megjelennie a vezetésben, mint arra Thomson (2011) is rámutat.

### *Kreatív transzformációs vezetés*

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a válaszadók többsége kreatív vezetőnek tartja magát, de legalábbis arra törekszenek, és közel mindannyian kifejezték annak fontosságát.

A legtöbb felsőoktatási intézményben a vezetők gyors és kiszámíthatatlan változásokkal szembesülnek, továbbá azzal a nyomással, hogy a dolgozókat kreatív gondolkodásra készítsék, a hallgatók életét pedig a jövőbeni karrierjük követelményeinek megfelelően alakítsák. Ezért kijelenthető, hogy jelen körülmények között a transzformációs vezetés lehet az ideális vegyes vezetői megközelítés. Az 1. táblázatban ábrázolt korábbi (korlátozott) kutatás azt bizonyítja, hogy egy ilyen típusú megközelítés segíthet a szervezeti kultúra átalakításában, az egyéni képességek fejlesztésében, a bizalom és a lojalitás növelésében a szervezeten belül, továbbá a kreativitás és az innováció ösztönzésében.

A humanisztikus megközelítés alkalmazása szintén a kulcsfontosságú kihívások egyike, mint az egyik válaszadó ki is emelte: „a hatékonyság és a pénzügyi vezetés külső és belső forrásaiból eredő nyomás ritkán jár együtt a humánus, intelligens vezetéssel”. Olyan egyéb, szintén fontosnak tartott tulajdonságokat is megemlítettek a válaszadók, mint a rugalmasság, megfontoltság, reflexivitás, találékonyság, nyitottság, őszinteség, etikusság, kompromisszumkésztség és humorérzék. Egy válaszadó Brooks és Brooks (2018) írását idézte, akik a csendes készségek, például a gondolkodás, hallgatás és figyelem fontosságát hangsúlyozták.

## Következtetések

Kutatásunk olyan értelemben korlátozott, hogy a minta mérete viszonylag kicsi a megkérdendő felsőoktatási vezetők potenciális számához képest, valamint a válaszadóknak nem mutattuk be közvetlenül a kreatív transzformációs vezetés valamely jól meghatározott és széles körben használt modelljét. Fontos megjegyezni továbbá, hogy a vezetés nagyon eltérő percepcióit és jellemzéseit a fent említett vezetők dolgozóinak, illetve hallgatóinak a megkérdésével is vizsgálhatta volna a kutatás.

Míndezeket figyelembe véve kutatásunk eredményei jelentős mértékben hozzájárulnak a téma elméleti hátteréhez a transzformáció és a kreativitás közötti kapcsolat integrálásával a vezetés kontextusában. Megállapításaink azt is sugallják, hogy a kreatív felsőoktatási vezetés kontextuális dimenziója is fontos szerepet játszik, különös tekintettel a gyorsan változó társadalmi és technológiai környezetre, amely befolyásolja a hallgatók elvárásait és az oktatók élményeit. A válaszok azt mutatták, hogy kívánatos az erős kohézió a kreativitás és a felsőoktatásban alkalmazott transzformációs vezetés között, így arra következtettünk, hogy a kreatív transzformációs vezetés az előre vezető utat jelentheti. A vezetésre egy megosztott és együttműködő, kölcsönös bizalmon alapuló folyamatként kell tekinteni, amennyiben a szervezeti kultúrák átalakítása és az intézmények, az oktatók és a hallgatók jövőjének alakítása felé kívánunk lépni az egyre nagyobb kihívást jelentő globális környezetben.

Jövőbeni kutatási terület lehet, hogy a vezetés szakterülete miként tudja befogadni a kreativitást, miközben a tudás és a tanulás által megkövetelt változások szükségleteit is ki kell elégítenie a felsőoktatásban, amelyet dinamikus és kiszámíthatatlan munkakörnyezet jellemez.

## IRODALOM

ANDERSON, D. & ANDERSON, L. (2001) *Beyond Change Management*. San Francisco, Jossey-Bass.

- ATTER, L. (2008) Using Creative Transformational Leadership in Shaping Our Hospice's Journey to Excellence. *Practice Development in Health Care*, Vol. 7. No. 3. pp. 134–142.
- BAMPTON, R., COWTON, C. J. & DOWNS, Y. (2013) The E-Interview in Qualitative Research. *Forum: Qualitative Social Research*, Vol. 3. No. 2. DOI: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-3.2.848>.
- BASADUR, M. (2004) Leading Others to Think Innovative Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 15. pp. 103–121. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.12.007
- BASS, B. M. (1999) Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, Vol. 8. No. 1. pp. 9–32.
- BASS, B. M., & AVOLIO, B. J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- BROOKS, M. C. & BROOKS, J. S. (2019) Culturally (Ir)Relevant School Leadership: Ethno-Religious Conflict and School Administration in the Philippines. *International Journal of Leadership in Education*, Vol. 22. No. 1. pp. 6–29. DOI: 10.1080/13603124.2018.1503819
- CSIKSZENTMIHÁLYI, M. (1996) *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York, HarperCollins Publishers.
- DU PREEZ, P., SIMMONDS, S. & VERHOEF, A. H. (2016) Rethinking and Researching Transformation in Higher Education: A Meta-Study of South African Trends. *Transformation in Higher Education*, Vol. 1. No. 1. pp. 1–7.
- HAILE, A. (2017) Leadership Styles at Haramaya University and Implications for Corporate Success. *East African Journal of Sciences*, Vol. 11. No. 1. pp. 51–58.
- KALLAPADEE, Y., TESAPUTA, K. & SOMPRACH, K. (2017) Strengthening the Creative Transformational Leadership of Primary School Teachers. *International Education Studies*, Vol. 10. No. 4. pp. 179–186.
- KEAMY, R. (2016) Creative Leadership? 'It's Just The Norm'. *School Leadership & Management*, Vol. 36. No. 2. pp. 151–168. DOI: 10.1080/13632434.2016.1196173
- MEHO, L. I. (2006) E-Mail Interviewing in Qualitative Research: A Methodological Discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. 57. No. 10. pp. 1284–1295.
- MEZIROW, J. (1991) *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco, Jossey-Bass.
- MORELL, A. & O'CONNOR, M. (2002) The Transtheoretical Model of the Stages of Change and the Phases of Transformative Learning: Comparing Two Theories of Transformational Change. *Journal of Transformative Education*, Vol. 3. No. 49. pp. 392–415.
- PAPANTHYMOU, A. & DARRA, M. (2017) Quality Management in Higher Education: Review and Perspectives. *Higher Education Studies*, Vol. 7. No. 3. pp. 132–147.
- PETERSON, F. J. (2013) *Creative Leadership Signposts in Higher Education ... Turn Left at the Duck Pond!* Rotterdam, Sense Publishers. <https://www.sensepublishers.com/media/1773-creative-leadership-signposts-in-higher-education.pdf> [Letöltve: 2019. 07. 10.]
- RICKARDS, T. & MOGER, S. (2000) Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model. *British Journal of Management*, Vol. 11. pp. 273–283. DOI: 10.1111/1467-8551.00173

- SMITH, M. K. & VASS, V. (2017) The Relationship between Internationalisation, Creativity and Transformation: A Case Study of Higher Education in Hungary. *Transformation in Higher Education*, Vol. 2. a22. [https:// doi.org/10.4102/thev2i0.22](https://doi.org/10.4102/thev2i0.22)
- STOLL, L. & TEMPERLEY, J. (2009) Creative Leadership: A Challenge of Our Times. *School Leadership and Management*, Vol. 29. No. 1. pp. 63–76.
- THOMSON, P. (2011) Creative Leadership: A New Category or More of The Same? *Journal of Educational Administration and History*, Vol. 43. No. 3. pp. 249–272. DOI: 10.1080/00220620.2011.586493
- TOLLIVER, D. & TISDELL, E. (2006) Engaging Spirituality in the Transformative Higher Education Classroom. In: E. TAYLOR (ed.) *Teaching for Change: Fostering Transformative Learning in the Classroom*. San Francisco, Jossey-Bass. pp. 37–47.
- ZACHER, H. & JOHNSON, E. (2015) Leadership and Creativity in Higher Education. *Studies in Higher Education*, Vol. 40. No. 7. pp. 1210–1225. <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2014.881340>