

A vezetők szerepe az innováció előmozdításában

Veres Richárd

PhD-hallgató, Óbudai Egyetem, Innováció Menedzsment Doktori Iskola, Alba Regia Kar
veres.richard@amk.uni-obuda.hu

Papp-Fésűs Katalin

Székesfehérvár, fesuskata@gmail.com

Absztrakt: A tanulmány tárgya a vezetők szerepének ismertetése az innováció előmozdításában. A téma feldolgozottsága jelentős, ezért nem teljes szakirodalmi elemzés elkészítésére törekedtünk, inkább azoknak a vezetői szerepeknek, stílusjegyeknek a kiemelésére teszünk kísérletet, amelyek meghatározók lehetnek az innováció ösztönzése érdekében. Céljaink között szerepel megvizsgálni, hogy milyen vezetői készségek szükségesek napjainkban ahhoz, hogy az értékteremtés folyamata megvalósulhasson együttműködések keresztül, milyen szerep hárul az innovációs együttműködésekben a vezetőkre. A rövid tanulmánnyal szeretnénk a figyelmet a vezetők szerepére irányítani, mert úgy gondoljuk, hogy egy adott szervezet értékteremtő képességét, valamint az innovációs együttműködésekben való részvételét, a cégek közötti kapcsolódás lehetőségét jelentősen befolyásolja a vezető hozzáállása, szemlélete, mindennapi kommunikációja, ahogyan irányítja a folyamatokat, ahogyan vezet, szervez, irányít a mindennapok során.

Kulcsszavak - vezetés, vezetői stílus, innováció, együttműködés

1 Bevezetés

Napjaink bizonytalansággal terhelt világában a vezetőknek számos egymással is összefüggő kihívással kell megküzdeni, többek között a klímaváltozás hatásaival, a digitalizáció következményeivel, a mesterséges intelligencia és a robotizáció munkaerőpiacra gyakorolt hatásaival, mindemellett a tulajdonosok részéről érkező profitigénnyel, ami teljesítmény és fejlődési kényszert alapoz meg. Az összetett kihívások mindegyike újszerű megközelítéseken keresztül érthető meg, új megoldásokat követelve, amelyhez az innováció megszületése, az innovációs tevékenységek menedzselése járulhat hozzá, s talán több szereplővel együttműködve könnyebben előidézhető. A tudásalapú gazdasággá válás

folyamatában a vezetőknek a gazdasági szervezet napi operatív működtetése mellett, ha nem is kell a jövőbe látniuk, azért folyamatosan a jövőn kell tartaniuk a szemüket. Egy vezető hozzáállása alapjaiban határozhatja meg, hogy milyen irányt vesz a szervezet működőképessége a jelenben, illetve, ha nem ismeri fel a fejlesztési trendeket kellő időben, akár végzetes fordulatot eredményezhet a versenyképessége, teljesítménye vonatkozásában a jövőben. A jelen- és jövőorientáltság együttes alkalmazására van szüksége minden vezetőnek, aki a piacon megkívánja tartani a helyét és versenyelőnyre szeretne szert tenni az innováció létrehozása révén. A vezetőknek ezekben a kihívással teli időszakokban változniuk kell, ez pedig természetes módon hozza magával, hogy a vezetés stílusa és a szerepe is változik az eredményesség elérése érdekében, a komplexebb problémákra reagálva.

A rövid tanulmánnyal szeretnénk a figyelmet a vezetők szerepének átalakulására irányítani, mert úgy gondoljuk, hogy egy adott szervezet értékteremtő képességét, valamint az innovációs együttműködésekben való részvételt, a cégek közötti kapcsolódás lehetőségét jelentősen befolyásolja a vezető hozzáállása, szemlélete, mindennapi kommunikációja, ahogyan irányítja a folyamatokat, ahogyan vezet, szervez, irányít a mindennapok során. Az innovációs teljesítményt elősegítő együttműködések nemcsak koordinációs, hanem menedzsment feladatok is egyben. Ez részét képezi a tágabb értelmű innovációmenedzsmentnek, amely nemcsak konkrétan egy innováció menedzselését jelenti, hanem az innovációs környezet, a feltételek kialakítását, valamint megteremtését is.

2 Módszer

A szakirodalmi elemzés során azokat választottuk ki, amelyek segítettek abban, hogy megértsük milyen vezetőkre van szükség a XXI. század kihívásokkal tűzdelt világában. Milyen vezetői szerepek és stílus szükséges a komplex problémák megoldásához. Történt-e elmozdulás a vezetői készségeket illetően, amely az innovációra, kreativitásra való hajlamra alapozható. Az innovációmenedzsment nemzetközi szabványai közül kettőt érintettünk, kutatva, hogy milyen ajánlásokat fogalmaztak meg a vezetés, a vezető szerepére vonatkozóan, amellyel az új érték létrehozása támogatható. A vezetés szerepével, versenyképességgel foglalkozó szervezetek, tanácsadócégek weboldalaikat is felkerestük a témában, hogy milyen ajánlásokat fogalmaznak meg az üzleti élet szereplői számára a hatékony vezetés elérése érdekében. A következtetések alatt foglaltuk össze, hogyan változott meg a kihívások kezelésének hatására a vezetés szerepe napjainkban.

3 A vezetési stílus alakulása a szakirodalom tükrében

Van-e kapcsolat a vezetési stílus és az innováció megvalósítása között? Kijelenthető-e, hogy a vezetői stílus változása hatással van az innováció végrehajtására, a szervezet teljesítményére, hatékonyságára és ezt a szakirodalom megerősíti-e? Ezekre a kérdésekre kerestük a választ a szakirodalom elemzésével.

A vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát vizsgálva arra a megállapításra jutott a szerző, hogy a vezetési stílusnak döntő szerepe van a szervezetek életében az eredményesség létrehozásában. A magyarországi kis- és középvállalkozások menedzserei részére az autokratikus és a demokratikus vezetési stílusok a legmegfelelőbbek a kutatás szerint, továbbá fontos feladata napjaink vezetőinek, hogy megtalálják a dolgozók teljesítményét fejlesztő megközelítéseket és módszereket (Karácsony, 2021). Az autokrata és a demokratikus vezetési stílus kellő arányú, döntési helyzetfüggő kombinációja lehetővé teheti, hogy az azonnali beavatkozást követelő szituációkban operatívan cselekedhessen, de a legtöbb helyzetben a munkatársak véleményét figyelembe véve, érvényesülésüket támogatva, együttműködve járhatson el.

A magyarországi közepes méretű családi vállalatok versenyképességét vizsgálva arra a megállapításra jutott a szerzőpáros, hogy a professzionalizáció és a működési hatékonyság útjára kell lépnie ezeknek a vállalkozásoknak. A kutatásból kiderült, hogy a vállalatirányítás szintjén a családhoz tartozó vezetői erőforrásokra való támaszkodás mellett a külső menedzserek bevonását nem tartják lehetséges opciónak, ez a fejlődés gátjává válhat ezeknek a vállalkozásoknak (Kárpáti et al., 2023). Amennyiben egy cégen belül nincs meg a szükséges menedzsment tudás és nincs meg a készség az erőforrás kívülről történő beszerzésre sem, úgy a családi vezetőknek mindenképpen szükséges fejleszteni képességeiket és készségeiket a hatékonyabb működés érdekében, mert különben először a lemaradás veszélye, késői felismerés esetén a megszűnés veszélye fenyegetheti őket. A modern szervezetek legfontosabb erőforrásává a tudás válik napjainkban, ezért a folyamatos tanulás, az élethosszig tartó tanulás biztosítására, valamint a tudástranszfer stratégiákra kiemelt figyelmet kell fordítaniuk állapítja meg a szerzőpáros (Stamenkova, 2023). Kutatásukból az is kiderül, hogy a változásmenedzsmenttel kapcsolatban a szervezetek vezetőinek oda kell figyelni arra az igényre, amely a munkavállalók részéről jelentkezik, hogy ők maguk szeretnének lenni a változás motorjai.

A hatékony kommunikáció és az érzelmi intelligencia kombinációjának szerepére és vezetők általi alkalmazásának fontosságára hívja fel a figyelmet a szerzőpáros, amely megkönnyítheti a munkavállalók és a felettesek helyzeteinek, viselkedéseinek kölcsönös megértését, javítva a vállalatirányítás folyamatait a különböző szinteken (Farkas et al., 2021). Egy olyan szervezetben, ahol a vezető figyel a munkatársaira sokkal eredményesebb és hatékonyabb munkavégzés és szervezeti teljesítmény tud megvalósulni. A vezető napi működése közben, tevékenységeivel, döntéseivel sugározza azokat az értékeket, világszemléletet, amit képvisel, ez pedig alapjaiban tudja meghatározni a szervezeti kultúrát. A vezetési stílustól, értékrendtől, amit a vezető megvalósít függ a szervezeti kultúra erőssége, amely energetizálhatja, lendületbe hozhatja a szervezetet, erre a

következtetésre jutott a szerző tanulmányában, amellyel a COVID-19 utáni szervezetek menedzselésében a vezetői magatartást vizsgálta (Németh, 2024).

A jövő vezetésével és szervezetével kapcsolatos kutatásból kiderült, hogy a jövő vezetőjéről élő kép a megkérdezettek szerint a nyitottság, fejlődésorientáltsággal, a megújulás képességével, kellő határozottsággal, magas érzelmi intelligenciával és szakmai tudással jellemezhető (Marciniak, 2022). A vezetési stílusok közül a transzformációs vezetési stílust tartották a legfontosabbnak munkavállalók eredményességére és hatékonyságára gyakorolt hatás tekintetében.

A tudásmenedzsment elméletének és gyakorlatának vizsgálatakor arra jutott a szerző, hogy azok a szervezetek, ahol a fenntarthatóság követelményeit figyelembe veszik, jobban alkalmazkodnak a változásokhoz és jobban is teljesítenek a versenytársaiknál (Bencsik, 2024). Itt megjelenik a fenntartható vezetési stílus szerepe, amely egy megengedőbb vezetői hozzáállással párosulva erősíti a munkatársak kudarcűrő képességét egy bizalommal átszőtt légkörben, ahol szabadabban próbálkozhatnak ötleteikkel előhozakodni, tudva, hogy felsülés esetén sem lesz retorzió.

A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében tanulmány szerzőpárosa arra a megállapításra jutott, hogy javasolt lenne a stratégiaileg fontos kérdések döntéshozatalába több vezető és szervezeti szereplő bekapcsolódása a hatékonyabb működés érdekében (Almási et al., 2024). Az innovációs kezdeményezések fontos, hogy projektként kezelődjének annak érdekében, hogy azok megfelelő szervezeti keretek között valósuljanak meg. Ezek a gyakorlatok számos szervezet és gyakorlat mentén valósulhatnak meg, de fontos mindenképpen, hogy megfelelő vezetői személet, nyitottság, tudatosság és gondolkodás társuljon hozzá (Csiszárík-Kocsir – Dobos, 2023; Csiszárík-Kocsir – Varga, 2023). A szervezetek ezáltal nyitottabbá válhatnak, minden szinten megjelenhet a stratégia, a munkatársak motiváltabbak lehetnek az új dolgok kipróbálására, áramolhat az információ és a tudás, amely kedvez az innovációs ötletek megjelenésének, becsatornázásának. Azok a szervezetek, amelyeknek a kis hatalmi távolság a sajátysága, nem nagy a disztancia a döntéshozó vezetői réteg és a végrehajtó munkavállalói szint között, a harmonikusabb együttműködés jellemzi, kedvezve az innovációnak és a kreativitásnak (Varga J, 2022).

A demokratikus és transzformációs vezetési stílus hozzájárul az innovációs tevékenységek felpörgetéséhez (Costa et al., 2023). A szerzők kiemelik, hogy a transzformációs vezetőknek van a legnagyobb befolyása az innováció megvalósítására általánosan, mivel szerepük van abban, ahogyan kezelik az innovációt a szervezeten belül a kreatív folyamatok irányításával. Az innovációs stratégiák szervezeten belüli megismertetése a vezetői oktatóprogramok során fontos az együttműködések ösztönzése érdekében, valamint azt is megállapították, hogy az innováció felgyorsul, ha a vállalatok több részvételi vezetési stílust használnak (transzformációs, demokratikus).

Az innováció megjelenéséhez az a vezetési stílus járul hozzá leginkább, amelyik az emberekre fókuszál, segíti őket tehetségük kibontakoztatásában, ötleteik megvalósításában, az új tudás megszerzésében, teret enged a kreativitásuknak, a változás előidézésének, odafigyelve a közösség építésére. Véleményünk szerint a transzformális vezetés áll ehhez a legközelebb.

4 A nemzetközi szabványokról

Az innováció irányítására ma már léteznek nemzetközi szabványok. Az egyik ilyen a CEN/TS Innovációirányítási Szabvány, amelyben megjelenik a vezetés kitüntetett szerepe az innováció sikerességében, valamint a vezetői elkötelezettség erősítésének, továbbá a szervezeti kultúra fejlesztésének ezirányú ajánlása (Varga J, 2019). A szabványrendszer összefoglalja a vezetői feladatokat, az egyéni és a szervezeti képességeket, kompetenciákat.

Az innováció értékteremtő folyamata menedzselhető rendszerszinten, amelynek keretrendszerét az ISO nemzetközi szabványcsaládon belül 2020-ban hozták létre, hogy legyen egy közös fogalmakon alapuló közös nyelv, amely segíti az együtt gondolkodást, megalapozva akár az innovációs együttműködések. Az innovációmenedzsment nyolc alapelve között találjuk a jövőorientált vezetőket, akik a vezetői szinteken keresztül egyértelműsíthetik a különböző elgondolásokat, szemléleteket (Deák, 2021). A szabvány részletes leírását adja, hogyan kell az innovációt szisztematikusan irányítani, ebben milyen szerep hárul a vezetésre, a top menedzsment tagjaira. A jelen- és a jövőorientált vezetőket alapvetően megkülönbözteti, hogy az elérni kívánt célokhoz hogyan viszonyulnak, hogyan határozzák meg azokat. A szervezet jelenére összpontosító vezetők pontosan definiált célok felé haladnak egy kijelölt menetrend mentén, míg a jövőt is figyelemmel követők inkább megvizsgálják és felfedeznek számos lehetséges útvonalat, hogy megvalósítsák a célkitűzéseket. A jelenre fókuszáló vezető egy lineáris gondolkodási pályán mozoghat, míg a jövőre koncentrálóra a laterális a jellemzőbb.

5 A vezetői készségek és szerepek átalakulóban

Korunk komplex kihívásai, egymással összefüggő válságai a hagyományos vezetői szerepektől való elmozdulást követelik meg. A vezetőknek nagyfokú bizonytalansággal kell megküzdeniük, hogy a szervezet, amit vezetnek túlélje a sorban érkező kríziseket, ezért fejlődniük kell készség, kompetenciák szintjén, amely a vezetői stílusban is megmutatkozhat. Az International Institute for Management Development (IMD) versenyképességet kutató szervezet szerint 2024-ben a következő nyolc vezetői készségre van szükség a sikerre vezető úton: 1. kapcsolatépítés, 2. agilitás és adaptivitás, 3. innováció és kreativitás, 4. munkavállalói motiváció, 5. döntéshozatal, 6. konfliktuskezelés, 7. tárgyalás, 8. kritikai gondolkodás (IMD.org, 2024). Az IMD meghatározásában a vezetői készségek között a harmadik helyen szerepel az innováció és kreativitás, amit, ha jól használ a menedzser, akkor folyamatosan ötleteivel segítheti versenyelőnyhöz juttatni a szervezetét. A kapcsolatépítés, mint készség első helyre került ebben a globalizált világban, amely nagyon jól használható, amikor egy szervezet innovációs céljainak megvalósításához keres együttműködő partnert külső tudás

behozatalára, költségeinek csökkentésére, de a szervezet belső kommunikációjának támogatására, a csapatmunka ösztönzésére is.

A hagyományos vezetési modellek helyett a World Economic Forum (WEF) a felelős vezetés három kulcsfontosságú megközelítését emeli ki: 1. Az összetett kihívások megoldása a kihívásban érdekelt összes fél bevonásával együttműködésekön keresztül lehetséges; 2. Holisztikus szemléletű problémamegoldással; 3. A megosztottság felszámolásával, a kapcsolódási pontok létrehozásával. A WEF értelmezéséből jól látszik, hogy a komplex problémák leküzdésére az összefogás fontosságát hangsúlyozva, átfogó megközelítést javasol a felelős vezetés részére.

A McKinsey kutatói arra hívják fel a figyelmet, hogy a szervezetek vezetése területén egy váltás figyelhető meg, amely az egyéni vezetéstől elmozdul a hálózatba kapcsolt vezetés irányába, amelyben az együttműködésre, a közös alkotásra, a teljességre törekvésre, a hatásgyakorlásra helyeződik a hangsúly (McKinsey, 2024). A vezetői szintek hálózatba kapcsolása az együttműködés egy új formája, ahol az együtt gondolkodás, a közös alkotáson keresztül tudja támogatni az innováció létrehozását, azon keresztül pedig a kívánt hatás elérését.

A Boston Consulting Group (BCG) nyolc kulcsfontosságú szerepet határozott meg a vezetők számára, amit napjaink dinamikusan változó környezetében be kell tölteniük, hogy hatékonyan tudják megvalósítani a stratégiákat: 1. diagnosztizáló; 2. szegmentáló; 3. felforgató; 4. csapat edző, 5. értékesítő, 6. vizsgáló, elemző, 7. antennaként erősíti fel a jeleket, 8. akszelerátori.

A szerzőpáros a Strandberg Consulting CSR tudatosság vizsgálatára hívta fel a figyelmet a vezetők kiválasztásánál, amelynek középpontjában az értékcentrikusság, a külső világra való nyitottság, a változásmenedzsment ismerete, CSR stratégiaalkotás képessége, a stakeholderekkel történő együttműködés, a társadalmi felelősségvállalás támogatása, ösztönzése áll (Rodek et al., 2024). Az ilyen stílusjegyekkel rendelkező vezető a döntéshozatali eljárása során támaszkodni fog értékeire, amely rajta keresztül a szervezet legfelsőbb szintjéről eljuthat az összes munkavállalóhoz. A szervezeti kultúrába való beágyazással, a rendszeres kommunikáció segítségével, a megfogalmazott és végrehajtott különböző aktivitásokon, ösztönzőprogramokon keresztül kiterjeszthető a vállalkozás egészére, s így a társadalmi felelősségvállalás megjelenhet a munkavállalók egyéni szintjein is.

6 Együttműködések

A vezető szerepe megkerülhetetlen az együttműködések létrehozásában. A nyílt innováció szerint a szervezet felismeri azt a lehetőséget, hogy az innovációs tevékenysége során nem kell minden apró részletet egyedül kidolgoznia, mert a többi szereplő lehet, hogy már foglalkozott azzal a kérdéssel, sőt megoldást is fejlesztett rá. Együttműködésre kell törekedni, amelyben jól körül határolt módon vannak felosztva a kooperáció területei, illetve, hogy azok eredményeiből a hozzájárulásuk mértékében, ki, mennyi eredményt realizál az értékteremtés

folyamatában. Az innovációs együttműködésekben a vezetők szerepe egyrészt értelmezhető minden egyes szervezet szintjéről, ahol nyílt és világos kommunikációval segíti az együttműködések létrejöttét, a saját érdekek, értékek közvetítésével, a bizalom építésével, a szakmai kompetenciák bemutatásával. Másrészt az innovációs együttműködésben résztvevő szervezetek közös döntéshozatali eljárása során szükség van egy olyan vezetőre, aki koordinálja és akár képviseli is az együttműködő feleket, amikor szükség van a közös innovációs eredmények megjelenítésére. A kiválasztott vezető az innovációs együttműködés arcává is válik, aki vezetési stílusával, személyiségével megkönnyítheti az új partnerek bevonását a kooperációba, ha új erőforrások bevonására van szükség az érték előállításához.

Következtetések

A rövid tanulmány célja volt megismerni a vezetők szerepét az innováció előmozdításának folyamatában. Megvizsgálni, hogy milyen vezetői stílusok támogatják a szervezeteket értékteremtő tevékenységeik kiteljesítésében.

A szakirodalmi elemzés megerősítette, hogy a magyarországi KKV-k esetében a demokratikus vezetési stílus mellett az autokrata alkalmazásának is helye és szerepe van a szervezeti teljesítmény hatékonyságának növelése érdekében főleg egy-egy krízishelyzetben való túllendülés folyamatában. A vállalatok körében egy harmadik, a transzformációs vezetési stílus a külföldi tulajdon megjelenésével vált egyre népszerűbbé. Ez a vezetési stílus teszi lehetővé a munkavállalók számára, hogy a legkönnyebben azonosuljanak a szervezeti célokkal. Ezt alkalmazó vezetők tiszta kommunikáció révén törekednek egy bizalmi állapot elérésére, amely munkahelyi légkörben egyszerűbb motiválni a jövőbe mutató víziókkal, s a munkavállalók hisznek a szervezetben, a menedzsment elképzeléseiben. A szakirodalmi elemzés alapján kijelenthető, hogy van kapcsolat a vezetési stílus és az innováció megvalósítása között. A vezetői stílus változása hatással van az innováció végrehajtására, a szervezet teljesítményére, hatékonyságára. Az innováció megjelenésének az emberközpontú és transzformatív vezetési stílus kedvez, mert a munkavállalók megértésén keresztül tud közösséget építeni és odafigyelve rájuk hitet adni nekik abban, hogy a jövőbe vezető úthoz a változáson keresztül vezet az út, amelyben mindenki ötletére, tudására szükség van.

Az innováció menedzselését támogató szabványok (CEN/TS, ISO) ajánlásaiban természetesen a vezetés kiemelt helyen szerepel. A vezető szerepe az innováció létrehozásában a saját hozzáállásán, magatartásán, stílusán keresztül a munkavállalók számára követhető példa kell, hogy legyen. Emellett, hogy ki tudja hozni a legtöbbet a kollégáiból néha mentorként, néha coach szerepben kell megjelennie. A friss tudás, az új megoldási útvonalak keresésével láttatnia kell a közösséggel, hogy nyitott a beszélgetésekre, az előre vivő vitákra, az új ötletek megfontolására. A szabványok ajánlásai egy támogató, inspiratív szervezeti kultúra irányába mutatnak, amelynek szerves része az innováció, az együttműködés kultúrája.

A vezetői készségek is átalakulnak, ahogyan az összetettebb problémák és egymásra halmozódó kihívások korszakába lépünk. A vezetőknek képesnek kell

lennie, hogy együtt éljenek a szervezetet körülvevő hálózattal, környezeti tényezőkkel, amelyben oda kell figyelniük a kirajzolódó trendekre, az újdonságokra, válsághelyzetekre a fenntarthatóságot is szem előtt tartva. Agilisen alkalmazkodva a helyzetekhez, kapcsolatok építésén keresztül kell a szervezeten belüli kreativitást támogató kultúra létrehozásával, a piaci versenyelőnyt biztosító innováció elérése érdekében tevékenykedni. A vezetői készségek elemzése során minden hivatkozott szervezet ajánlásában megjelent az együttműködés szerepe, a kapcsolatok építése valamilyen formában.

Az innovációs célú együttműködésekben a vezetők szerepe, hogy olyan informális vagy formális kooperációkat hívjanak életre, amely hozzásegíti őket az innováció megvalósításában. Olyan partnereket kell megszólítaniuk, akik ki tudják egészíteni őket innovációs folyamataikban. A vezetők feladata, hogy az innováció eléréshez szükséges erőforrásokat (szellemi termék, tudás, prototípus stb.) tulajdonló feleket azonosítsák és meggyőzzék őket arról, hogyan tudnak egymásnak segíteni és ezzel win-win eredményt elérni. A megfelelő vezetők megtalálása a XXI. században is kiemelkedően fontos, mert egy szervezet kapcsolatépítési és innovációs képessége, eredményessége múlhat rajta.

Hivatkozások

- [1] Karácsony P., (2021): Relationship between the leadership style and organizational performance in Hungary. *ECONOMIC ANNALS-XXI* 190 : 5-6(2) pp. 128-135., 8 p.
- [2] Kárpáti Z., Ferincz A., (2024): A professzionalizáció szerepe a hazai közepes méretű családi vállalatok versenyképességében. *Vezetéstudomány*, LV. ÉVF. 2024. 3. szám
- [3] Pushova Stamenkova, L., Dimitrovska, M., & Stošić, L. (2023): Trends in human resource management in the last three years - employee perspectives, *SCIENCE International journal*, 2(1), 31-36.
- [4] Farkas P., Pongrácz A. (2021): Érzelmileg intelligens vezetői kommunikáció, mint legfőbb munkavállalói motiváció. In: Makkos, Anikó; Kecskés, Petra; Kövecsesné, Gósi Viktória (szerk.) „Kizökök világ” szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?: XXIV. Apáczai-Napok Tudományos Konferencia Tanulmánykötete, Győr, Magyarország : Széchenyi István Egyetem Apáczai Csere János Kar (2021) 514 p. pp. 109-115. , 7 p.
- [5] Németh G. (2024): A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a Covid-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek XXI. Évf. 2024/3*
- [6] Hidegh A., Kiss Cs. (2022): A jövő vezetés stílusa In: Marciniak R (2022): *A jövő szervezete és vezetése*. BCE, Bp.

- [7] Bencsik A. (2024). Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban. Akadémiai Kiadó.
- [8] Almási A., Szanyi-Gyenes X., (2024): A vállalati versenyképesség vizsgálata a gátló tényezők tükrében. Vezetéstudomány, LV. ÉVF. 2024. 2. szám
- [9] Varga J., (2022): A mikro-, kis- és közepes vállalkozások (MKKV) szerepe a versenyképesség erősítésében. In: Csath, Magdolna (szerk.) Versenyképességi mozaik, Budapest, Magyarország : Akadémiai Kiadó (2022) 304 p. pp. 254-272. , 19 p.
- [10] Costa J., Pádua M., Moreira A.C. (2023): Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital? Administrative Sciences, 13 (2), art. no. 47.
- [11] Varga J., (2019): Az új innováció irányítási rendszer bevezetése Magyarországon. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. 2019/2 kötet: Kihívások a marketing és a menedzsment területén a XXI. században.
- [12] Deák Cs., (2021): Innováció - Az alkotás útja. Humán Telex Consulting Kft, Bp.
- [13] Csiszárík-Kocsir, Á., Dobos, O. (2023). The place and role of research, development and innovation activities in the life of domestic enterprises along business characteristics. In A. Szakál (Ed.), IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI 2023): Proceedings (pp. 279–286). Budapest, Hungary: Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section.
- [14] Csiszárík-Kocsir, Á., Varga, J. (2023). Innovation and factors leading to innovative behaviour according to Hungarian businesses. In A. Szakál (Ed.), IEEE 17th International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics (SACI 2023): Proceedings (pp. 291–297). Budapest, Hungary: Óbudai Egyetem, IEEE Hungary Section.
- [15] The 8 key leadership skills you need to know in 2024 – IMD.org, 2024. <https://www.imd.org/blog/leadership/leadership-skills/> (Letöltve: 2024.12.07.)
- [16] 3 ways leaders can activate responsible leadership in uncertain times – Weforum.org, 2024. <https://www.weforum.org/stories/2024/04/3-ways-leaders-can-activate-responsible-leadership-in-uncertain-times/> (Letöltve: 2024.12.07.)
- [17] New leadership for a new era of thriving organizations – McKinsey.com, 2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations> (Letöltve: 2024.12.07.)

- [18] Eight Roles of Leadership – Bcg.com, 2024
<https://www.bcg.com/publications/collections/your-strategy-needs-strategy/eight-roles-leadership> (Letöltve: 2024.12.07.)
- [19] Rodek N., Bogdány E., (2024): A munka jövője – CSR-szemlélet az innovációs tevékenységekben. In: Bevezetés a társadalmi innovációba; Bogdány Eszter, Máhr Tivadar, Rentz Tamás, Rodek Nóra., Akadémiai Kiadó; 2024.