

7. Vezetői egyéniség

Berde Csaba

A vezető egyéniségének kialakulását befolyásoló tényezők vizsgálata, a vezető személyiségének meghatározása nemcsak a pszichológia egyik speciális területe, de a vezetéstudományban is önálló irányzatként jelenik meg. *A leadership, azaz a személyes vezetés egyik kulcskérdése a vezető személyisége.* Általánosabb értelmezésben a leadership az emberek vezetésével, irányításával kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik a stílus, a motiváció, a konfliktuskezelés, a befolyásolás, a hatalom vizsgálatán keresztül. Központjában azonban a vezető személyisége, a vezetői tulajdonságok elemzése állt évtizedeken keresztül. Mivel ez idáig erre a kérdésre nem sikerült egyértelmű és egybehangzó válaszokat adni, a mai napig fontos és izgalmas probléma a vezető személyisége mind a pszichológia, mind a vezetéstudomány számára.

7.1. Vezetési alapfogalmak

Ha választ akarunk adni azokra a kérdésekre, hogy „ki a vezető” és „mitől vezető a vezető”, akkor először magát a vezetést kell definiálnunk. Első megközelítésben abból indulunk ki, hogy a vezetés nem más, mint az emberi tevékenységek összehangolása, irányítása. Így a vezetés egyidős az emberiséggel, és az emberi tevékenységgel, munkavégzéssel összefüggő fogalom. Ha azonban alaposabban belegondolunk a csoportosan élő állatfajok esetében tapasztalt irányító-vezető szerepek (mint a kutyaféléknél a farkvezéré, a juhféleknél a vezérkosé, a majmoknál az alfahímé, a méheknél a királynőé stb.) működésébe, akkor be kell látnunk, hogy a vezetés nem csak az „emberhez” köthető tevékenység. Nem az emberi, hanem a közös, társas tevékenységek és létformák következménye a vezetés. Az állatvilágban tapasztalható szervezettség ösztönös, azaz biológiai alapú, de egyértelműen beazonosíthatók az emberi fogalmakkal definiált vezetői szerepek. *A vezetés a tevékenységek, a folyamatok és létformák lényegéből elkerülhetetlenül következik, tehát ez gazdasági, társadalmi, biológiai szükségszerűség, a közös tevékenységek és létformák alapja és feltétele* (BERDE 2015). Az ember a közös tevékenységek megvalósítására és az együttélés megszervezésére olyan társadalmakat épített ki, amelyekben szervezeti keretek között valósítja meg a társadalmi és gazdasági folyamatokat.

A *menedzsment* a folyamatokat és azok vezetését szervezeti keretek közt értelmezi. Szervezet alatt azokat a tudatosan kiépített (hatalmi, kommunikációs, információs) rendszereket értjük, amelyek a folyamatok megvalósításának (anyagi, eszközbeli, humán) feltételeit és (jogi, pénzügyi, infrastrukturális) kereteit biztosítják (BERDE 2015). Meghatározásunk szerint gazdasági, társadalmi, katonai, oktatási, vallási, egészségügyi és még sokféle

tevékenységet folytató szervezetekről beszélünk. Ezen belül a vállalat egy olyan szervezet, amely termelő tevékenységet folytat. Röviden a vállalat termék-előállító szervezet. Termék alatt a termelő folyamatok végén fizikailag is megjelenő tárgyasult árut értjük.

A vezető az a személy, aki a szervezeti folyamatok megvalósítását irányítja, ennek érdekében megteremti azok külső és belső összhangját. Ezáltal a vezető és a vezetés általános értelmezést kap: beszélünk vállalati, egyetemi, kórházi, katonai, önkormányzati, rendőri stb. vezetésről.

Ki a vezető? – tehetjük fel a kérdést. A válasz viszonylag egyszerűnek tűnik. Akkor tekinthető valaki vezetőnek, ha felhatalmazták olyan jogokkal, amelyek révén eleget tud tenni azoknak a feladatoknak, amelyeket vezetőként el kell látnia. Ezt nevezzük kijelölt vezetőnek. A kijelölés, más néven kinevezés lehet a tulajdonos, az üzemeltető, a fenntartó vagy választó testületek joga. A kijelölés során a vezető felhatalmazták olyan jogosultságokkal, amelyek révén képes a vezetési feladatok ellátására. Ezek között a legfontosabbak a döntési, utasítási, ellenőrzési, rendelkezési, beszámolási, munkáltatói, jutalmazási, büntetési jogok. Ezek valóban megteremtik a lehetőségét annak, hogy a vezető sikeresen ellássa feladatát. Ahhoz azonban, hogy a vezető valóban eredményes legyen és megfeleljen a vele szemben támasztott követelményeknek, szükség van olyan vezetői kompetenciákra, amelyek a képesség és képzettség együttes meglétére épülnek. Ma már egyre gyakrabban autentikus vezetőről beszélnek a szakértők.

Az autentikus szó hitelességet, megfelelést (ez esetben a feladatnak való megfelelést) jelent. Csibye véleménye szerint (CSIBYE 2017) ma már nem tökéletes, hanem autentikus vezetőre van szükség. Valóban gyakran tapasztaljuk, hogy ma már nem elég a kinevezés, a jogosultság a vezetésre, szükség van magas szintű tudásra, képzettségre is. A szerző szerint az autentikus még ennél is több. A vezetőnek olyan egyéni képességekkel és személyiségjegyekkel kell rendelkeznie, amelyek alkalmassá teszik a sikeres vezetésre. A mindennapi életben a legmarkánsabban a sportvezetők esetében érzékelhető, mit is jelent az autentikusság. A kinevezés (kijelölés) és a legmagasabb szintű képzettség mellett szükséges egy olyan képesség, amely megfelel a feladatnak. Csak ez esetben beszélhetünk autentikus vezetőről. Ha valaki autentikus egy adott vezetési feladat megoldására, de nincs felhatalmazása, akkor nem jogosult a vezetésre. Tehát arra a kérdésre, hogy „ki a vezető” a teljes válasz: *az tekinthető vezetőnek, akit az arra jogosult kijelölt, azaz felhatalmazott; rendelkezik a megfelelő kompetenciákkal, és autentikus az adott vezetési feladat megoldására. Az alapvető feltétel a kijelölés, a kompetencia és az autentikusság.* Ennek a három feltételnek a megléte lehet a biztosítéka a sikerességnek.

Arra a kérdésre már nehezebb megadni a választ, mitől is válik valaki vezetővé. Mi az, ami alapján meghatározható a vezető? A megkérdezettek különböző válaszokkal reagálnak erre a kérdésre. Az a vezető, akinek vannak beosztottjai, azaz embereket irányít. A vezető az, aki ellenőriz, aki utasít, aki vezetői feladatokat lát el, aki vezetési funkciókat tölt be. A válaszadók különböző megközelítésekből kiindulva azokat a jellemzőket emelték ki, amelyekkel jól definiálható a vezetői szerep.

Az a válasz, amely szerint vezetőnek az tekinthető, akinek beosztottjai vannak, arra utal, hogy a vezető emberi tevékenységeket irányít, az emberek munkáját szervezi. A vezetés feltétele az, hogy legyenek irányítottak. „Követő nélkül nincs vezető” – állítja Baracskai és Velencei könyvének címében (BARACSKAI–VELENCEI 2008).

A folyamatszegléletű megközelítés szerint a szakmai-szervezeti tevékenységek irányítása, a folyamatok menedzselése a vezetői munka lényege. Tervez, dönt, rendelkezik, szervez, ellenőriz. A vezető irányítja azokat a folyamatokat, amelyekben a szervezet realizálja céljait. Ez a két megközelítésmód, az emberi tevékenységek és a szervezeti folyamatok irányításának előtérbe helyezése nem ellentmondást, csak eltérő hangsúlyozást jelent. Ez a két gondolkodásmód mindig jelen volt a vezetési elméletekben. Humanisztikus vagy racionális megközelítésként, feladat- vagy kapcsolatelvűségként, X és Y elméletként. Ezek nem egymást kizáró ellentmondások, hanem egymás mellett létező, összetartozó gondolkodásmódok. Lehet, hogy a szervezet vagy a folyamatok sajátosságai miatt a két területre fordított figyelem eltérő mértékű, de a vezetésben valamilyen szinten mindkét megközelítés jelen van. *A vezetés tehát olyan komplex tevékenység, amelyben az emberi és szervezeti folyamatok irányítása és összehangolása valósul meg.*

A legkézenfekvőbb azonban, ha a vezetőt az általa elvégzendő feladatokkal jellemezzük. A vezető az, aki utasít, ellenőriz, parancsol, aki a hatalmat gyakorolja. Ilyenkor a vezetési feladatok közül kiemeljük az általunk vezetési szempontból fontosnak tartottat, és arra alapozzuk a meghatározásunkat. A vezetési folyamat egyik központi feladata a döntés. Közel állunk az igazsághoz, ha ezt állítjuk a definíciónk középpontjába: „a vezető az, aki dönt”. Torgersen és Weinstock könyvének (TORGERSEN–WEINSTOCK 1979) egyik ironikus idézete is a döntési feladat alapján definiál: „A vezető az, aki dönt, néha jól dönt, de mindig ő dönt.” A vezetési feladatok hierarchiájában valóban a döntés a domináns feladat, így elfogadható, ha ezt tekintjük a vezető meghatározó kritériumának: *a vezető az, aki, dönt és rendelkezik a végrehajtáshoz szükséges kompetenciákkal.*

A vezetői munka több, sokszor egymásnak ellentmondó jellemzővel írható le. Tudatos és spontán, tervszerűen felépíthető, egyben szituációfüggő. Állandó szisztematikus módszerek mellett a folyamatos változás jellemzi. Tudatos tevékenység alatt azt értjük, hogy a tudományos módszerekkel kidolgozott vezetési eljárásokat a legkorszerűbb informatikai, pszichológiai, digitális technikák felhasználásával dolgozták ki. A vezető ezeket a módszereket ismeri, tudatosan választja ki a célnak leginkább megfelelőket, tisztában van a várható reakciókkal és következményekkel. Ez egyben tervszerűséget is jelent, azaz előzetesen meghozott döntések alapján avatkozik be a folyamatokba, kiszámítható a beavatkozás végeredménye. Ennek ellenére mégis előfordulhatnak váratlan események, olyan helyzetek, amelyek előre nem láthatók. Az ilyen szituációkban nincs lehetőség az előzetes tervezésre, a mérlegelésre. A spontán beavatkozások kiválasztásában nagy szerepe van a vezető képzettségének és tapasztalatának. Számos társadalmi, gazdasági, humán, szervezeti tényező határozza meg azokat a szituációkat, amelyekben a vezetőnek cselekednie kell. Az így kialakult helyzetek száma végtelen is lehet. Mindegyik szituáció más-más jellemzővel írható le, eltérő vezetői beavatkozásokkal oldható meg. Azok a beavatkozások, amelyek sikeresek egy adott szituáció megoldására, más helyzetek kezelésére nem biztos, hogy alkalmasak. Fordítva is igaz, azok a módszerek, amelyek nem alkalmasak a szituáció megoldására, más esetekben lehetnek sikeresek. A lehetséges szituációk nagy száma és különbözőségük miatt a vezetési módszerek is sokfélék és változatosak. Nem létezik jó vagy rossz módszer, csak módszerek vannak, amelyek különböző jellemzőkkel definiálhatók.

7.2. Vezetési feladatok

Meghatározása a vezetéstudomány alapvető kérdései közé tartozik. A vezetési feladatok mutatják meg, mi is valójában a vezető munkája, milyen problémák megoldására kell a vezetőnek felkészülnie. Megmutatják, hogy a vezetőnek milyen tudással és tapasztalattal, milyen speciális ismerettel és képességgel kell rendelkeznie ahhoz, hogy azok megoldására vállalkozhasson. A vezetési feladatok determinálják azokat az elvárásokat, amelyeknek a vezetőnek meg kell felelnie. Meghatározzák azokat a területeket, amelyek a vezetés mint szakma összetevői.

A vezető munkájában olyan önálló feladatok különíthetők el (például a tervezés, döntés, rendelkezés, szervezés, ellenőrzés), amelyek jól definiálhatók, sajátos ismérvekkel rendelkeznek. A vezetői tevékenység azonban olyan folyamat, amelyben a vezetési feladatok nem elkülönülten, hanem egymással összekapcsolódva, komplexen jelennek meg. Elkülönítésük csak elméleti – logikai úton lehetséges, ezért azok vizsgálata rendkívül nehéz. Ennek ellenére a vezetési feladatok, a funkciók a vezetéstudomány legtöbbet kutatott elemei.

A vezetés folyamatirányzata

„[A]zt a célt tűzte ki maga elé, hogy meghatározza a vezető általános feladatait. Az elmélet hívei szerint a vezető feladatai különböző típusú szervezetekben (vállalati, állami vagy egyházi szervezetekben), illetve feltételek között lényegében azonosak. Ha egyszer ezeknek a feladatoknak az azonosítása megtörtént, tanulmányozásuk során kifejleszthető az az elmélet, amelyre a vezetők döntéseiket alapozzák. A feladatok alkotják azt az átfogó fogalmi vázlatot, amely köré az ismereteket halmozzák és egységbe foglalják. Ezek köré az általános feladatok köré szervezhető a vezetőképzés és kutatás, ezáltal elősegíti a vezetésnek mint tudománynak és művészetnek a fejlődését [...]”

Ez az irányzat például kivétel nélkül a vezető lényeges feladatait próbálja ábrázolni, megmutatva a kölcsönhatásokat, majd a bizonyítás és a logika segítségével arra a következtetésre jut, hogy hogyan lehet ezeket a funkciókat eredményesen ellátni” (TORGERSEN–WEINSTOCK 1979, 17–18.).

A vezetői feladatok első tematikus rendszerezése Fayol nevéhez köthető (FAYOL 1916). Tervezés (*prevoir*), szervezés (*organiser*) közvetlen irányítás (*commander*), koordinálás (*coordonner*), ellenőrzés (*controler*) feladatát különítette el. A koordináció alatt a munkafolyamatok szervezését értette, a *commander*, a közvetlen irányítás az egyszemélyi vezetés elvét jelenti. Ezt a funkciót főleg tartalma (szigorú rend, fegyelem, alá- és fölérendeltség) és módszerei (ellenőrzés, számonkérés) miatt gyakran nevezzük parancsnoklásnak is. Egy meghatározott cselekvésre vonatkozóan a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat. Olyan elv ez, amelyet, ha megsértene, csorbát szenved a tekintély, megbomlik a fegyelem és a rend, meginog a stabilitás. Ezt a szabályt alapvetőnek tartom, amely minden más elvet megelőz. A fayoli vezetési feladatok közül hiányzik a döntés, mivel a 20. század eleji vezetési gondolkodás szerint a döntés tulajdonosi funkció.

A vezetési folyamatban az alapvető vezetési feladatok általánosságban logikusan egymásra épülnek. A kommunikáció – információszerzés – tervezés – döntés – rendel-

kezés – szervezés – ellenőrzés egymásutániséga nem csak egyszerű leírása a vezetési folyamatnak. A sorrendiség az egyes feladatok természetéből adódik, nem jelent hierarchiát. A vezető kommunikáció révén szerez információt. A megszerzett információ értékelése, elemzése alapján cselekvési változatokat dolgoz ki, azaz tervez. A változatokat értékelve kiválasztja a célnak leginkább megfelelő megoldást, azaz dönt. A döntés megvalósítására rendelkezik, majd biztosítja a végrehajtás feltételeit, azaz szervez. A végrehajtási folyamat ellenőrzése révén biztosítja, hogy a folyamatok összhangban legyenek a döntéssel. Általánosságban ez tekinthető alapvető vezetési feladatnak.

A társadalmi, gazdasági változásokkal párhuzamosan egyre több feladatot definiáltak a témával foglalkozó szerzők. Fayoltól napjainkig a legtöbb vezetéssel foglalkozó kutató, szakember foglalkozott valamilyen szinten a feladatok témakörével. Különböző szemlélettel, eltérő szempontok alapján eltérő módon ítélik meg azokat. A funkciók száma folyamatosan bővült azáltal, hogy a korábban kevésbé fontosnak tartottakat emeltek ki (például a teljesítményértékelés, konfliktuskezelés, szervezetfejlesztés, változások vezetése), és önálló vezetési területnek tekintették ezeket. A heterogén és egyre dinamikusabb társadalmi, gazdasági környezet tovább differenciálta nemcsak a korábbi klasszikus vezetési feladatokat, hanem az utóbbi évtizedben megjelenteket is. Például az utóbbi évtizedekben önálló szakterületté vált emberierőforrás-menedzsmenten belül definiált funkciók, mint a teljesítményértékelés, önálló fejlődésnek indult. Ma már teljesítménymenedzsmentről beszélünk. Ezen belül újabb területek alakultak ki, mint az elvárásmenedzsment, karriermenedzsment. Az utóbbi években már egyértelműen definiálták a karrier menedzselésével kapcsolatos vezetői feladatokat is. Ennek a véget nem érő folyamatos fejlődésnek az eredményeként újabb és újabb vezetési feladatokat határoznak meg az új menedzsmentterületek.

Napjainkban a legtöbb szerző már nem a feladatok meghatározására, hanem azok valamilyen áttekinthető rendszerbe foglalásra vállalkozik. Ennek az áttekinthető rendszerzésnek az összeállításához Donelly és munkatársai feladatcsoportosítását (DONELLY–GIBSON–IVUSICEVICK 1992) adaptáltuk. A vezetési feladatokat három területre bontottuk, úgymint szervezet-, emberierőforrás- és folyamatmenedzsment. Az egyes területeken belül kilenc-kilenc témakört definiáltunk a következő táblázatban megjelölt elnevezéssel. Ezek a témakörök további feladatcsoportokra és feladatokra bonthatók.

A szervezetmenedzsmenthez a szervezet és a szervezeti rendszerek kialakításával, fejlesztésével és működésével kapcsolatos vezetési feladatok tartoznak. Az emberierőforrás-menedzsment területéhez soroltuk a klasszikusnak tekinthető HR- (*human resources*) funkciók feladatait, valamint a motivációt és a konfliktuskezelést.

A folyamatmenedzsment témakörei a vezetési folyamat feladatainak logikai, tartalmi sorrendjét tükrözik, kiegészítve a minőség- és biztonságmenedzsmenttel és az időgazdálkodással. A témák definiálása nem befejezett, a struktúra tovább bővíthető újabb és újabb témák besorolásával. A táblázatban bemutatott rendszerzés három menedzsmentterületen, 27 témakört definiál. Ezek tovább bonthatók feladatcsoportokra, feladatokra. Ez a koncepció a vezetési feladatok áttekinthető, összefoglaló, rugalmas rendszerzésnek tekinthető, amely a vezetés területén oktatási és kutatási programok szervezésének struktúráját és kereteit jelentheti. A Debreceni Egyetem Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetének kutatásait e struktúra köré szerveztük és szervezzük ma is.

6. táblázat
A vezetési feladatok rendszerezése

1. Szervezetmenedzsment	2. Emberierőforrás-menedzsment	3. Folyamatmenedzsment
1.1. Szervezeti formák és vezetési feladatok	2.1. Motiváció-menedzsment	3.1. Tervezés
1.2. Szervezet-fejlesztés	2.2. Konfliktus-menedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberierőforrás-tervezés, -szervezés	3.3. Rendelkezés
1.4. Információ-menedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztása, toborzása	3.4. Szervezés
1.5. Szervezetikultúra-menedzsment	2.5. Kompetencia- és tehetségmenedzsment	3.5. Logisztikai menedzsment
1.6. Csoport-menedzsment	2.6. Teljesítmény-értékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetési struktúra és hierarchia kialakítása	2.7. Emberi erőforrás fejlesztése	3.7. Minőség-menedzsment
1.8. Változás-menedzsment	2.8. Karrier-menedzsment	3.8. Időgazdálkodás
1.9. Innováció-menedzsment	2.9. Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentje	3.9. Biztonság-menedzsment

Forrás: BERDE 2003

7.3. Vezetői szerepek

A személyiség kialakulása és fejlődése egy tanulási folyamat eredménye. *A személyiség egészét átfogó szociális tanulási folyamatot, amely során az egyén társadalmi jellege kibontakozik, szocializációnak nevezzük* (DIENESNÉ 2003). Olyan folyamat, amelyben az egyén ismeri környezete elvárásait, normáit, és a viselkedése úgy módosul, hogy az egyre jobban megfeleljen a környezete, a betöltött státusza és feladatai vele szemben támasztott követelményeinek. A vezető egyéniségének kialakulása is egy szocializációs folyamat eredménye, amelyben az öröklött genetikai diszpozíciók mellett a vezetői státusz és a vezetői feladatok elvárásainak való megfelelés meghatározó. Amikor valakit felkérnek/megbízhatnak valamilyen vezetési feladatra/beosztásra, és az illető azt elvállalja, akkor arra vállalkozik, hogy eleget tesz a vezetői státusz és feladat, azaz a vezetői szerep követelményeinek. A szerepfelfogadás mellett természetesen mindenkinek van egy személyiségfüggő szerepfelfogása, amely valamilyen szerepteljesítményt eredményez (ALLPORT 1980). Egy vezető annál eredményesebb, minél inkább eleget tesz a vele szemben megfogalmazott szerepelvárásoknak. De mik ezek a vezetői szerepek, meghatározhatók-e ezek egyértelműen? A vezetési szakirodalomban több szerző is definiál vezetői szerepet. Senge a vezető mint tervező szerepét írja le (SENGE 1984), Brown a vezető tanár szerepét tartja fontosnak (BROWN 1997), míg Greenleaf a gondoskodó szerepet (GREENLEAF 1977). A vezetői szerepekről jól áttekinthető és értelmezhető rendszerezést Mintzberg ad (MINTZBERG 1975). Empirikus vizsgálata eredményei szerint a vezetőivel szembeni elvárásokat 10 szerepben lehet összefoglalni.

7. táblázat

A különböző vezetési szinteken szükséges képességek

Interperszonális szerepek	Információs szerepek	Döntési szerepek
Protokolláris (nyilvános megjelenés)	Információszerző	Vállalkozói
Vezetői (főnöki)	Információterjesztő	Zavarelhárító (problémakezelő)
Kapcsolatteremtő és -ápoló	Szóvivő	Erőforrás-elosztó
		Tárgyaló, megegyező

Forrás: MINTZBERG 1975

A Mintzberg által megfogalmazott vezetői szerepek tartalmát a Berde könyvében (BERDE 2015) leírtak szerint részletezzük. Az interperszonális, azaz személyközi szerepek közül a protokolláris kapcsán a vezető nyilvános megjelenésével kapcsolatos elvárások foglalhatók össze. Azokat a magatartási, viselkedési normákat értjük alatta, amelyek meghatározzák, hogyan kell a vezetőknek megjelennie különböző rendezvényeken, fogadásokon, értekezleteken, konferenciákon, a médiában, hogy fogad látogatókat, hogyan ad át elismeréseket, hogyan szól hozzá egy vitatott kérdéshez. A ceremóniális elvárásokon túl ebben a szerepben benne van a vezető megjelenése, öltözködése, az hogy mindig legyen energikus, friss, határozott, elegáns, egészséges, vidám, karizmatikus egyéniség.

A vezetői szerep az úgynevezett „főnöki” feladatok gyakorlását jelenti. Hogyan tudja motiválni beosztottjait, hogyan kezeli a kéréseket, mond-e igent vagy nemet, hogyan dicsér és büntet, veszi fel, illetve bocsátja el a beosztottakat. Ebben a szerepben benne van a vezetőnek az emberek irányításával, menedzselésével kapcsolatos feladatainak összessége.

A kapcsolatteremtő szerepet viszonylag könnyen teljesíthető elvárásnak tartják. Valóban egy nyitott, extrovertált személyiség könnyen köt barátságot, szerez új ismerősöket, épít szakmai kapcsolatokat. A kapcsolattartással már egészen más a helyzet. A kapcsolatok ahhoz, hogy fennmaradjanak, ápolásra szorulnak. Ez időt, figyelmet, energiát, sokszor költséget, azaz munkát, ráfordítást jelent. Általában jobbak vagyunk a kapcsolatteremtésben, mint a -fenntartásban. Ráadásul a környezetünk nem igazán ismeri el ennek a tevékenységnek az értékét, és különösen nem tekinti azt a vezetői munka szisztematikus részének. Ez a befektetés azonban nagyon fontos, és többszörösen megtérülhet mind a vezető, mind a szervezet számára. Ma már egyre gyakrabban beszélnek a kapcsolati tőkéről úgy mint a pénz, piac, ember, eszköz után következő egyik legfontosabb erőforrásról. A korszerű, szakmai, baráti, rokoni, politikai kapcsolatok, azaz a „kapcsolati tőke”, mind a szervezet, mind a vezető személyes egzisztenciáját, szakmai, gazdasági sikerességét is biztosíthatják, valamint a vezetői hatalom egyik jelentős forrása is.

Az információs szerepek között az *információgyűjtő* tűnik a könnyebb feladatnak. Ugyanis az információ keresi a vezetőt. A külső információ is a vezetőn keresztül igyekszik bejutni a szervezetbe. A belső információ pedig a szervezeti hierarchiából adódóan a felső vezetés irányába, alulról felfelé koncentrálódik. A külső információ esetében olyan probléma is felmerül, hogy jelentős részük, különböző felmérések szerint több mint 60%-uk, szóban

hangzik el. Ez a tény már önmagában bizonyos vezetői információs taktikák alkalmazását teszi lehetővé. Ennek eredményeként a vezető a szervezete leginformáltabb, nélkülözhetetlen tagjává válhat. Ez a szerep azonban nem egyszerűen csak az információ begyűjtését, felhalmozását jelenti, hanem benne foglaltatik az információ értékelése, szelektálása, minél gyorsabb és eredményesebb felhasználása a szervezet érdekében.

Az információ szétoztása, terjesztése ellentétes érdekeket, motivációkat is magában hordozó feladat. A szervezet sikeres vezetéséhez, a működtetés eredményességéhez elengedhetetlen, hogy a vezető a rendelkezésére álló információkat minél előbb továbbadja a szervezet tagjainak. Másrészt az információ hatalomforrás, az információ birtoklása a vezetői beosztás, a funkció megőrzésének, megvédésének eszköze lehet. Biztosíthatja a vezető fontosságát, nélkülözhetetlenségét a szervezet számára. Számos vezetői magatartással találkozhatunk a szerep megvalósítása során. Az információ visszatartása, csöpgtetése, időzítése, azaz a túl korán vagy a túl későn adott információ mind a vezetői információs taktika részének tekinthető. Ezek részletezésével még a későbbiekben foglalkozunk.

A szóvivői szerepben szintén információelosztásról van szó, azzal a különbséggel, hogy ennek révén a szervezeti információkat a szervezeten kívülre továbbítják. A vezető tájékoztat, informál, beszédet mond, interjút ad, képviseli a szervezetet, mindezt a szervezet céljainak szem előtt tartásával. Nagyon fontos szerep a szervezet külső megítélésének, imázsának kialakításában.

A döntési szerepek közül Mintzberg a *vállalkozóit* sorolja első helyre. Elsősorban kockázatvállalási képességet és készséget értünk alatta. A döntési feladatokat a szakirodalom kiemelten kezeli, és az egyik legfontosabb vezetői feladatként definiálja. A döntési kockázat felvállalása egyben egy magatartás- és viselkedésforma. Az a vezető jeleníti meg jól ezt a szerepet, aki figyelemmel kíséri a gazdasági környezet változásait, új lehetőségeket, alternatívákat keres, és a negatív következmények lehetősége sem riasztja vissza.

A zavarelhárító szerepen a szervezet működésében bekövetkező emberi, technikai, technológiai, szerkezeti, irányítási problémák megoldását értjük. Ezek lehetnek konfliktushelyzetek, az irányítás és a vezetés területén bekövetkezett napi működési zavarok, de lehetnek koncepcionális, strukturális és esetleg stratégiai jellegű kérdések is. A lényeg, hogy ezen zavarok elhárítására, a problémák kezelésére jellegükből következően Mintzberg szerint mindig csak a magasabb, a hierarchiában legalább egy szinttel feljebb álló vezető képes.

Hasonló a helyzet az *erőforrás-elosztó* szerep esetében is. Az alapvető erőforrások, mint a pénz, termelőeszköz, munkaerő, alapanyag általában korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Ezen erőforrások felosztására a szervezeti egységek képtelenek, mert nem láthatják át az egész szervezet működését, lehetőségeit, ráadásul nem tudnak elvonatkoztatni saját egységük érdekeitől sem. Az erőforrás-elosztás is mindig a szervezeti hierarchia egy magasabb szintjén lévő vezető feladata. Viselkedési elvárásai között a határozottságot, a gyors, magabiztos döntéshozatalt, a szakmai érdek azonnali átlátását és megértését kell megemlíteni.

A tárgyaló, megegyező szerep megvalósításához, azaz ennek az egy szerepelvárásnak a teljesítéséhez eleve ellentétes személyiségjegyek szükségesek. A sikeres tárgyalói elvárás alatt a határozott érdekérvényesítést értjük, amikor a vezető képes a tárgyalások során érvényesíteni saját, illetve a szervezete önértékét. Határozott, rámenős, domináns, sokszor kényszerítő magatartáselvárás.

A szerep „megegyező” része viszont az értelmes kompromisszum megkötésének képességét jelenti. Néha a vezetés valóban nem más, mint a jó kompromisszumok sorozata. A célok és lehetőségek a legritkább esetben esnek egybe, és bizony a vezetőknek nagyon sokszor meg kell alkudniuk a körülményekkel.

A Mintzberg által megfogalmazott szerepelvárások sikeres teljesítése nagyon sokféle vezetői képesség, személyiségjegy meglétét igényelnék. Ezek néha ellentmondásban is vannak egymással, mint azt a tárgyaló-megegyező szerep esetében láttuk. Aligha van olyan vezető, aki mind a 10 vezetői szerep sikeres megvalósításához szükséges személyiségi és emberi tulajdonsággal rendelkezik. Ez a sokféle szerepelvárás adja a vezetői képességek demokratizmusát, azt, hogy mindenki rendelkezik olyan képességekkel és személyiségjegyekkel, amelyek alkalmassá teszik bizonyos vezetői szerep sikeres megvalósítására, és vannak olyan szerepek, amelyek sikeres „eljátszását” személyiségük nem teszi lehetővé.

Aligha található olyan ember, aki minden vezetői feladatot és szerepet képes lenne ugyanolyan magas szinten ellátni, de olyan se nagyon található, aki ebből a sok vezetői feladatból, szerepből valamelyiket ne tudná megfelelő szinten realizálni.

7.4. A vezetési stílus

„A stílus maga az ember” – mondta Georges-Louis Leclerc de Buffon természettudós 1733-ban akadémiai székfoglalójában. Természettudományos nézetein már régen túllépett az idő, de ez a mondás örökérvényű. A *stílus* latin eredetű szó, ókori lúdtollból készült íróeszközt jelent. Általános köznyelvi értelmezése: a stílus a személyre, csoportra, korra jellemző viselkedés- és kifejezőmód. A vezetési stílus a vezetéstudománynak is fontos témaköre, a stíluselméletek ma már önálló paradigmaként értelmezhetők.

Mi a vezetési stílus? Számos definíciót ismerünk. A legtöbb abból indul ki, hogy az egyén stílusa nem más, mint jellemző magatartási és viselkedési megnyilvánulás. Minden személyiség leírható olyan stílusjellemzőkkel, mint a munka-, beszéd-, mozgásstílus. Az egyén stílusa az a jellemző, ahogyan a cselekedetében és interakcióiban megnyilvánul. Ez alapján a legáltalánosabb definíció, hogy a vezetési stílus az, ahogy a vezető vezet. Vizsgálataink és irodalmi tanulmányaink alapján „a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti, magában foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak a beosztottaikra” (BERDE 2003). Ez a meghatározás a vezetési stílust a vezető és beosztott közötti viszonyként értelmezi, a vezető személyiségén alapuló viselkedésnek, az emberekkel való bánásmódnak tekinti. A vezető azonban munkája során nem csak a beosztottjaival kerül interakcióba, hanem a vele azonos státuszú munkatársaival és feletteseivel is. Ebben a teljes kapcsolati rendszerben kell értelmezni egy vezető stílusát. Ma már a definíciókat úgy módosítjuk, hogy *a vezetési stílus a vezetőnek a kapcsolataiban jellemző megnyilvánulásai*.

A vezetési stílust számos tényező befolyásolja, a kultúra, a környezet, a vezető státusza, a szituáció, a feladat. Dobák a vezető személyiségét, a szakképzettséget, a szervezet jellegét, valamint a vezető és beosztottak közötti kapcsolatrendszerrel emeli ki (DOBÁK 1991). Ezek közül mi az alábbi öt tényező stílust befolyásoló hatását elemezzük részletesebben: a vezető személyisége, a beosztott szakképzettsége, a szituáció, a szervezet jellege, a vezető és a beosztottak kapcsolata.

7.4.1. A vezető személyisége

A stílust a vezető személyiségén alapuló magatartási megnyilvánulásként értelmeztük, míg a személyiség a tulajdonságok egyedi és megismételhetetlen szerveződése. Belátható, ahány ember, annyi személyiség, annyi stílus. Egy vezető vezetési stílusát alapvetően a személyiségtulajdonságai, személyiségjegyei határozzák meg. Ha a személyiség egyedi és megismételhetetlen, akkor a vezető stílusa is egyedi kell, hogy legyen. Ez a vezetési stílusok végtelen változatosságát eredményezi. A köztük való eligazodás, rendszerezés, csoportosítás szinte lehetetlen.

Mennyire legyen egy vezető karizmatikus?

Amikor valaki vezetői személyiségről hall, nagy valószínűséggel beugrik neki a *karizmatikus* jelző. De vajon szervezeti hatékonyság szempontjából mennyire fontos a karizma? Vergauwe és munkatársainak eredményei (VERGAUWE et al. 2018) arra mutatnak, hogy a túl sok karizma is árthat a hatékonyságnak. Kutatásukban különböző vállalatoknál dolgozó 600 vezető beosztású személlyel töltettek ki egy karizmatikus vonásokat mérő személyiség-kérdőívet, majd megkérdezték beosztottjaikat, mennyire vélik hatékonynak az adott vezetőt. A magasabb karizma ugyan magasabb, beosztott által vélt hatékonysággal járt, de csak egy bizonyos szintig: afelett az érzékelt hatékonyság visszaesett. Ebből az eredményből az szűrhető le, hogy mind a túl alacsony, mind pedig a túl magas karizma alacsonyabb hatékonysággal jár, az optimális szint a közepes. Az adatok további elemzéséből arra jutottak, hogy míg az alacsony karizmával rendelkező vezetőket azért érezték kevésbé hatékonynak, mert nem tartották őket elég jó stratégiáknak, addig a magas karizmával rendelkezőket nem érezték elég hatékonynak az operatív feladatok megoldásában. A kutatók szerint azonban különböző specifikus tréningek útján mindkét végleten elhelyezkedő vezető fejlesztheti a hiányzó készségeket, így mind a túl alacsony, mind pedig a túl magas karizmával járó negatívumok kiküszöbölhetők.

A személyiségfejlődés, a tanulás, a tapasztalat természetesen eredményezheti a stílus megváltozását is, de ez a folyamat lassú, külső szemlélő számára alig észrevehető. A tanulási folyamatban fontos szerepet játszhat a mások megfigyelése, a modellezés. Jelentős lehet az első vezető vagy valamelyik karizmatikus személyiségű vezető hatása a vezetési stílus alakulására. Végtelen sok csoportosítási kritérium definiálható. Néhány példa: határozott, megengedő, gondoskodó, megbízó, felhatalmazó, bizonytalan, autokratikus, demokratikus stb.

7.4.2. A beosztott szakképzettsége

A beosztottak „jól képzett” és „képzetlen” dimenziók mentén csoportosíthatók. A jól képzett, magas szakmai képzettséggel rendelkező beosztottak esetén, amikor az elköteleződés és a hivatástudat is magas, a demokratikus, megengedő, megbízó, felhatalmazó, liberális vezetési stílus a célravezető. Minél alacsonyabb szakképzettségűek vagy esetleg képzetlenek a beosztottak, annál inkább a határozott, ellenőrző, büntető, számon kérő, szigorúan követelő, feladatcentrikus stílus lehet eredményesebb.

7.4.3. A szituáció

A szituáció a szervezet működése, a folyamatok megvalósítása szempontjából lehet kedvező vagy kedvezőtlen. Kedvezőbb helyzetben a megengedőbb, demokratikusabb, liberális, kedvezőtlen szituációban, válság-, krízis- vagy vészhelyzetben ugyanakkor a határozottabb, autokratikus vezetés indokoltabb.

7.4.4. A szervezet jellege, tevékenysége, hierarchizáltsága

A szervezet jellege, tevékenysége, hierarchizáltsága is befolyásolja a vezetési stílust. Katonai, félkatonai vagy más szabályorientált struktúrában (vám-, pénzügyőrségi, vasúti, postai, adószervezetek) tekintélyelvű, parancsnoki, keménykezű stílus van összhangban a szervezet jellegével. Demokratikusabb berendezkedésű szervezetekben, mint az önkormányzatok, egyetemek, ahol választott testületek a döntést hozó csoportok, a demokratikus vezetés az elvárás. Ezek a struktúrák tartósan nem is viselik el az autokratikus vezetést.

7.4.5. A vezető és a beosztottak kapcsolata

Egy kapcsolat a természetéből adódóan lehet közvetlen, baráti, informális, a másik oldalon pedig formális, szakmai, távolságtartó. A kapcsolatok jellege e két szélső pont között végtelen sok variációt adhat, de alapvetően meghatározhatja a vezető által alkalmazható stílust. Egy szervezeten kívülről érkező vezető mozgástere lényegesen nagyobb, mint a munkatársak közül kinevezett vezető esetében. A szervezet hagyományai, a szervezeti kultúra, a csoportnormák is hatással vannak, sőt egyértelműen meghatározzák a szervezeten belül a vezető és beosztott, a férfi és nő, valamint a munkatársak egymás közötti kapcsolatát. Mivel ez a szervezet kulturális jellemzője, nehéz ezen változtatni vagy ettől eltérni, azaz a célszerű viselkedés az alkalmazkodás. Logikai úton azonban belátható az összefüggés: a formális szakmai kapcsolatok nagyobb mozgásteret adnak a vezetőnek, mivel a formális kapcsolatok még átalakíthatók közvetlenebb informális kapcsolatokká, míg az informális, baráti kapcsolatok már nehezen alakíthatók szakmaivá, távolságtartóvá. Ugyanez érvényes a vezetési stílusra is: az autokratikus, keménykezű stílus „puhíthatóbb” demokratikusabb, liberálisabb irányba, de fordítva ez már nehezebben valósítható meg.

Az általunk kiválasztott és részletesebben kifejtett befolyásoló tényezők hatása a vezetési stílusra közvetlenebb és egyértelműen igazolható. Ezekon kívül természetesen még számos olyan tényező létezik, amelyek közvetetten a személyiség kialakulásának a szervezet működésének befolyásolásán keresztül hatnak.

Ahány vezető, annyi vezetői stílus. A környezeti és társadalmi szituációk befolyásoló hatásával végtelen számú kombináció lehetséges. Hogyan tudunk ezek között eligazodni, hogyan lehet ezeket rendszerezni és csoportosítani? A vezetéstudományban nagyon sok ilyen próbálkozás van. A közös tartalmakat, jellemzőket keresve alakítanak ki csoportokat, mint például a határozottság, szabálykövetés, döntéshozatal. A rendszerzések olyan dimenziók mentén jönnek létre, mint a feladat és kapcsolat, egyszemélyi vagy csoportközpontság,

rugalmas vagy rugalmatlan, befelé vagy kifelé összpontosító stb. A csoportképző jellemzőkre és a különböző dimenziókra épülő rendszerezéseknek köszönhetően több stílustípológiát ismerünk. Ezek közül legismertebbek a döntésközpontú, valamint a személyiségelvű rendszerezések, így a terjedelmi korlátok miatt csak ezek bemutatására vállalkozunk.

A döntésközpontú stílus alapja a döntéshozatal módja, az, hogy a vezetők milyen mértékben vonják be beosztottjaikat a döntéshozatal folyamatába. A döntést hozhatja maga a vezető, ezek az egyszemélyi döntések. Ennek az ellentéte, amikor a vezető bevonja a beosztottakat, ezt nevezzük csoportos döntésnek. Ez a tipológia az egyszemélyi és csoportos döntés dimenziója mentén definiálja a vezetési stílusokat.

Ezek közül a legismertebb és a legnagyobb hatású a Kurt Lewin nevéhez kötődő tipológia (LEWIN 1943). Az amerikai-német pszichológus gyermekpszichológiai professzorként 1936-ban 10 éves iskolás fiúkból kialakított három csoportban vizsgálta a feladatmegoldó teljesítményt és a viselkedést.

8. táblázat

Döntéshozatali vezetési stílusok

Lewin	Likert	Tannenbaum–Schmidt
• Autokratikus • Demokratikus • Laissez faire	• Keménykező parancsoló • Jóakarató parancsoló • Konzultatív • Részvételi csoport	• Főnökközpontú • Beosztottközpontú

Forrás: saját szerkesztés DOBÁK 1991 alapján

A csoportokat autoriter, demokratikus és *laissez-faire* stílusban kezelte a kísérletet vezető felnőtt. Mind a három stílust ugyanaz a személy valósította meg, hogy kiküszöböljék a személyi tényezők hatását. Az autoriter stílusban minden döntést a vezető hozott, a csoporttagok nem szólhattak bele a döntésekbe. A vezető dönt, utasít, ellenőriz, értékel, büntet és szigorú rendet tart. A *demokratikus stílusban* a vezető kikéri a csoporttagok véleményét, és azt figyelembe véve dönt, alternatívákat ajánl fel, a csoport tagjai választják ki feladataikat és azt is, hogy ki kivel akar dolgozni. A vezető a teljesítmények értékelésénél figyelembe veszi a csoport véleményét. A *laissez-faire* (hadd menjen) stílusban a tagok önállóan vagy csoportosan döntenek. A vezető minimális mértékben vesz részt a döntésben, nem vesz részt a vitában, a szervezésben, nem avatkozik be a feladatmegoldásba, nem értékel.

A kísérlet során mérték a rendelkezésre álló munkaidő kihasználását (%), vizsgálták a csoportok viselkedését. A különbségeket az eltérő stílusnak tulajdonították. Autoriter stílusnál volt a legjobb munkavégzés (77%), de rossz volt légkör, agresszivitás, konfliktusok, hatalmaskodás, nyomott hangulat jellemezte. Nivellálódtak az egyének közötti különbségek.

A demokratikus stílusnál a munkavégzés a rendelkezésre álló idő 50%-át tette ki. Nagyon gyorsan kialakult a csoporttudat, erős volt a munka iránti elköteleződés, a csoportkohézió.

A *laissez-faire* stílus esetén volt a legalacsonyabb (33%) a munkavégzés aránya és a munka minősége. A résztvevők inkább önállóan dolgoztak, alacsony volt az érdeklődés, játszottak, beszélgettek, szórakoztak. A csoporttagok nem érezték jól magukat a csoportban.

Lewin nevelépszichológiai kutatási eredményeit az 1950-es években adaptálta a vezetéstudomány a vezetési stílusok meghatározására. Megállapításait sokszor szabadon értelmezték, kiegészítették, az egyes stílusok előnyeit és hátrányait gyakran túlértékelték,

és nem közölték, hogy ezek a megállapítások 10 éves gyerekcsoportokra vonatkoznak. Ezzel együtt a Lewin nevével jelzett kutatásokra épülő vezetésistílus-típológia a 20. század második felében alapvetően meghatározta a stíluselméleteket, és ma is általánosan elfogadott. Az alábbiakban röviden jellemezzük ezeket a vezetési stílusokat.

Az *autokratikus vezetési stílust* gyakran nevezik egyszemélyinek vagy tekintélyelvűnek. Szigorú követelmények, egyértelmű alá- és fölérendeltség, rend, fegyelem jellemzi. Módszerei között a parancs, az utasítás, az ellenőrzés, a jutalmazás, a büntetés egyaránt megtalálható. A vezető döntéseit a beosztottak megkérdőjezése nélkül hozza. Egyértelműen és részleteiben meghatározza a feladatokat, nem ad teret az egyéni kezdeményezéseknek, kreativitásnak.

A demokratikus vezetési stílus lényege, hogy a vezető bevonja a beosztottakat a döntéshozatalba. Ezt a stílust sokszor részvételi vezetésnek is nevezik, arra utalva, hogy a beosztottak részt vesznek a döntési folyamatban. Jellemzője, hogy a vezető tájékoztat, kikéri a beosztottak véleményét, igyekszik elnyerni azok támogatását, inkább pozitív motivációt alkalmaz.

A *laissez-faire* szinonimái – a „hadd menjen”, a „szabadkezet adó”, a „liberális” – jól jellemzik ezt a stílust. Korábban a gyengekező vezető stílusaként emlegették, aki megengedő, laza, az ügyeknek szabad folyást enged, az irányító tevékenység minimális. Az utóbbi évtizedekben a kontingencialista elmélet szerint számos olyan szituáció definiálható, amelyben a *laissez-faire* vezetési stílus lehet eredményes. A fejlesztő-innovációs, a projekt-, a team-, az ad hoc struktúrák képzett, magas hivatástudatú beosztottjai esetében a megengedő, felhatalmazó, megbízó, önállóságot adó, a kreativitást támogató vezetés lehet eredményes.

A döntésközpontú tipológiák tehát az egyszemélyi döntés és a csoportos döntés dimenziói mentén definiálnak stílustípusokat. A típusokat az alapján határozza meg, hogy a döntési folyamatban milyen mértékben és formában vesznek részt a beosztottak. Lewin tipológiája három, Likert négy (LIKERT 1974), Tannenbaum–Schmidt hét típust határoz meg (TANNENBAUM–SCHMIDT 1996). Ez az utóbbi csoportosítás a főnök-, illetve beosztottközpontú dimenziók mentén az autokratikus, patriarchális, konzultatív, kooperatív, participatív, demokratikus I., demokratikus II., stílust különíti el.

A személyiség-központú tipológiák abból indulnak ki, hogy egy vezető személyiségének irányultsága feladat- vagy kapcsolatorientált lehet.

A feladatcentrikus (*job-centered*) vezető a feladatok sikeres végrehajtására és a végrehajtás feltételeinek maximális biztosítására koncentrál. Szigorú követelményeket támaszt, egyértelmű, határozott utasításokat ad, szigorúan ellenőrzi a minőségi és teljesítménynormákat, következetesen jutalmaz és büntet.

9. táblázat

A vezetési stílusok csoportosítása a vezető figyelmének irányultsága alapján

Michigani Egyetem modellje	Ohioi Egyetem modellje	Blake–Mouton rácsmodellje	Fiedler kontingenciamodellje
- Feladatcentrikus (<i>job-centered</i>) - Beosztottcentrikus (<i>employee-centered</i>)	- Kezdeményezés–struktúrálás - Figyelem	- A termelésre fordított figyelem - A beosztottakra fordított figyelem	- Feladatorientált - Kapcsolatorientált

Forrás: saját szerkesztés DOBÁK 1991 alapján

A beosztottcentrikus (*employee-centered*, kapcsolatorientált) vezető a jó munkahelyi légkör, a stabil és megbízható munkaerő-állomány kialakítására törekszik. Beosztottjait megbecsüli, munkatársként kezeli, teljesítményüket elismeri. Fontosnak tartja, hogy a beosztottjai elégedettek legyenek munkájukkal, jól érezzék magukat a munkahelyen. A szervezeti folyamatok eredményes megvalósítását a beosztottak motiválásával, elkötelezettségével, hivatástudatának fejlesztésével kívánja elérni (GRIFFIN 1984).

A szerzők e két vezetői orientációból kiindulva határozták meg a vezetési stílusokat. A Michigani Egyetem modelljének megfogalmazói ezt a két vezetési stílust egymást kizárónak tekintették; egy vezető vagy feladatcentrikus, vagy kapcsolatorientált lehet. Kérdőíves interjúra alapozott kutatások eredményei alapján megállapították, hogy a beosztottcentrikus vezetés általában eredményesebb, mint a feladatcentrikus. Az Ohioi Egyetem modelljében a „kezdeményezés–strukturálás” stílusa valójában a feladatcentrikusságnak felel meg. Az ilyen vezető kezdeményezi és részleteiben strukturálja a feladatot, pontosan meghatározza ki – mit – hogyan csináljon. A figyelem a beosztottakra fordított figyelmet jelenti, ami nem más, mint kapcsolatorientáltság. A michigani és ohioi modell között az alapvető különbség abban van, hogy az ohioi kutatók a két stílust nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező, azaz minden vezetőre valamilyen mértékben jellemző vonásnak tekintették (GUIOT 1984).

A kontingenciaelmélet azt vallja, hogy a különböző szituációkban más-más vezetési stílusok lehetnek eredményesek. Fiedler modellje (FIEDLER 1980) kontingencialista fel fogású, mivel azt állítja, hogy a feladat- vagy a kapcsolatorientált stílus különböző szituációk kezelésében lehet sikeres, például a kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált, míg az átmeneti helyzetekben a kapcsolatorientált.

A Blake–Mouton szerzőpáros a termelésre és a beosztottakra fordított figyelemben 9-9 szintet különített el (BLAKE–MOUTON 1978). Ezek lehetséges kombinációja alapján $9 \times 9 = 81$ vezetési stílust definiáltak. A terjedelmi korlátok miatt ezek részletes ismertetésétől eltekintünk.

Összefoglalás

Noha vannak jellegzetes vezetői stílusok, minden vezetőnek önálló, saját vezetési stílusa van. A vezetési stílust alapvetően a személyiség jellemzői, a szituációk, a szervezet, a beosztottak, a kapcsolatok határozzák meg. A vezetési stílusok ezek alapján leírhatók, definiálhatók, csoportokba sorolhatók, rendszerezhetők.

Irodalomjegyzék

- ALLPORT, G. W. (1980): *A személyiség alakulása*. Budapest, Gondolat.
- AVOLIO, B. J. (1999): *Full Leadership Development*. Thousand Oaks (US-CA), SAGE.
- BAKACSI Gy. (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, KJK–Kerszöv.
- BAKACSI Gy. (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Budapest, Semmelweis.
- BARACSKAI Z. – VELENCEI J. (2004): *Követő nélkül nincs vezető*. Budapest, Myrror Média.

- BERDE Cs. (2003): *Menedzsment a mezőgazdaságban. Vezetési módszerek és sajátosságok*. Budapest, Szaktudás.
- BERDE Cs. (2015): Vezetési feladatok. In BERDE Cs. szerk.: *A vezetés alapjai*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- BLAKE, R. R. – MOUTON, J. S. (1978): *The New Managerial Grid*. Houston (US-TX), Guef.
- BROWN, W. S. (1997): 13 végzetes hiba, amit menedzserek elkövetnek és hogyan kerüljük el őket. In KLEIN S.: *Vezetés- és szerveztpsychológia*. Budapest, SHL.
- CSIBY Á. (2017): *Le a vezetői tökéletesség mítoszával. Elég, ha autentikus vagy*. 2. rész. Elérhető: <https://pszichologuskereso.hu/blog/le-vezeto-tokeletessegenek-mitoszaval-eleg-ha-autentikus-vagy-1-resz> (A letöltés dátuma: 2018. 01. 18.)
- DIENESNÉ K. E. (2003): Személyiség és szervezet. In DIENESNÉ K. E. – BERDE Cs. szerk.: *Vezetétpsychológiai ismeretek*. Debrecen, Debreceni Egyetem.
- DOBÁK M. (1991): *Vezetés – szervezés I–II*. Budapest, Aula.
- DONNELLY, H. D. – GIBSON, J. L. – IVUSICEVICK, J. M. (1992): *Fundamentals of Management*. New York (US-NY), Irwin.
- FAYOL, H. (1916): *Administration industrielle et générale*. Paris, Dunod.
- FIEDLER, F. E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In PATAKI F. szerk.: *Csoportlélektan*. Budapest, Gondolat.
- GREENLEAF, R. K. (1977): *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legimate Power and Greatness*. New York (US-NY), Paulist.
- GRIFFIN, R. W. (1984): *Management*. Boston (US-MA), Houghton Mifflin.
- GUIOT, J. M. (1984): *Szervezetek és magatartásuk*. Budapest, KJK.
- LEWIN, K. (1943): Psychology and the Process of Group Living. *Journal of Social Psychology*, Vol. 17. 113–131. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.1943.9712269>
- LIKERT R. (1974): Egy érdeklődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról. In ENGLÄNDER T. szerk.: *Üzempszichológia*. Budapest, KJK.
- MINTZBERG, H. (1975): *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Boston (US-MA), Harvard Business Review.
- SENGE, P. M. (1984): The Leader's New Work: Building Learning Organizations. In MABEY, C. – ILES, F. eds.: *Managing Learning*. London, Routledge.
- TANNENBAUM, R. – SCHMIDT, W. H. (1996): Hogyan válasszuk meg vezetési módszereinket? In SUTERMEISTER, R. A. szerk.: *Ember és tevékenység*. Budapest, KJK. 354–366.
- TORGENSEN, P. E. – WEINSTOCK, I. T. (1979): *Vezetés, integrált felfogásban*. Budapest, KJK.
- VERGAUWE, J. – WILLE, B. – HOFANS, J. – KAISER, R. B. (2018): The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 114, No. 1. 110–130. DOI: <https://doi.org/10.1037/pspp0000147>