



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Szent István Campus  
Vezetés-és Szervezés MSc.**

**VEZETÉSI STÍLUSOK  
-egy magyarországi multinacionális leányvállalat vezetőinek  
stílusvizsgálata**

**Belső konzulens:** Dr. Tóth Katalin  
Egyetemi adjunktus

**Készítette:** Lasztreg Viktória  
VX2U9R  
Levelező tagozat

**Intézet/Tanszék:** Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet/  
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi  
Tanszék

**Gödöllő  
2023**

## Tartalomjegyzék

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 1.Bevezetés.....                                                 | 3  |
| 2. Szakirodalmi áttekintés .....                                 | 6  |
| 2.1 Vezetői tipológiák, csoportosítások .....                    | 6  |
| 2.2 Vezetés és menedzsment .....                                 | 12 |
| 2.3 Vezetői kompetenciák .....                                   | 15 |
| 2.4 Miről szól az átalakító, vagyis transzformatív vezetés?..... | 20 |
| 2.5 Mit takar a helyzetfüggő vezetés? .....                      | 23 |
| 2.6 A „jó” vezető .....                                          | 28 |
| 3. Saját vizsgálat.....                                          | 32 |
| 3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek.....       | 32 |
| 3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne .....                  | 35 |
| 3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása .....               | 36 |
| 3.4. Eredmények.....                                             | 45 |
| 3.4.1 A transzformatív vezetés eredményei .....                  | 45 |
| 3.4.2 A helyzetfüggő vezetésre vonatkozó eredmények .....        | 49 |
| 4.Következtetések, javaslatok .....                              | 58 |
| 5.Összefoglalás.....                                             | 62 |
| Irodalomjegyzék.....                                             | 63 |
| Egyéb irodalmak .....                                            | 65 |
| Mellékletek.....                                                 | 66 |
| Függelékek .....                                                 | 76 |

„A jó vezető pontosan olyan, mint egy kertész: felelősséget kell vállalnia azért, amit elültetett. Néha ki kell kapálnia a vadhajtásokat, de a jövőért dolgozik, azokért a gyümölcsökért, amelyek majd később fognak megérni.”

- Nelson Mandela

## 1.Bevezetés

A vezetőt is, ugyanúgy, mint minden embert igazán a tetteik határozzák meg, amihez a fizikai megnyilvánulások és a kimondott szavak ugyanúgy hozzátartoznak. A tetteink egyvelege pedig végső soron nem más, mint a viselkedésünk maga. Bár nem szabad előítéletesnek lenni, olykor el kell tudni választani a cselekedetet magától az embertől, de alapvetően ezek összesége adja meg azt a komplex képet, amelyet az illető karakterisztikájának tekintünk. A stílus vagy viselkedés olyan tulajdonság elemekből tevődik össze, aminek egy részét „magunkkal hoztuk”, de a jelentős része tanulható vagy fejleszthető, úgyis mondhatnám: megválasztható. Tudatos felnőttként ritkán van mentség a helytelen tettekre, és talán pont a vezetők azok, akiktől a legjobban megkövetelik, hogy bármilyen körülmények között adekvát módon járjanak el. A munka világában a kompetens attitűd elengedhetetlen, mert nem csak a vezetett vállalkozás eredményeire, hanem a vezetett emberek életére is közvetlen hatása van, ami nagy felelősség. A munkahely az a hely, ahol életünk jelentős részét eltöltjük, gyakorlatilag az aktív évek 1/3-át átlagos esetben, továbbá ez a tér nem csupán a sorozatos problémamegoldások helyszíne, hanem fejlődünk és változunk vele együtt és általa, kölcsönhatásban vagyunk vele. A megteremtett légkör, a vezetők viselkedése meghatározó olyan szempontból, hogy milyen minőségben élhetjük meg a szakmai hivatásunkat, milyen irányba tartunk és ez átfogó hatással van mindennapjainkra. Jóllehet különböző szektorok és területek speciális jellemvonásokkal rendelkeznek, amelyek különféle irányítást igényelnek, de miért van az, hogy bizonyos típusú vezetőkkel gördülékenyebben lehet együtt dolgozni és jelentősebb mértékben fejlődni, szinte játszva tanulni?

Az alkalmazottak motivációs állapotát tekintve lehetnek motiválatlanok, ambivalensek vagy motiváltak. Saját magam a legtöbb esetben az utóbbi kategóriában éreztem és úgy láttam, hogy

a motivációból a csapat is profitálhatna. Azonban vezetői hatásra gyakran kerültem ambivalens vagy motiválatlan állapotba, amelyben az idő előrehaladtával sem éreztem jobban magam. Az évek alatt azt tapasztaltam, hogy önállóan problémákat megoldani hatékonyan úgy lehet, ha a munkahelyen otthon érezzük magunkat, motivált környezetben tevékenykedhetünk, nem pedig abszolút stressz faktorként éljük meg ha dolgozunk. A munka lehet szenvedély, amíg jól esik, amíg értelme és célja van, de kötelezettség is egyben. Így addig kerestem amíg találtam én is olyan helyet, ahol összhangban vannak az érdekek, célkitűzések, jól működik a szinergia és példamutató vezetőim nagyszerűen irányítják a csapataikat. Mindkét végletet megtapasztalva, azért választottam témámnak a vezetői stílusok kutatását, mert kíváncsisággal tölt el, hogy melyek azok az összetevők és mozgatórugók, amelyek meghatározzák a vezetők viselkedését és adott területeken mi bizonyul igazán eredményesnek különböző szempontok alapján. Irányításra mindig szükség van, ha nem is mindvégig ugyanabban a minőségben, de legalább a kezdetekben tervezetten, ezek az alapjaink, ahogy a programot is először meg kell írunk, hogy lefuthasson, ezzel irányítjuk, hogy mi történjen bizonyos esetekben. Habár mi nem robotok és számítógépek vagyunk, de biológiai lényként, technológiától független természetes programjaink azért vannak. Így mindig kell majd az emberek csoportjának valaki, aki az utat kijelöli, s ezeknek a „kijelölőknek” olyannak kell lenniük, akik tudják merre mennek és menet közben mit okoznak. Vegyük például azt, hogy a legelső vezetőnk, akivel találkozunk, az a szülő, szóval ahogyan a nevelés vagy a minta determinál, úgy határozza meg a dolgok alakulását a vezető személye is egy munkahelyen.

Szeretném analizálni a stílus komponenseit és azt a megítélésével összevetni. A tudomány szeret vagy próbál mindent számszerűsíteni, de a „stílus” téma kicsit megfoghatatlan ilyen szempontból, mégis intelligibilissé (megérthetővé) válik, ha több aspektusból megvizsgáljuk. A legtöbb dolog nem egyértelműen fekete vagy fehér, én is inkább az árnyalatokban hiszek. A racionális tényezők egészen számszerűsíthetőek, de az emocionálisabb faktorok megítélése nem csak azon múlik kiket vizsgálunk, hanem azon is, hogy kik értékelik őket. Különböző háttérrel rendelkező emberek másképpen interpretálnak gesztusokat vagy tetteket. A kutatásom során fontos számomra, hogy viszonylag homogén környezetben készítsem el az analízist, magyarul egy adott cégen belül.

Az, hogy ki mikor milyen szerepbe kerül az élete során gyakran megváltozhat, de végső soron attól, hogy a munkahelyén nem mindenki vezető, az életének még mindenki a saját maga személyes vezetője. Így több okból is hasznosnak tartom feltárni, hogy a viselkedésünkkel mit érhetünk el. Ez személyes kapcsolatainkra és egyéni életünk sikerességére ugyanúgy jótékony

hatással lehet az mellet, hogy megértjük a munkahelyünkön milyen típusú irányításra van szükség.

Dolgozatomban kiemelt figyelmet kap a helyzetfüggő és transzformatív vezetési stílusok bemutatása, mert dimenziói mentén jól megismerhető a mai modern kor követelményeinek leginkább szükséges fejlődő és előre mutató vezetési stílus elemek. Kérdőívezés segítségével kutatok egy autóipari multivállalatnál, ahol a vezetői stílusok összetételét, nem és generáció szerinti sajátosságait, illetve a transzformatív és helyzetfüggő vezetés közti összefüggéseket kutatom és ezek feltárását tűztem ki célul.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi háttér elemzése során elengedhetetlen feltárni a témához szorosan kapcsolódó definíciókat és elméleteket. Az egyetemi tanulmányaim alatt is már sok tudományos megközelítéssel találkoztam, ezt szeretném kibővíteni, rendszerezni és a szakterület íróinak műveit egymással összevetni, hogy minél árnyaltabb és komplexebb képet kapjunk. Alapjaiban véve keresem a választ arra a kérdésre, hogy „Milyen a jó vezető”? Létezik egyáltalán, hogy valaki minden helyzetben jó vezető és ha igen az mindig egyenlő a helyes cselekedettel?

Szerintem a legfontosabb vezetői tulajdonság a nyugalom és a higgadság, a gondolatok megzabolázása, mert csak ilyen állapotban tudunk hozni megfelelő döntéseket is. Ezzel összefügg még véleményem szerint a tudatosság, az önkontroll, a saját magunk fegyelmezésére való képesség. Ezekre egy alap kiinduló állapotként tekintek, ahonnan elstartolni és amire építkezni lehet vagy érdemes vezetőként. De attól, hogy valaki nagyon nyugodt és megfontolt még nem biztos, hogy mindenhol jó vezető lenne, mert mondjuk szerepelni és kiállni mások elé nem mer, de a pozícióban elengedhetetlen lenne vagy nem tud másokat lelkesíteni és motiválni. A legtöbbször talán az adott helyzet az, ami megkíván bizonyos vezetői tulajdonságokat és képességeket és nincs egy általános típusú mindenkor alkalmas attitűd. A lényeg benne abszolút ez, hogy a hatékony vezetés egy olyan komplex koktél, ami tartalmazza a szükséges összetevőket, sőt mi több egy interaktív koktél mert eszköztárral rendelkezik és mindig a szituatív alapanyagokból keveri ki a legmegfelelőbb és legoptimálisabb hatást elérő elegyet. Vajon miből áll ez a koktél vagy mikor miből kell, hogy álljon? Szeretném feltárni, hogy a vezetők milyen különböző típusait különbözteti meg a szakirodalom, mi a különbség a vezető és a leader között, a stílusokat, a kompetenciákat és végül, de nem utolsó sorban nagy hangsúlyt fektetni a kutatásom tárgyát is képző transzformatív és helyzetfüggő vezetés szakismeretére.

### 2.1 Vezetői tipológiák, csoportosítások

Del Pe a vezetők 8 típusát különbözteti meg, kiinduló pontja az alábbi kérdések boncolgatása: Miért sikeresek egyes vezetők, míg mások kudarcot vallanak? Miért gazdagodnak meg könnyen bizonyos típusú vezetők, mások pedig azért küzdenek, hogy pénzt keressenek? Mindig a karizmatikus inspiráló típusú vezetők a legjobb vezetők, vagy néha szükségünk van az általános típusú katonasági vezetésre vagy romboló stílusúra?

A világot és az emberiséget a természet nagyon változatosra tervezte; vegyük például azt a sok kultúrát, fajt, vallást és karriert, amelyek a mai társadalmat alkotják. Nem hiszi, hogy egyfajta

vezetés képes harmonizálni és kezelni az összes különböző globális követelményünket. (Del, 2014)

Körülbelül három évtizeden keresztül tanulmányozta a különböző vezetőket és voltak, akik sikeresek, mások kudarcot vallanak, de sokan vannak középszerűek – a történelem különböző korszakaiból és különböző kultúrákból származnak a politika, a vallások, az oktatás, az üzleti élet, a filozófia, a művészetek, a tudomány, a technológia, a katonaság terén, különböző nemzetekből és intézményekben.

Miközben több mint 60 országban utazott és kutatásokat végezett, sokféle háttérű emberekkel beszélt és számtalan vezetőt tanított az üzleti vezetőktől az országok elnökeiig. Megfigyeléseiből arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői stílusoknak 8 modellje létezik, melyek a következők:

- 1. típus: uralkodó, hódító és pusztító.

Az 1. típus tipikus példái Mózes, Dávid király, Nagy Sándor, Bonaparte Napóleon és más hódítók. Az 1-es típusú vezetők akaraterőt és rendkívül egyirányú összpontosítást alkalmaznak. Jellemzően diktátorok, nagy uralkodók vagy úttörők a területen, akik gyakran alkalmazzák a pusztító erőt vagy a hódító attitűdöt.

-A 2-es típusú vezető: szerető, bölcs és megtartó.

Ennek a típusnak a legjobb modern példái Teréz anya, a Dalai Láma és a világ legjobb pedagógusai. Ezeket a vezetőket szeretik a legjobban. Együttérzésük és érzelmi karizmájuk a legkeményebb embereket is megolvaszthatja.

- 3-as típusú vezető: vállalkozó, filozófus és építő.

Tudjátok, miért sokkal stresszesebb a világ, mint korábban? A stressz a 3-as típusú vezetőnek tudható be. Mindig alkotnak és építenek valamit – nagyon elfoglaltak! – akárcsak a mai vállalkozások. A modern kereskedelem és fogyasztás világában ezt az elfoglaltságot, vagyis "busy-ness"-t, a 3-as típusú vállalkozók és üzleti vezetők tervezték és irányítják.

-4-es típusú vezető: művész, drámaíró és előadóművész.

Nem lehet unatkozni, ha ezen vezetők közelében vagyunk. Vagy zenélnek, táncolnak vagy romantikusak– amikor pozitív állapotban vannak. Ezek az emberek valóban a legjobb szórakoztatók, de ha rossz kedvük van, drámájuk nemcsak a napot, de talán az évtizedet is tönkreteszi! Vagy boldogok, vagy konfliktusban vannak a környezetükkel. A 4-es típus tipikus

példái William Shakespeare, Robin Williams, Ludwig von Beethoven. A harmonizációs képességgel rendelkező haladó típusú 4-esek általában diplomata, nagykövetek vagy válságkezelési szakértők.

-Az 5-ös típusú vezető: tudós, technológus és feltaláló.

A vezető típusba tartozik Sir Isaac Newton, Albert Einstein és napjaink vezető "geekjei és nerdjei", mint néhány számítógépes szakember. Nagyon konkrét gondolkodású vezetők, és néha unalmasak és szárazabbak az érzelmesebb típusú emberekhez képest. A tipikus mérnökök, könyvelők, ügyvédek és az úgynevezett "bal agyféltekés" emberek tartoznak döntően ebbe a kategóriába.

-A 6-os típusú vezető: idealista, hűséges és bhakta.

Ebbe a csoportba tartoznak azok a mártírok, akik olyan ügyért halnak meg, mint Martin Luther King és sok más üldözött szent. Sok indiai, tibeti és kínai guru is ebbe a kategóriába tartozik. Természetesen nagy követőket és bhaktákat (hívőket) gyűjtenek össze nagyon spirituálisan koncentrált ideáljai miatt, amelyek magával ragadják az azonos meggyőződésű embereket. Sok esetben ezek a szervezett vallások, szekták vagy csoportok vezetői. Militáns vezetők, különösen az olyan szélsőségesek, mint a kamikaze pilóták vezetői, akik megtámadták Pearl Harbort Hawaiiiban a 2. világháború alatt. A 6-os típus golyót kap vagy saját maga lövöldözik másokra szerettei vagy vezetője nevében. Ők a legjobb barátok, ha kedvelnek téged vagy az eszményeidet, de a legrosszabb ellenségeid, ha ellened fordulnak.

7-es típusú vezető: perfekcionista, ritualista és szervező

A 7-es típusú vezetők mottója: "a tisztaság és a rend az istenesség mellett van". Ők a legjobb szervezők és guruk a struktúra, a sorrend, a ritmus és az időzítés terén. Amikor az 5-ös típusú tudóssal egyesülnek, gyárakat és technológiai gyártó üzemeket szerveznek és állítanak fel. Ha ez a tulajdonság művészi vagy zenei tulajdonságokkal párosul, ők a Broadway-műsorok karmesterei vagy menedzserei. E vezetők közül sokan kiváló intézményépítők.

A 8-as típusú vezető: a vezetők integrált vezetője

Ez a típus három vagy több fajta vezetői tulajdonság kombinációja. A fejlettebb pozitív típusok a világ vezetőivé válnak, vagy iparáguk, szakmájuk bajnok vezetői lehetnek. Történelmi

szempontból Krisztus és Buddha a 8-as típus, mert a hatalom (1. típus), a szeretet (2. típus), a spirituális filozófia (3. típus) és a tökéletesség (7. típus) megtestesítői. Modern szóhasználattal, bár Bill Gates jelenleg nem sokak kedvence, egy integrált 8-as típus példája, amely számos tulajdonságot megtestesít: technikai vezető (5. típus), vállalkozó (3. típus), emberbarát és nagylelkű vezető (2. típus) temérdek játékoskodásával - Bill és Melinda Gates Alapítvány (6. típus) és jól szervezett struktúrával (7. típus). Bill Gates a 8-as típusú vezetők jelenkori példája.

A legtöbb elismert globális vezető, aki legendává válik, ebbe a 8-as típusú kategóriába tartozik. Ezek a vezetők azért tűnnek ki, mert megtestesítik számos általuk alkalmazott vezetési stílus pozitív aspektusait. A legtöbb globális szervezetnek 8-as típusú vezetőkkel vagy csapatokkal kell rendelkeznie ahhoz, hogy sikeres globális küldetéseket és projekteket hajtson végre. De a legveszélyesebb erős csoportokat is ez a típus vezeti, akik inkább antiszociális eszméket és Anti evolúciós sémákat hirdetnek, mint például a szicíliai maffia, a japán jakuza és a terrorista csoportok. (Del, 2014)

Személyiség típusokat és ezáltal vezető típusokat is megkülönböztethetünk más megközelítés, például az MBTI alapján. A vezetők tipológiákba csoportosítását érdemes több dimenzió mentén is megvizsgálni, mert ezáltal árnyaltabb képet kapunk.

A vezetői és személyes önismeret fejlesztésének egyik segítő eszköze a Briggs Myers féle típus indikátor alkalmazása. Ismerete által egy vezető nem csak a beosztottjai reakcióit és működését ismerheti meg jobban, hanem önmagát is. A modellben (1.táblázat) nyolc preferencia pár keletkezik négy elkülönítés alapján.

# 1. Táblázat: Az MBTI preferencia párai

| Az elkülönítés alapja                                              | Az MBTI preferencia párai<br>angolul és betűjelük | A preferencia pár magyar<br>megfelelője |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| A személy külvilághoz való viszonyulása, honnan szerzi energiáját? | Extraversion E<br>Introversion I                  | Extravertált<br>Introvertált            |
| Információgyűjtés, észlelés jellemzői                              | Sensing S<br>Intuition N                          | Érzékelő<br>Intuitív                    |
| A döntéshozatal módja                                              | Thinking T<br>Feeling F                           | Gondolkodó<br>Érző                      |
| Életstílus, életvitel, strukturáltság                              | Judging J<br>Perceiving P                         | Megítélő<br>Észlelő                     |

Forrás: Mészáros, 2016

A tipológia ismeretével számos előforduló problémát újra keretezhetünk és feloldhatunk. Megérthetjük, hogy az extravertált (E) vezetők a lelkesedésüket gyakran másokra is ráerőltethetik, nem akarnak rosszat ezzel de szem előtt kell tartaniuk, hogy az introvertált beosztottak személyes terét is tiszteletbe tartsák. Ha introvertált (I) vezetővel van dolgunk észrevehető, hogy extravertált beosztottjaiknak kevesebb figyelmet szentelnek. Habár remek hallgatóság, előfordulhat, hogy mégsem annyira elfogadóak vagy támogatóak mint az extrovertált társaik.

Ezek nem negatív vagy pozitív tulajdonságok, ezek csupán személyiség tipológiák, amig segítenek megérteni embertársainkat és azt, hogy a különböző viselkedések mögött nem támadás vagy rossz szándék húzódik meg, csak egyszerűen ilyen típusú az adott ember. Egy intuitív (N) típusú vezetőt arról ismerjük meg, hogy egy szituáció gyors elemzése után, azt gondolja már az egész koncepciót le tudja képezni, nincs szüksége további részletekre, gyűlöli a rutin feladatokat. Ha érzékelő (S) típusú a vezetőnk akkor pontosan tudni szeretne mindent, neki kellenek a részletek is és szereti a rutinszerű feladatokat. Az érző (F) vezető kiemelt figyelmet szentel a munkatársai jólétének és elnézőbb velük a nehezebb napokon, míg a preferencia párja a gondolkodó (T) ugyan tudomást vesz róla, de nem tolerálja a teljesítmény értékelésekor, ő önmagával is szigorúbb. A megítélő (J) típusú vezető számára extra fontos az ellenőrzés a környezete és a magán élete felett is, ezzel szemben az észlelő (P) típus nem engedi,

hogy őt korlátozzák vagy ellenőrizték. Ez a besorolás is megmutatja, hogy milyen sok szempontrendszer szerint számos vezető típust megkülönböztethetünk. (Mészáros, 2006)

Számos módon leírható a vezetők stílusa, valamennyijüket támogatónak vagy engedékenynek, másokat keménynek vagy meggyőzőnek titulálják. Amikor jellemezzük őket, akkor azokat a karakterelemek határozzuk meg, amelyekkel próbálják mások viselkedését befolyásolni szavak és cselekedetek révén. A vezető azon viselkedés mintáját nevezzük vezetési stílusnak, amely mások által észlelt. Tehát a stílus meghatározásában nem a vezetői önértékelés a mérvadó, hanem egy „observer” megfigyelő értékelés, azoknak az embereknek a véleménye, akiket befolyásolni akarnak. Az önértékeléssel összevetve az esetleges problémákra jól rávilágító elemzést kaphatunk.

Korábban olyan skálákat alkalmaztak a stílus meghatározására, amely a két szélsőséges -az autokrata és demokrata dimenziókat tette a skála két végére, ez napjainkban már nem helytálló. Nagyon fontos még az is, hogy különbséget tegyünk a vezető hozzáállása és viselkedése között, ugyanis a viselkedés szavakból és tettekből áll, míg a hozzáállása érzelmi beállítottságot jelent. Amikor valami ellenérzést vagy vonzódást vált ki, azt tekintjük érzelmi értékítéletnek. Előre megjósolni a viselkedést hozzáállás alapján pedig nem lehet, hiszen különböző viselkedést produkálhatnak egy témához hasonló hozzáállású személyek. Itt érdemes ismételt az a konzekvenciát levonni, hogy a vezető szavai és tettei azok, amik hatással lesznek az emberekre és nem pedig az érzelmi viszonyulása a dolgokhoz. Legyen valaki bármilyen típusú (tanár, szülő vagy munkahelyi) vezető is, a vezetett emberekre ugyanolyan mértékben szükséges figyelniük, mint az elérni kívánt célokra és eredményekre. Ha valaki így szeretne vezetni, ahhoz többféle vezetési stílus elsajátítására is szüksége van, mert ezáltal tud mindenféle szituációhoz sikeresen alkalmazkodni. (Hersey, 1997)

Kurt Lewin 1938-es modellje, az előtte megjelenő modellekhez képest saját korában úttörőnek számított, többféle szempontból is. Következtetéseit és eredményeit 1939-ben publikálta, mely szerint három jellegzetes vezetői stílust különböztetett meg, ezek a mai napig a leggyakrabban emlegetett vezetői stílus kategóriák:

- tekintélyelvű (autokratikus) vezetési stílus,
- demokratikus vezetési stílus,
- a megengedő (laissez-faire) vezetési stílus (Bakacsi, 2004)

Lewin kutatása alapján a beosztottak a megengedő és a demokratikus stílust preferálják a legjobban és ezt tartják a legalkalmasabbnak is, de az autokratikus vezetői stílus a feladatmegoldás szempontjából a legsikeresebb. (Dobák & Antal, 2013)

„Hadd menjen. Hadd legyen.” Ezt jelenti a laissez-faire kifejezés lefordítva. A Laissez-faire kifejezést gyakran használják a laissez-faire közgazdasági vagy politikai szempontú leírására, de az üzleti világban is rendszeresen használják a vezetési stílus leírására. A Laissez-faire vezetés meglehetősen magától értetődő. A Laissez-faire vezetői bizalommal támaszkodnak alkalmazottiakra. Nem végeznek mikromenedzselést, nem vesznek részt túlzottan, nem adnak túl sok utasítást vagy útmutatást. Ehelyett a laissez-faire vezetők hagyják, hogy alkalmazottai kreativitásukat, erőforrásaikat és tapasztalataikat felhasználják céljaik elérésében. Ez a fajta vezetés nagyon kézenfekvő – a vezetők megbíznak alkalmazottiakban, és bíznak a képességeikben. Ha szükséges, útmutatást adnak és felelősséget vállalnak, de ez a vezetési stílus azt jelenti, hogy a beosztottaké és a csapattagoké az igazi vezető szerep. Nem minden vezetőnek és alkalmazottnak tetszik ez a vezetési stílus. A különböző vezetők valószínűleg különböző vezetési stílusokat választanak, amelyek szerintük a legjobban működnek a szervezetükben. Annak érdekében, hogy megtaláljuk a legjobb közös vezetési stílust, fontos, hogy mindegyiket megértsük, és hogy hogyan működnek. (Western Governors University, 2020)

## **2.2 Vezetés és menedzsment**

Gyakran találkozunk a vezető és leader kifejezésekkel a szakirodalom olvasása során, noha a leader a vezető szó pontos angol megfelelője a vezetéstudományokban mégis megkülönböztetjük ennek a két fogalomnak az értelmét. Menedzsere (vezetője) és leadere mindenkinek van, de a leaderről kevesebben tudják, hogy mi is a pontos feladata. Ez abból fakad, hogy az intézményi, vagyis céges organizációban nem tudják elhelyezni őt minden vállalatnál. Kisebb cégeknél akár a két funkciót egy személy tölti be. Warren Bennis szerint a menedzserek azok a vezetők, akik jól csinálják, jól végzik a dolgokat, a leaderek pedig azok, akik a jó dolgokat kitalálják és csinálják. (Bennis, 2009)

Jon Kotter (kortárs menedzsment tudós) abban látja a különbséget, hogy szerinte a vezető, vagyis menedzser a stabilitásban és a változatlanságban érdekelt főként, addig a változások szószólói és kezdeményezői a leaderek. A napi operatív tevékenységeket a menedzserek irányítják, ebben a leader nem vesz részt ehelyett ő startégiát alkot, irányt mutat és a „Big

Picture” -t igyekszik bemutatni. Fontos kiemelni, hogy a 2 tevékenység egymás nélkül nem létezik, a sikeres működés érdekében egymást tökéletesen kiegészítik. Jelenleg a menedzserekből túl kínálat van és a leader típusú vezetők közül alig találunk utána pótlást. A demokrata, a Laissez-faire vagy autokrata stílusokat mind két típus egyaránt alkalmazhatja. (Gonda, 2019)

A HR Power 2018-as kutatása a vezető (magyar szóhasználatnál főnök) és a leader közti különbséget 9 pontban jeleníti meg, (2. táblázat) foglalja össze.

2. Táblázat: A tipikus főnök és a leader közti különbség

| A Főnök és a Vezető jellemzői |                                 |
|-------------------------------|---------------------------------|
| Vezető (Főnök)                | Vezető (Leader)                 |
| Személytelen                  | Megértő                         |
| Begyűjti az elismerést        | Megadja az elismerést           |
| Mikromenedzser                | Delegálja a feladatokat         |
| Azt mondja: "Csináld!"        | Azt mondja: "Csináljuk együtt!" |
| Rövid távban gondolkodik      | Hosszú távon gondolkodik        |
| Mindig főnök                  | Lehet a kollégád                |
| A folyamatra koncentrálni     | Az emberekre koncentrálni       |
| Azt mondja: "Én"              | Azt mondja: "Mi"                |
| Félelmet kelt                 | Tiszteletet ébreszt             |

Forrás: (HR POWER, 2018)

„A vezetés egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására tett kísérlet....

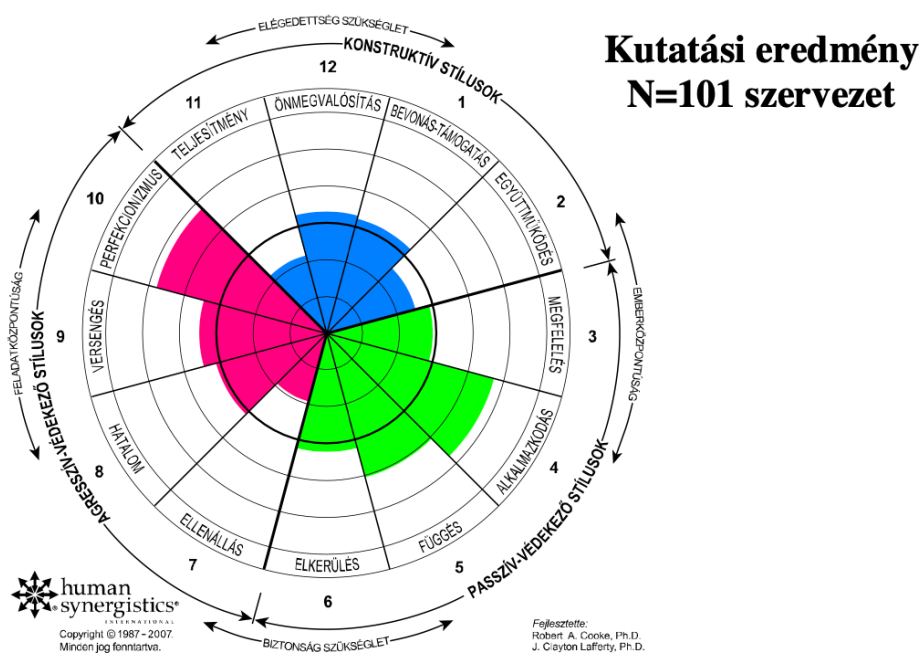
A menedzsment: másokkal és másokon keresztül végzett munka szervezeti célok elérése érdekében.” (Hersey, 1997, old.: 15) A vezetés egy jóval tágabb értelmű fogalom, mint a menedzsment. A menedzsment magában foglalja a szervezeti célokat, hiszen az a vezetés egyik speciális esete. (Hersey, 1997)

Azt, hogy milyen vezetési stílust szükséges alkalmaznunk nagyban meghatározza az is, hogy milyen szervezeti kultúra stílusú szervezetnél kell a vezetői tevékenységet ellátni. A vezetési stílusnak egyrészt illeszkednie kell az adott kultúrához, másrészt pedig a megszokott elavult mintákat csak finoman közelítve reformálni, mert a radikális változások legtöbbször ellenállást váltanak ki. Ha van egy átfogó szervezeti kultúra elemzésünk abban felfedezhetünk pozitív és

negatív dolgokat egyaránt. A transzformális vezetőnek például nagy odafigyeléssel kell az elavult mintákat átalakítani.

## Szervezeti kultúra stílus Magyarországon

Egy 2010-ben készült kutatás során 101 szervezetet vizsgáltak, mely eredményeképpen megállapítható, hogy Magyarországot legjobban meghatározó szervezeti kultúra – A perfekcionizmus és az alkalmazkodás. (1. ábra)



1. ábra: Magyarországot legjobban meghatározó szervezeti kultúrák. Forrás: Magura, 2010

A perfekcionizmusra, a vizsgált 101 szervezetre legjobban jellemző attribútumok a következők:

- 10-12 órás munkanapok gyakoriak
- Sokat, keményen és kitartóan kell dolgozni
- A 100-110% elérésért mindent meg kell tenni, 99% kevés
- A hibázás nem akceptálható
- A célkitűzések gyakran irreálisak
- Folyamatosan következő kihívásra fókuszálunk és nem szánunk időt a sikerek megünneplésére.
- Nagyobb fókuszot kapnak a hibák a pozitív dolgokkal szemben

Az alkalmazkodásra jellemző ismertető jegyek:

- A bürokratikus rendszerben való nehéz kiigazodás, rengetek belső szabályzás, eljárás rendek és felsővezetői utasítások
- Az eredményesség rovására a szabályok betartása elsődleges
- A status quo fenntartására erős a törekvés. „Úgy csináljuk, ahogy eddig is.” -Ez a fejlődés ellenszere.
- A dolgozók lefedik magukat szabályokkal (Magura, 2010)

## **2.3 Vezetői kompetenciák**

A vezetői kompetenciák nagy vonalakban az alábbi négy terület mentén felépülő képességek, beállítódások és orientációk elemeiként leírható:

1. Kezdeményezőkészség, innováció
2. Logikus gondolkodás, analitikus készség
3. Rendszerek és folyamatok átlátása, stratégiai gondolkodás
4. Kapcsolatteremtés, kommunikáció, személyközi viszonyok kezelése (Komor, 2011)

Henry Mintzberg a vezetői kompetenciákat 4 csoportba sorolja: a személyes, az interperszonális, a cselekvési és az információs kompetenciák csoportjába. Ezek közül az interperszonális tulajdonságok vannak leginkább összefüggésben a vezetői stílussal, mely szerint a vezető:

- Kultúrát épít, értékeket közvetít, példát mutat
- Bizalmi légkört teremt
- Motiváló munkakörnyezetet biztosít
- Kreativitást, innovációt serkent
- Célokat tűz ki (segít célokat kitűzni) mások számára, elvárásokat tisztáz
- Támogató, fejlesztő visszajelzést ad
- Fejleszti beosztottjait
- Konfliktusokat old meg
- Csapatot, kapcsolatot épít (Mintzberg, 2009)

„A kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és

személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását. „ (Henczi & Zöllei, 2007, old.: 16.)

Henczi és Zöllei megfogalmazása alapján a kompetencia erőforrás, amit tapasztalás révén szerezhethünk meg, tehát az elsajátítás ideje nincs előre meghatározva és egyénenként eltérő lehet. Az ember megválaszthatja, hogy milyen kompetenciákat szeretne elsajátítani, de sokszor észrevétlenül is ránk ragadhatnak bizonyos gyakorlatok azáltal, hogy egy tevékenységet huzamos ideig végzünk. A vezető személyes kompetenciáinak alakulása az értékrendszere mentén formálódik.

Az értékrendszerünk pedig arról szól, hogy van pár alapvető érték és meggyőződés, amely a tetteinket és döntéseinket meghatározza, egy összefüggő logikai rendszert alkotva. Megfigyelhető, hogy azok a személyek, akiket azonos értékrendszer irányít, a legkülönbözőbb életterületeken is ugyanazokhoz az alapelvekhez fognak ragaszkodni, és ezek mentén tevékenykednek mindenhol. (Kapitány & Kapitány, 1995)

Az értékrendszerünk kialakulásában meghatározó a neveltetés, a családi és nemzeti kultúra, amibe születünk és élünk, determinálnak a barátok, az emberek, az intézmények, akik körül vesznek bennünket, akiktől átvesszük a mintáinkat. Robert Katz a vezetői készségeket vagy kompetenciákat a vezetési szintek alapján különböztette meg, 1955-ben született modelljében a különböző vezetői szintek és készségek élesen elhatárolódtak egymástól, ezt a modellt 1974-ben és 1986-ban is még mindig aktuálisnak találták. Elméletének kiindulópontja az volt, hogy a készségek 3 típusát különböztette meg, ezek a következők:

- konceptuális készségek
- humán készségek
- technikai készségek

Ezeket a készségcsoportokat három különböző vezetői szinten allokalta a vezetési szinthez szükségszerűen igazodva. (2.ábra)



2. ábra: Robert Katz vezetői készségmodellje, 1955-1986-ig volt érvényben. Forrás: <https://forlong.hu/2019/06/mas-vezetoi-szint-mas-kompetencia-keszlet/>.

A modellből jól látszik, hogy a kompetencia klaszterek eltérő mértékben vannak jelen a különböző vezetői szinteken. Érdekes megjegyezni, hogy Katz idejében, a modell megalkotásakor még nem használták a kompetencia szót, helyette a klasszikus készség kifejezés állt rendelkezésükre.

-A technikai készség a vezetői munkakörben azt a szaktudást és szakmai tapasztalatot rejti magában, amire a vezetőnek a feladati ellátásához szüksége van. Feltételezi a fizikailag megnyilvánuló (eszközök, anyagok és a szakmához tartozó gépek) magasfokú ismeretét, a rendelkezésre álló módszerek és bevált folyamatok mellett, ezek mind szükségesek az adott munka adekvát ellátáshoz.

-A humán készség magában foglalja azokat a képességeket, amellyel a beosztott rábírható arra, hogy a munkáját lelkiismeretesen végezze, a többiekkel és vezetőjével kooperáljon, tudjon csapatban dolgozni. Továbbá ide tartozik még a magasan fejlett kommunikációs képesség és elméleti ismeretek, de összefoglaltan értelmezve a humán készség az emberekkel való bánásmódot jelenti, amihez valakinek veleszületett módon van érzéke.

-A konceptuális készség a stratégiaalkotással áll kapcsolatban, de magában rejti azt az átfogó látásmódot, amit egy vezetőnek el kell sajátítania, ha alaposan szeretné megérteni, hogy az irányított szervezeteknek milyen a szervezeti felépítése, milyen képességeket fejlesztett ki az évek alatt, milyen a helyzete makro és mikro szinten is. Tehát a konceptuális képesség az azt a komplex látásmód meglétét jelenti, amely vertikális és horizontális szinten is erős ismereti alapokat jelenthet a vállalattal kapcsolatosan.

1986 óta, napjainkra teljesen megváltozott a világ és a vezetőkkel szembeni elvárások. Katz ábrája mára már így érvényes:



3. ábra: Robert Katz vezetői modellje 2019-ben. forrása: <https://forlong.hu/2019/06/mas-vezetoi-szint-mas-kompetencia-keszlet/>

Mit is jelent ez? A közép és frontvonalbeli vezetőknél fokozódik a konceptuális készségek szükségessége, mivel napjainkra a „mindennapok hőseiből” kinőve magukat a frontvonalbelieknek is el kell sajátítani a stratégiai gondolkozásmódot, ha sikeresek akarnak maradni. Ez a modern kor követelménye lett. Feladatuk, hogy sikerre való és folyamatosan tanulni tudó csapatot szervezzenek maguk köré, akik a viszontagságos kihívások és az állandóan változó turbulens világban is helyt tudjanak állni, ez nem kis munka. A veszteség csökkentése és vele párhuzamosan a profit, a minőség növelése ma már alapvető elvárás.

Ha a hibákra úgy tekintenek, hogy tanulni kell belőle egy szerencsés mentalitás, mert ahol emberekkel dolgozunk ott mindig benne lesz a hibázás lehetősége, de a fókusz a javításukra kell, hogy összpontosuljon. A konceptuális képességeiket abban is meg kell tudni mutatniuk, hogy rendszeresen és alaposan megfontolt érvekkel prezentálnak a feletteseiknek, ahol a saját csapataik erősségeit és legfőbb kihívásait is bemutatja, képviseli őket, egyszerűen el kell adni magukat és a csapataikat is. Herminia Ibarra meglátása alapján a hangsúly a befolyásolásra helyeződik az irányításról a vezető kommunikációja során. Megnőtt az igény az effektív, tömör és lényegre törő kommunikációra, elvárás lett a közép és frontvonalbeli vezetőknél is, amely szintén a humán kompetenciák készségkörének fokozására irányul. (Forlong, 2019)

## A karizma

Ha a készségeket vesszük górcső alá, érdemes megvizsgálni mi a helyzet a karizmával. A karizma alapjaiban vallási eredetű szó, ami kegyelmi ajándékot jelent. Az ókorban olyan prófétákra használták ezt a kifejezést, akik olyan kisugárzással rendelkeztek, hogy tömegek követték őket. Manapság a karizma hétköznapi értelmét tekintve több jelentéssel is bír, de nagyon sok mindennek kell együtt állnia ahhoz, hogy valakinek odaadjuk ezt a jelzőt. A karizmatikus jelzőt valaki mástól kaphatjuk meg és nem is egyetemes, mert lehet valaki számára karizmatikus egy személy, de ugyanaz más szemében nem az. Ami közös azonban a karizmatikus személyekben a megfigyelések alapján, hogy mindannyian kiváló szónokok, nagyon tudtak bánni a szavak erejével. Amikor valaki a szavaival képes tömegeket maga mellé állítani, az nagyon sokszor karizmatikus képességet jelent. A leggyakoribb jelzők, amiket használnak valakire, ha karizmatikus a hiteles, önazonos, lényegre törő, őszinte, felkészült, alázatos, inspiráló, elhivatott, lendületes, önzetlen, strukturált, tiszteletteljes, megnyerő, tudatos, motiváló, meggyőző és empatikus szavak.

A karizma nem tanulható, azonban fejleszthető, a magja mindenkiben ott van. A nyilvános beszéd fejlesztésével fejleszthető legjobban a karizma, amitől azonban a legtöbb ember retteg. Mi állhat azonban a nyilvános beszéd útjában? Brit tudósok 30 éven keresztül kutatták a kérdést és kiderült, hogy a harmadik legnagyobb félelem, amitől félünk, az a nyilvános beszéd. Ennek leküzdése biológiai problémákba is ütközik, ugyanis van az agyunknak egy része az úgynevezett „hüllőagy”, ami folyamatosan biztonságra törekszik. Amikor kiállunk mások elé, akkor sérülékenyek vagyunk, félünk attól, hogy amit mondunk ciki lesz, régen a lándzsáktól, dárdáktól féltünk, most pedig a kommentektől. Mi lenne, ha az erősségeinket próbálnánk még erősebbé tenni? A karizmatikus emberek nagyon önazonosak. Legjobb eszköze a lámpaláz leküzdésének kapcsolódás közönséggel. Mindenki készül, az az előadó is, akinél azt érezzük, hogy minden spontán és folyékonyan mennek a dolgok. Minél rövidebb előadást készít valaki, érdemes annál többet készülni rá. A karizmatikus vezetőknek nem kisebb félelmet kell leküzdeniük, mint a nyilvános beszédétől való félelem. (Bolya, 2019)

## 2.4 Miről szól az átalakító, vagyis transzformatív vezetés?

„Az átalakító vezetés jövőkép, tervezés, kommunikáció és alkotó cselekvés, amely egységbe kovácsolja az embereket egyértelműen tisztázott értékek és meggyőződések rendszerei alapján, mérhető, pontos célrendszer elérése érdekében. Az ilyen átalakító szemlélet egyidejűleg befolyásolja minden érintett ember egyéni fejlődését és a vállalati termelékenységet.” (Anderson, 1992, old.: 37)

Transzformatív vezető tulajdonképpen bárki lehet, aki olyan képességekkel, eszközökkel és tudással rendelkezik, hogy a szervezetben dolgozó embereket és magát a szervezetet párhuzamosan fejleszteni tudja. Ha a családot vesszük példának a szülők közös erőfeszítései, gondoskodásuk és építő tevékenységük segíti a gyermekeik és a saját egyéni fejlődésüket is. Amikor egy igazgató a szervezetet alakítja át olyan módon, hogy olyan csoportokat alkot, amelyben a munkaszellem és a termelékenység egyaránt javuló tendenciát mutat, úgyszintén átalakító vezetésnek hívjuk. Egy transzformatív vezető folyamatosan tanul, alakítja a vezetése természetét és önmagát is pusztán azon okból, hogy jobb vezetővé váljon. Agilis és mindenre kiterjedő hatást ér el, a pozitív történések tette kész főszereplőjeként leírható. (Anderson, 1992)

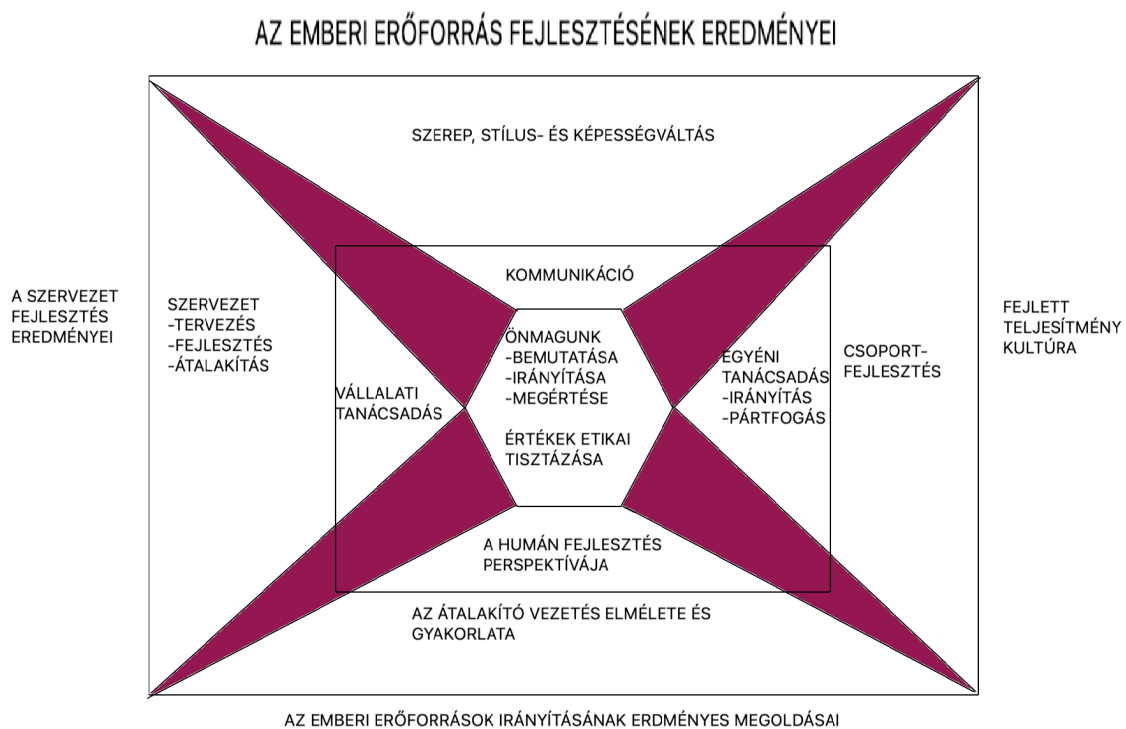
Az átalakító vezetés modellje több szakterületet és tudományt érintő megközelítéssel leírható csupán, hiszen rendkívül átfogó sokszor a vezetők által is nehezen megfogalmazható tudományok ötvözését jelenti. Interdiszciplináris gyakorlati és elméleti összetevőket tartalmaz:

- A transzformatív vezetés alapelvei és elmélete
- A humán erőforrás fejlesztése
- Kommunikáció
- Szervezeti fejlesztés
- Hatékony HR irányítás
- Egyéni tanácsadás

A fenti területek kutatása és teoretikus megismerése révén kivonatolható az átalakító vezetés képesség rendszere. Érdeemes tudni, hogy ezen ismeretek birtokában a szaktudás is könnyebben elsajátítható. Az átalakító vezetés szinte már művészet és a karizmatikus erővel összefüggésbe hozható. Abban segít, ha megértjük és alkalmazzunk ezt a fajta vezetői modellt, hogy javul az ítélőképességünk, nő a rugalmasságunk, segíti az emberek és szervezetek finomhangolásának képességét, általa sokkal hatékonyabbak és eredményesebbek lehetünk.

Az átalakító vezetés során a vezetés, mint folyamat egymásba olvadó és visszavezető lépésekből áll. A lépéseket megértve tudja a vezető az embereket és a szervezetet fejleszteni. Az innováció és a fejlesztés megrekedését okozhatja, ha a strukturált, embereket megragadó jövőkép hiányzik. (Anderson, 1992)

Ha megtekintjük az átalakító vezetés modelljének ábráját (4. ábra), láthatjuk, hogy a folyamat önmagunk megértéséből, irányításából és bemutatásából indul ki, valamint az értékek etikai tisztázásából. Különböző eszközök, mint például a kommunikáció révén eljutunk a következő szintre, ami egy gyakorlatiasabb rész, majd a külső burokhöz érünk, ami az eredményeket és fejlett teljesítményt hoz.



4. ábra: az átalakító vezetés modellje. Forrás: Terry D. Anderson, 1992

### **Az átalakító vezetés lépései a következők:**

- 1.Meglátás
- 2.Tervezés
- 3.Csoportépítés
- 4.Ösztönzés cselekvésre
- 5.Értékelés
- 6.Visszacsatolás a folyamatba az értékelés segítségével.

### **Az átalakító vezetés alapelvei, általános működési irányelveként tekintendők, ezek a következők:**

- 1.Mindenki minden helyzetben kifejt valamilyen hatást, ez lehet jó és rossz is.
- 2.Ha megtanuljuk ezeknek a hatásoknak a megfigyelését, mindig észrevesszük a vezetői beavatkozás lehetőségét és tudjuk értékelni az eseményeket.
- 3.Mindenki dönthet úgy, hogy megpróbál kedvező hatást elérni.
4. Erőnket és befolyásunkat pozitív célok érdekében és másokat tisztelve kell bevetnünk.
- 5.Minden az emberek kezdeményezéseivel kezdődik.
- 6.A vezetés szó a vezetett, vagyis szolgált emberek mélyebb igényeinek megértése és teljesítése a szó szoros értelmében.
- 7.Az erkölcs az átalakító vezetés egyik nagyon fontos eleme.
8. Az emberek megértése és bevonása.
9. Vezetőre minden helyzetben, környezetben és emberi kapcsolatban szükség van.
10. Az átalakító vezetés nem csak azonnali eredményekre, hanem hosszútávú fejlődésre és hatásokra törekszik.
11. Értékrendszerek és a hit mélyén kezdődik az átalakító vezetés.
- 12.Az átalakító vezető alázatos, fent tartja a lehetőségét, hogy annak, amit mai ésszel fel tudunk fogni, létezhet másik, magasabb rendű valóságfelfogása. (Anderson, 1992)

### **Az átalakító vezetés szerepe és feladatai:**

- Tudatosság és önmagunk irányítása
- Kapcsolattartó
- Egyéni tanácsadó
- Vállalati tanácsadó

**Az átalakító vezető:**

- Önuralommal irányítja magát
- Írányt vált
- Eredményközpontú
- Gyakorolja és fejleszti képességeit
- Közösséget épít az eredményesség érdekében
- Kezeli a változásokat, hogy sikeres legyen a jövőben (Anderson, 1992)

**2.5 Mit takar a helyzetfüggő vezetés?**

Ha valaki helyzetorientált vezetővé szeretne válni, alapjaiban meg kell értenie az alkalmazott vezetői stílus és a hatalom közötti különbséget. A várt eredmények elmaradhatnak, ha nincs meg a megfelelő hatalmi bázis az adott stílushoz. Itt a hatalom 2 fajtáját tudjuk megkülönböztetni. Ha magasabb felkészültségi szintű beosztottakkal dolgozunk, akkor a személyes hatalom érvényesítése, míg alacsonyabb felkészültségű emberek esetén a pozíciós hatalom ad lehetőséget a befolyásolásra. Pozíciós hatalom a jutalmazás és a szankcionálás lehetőségét jelenti. Helyzetorientált vezetőként mind két típusú hatalmat meg kell szerezni és alkalmazni is. (Hersey, 1997)

Munkatársak befolyásolására lehet például kapcsolattartó vagy feladatkiadó viselkedést alkalmazni, amely együtt, de akár külön is működik, ha szituatív. Attól függően, hogy egyes elemeket magas vagy alacsony szinten alkalmazunk 4 dimenzióba sorolható a vezetői stílus. Ez is bizonyítja, hogy az egy skálás autokrata/demokrata besorolás a vezetői stílusokat nem tudta árnyalt módon ábrázolni, így egy használhatóbb, két tengelyes és 4 részre osztott stílust leíró eredmény született (3.táblázat)

### 3. Táblázat: A helyzetfüggő vezetői stílusok

|                                                 |                                 |                                                                                  |                                                                                |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| TÁMOGATÁST BIZTOSÍT<br>(alacsony) ————— (magas) | Kapcsolattartó viselkedés ————— | Magas szintű kapcsolattartás és alacsony szintű feladatkiadás<br><br><b>3</b>    | Magas szintű feladat kiadás és magas szintű kapcsolattartás<br><br><b>2</b>    |
|                                                 |                                 | Alacsony szintű kapcsolattartás és alacsony szintű feladatkiadás<br><br><b>4</b> | Magas szintű feladat kiadás és alacsony szintű kapcsolattartás<br><br><b>1</b> |
|                                                 |                                 | (alacsony) ————— Feladatkiadó viselkedés —————                                   | (magas)                                                                        |

UTASÍTÁSOKAT AD  
Forrás: Hersey, 1997

#### 1. stílus (S1) - A rendelkező

Egy irányú kommunikáció jellemzi, ahol a vezető a beosztottakat utasítja a feladatok elvégzésére. A célok elérésének érdekében pontosan meghatározza, hogy mit, hogy kivel és mikor kell elvégezniük.

Olyan helyzetekben van rá szükség, amikor nagyon kevés idő van a döntések magyarázatára és két irányú kommunikációt alkalmazni. Ilyen például egy tűzoltóság, amikor az életmentés, vagyis a tűzoltás érdekében nagyon utasítónak kell lennie a vezetőnek. Magyarázatok nélkül utasít és szigorú ellenőrzéseket végez. Eredménytelen lesz a használata, ha nem a megfelelő szituációban kerül alkalmazásra pl.: amikor egy osztály másik helyre költözik, de régebben már történt ilyen és az alkalmazottak számára ez nem egy új szituáció, azonban a főnök túl szigorú és részletes utasításokkal látja el a beosztottakat a rendszerezés mikéntjével kapcsolatban. (Hersey, 1997)

## 2. stílus (S2) – Irányítás és útmutatás

Ezt a vezetési stílust átlag feletti mennyiségű kapcsolattartási és feladatkiadó viselkedés jellemzi. Akkor lehet hatékonyan alkalmazni, amikor új beosztásba kerül a munkavállaló, aki bizonytalan abban a kérdésben, hogy hogyan kezdjen hozzá, de nagyon várja az új munka feladatokat. Ilyenkor a vezető alaposan elmagyarázza a feladatok sorrendjét és minden egyes lépés fontosságára felhívja a figyelmet. A megbeszélés befejezése előtt a bizonytalanságok tisztázására és kérdések feltevésére marad ideje a munkavállalónak. Olyan környezetben vagy szituációban eredménytelen ez a stílus, ahol az állomány tapasztalt „öreg rókából” áll. Ilyen esetekben a munkatárs minimum annyit vagy többet tud a feladatról, mint a vezető, de ő akkor is megmagyarázza, hogy miért van szükség bizonyos eljárásokra és ő is hozza meg a döntéseket.

## 3. stílus (S3) – Bátorítás

A 3-as stílusú vezetőt átlag alatti feladatkiadás és átlagon felüli mennyiségű kapcsolattartás jellemez. A vezető bátorít, de a beosztottak aktív közreműködésére számít miközben a beszélgetéseket szorgalmazza, ő nem hoz döntéseket és nem utasít, mint az előző 2 esetben megfigyelhettük. Akkor tud igazán hatékony lenni ennek a stílusnak a használata, amikor a menedzser meg van győződve a beosztottja képességeiről, még akkor is, ha ő maga bizonytalan abban, hogy a feladatot el tudja-e végezni. A feladat befejezésével lehetőséget ad a dolgok megbeszélésére. Sikertelen tud lenni az alkalmazása, olyan szituációban amikor a csapat kifejezetten kéri a vezetőt, hogy útmutatást adjon egy téma kapcsán, azonban ő irányadás helyett ötletek kér elegendő tapasztalatuk és ismeretük hiánya ellenére. (Hersey, 1997)

## 4. stílus (S4) – Kevés irányítás, kevés kommunikáció

Erre a stílusra átlag alatti kapcsolattartási és feladatkiadási mennyiségek a leginkább jellemzők. A munkavállaló alig kap itt némi útmutatást és visszajelzést, két irányú kommunikációt. Amikor a vezető tisztában van vele, hogy a beosztottja időre és megfelelő minőségben el tudja végezni a munkáját, akkor ez a stílus főnyeremény. Ilyenkor elég is a kevés irányítás, a dolgozót lehet hagyni önállóan munkálkodni. Nem szabad ezt a stílust alkalmazni olyankor amikor az alkalmazott kifejezetten segítséget kér időnként bizonyos kérdések megválaszolására, de a főnöke nem szán erre elég időt így az eredmények is romolhatnak.

## A beosztottak felkészültségi szintje

A beosztott felkészültségi szintje a hajlandóságából és a képességeiből tevődik össze és ez a mérték folyamatosan változhat a feladattól függően. Ez nem egy személyes tulajdonság, amely a kortól vagy értékrendszertől függene, csupán azt jelenti, hogy egy munkavállaló hogyan fog egy feladatot elvégezni. A felkészültségi szint megítélésében sokat segít, ha elég részletesen lebontjuk a feladatot. A képesség olyan attribútum, amellyel a csoport vagy az egyén rendelkezik, a tapasztalat, a tudás és a rátermettség összeadottsíntjét jelöli egy feladat elvégzésekor, a hajlandóság pedig a feladattal kapcsolatos motiváltságát és elkötelezettséget, az elvégzése iránti magabiztosságot. A képességek és hajlandóságok különféle szintjei négy db felkészültségi szint csoportba sorolhatóak, az egészen alacsonytól a kiemelkedően magasig. (Hersey, 1997)

### 1. Felkészültségi szint (R1) – Nem képes és nem hajlandó

Az elkötelezettség és motiváltság teljes hiányát mutatja ez az állapot, a feladat végrehajtására a munkavállaló abszolút nem képes. Olyan esetben fordul elő például amikor a munkavállalónak egy új gép működtetését kellene elsajátítania, de fogalma sincsen hogyan kell használni, sőt nem is érdekli és szándékában sem áll, hogy megtanulja azt. Illetve amikor önbizalomhiányból fakadóan nem akarja valaki a feladatot végrehajtani.

### 2. Felkészültségi szint (R2) – Nem képes, de hajlandó

Amikor a kolléga motivált, de nincs meg a szükséges képessége, azonban mégis erőfeszítéseket tesz a cél érdekében, ezt jelenti a 2-es szint. A beosztott magabiztossága ebben az esetben kitart mindvégig amíg a vezetője mögötte vagy mellette áll, ha nincs vele még mindig elbizonytalanodhat, de nem adja fel. (Hersey, 1997)

### 3. Felkészültségi szint (R3) – Képes, de nem hajlandó

Amikor a munkavállaló a képességét nem hajlandó használni ahhoz, hogy a feladata el legyen végezve olyankor fordul elő például amikor már unatkozik. Más esetben az is közre játszat, hogy frusztrálja, ha egyedül kell csinálnia és ez el is bizonyítja őt valamilyen szinten. Az első önálló nagyobb kaliberű feladat előtt is elfordulhat, amikor a szükséges képesítést már megszerezte, de mégis túlizgulja, fél még egyedül mert ez új szituáció.

### 4. Felkészültségi szint (R4) -Képes és hajlandó

Amikor szeretjük a munkánkat és minden képességünk meg is van az elvégzéséhez, akkor vagyunk a 4.-ik szinten. Ez a szint tökéletes, ebben benne van a feladat élvezete és a szakértelem egyaránt. Az önálló munkavégzés magabiztosan és hatékonyan működik ilyenkor.

Nem véletlen, hogy 4 felkészültségi szint került azonosításra, jobban mondva a vezetőnek kell ezt azonosítania, mert a 4 vezetési stílus passzol ezekhez így lehet eldönteni, hogy egy adott szituációban melyiket lehet a legnagyobb hatékonysággal alkalmazni.

A leggyakoribb hiányzó láncszem az eredményes vezetésre való törekvésben a beosztottak felkészültségi szintjének és a vezetési stílusunknak az összeegyeztetése. A beosztottak viselkedésének sikeres befolyásolására először fel kell mérnünk az adott feladathoz kapcsolódó felkészültségi szintjét, majd a vezetési stílusunkat ehhez kell igazítani. A helyzetfüggő vezetés modellje megkülönbözteti a felkészültség 4 szintjét, melyhez hozzárendeli a 4 különböző vezetési stílust.

Az R1-es csoportba tartozók képviselik azt a csoportot, akik teljesen felkészületlen munkavállalók. Számukra kiemelt részletességgel kell egy adott feladatot és menetét elmagyarázni. Mit, mikor és hol, illetve hogyan? Ezekre a kérdésekre nagyon pontos választ kell adnunk nekik. Amennyiben a teljesítmény elmarad nagy hiba lenne őket biztatni, mert ezt félreértelmezhetik, ha jutalmazásnak fogják fel a túl sok két irányú kommunikációt. A legjobb ilyenkor a magas szintű feladat kiadás és alacsony szintű kapcsolattartás, vagyis az S1-es vezetői stílust alkalmazni. (Hersey, 1997)

Azonban egy teljesen felkészült csapat más irányítási módot követel. Ha egy R4-es beosztottakból álló munkacsoportnak osztjuk ki ugyanazokat a feladatokat, elképzelhető, hogy utasítást adni egyáltalán nem kell. Nekik a kapcsolattartásra sincs különösebben igényük, a

vezető a kapacitásait optimális módon tudja felhasználni, ha ezt felismeri és nem tesz felesleges köröket. Fontos megjegyezni, hogy nem kell a kapcsolattartást itt sem 100%-ban elhagyni, csupán redukálható a mennyisége a más felkészültségi szinttel rendelkező kollégákkal ellentétben. Így egyértelmű, hogy az R4-esekhez az S4-es stílus passzol a legjobban. Az emberek nagy része különféle feladatok elvégzése esetén az R2 és R3 szinten van valahol. Az R2-es típusú beosztottak nagyon motiváltak, de szakmai tapasztalatuk a feladat elvégzéséhez még nem elegendő. Szükségük van az útmutató irányításra és motiváltság biztatására is, így a magas szintű kapcsolattartás mellett a magas szintű feladatkiadás is elengedhetetlen, vagyis az S2-es stílus illik ide. Az R3-as típusba tartozó kollégák motiváltsága vagy önbizalma hiányzik csupán, de szakmai felkészültségük a helyén van, a vezetőjük bátorítása az, amire nekik a legnagyobb szükségük van. Lehetőséget (helyet és időt) kell nekik biztosítani, hogy kétségeiket, problémáikat meg tudják a főnökükkel osztani és eszmét cserélni. (Hersey, 1997)

## **2.6 A „jó” vezető**

Milyen a jó vezető?

Platón „Az állam” című könyvében már az ókorban is megfogalmaz vezetővel szembeni elvárásokat. Akkoriban négy olyan tulajdonság volt, amit kiemeletek a többi közül, ha valaki a jó vezető ismérveivel szeretett volna rendelkezni, akkor mindenképpen igazságosnak, bátornak, bölcsnek és mértékletesnek kellett lennie. A hatalom helyett tekintéllyel vezető emberekre van szükség, ha az eredményes működés mellett a munkavállalók elégedettségét is szeretnénk elérni. A sikeres szervezeti mechanizmus előfeltétele ez, nagyon fontos, hogy odafigyeljenek az emberek érzelmeire is, mivel az emberek érző lények és ettől nem vonatkoztathatunk el. Az embertől nem leválaszthatóak az érzelmei. Neves történelmi személyek, híres politikusok és különböző típusú vezetők a saját egyéni vezetői stílusukkal érték el a sikereiket. Tehát civilizációnk során már a kezdetektől értelmezhető és származtatható a vezetés, mint tudományág és vele összefüggésben a leadership is. (Bencsik, Machová, Juhász, & Csókás, 2018)

Habár minden történelmi korszak sajátos stílusjegyeket hordozott magában, mindig megtalálták a legalkalmasabb irányítókat, akik a legjobban kielégítették vezetett emberek igényeit adott döntési modellek és befolyásolási eszközök révén. (Bencsik, Machová, Juhász, & Csókás, 2018)

Nem a „menedzser” vagy „igazgató” szó jelenléte a titulusodban tesz téged vezetővé. Vezetőnek lenni nem azt jelenti, hogy hivatalosan birtokoljuk a döntéshozatali hatalmat, felügyelünk másokat, miközben ők moroghatnak kedvükre, vagy hogy a legtöbb pénzt mi keressük. A vezetés készség, nem szerep. A vezetés az a képesség, hogy kapcsolatba lépsz a körülötted lévőkkel, és terelgeted a csapatot a sikeres eredmény felé, hogy átfogó képet látsz, és azt teszed, ami helyes – nem azt, ami könnyű. Ehhez nincs szükség konkrét címre. (Hopmans, 2019)

### **A Non leadershipről**

Mit is jelent a non leadership? Nos ezt, úgy fogalmaznám meg, hogy a transzformatív vezetés ellentétje. Előfordul, hogy olyan személyek kerülnek vezetői székbe, akik ténylegesen átalakítói vezetői tevékenységet nem folytatnak, csak afféle státusz szimbólumként használják pozíciójukat. A következő táblázatban (4. táblázat) összefoglaltam, hogy lehet megkülönböztetni őket, a valódi és hiteltelen vezetőket egymástól.

#### 4. Táblázat: Leader és non leaderek közti különbségek

| TULAJDONSÁGOK, AMELYEK MEGKÜLÖNBÖZTETIK A VEZETŐT A NEM VEZETŐKÖL            |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| LEADER                                                                       | NON-LEADER                                                                           |
| Minden emberben a legjobbat látja meg, problémamegoldó, esély adó, szurkoló. | Láthatatlan, parancsokat ad a személyzetnek, és elvárja azok végrehajtását.          |
| Azon gondolkodik, hogy teheti az embereket produktívabbá és fókuszáltabbá.   | A személyes jutalmakra gondol, státuszra és arra, hogy néz ki a kívülállók szemében. |
| Kényelmesen érzi magát az emberekkel.                                        | Kényelmetlenül érzi magát az emberekkel.                                             |
| Korán érkezik és későn megy haza.                                            | Késik és időben haza megy.                                                           |
| Jó hallgatóság.                                                              | Jó beszélő.                                                                          |
| Próbálja leegyszerűsíteni a vállalati problémákat.                           | Be akarja bizonyítani, hogy uralja a káoszt.                                         |
| Elérhető.                                                                    | Nehéz elérni.                                                                        |
| Fair.                                                                        | Tisztességes a csúcson lévőkkel, kihasználja a többit                                |
| Döntésképes.                                                                 | Bizottságokat és tanácsadókat használ.                                               |
| Alázatos.                                                                    | Arrogáns.                                                                            |
| Kemény: csúnya problémákkal szembesül.                                       | Megfoghatatlan: a mesterkelt ügyeskedő.                                              |
| Toleráns a nyílt nézeteltérésekkel szemben.                                  | Nem tűri a nyílt nézeteltérést.                                                      |
| Erős meggyőződésesei vannak.                                                 | Vacillál, ha döntenie kell.                                                          |
| Bízik az emberekben.                                                         | Csak a papírra vetett szavakban és számokban bíz.                                    |
| Egész fontos munkákat delegál.                                               | Minden végső döntést megtart.                                                        |
| Anonimitást akar magának, nyilvánosságot a szervezetének.                    | Az ellenkezője                                                                       |
| Leegyszerűsíti a dolgokat.                                                   | Bonyolítja (megnehezíti) a dolgokat.                                                 |
| Gyakran magára vállalja a felelősséget.                                      | Bűnbakot keres.                                                                      |
| „Hitelt” ad másoknak.                                                        | Panaszkodik a jó emberek hiányáról.                                                  |
| Őszinte és gyakori visszajelzéseket ad.                                      | Az információ egy úton áramlik be az irodájába.                                      |
| A növekedésre a kiválság kereséseként tekint.                                | A növekedést tekinti elsődleges célnak.                                              |
| Nyomás alatt is őszinte.                                                     | Rögtönöz, mellébeszél.                                                               |
| Egyértelmű.                                                                  | Trükkös, manipulatív.                                                                |
| A szervezeten belüli előrelépés lehetőségeket nézi.                          | Mindig a szervezeten kívül keres.                                                    |
| Nyitott.                                                                     | Titokzatos.                                                                          |
| Betartja az ígéreteket.                                                      | Nem tartja be az ígéreteket.                                                         |
| Egyszerű az irodája.                                                         | Pazar az irodája.                                                                    |
| Vezetőket választ.                                                           | Gátolja a kollégák növekedését.                                                      |
| A hibákra tanulságként tekint.                                               | A hibákat büntetendő véttségnek tekinti.                                             |

Forrás: (Kazi, 2014)

## **A hatékony vezető**

Azt, hogy a vezetési próbálkozásunk sikeres lesz-e vagy sem 3 képesség meg tudja határozni. A hosszú távú hatékonyság és az alkalmi siker közötti híd kiépítése importáns habilitás azoknál, akik emberekkel dolgoznak. Lehet valaki menedzser a munkahelyén vagy otthon szülői minőségben, ez a három képesség mind két esetben megállja a helyét:

### **1.) A múltbeli viselkedés megértése**

Itt arról van szó, hogy felderítjük a motivációs faktort, az adott viselkedés kiváltó okát, egyszerűen felismerni azt, hogy ezemberek miért tették azt, amit tettek, illetve a feladat teljesítése során felmerülő segítő és gátló tényezőket.

### **2.) A jövőbeli viselkedés meghatározása**

Itt meg kell határozni, hogy a jövőben ugyanilyen körülmények között mi az elvárt viselkedés, amit produkálniuk kell.

### **3.) Irányítani a viselkedést- megváltoztatni és ellenőrizni.**

Ez a pont a felelősség vállalásról szól, azért, hogy a feladatok és célok érdekében befolyásoljuk mások viselkedését. (Hersey, 1997)

Ha megértjük, hogy mi motiválja az embereket, ha meghatározzuk, hogy várhatóan hogyan fognak reagálni a vezetési kísérletünkre könnyebb lesz a viselkedésüket irányítani, ezek mind elengedhetetlenek a hatékony vezetéshez. A vezető legfőbb feladata az eredmény biztosítása vagy növelése, a fent megnevezett 3 pontból a 3.-ik a kulcs. Ez aktív tevékenység, amely során irányítjuk, illetve megváltoztatjuk a szervezeti célokért dolgozók megtett erőfeszítéseit. Az első és második képesség megértéséhez nem kell más embereket bevonnunk vagy cselekednünk, ezek passzív jellegűek. Az irányítás szó hallatán gyakran a manipulációra asszociálnak, de ha a vezetői szerepet valaki elfogadja, akkor vele együtt a felelősséget is mások viselkedésének befolyásolására. (Hersey, 1997)

### 3. Saját vizsgálat

Az eddigi legtöbb munkatapasztalatomat multinacionális környezetben szereztem, így az önálló kutatásom egy multi nagy vállalat Magyarország vidéki területén megtelepült leányvállalatánál készítettem el. Az egyéni analízisem kidolgozásához két forrásból kaptam ihletet. Egyrészt a vezetői készségfejlesztés című egyetemi kurzusom végén találkoztam egy komplex vezetői kérdőívcsomaggal, amelyből a helyzetfüggő vezetési stílusokra vonatkozó kérdéseket és kérdőívrészt használtam fel a vizsgálódásom során. Másrészt Dr. Kollár Péter, az átalakító vezetés hazai modellezéséről írt doktori disszertációját olvasva lettem figyelmes rá, hogy az átalakító vezetés vizsgálatára szolgáló nemzetközi Leadership Practices Inventory hazai adaptálását valósította meg Jim Kouzes és Barry Posner nyomán. A tanulmányában az általa már magyarra lefordított kérdőív kérdéseket és itemeket használtam fel, mert ez egy nemzetközileg elismert, rendkívül hatékony értékelési eszköz, 360 fokos megközelítéssel. Az általa használt kérdőívet azonban nem 100%-ban vettem át, ugyanis a kérdéseket a saját vizsgálódási területemhez egyénre kellett szabni, a szorosan a tárgyra vonatkozó szakmai kérdések maradtak meg, a demográfiai kérdéseket jelentősen redukáltam. A vizsgált szektort és a vállalat méretét szintén nem kérdeztem, mivel egy cégen belül történt a kutatásom.

#### 3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Az elsődleges kutatási célkitűzésem az, hogy feltárjam és az elemzésem által megismertessem a vizsgált vállalatnál uralkodó helyzetorientált vezetési stílust, mert optimális esetben ez a dolgozók felkészültségi szintjéhez igazodik és ha helyesen van alkalmazva, akkor az képet ad a munkavállalók munkához való viszonyulásáról is, továbbá, hogy benyomást kapjak arról, hogy egy jól fejlődő multinacionális környezetben a csoportvezetők mennyire átalakító vezetők is egyben.

A kérdőívben feltett kérdések a helyzetfüggő és transzformatív vezetés stílusjegyeire adnak választ, ezeket a mai modernkori vezetés tudományok legrelevánsabb típusainak tartom, melyek korunk vezetőivel szemben való követelményeket a leggyakorlatiasabban és jól interpretálható módon leírják. Keresem továbbá az összefüggést a helyzetfüggő vezetési stílus és a transzformativitás mértéke között, kiinduló elméletem az, hogy bizonyos helyzetfüggő vezetői stílus szintek alkalmazása nagyobb teret ad a vezetőnek az átalakító vezetés kifejezésére. Ahogy a szakirodalom feltárása során már kiderült igazán az tekinthető valid

vezetési stílusnak, ami megfigyelésen alapszik, amit az érintettek észlelnek, bár nagyon érdekfeszítő tud lenni, ha ezt összevetjük azzal, hogy a vezető mit gondol magáról.

Mivel a specializációs szakirányom az „Emberi erőforrás menedzsment és szervezetfejlesztés” így nem csupán a vállalatnál alkalmazott stílusok megismerése a célom, hanem szeretném szervezetfejlesztési kontextusba helyezni az eredményeket. Az eredményesen alkalmazott vezetői stílus a dolgozói elégedettségen kívül gazdasági előnyökhöz is juttathatja a céget, ami ma minden működő profitorientált szervezet alapvető célja.

### ***Felvetett kérdések***

A kutatási célok megfogalmazásából lineárisan is spekulálhatóak ugyan az elemzendő kérdések, azonban szeretnék ettől függetlenül is pár kérdést összefoglalni, amelyre célom válaszokat kapni az elemzés során:

K1: Melyik helyzetfüggő vezetési stílus az amelyik az általam vizsgált vállalatnál legdominánsabban jelen van?

K2: Milyen a vezetők kompozíciója korosztály szerint, illetve férfiak és nők arányában?

K3: Van-e egyértelmű korreláció az átalakító vezetés mértéke és a vezető kora és neme között?

K4: A feltárt eredmények alapján milyen fejlesztési javaslatokat lehetne a vállalat számára megfogalmazni, ahol a vezetői stílus hatékonyságát maximalizálni lehet?

### ***Hipotézisek***

Amikor hipotéziseket fogalmazunk meg egy téma kapcsán, akkor a tapasztalatainkra és előzetes (szakirodalmi) ismereteinkre hagyatkozunk, azonban nem tudhatjuk, hogy előfeltételezéseink mennyire helytállóak valójában. Ha van némi rálátásunk megsejtjük, hogy mit lehet ezekkel kezdeni, de ez a felszínkapargatás szakasza. Az értékes eredmények és válaszok felfedezéséhez alapos és mély kutatásra van szükségünk. Töreksem arra, hogy általam használt kutatási módszerekkel ellenőrizhetőek legyenek a hipotéziseim.

H1: Az általam kutatott vállalatnál az értékelt vezetők legalább 60 %-a erősen rendelkezik a transzformatív vezetői jegyekkel, azaz az egyéni pontértékük több, mint 7 pontot elér minimum, ugyanis egy fejlődő multinacionális cégről van szó.

H2: A vezetői transzformativitás vagyis átalakítókészség mértékét tekintve nincs szignifikáns különbség a női és férfi vezetők között.

H3: Azt, hogy egy vezető rendelkezik-e transzformatív jegyekkel nem függ attól, hogy melyik generációhoz tartozik, mert ez inkább egyéni beállítódás kérdése.

H4: Bizonyos típusú helyzetorientált (S-1, S-2, S-3, S-4) vezetést alkalmazó vezetők nagyobb valószínűséggel lesznek transzformatívak.

H5: Előfeltételezésem az, hogy a fejlett multi környezetben az S4-es vezetői stílus dominál, mert ez R-4 es típusú dolgozói felkészültségi szintre utal. Mivel a dolgozók szakmai vezetője külföldi, így a helyi magyar csapatvezetőknek nem szükséges jelentős mértékű szakmai támogatást nyújtani, azt online módon kapják meg.

### 3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

#### *Körülmények*

A kutatásom egy autóipari beszállító cég magyarországi leányvállalatánál készítettem el, ahol a fő tevékenység az alkatrész gyártás és összeszerelés. A szervezet a világ számos országában jelen van, ahol többek között a magyarországi telephely is mátrix funkciót tölt be, a szellemi foglalkoztatottak nagy arányban külföldi lokációknak is bedolgoznak, divíziós munkaköröket töltenek be. Ezt azt jelenti, hogy az irodai dolgozók nagy része olyan multainacionális környezetben dolgozik, ahol a napi tevékenység során angolul és németül kommunikálnak, 7-15 fős nemzetközi csapatokban tevékenykednek, ahol a kollégák gyakran minden kontinensről összerakódnak. Az 1012 főt foglalkoztató vidéki vállalat szellemi dolgozói részére juttattam el a kérdőívemet. A beosztottak rendelkeznek egyrészt külföldi szakmai vezetéssel és helyi csoportvezetővel, aki több különböző, de valamely szempont szerint összetartozó divíziós csapatoknak a helyi csapat vezetője. A dolgozók ezeket a helyi magyar csapatvezetőket értékelték. A szellemi területeken az állomány átlag életkora 39 év, ami 40%-ban nőkből, míg 60%-ban férfiakból áll, a legfiatalabb 23, a legidősebb munkavállaló pedig 64 éves. A vizsgálatom során kérdőívet készítettem, melyet a [kerdoivem.hu](http://kerdoivem.hu) weboldal segítségével állítottam össze. A kérdéseket a megfelelő linkek segítségével megosztottam, de lehetőséget hagytam arra is, hogy kinyomtassák és papír alapon jelöljék be, illetve juttassák el hozzám a válaszaikat. Ezeket a kutatás lezárását követően manuálisan felvittem az online kérdőívrendszerbe, hogy szisztematikusan egy helyen legyen kiértékelhető az összes válaszadó visszajelzése. A kérdések három kategóriába csoportosíthatóak, az egyik része a transzformatív, míg a másik a helyzetfüggő vezetési stílusokra vonatkozik, illetve demográfiai adatokra is rákérdeztem. A kérdőíveket 2023. 02.01.-én osztottam meg és 2023.02.15.-ig bezáróan gyűjtöttem a válaszokat. A vállalat neve tudatosan nem kerül feltüntetésre, mert a vizsgálat szempontjából nem mérvadó, hogy melyik autóipari beszállító cégről van szó, de a titkosítási procedura elkerülése végett kényelmesebb anonim módon bemutatni az eredményeit. A vállalat vezetői stílusainak összképét torzíthatja az a tény, hogy nem a cég összes beosztottjának a véleménye lett összesítve, csupán az önkéntes kitöltőké, tehát a mintám önkiválasztós. Senkit sem lehet egy kérdőív kitöltésére kötelezni, bár igazán reprezentatív akkor lehetne a minta, ha minden érintett válasza feldolgozásra kerülne.

### 3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

#### *Kutatási módszerek*

Ebben a fejezetben bemutatom azt, hogy többféle módszert is alkalmaztam a kutatási tevékenységem során, milyen úton jutottam el az eredmények feldolgozásához, illetve milyen az összegyűjtött mintám összetétele. Az online kérdőívet a [kerdoivem.hu](http://kerdoivem.hu) internetes weboldalon állítottam össze. A kérdések összeállításakor az LPI vagyis Jim Kouzes és Barry Posner féle Leadership Practice Inventory nyomán, Dr. Kollár Péter doktori disszertációjában magyarra fordított itemeket használtam fel az átalakító vezetés mérésére. Az eredeti kérdőív egy olyan szakmailag megalapozott mérési eszköz, amit számtalan kvantitatív és kvalitatív vizsgálat elvégzése alapján fejlesztett ki J.K és B.P. Observer, azaz megfigyelő és Self, azaz önértékelési módban. Ez az eszköz eredetileg 360 fokos vezetői stílus elemzést tesz lehetővé, ennek a kérdőívnek az Observer részét használtam fel. A megkérdezett kérdőív kitöltő alanyaim megfigyeléseik alapján jellemezték vezetőiket. Azért alakult így, mert a 360 fokos elemzésre a cégnél nem voltak megfelelő elemszámban nyitottak, nem minden vezető szeretett volna egy ilyen diszkomfortos és nyomon követhető helyzetbe kerülni. A szakirodalom alapján az tekinthető az igazi vezetői stílusnak, amit a beosztottak érzékelnek, így megelégedtem az Observer kutatás lehetőségével.

Olyan módon állítottam össze a kérdőívet, hogy a szakmai kérdések két csoportra bonthatóak, az első 12 kérdés a helyzetfüggő vezetői stílusra vonatkozik, míg az ezt következő 30 állítás az átalakító vezetésre. A 30 állítás 5 vezetői gyakorlat mentén jellemzi a vezetőket:

- Bátorítani a résztvevők szívét (SZB)
- A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (JMM)
- Felmutatni a követendő utat (KUF)
- Közös elképzelés előmozdítása (KEE)
- Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez (MHC)

1-10 ig terjedő Likert skálán kellett megadniuk a kérdésekhez tartozó értékelési pontot, ahol a gyakoriság szempontját figyelembe véve 1= soha, 10= mindig. Minden item kategóriához pontosan 6 db kérdés van hozzárendelve, így a maximum pontszám kategóriaként 60 lehet. Egy személyre vonatkoztatva az összes pont 300 lehet. Az egyéni transzformativitás indexet

az összes értékpontszám (1-10-ig lehet ugye) átlagaként értelmezem, tehát egy személy transzformativitás indexe akkor a legmagasabb, ha 10-est kap.

### Manuális kiértékelési módszer- Helyzetfüggő vezetés esetén

A helyzetorientált stílus kutatási részében 12 db különböző munkahelyi szituáció vagy helyzetleírás található, ahol a vezetőre legjellemzőbb állítást kellett bejelölni, vagyis leírni hogyan cselekedne az adott esetben. Ezt a kérdőívet a diploma dolgozati konzulensem, Dr. Tóth Katalin által vezetett vezetői készségfejlesztés című egyetemi kurzusom alkalmával ismertem meg, 4 féle helyzetorientált vezető stílusra válaszol (S-1, S-2, S-3, S-4). A kérdésekhez tartozik egy komplikáltabb megoldókulcs is, 4 lehetséges választ (A, B, C, D) betűket lehet kiválasztani, de ezek soroként váltakozva vannak a stílusokhoz rendelve, sosem ugyanarra a stílusra vonatkoznak a bizonyos betűhöz tartozó válaszok. Például az „A” válasz nem az „S1”-es stílusra vonatkozó állításokat tartalmazza, hanem váltakoznak. Ezen okból kifolyólag a kérdőív kiértékelését manuálisan végeztem el, egy A/4-es papírlapra (5. ábra) felírtam a megoldókulcsot és egy műanyag fóliát tettem a lapra. Minden egyes kérdést egyesével értékeltem ki, úgy, hogy a fólián jelöltem a válaszokat, az eredményt visszavezettem a számítógépre, az Excel elnevezésű táblázatkezelő programba majd letöröltem a fóliát egy papírtörővel, hogy a következő kérdésre térjek és így végig. Az alábbi képen látható a kérdőív kiértékelő lap:

|    | S-1 | S-2 | S-3 | S-4 |
|----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | A   | C   | B   | D   |
| 2  | D   | A   | C   | B   |
| 3  | C   | A   | D   | B   |
| 4  | B   | D   | A   | C   |
| 5  | C   | B   | D   | A   |
| 6  | B   | D   | A   | C   |
| 7  | A   | C   | B   | D   |
| 8  | C   | B   | D   | A   |
| 9  | C   | B   | D   | A   |
| 10 | B   | D   | A   | C   |
| 11 | A   | C   | B   | D   |
| 12 | C   | A   | D   | B   |
|    | 2   | 7   | 3   | 0   |

5 ábra: A manuális kiértékelő lapom a helyzet függő vezetés elemzéséhez. Saját forrás.

## ***Minta***

### **A válaszadók száma**

A vizsgált vállalatnál összesen 182 válaszadó értékelte a közvetlen vezetőjének gyakorlati stílusát. Az 1012 főt foglalkoztató cég fizikai és szellemi munkát végző embereket egyaránt alkalmaz. A szellemi foglalkoztatottak száma 483 fő, akikhez a kérdőívem eljutott, ez azt jelenti, hogy a kitöltési arány 37,68%, (6. ábra) 182 fő töltötte ki és 301 fő nem.



6. ábra: A szellemi dolgozók közül a kitöltők aránya N = 483 Forrás: Saját szerkesztés

Ez a kitöltési arány a cégvezetés szerint igen jó arány, ugyanis a beosztottak javarészt nem szeretik az ilyen típusú kérdőíveket, illetve munkaidőben vagy munkaidőn túl is akár erre időt fordítani sem. Ezek alapján mégis hálás vagyok, hogy ilyen viszonylag jó, majdnem 40%-os kitöltési arányt sikerült elérni.

## A válaszadók nem és kor szerinti megoszlása

Összesen 103 nő (57%) és 79 férfi (43%) töltötte ki a kérdőívet, tehát 24-gyel több nő, mint férfi. Így aránylag sikerült vegyes válaszokat kapni és mind két nem reprezentatív módon képviselve van (7.ábra).



7. ábra: Férfi és női kitöltők aránya N = 182 Forrás: Saját szerkesztés

A kitöltők korát olyan módon kérdeztem le, hogy egyértelműen be lehessen sorolni a BB, X, Y és Z generációkba, melyet a következő (5.) táblázat magyaráz:

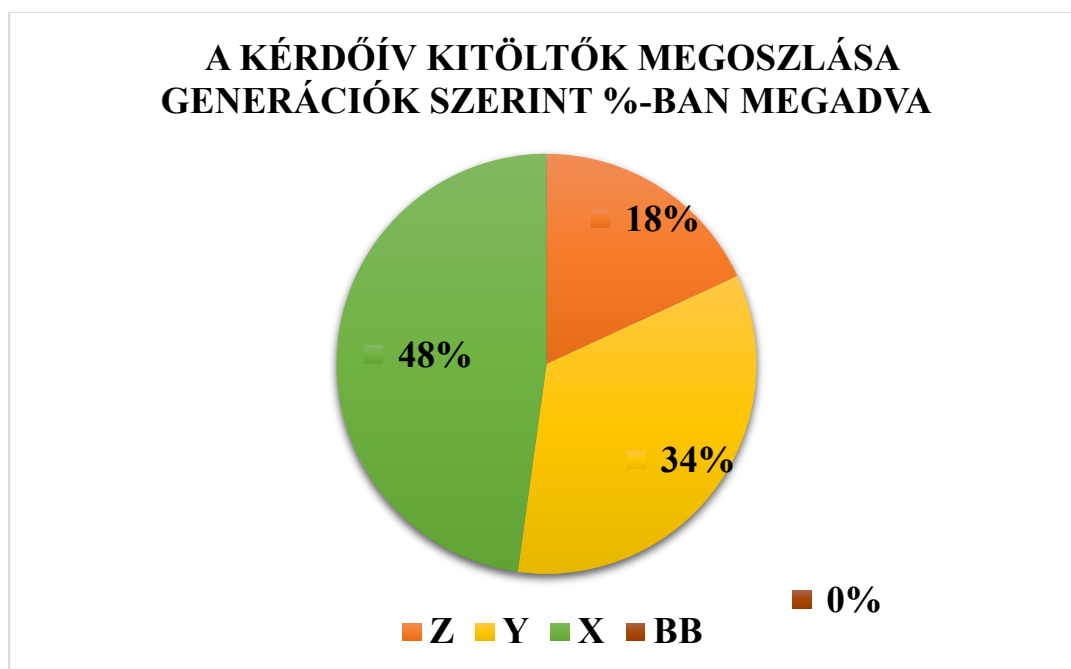
5. Táblázat: Generációk besorolása életévekhez.

| Generáció<br>megnevezése | A kitöltő kora   |
|--------------------------|------------------|
| Z                        | 18-28 év között  |
| Y                        | 29-43 év között  |
| X                        | 44- 58 év között |
| BB                       | 59 év felett     |

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásom alapján.

Az alábbi diagramm (8. ábra) jól szemlélteti, hogy a legnagyobb arányban az „X” generációs dolgozók értékelték a vezetőiket, az ő számuk összesen 87 fő, amely az összes kitöltő majdnem

felét (48%-át) kiteszi. Ez a nagy arány talán annak is betudható lenne, hogy az ő korosztájuk van jelen a legnagyobb %-ban a vállalatnál, de ahogy már korábban említettem a szellemi területeken az állomány átlag életkora 39 év, ami arra enged következtetni, hogy az „Y” generáció aránya nagyobb lehet. A kitöltőket tekintve a 2.-ik helyen ők végeztek 34%-kal (62 fő). Valószínűleg az „X” korosztály aránya nem számottevően nagyobb a vállalatnál, de a kérdőív kitöltési kedvet tekintve valamivel több lehet nekik, mint az eggyel fiatalabb generációnak. A „Z” generációból, tehát a 18 és 28 év közötti dolgozók közül 33 fő értékelte a vezetője stílusát. A BB generációból, tehát az 59 év felettiekből egy fő sem értékelte a vezetőjét, de ez azt is jelentheti, hogy ebben a korosztályban egy fő sincs alkalmazottként jelen. Azt már korábban leszögeztük, hogy a legidősebb személy szellemi területen 64 éves, de ebbe a vezetők is bele lettek kalkulálva, így elképzelhető, hogy ez a korosztály csak a vezetők körében van képviselve a szellemi részen.



8. ábra: A kérdőív kitöltők megoszlása generációkra bontva N = 182 Forrás: Saját szerkesztés

Ha a kitöltő generációt összefésüljük a nemmel, akkor megkapjuk azt a kategóriát, ahonnan a legtöbb önkéntes értékelő érkezett, ez pedig nem más, mint a 44 és 58 év közötti nők, ahonnan 44 kitöltés érkezett, de mögötte szorosan 43 kitöltővel szintén az „X” generációhoz tartozó férfiak állnak. Ahogy már láttuk nem érkezett értékelés az 59 év felettiektől és a 2.-ik legkevesebb értékelés a 18 és 28 év közötti férfiaktól látható az alábbi táblázat összefoglalója szerint.

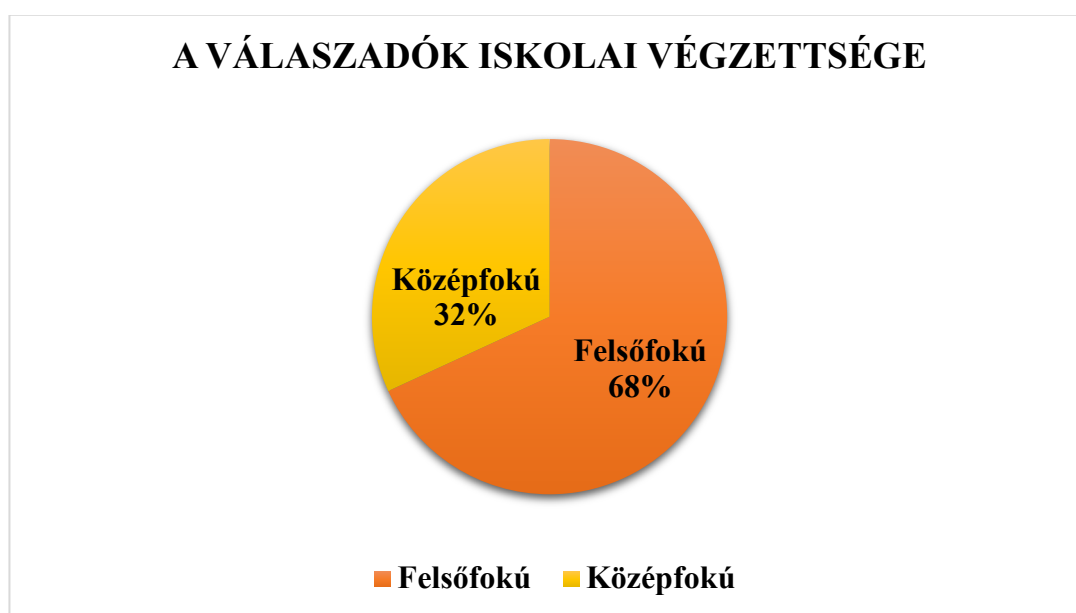
6. Táblázat: A kérdőív kitöltők megoszlása generációkra és nemre bontva N = 182

| A kitöltő kora              | Neme  | Fő |
|-----------------------------|-------|----|
| 18-28 között (Z generáció)  | Férfi | 14 |
|                             | Nő    | 19 |
| 29-43 között (Y generáció)  | Férfi | 22 |
|                             | Nő    | 40 |
| 44- 58 között (X generáció) | Férfi | 43 |
|                             | Nő    | 44 |
| 59 év felett (BB generáció) | Férfi | 0  |
|                             | Nő    | 0  |

Forrás: Saját szerkesztés

#### - Válaszadók iskolai végzettsége

A kérdőív kitöltők iskolai végzettségét tekintve 2 kategóriába lehet őket sorolni, ugyanis középfokú vagy felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Nem volt köztük olyan, aki alapfokú vagy még alapfokú végzettséggel sem rendelkezik és doktori címmel rendelkező személyek sem. A multinacionális cég szellemi állománya javarészt felsőfokú végzettséggel, egyetemi vagy főiskolai diplomával rendelkező munkavállalókat alkalmaz. A nyelvtudás elengedhetetlen és ha nem is a szorosan a szakmához kapcsolódó, de valamilyen típusú diploma ma már alap belépői követelmény ide. A válaszadóim közel  $\frac{3}{4}$ -e felsőfokú képesítéssel rendelkezik, melyet a következő diagramm (9.ábra) illusztrál:



9. ábra: A kérdőív kitöltők iskolai végzettsége N = 182 Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók összetételét tovább elemezve az iskolai végzettségük alapján elmondható, hogy a legtöbb visszajelzés a felsőfokú végzettséggel rendelkező nőktől érkezett, amelyet a 7.-ik táblázat mutat be:

7. Táblázat: A kérdőív kitöltők megoszlása iskolai végzettség és nem alapján N = 182

| A válaszadók iskolai végzettsége | Nem   | Fő        |
|----------------------------------|-------|-----------|
| Felsőfokú                        | Férfi | 52        |
|                                  | Nő    | <b>72</b> |
| Középfokú                        | Férfi | 27        |
|                                  | Nő    | 31        |

Forrás: Saját szerkesztés

A legkevesebb értékelés középfokú végzettséggel rendelkező férfiaktól érkezett.

A kitöltők neme, kora és iskolai végzettségére tekintettel készítettem egy nagyon részletezetten lebontott táblázatot (8. táblázat), amelyből 2 adat nagyon beszédes. Az első, hogy a „Z” generációból már nincsen középfokú végzettséggel rendelkező szellemi foglalkoztatott a kitöltőim között és a legtöbb középfokú végzettséggel rendelkező dolgozó az „Y” generációból jelentkezett az értékelésre. 10- 20 évvel ezelőtt a vállalatnál a szellemi pozíciók betöltésére érettségi + nyelvvizsga vagy nyelvtudás elég volt, ma már az alap a diploma + nyelvtudás.

8. Táblázat: A kérdőív kitöltők megoszlása iskolai végzettség, kor és nem alapján N = 182

| A kitöltő kora                 | A válaszadók iskolai végzettsége | Neme         | Fő        |
|--------------------------------|----------------------------------|--------------|-----------|
| 18-28 között<br>(Z generáció)  | Felsőfokú                        | Férfi        | 14        |
|                                |                                  | Nő           | 19        |
|                                | Középfokú                        | Férfi        | <b>0</b>  |
|                                |                                  | Nő           | <b>0</b>  |
| 29-43 között<br>(Y generáció)  | Felsőfokú                        | Férfi        | 5         |
|                                |                                  | Nő           | 9         |
|                                | Középfokú                        | <b>Férfi</b> | <b>17</b> |
|                                |                                  | <b>Nő</b>    | <b>31</b> |
| 44- 58 között<br>(X generáció) | Felsőfokú                        | Férfi        | 22        |
|                                |                                  | Nő           | 22        |
|                                | Középfokú                        | Férfi        | 21        |
|                                |                                  | Nő           | 22        |
| 59 év felett<br>(BB generáció) | Felsőfokú                        | Férfi        | 0         |
|                                |                                  | Nő           | 0         |
|                                | Középfokú                        | Férfi        | 0         |
|                                |                                  | Nő           | 0         |

Forrás: Saját szerkesztés

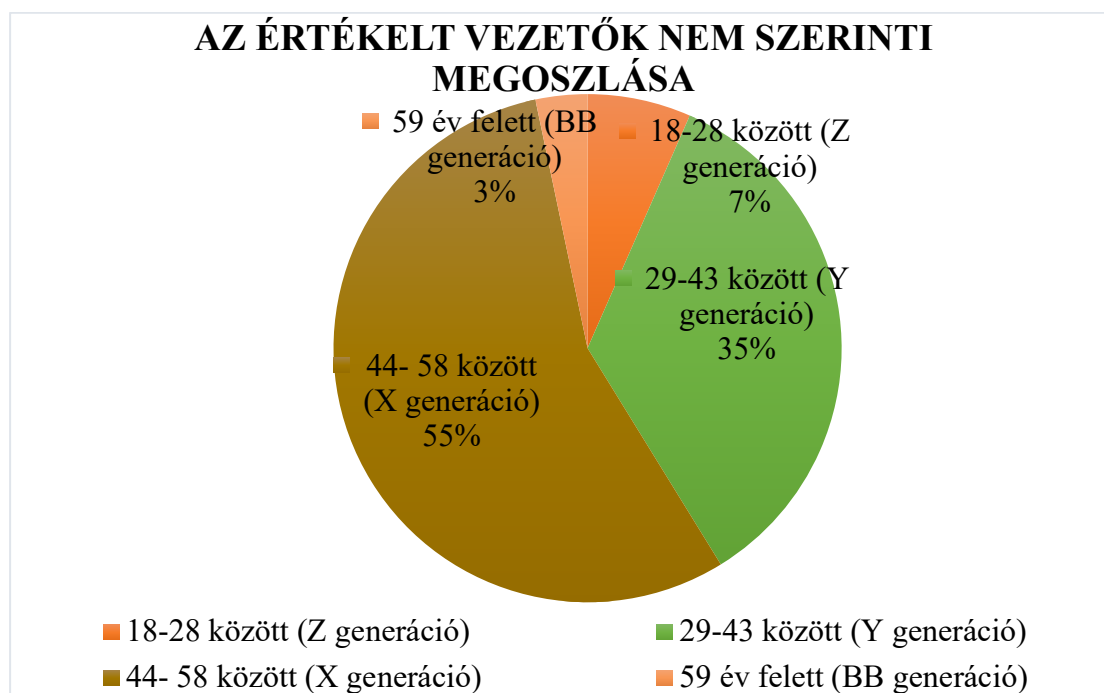
#### - Értékelt vezetők neme

Összesen 140 értékelés érkezett férfi vezetőkről és 42 db női vezetőkről. A vállalatnál a férfi vezetők aránya egyébként is jóval nagyobb, kb 70%-30%.

A mintám elemzésekor jól láthatjuk, hogy a férfi vezetők 330 %-kal felülreprezentálták a női vezetőket, ami azt jelenti, hogy több a férfi vezető vagy egy férfi vezető többször került értékelésre, mint a cégnél tevékenykedő női vezetők. Ha ezt összevetjük a férfi vezetők nagyobb arányú létszámával, akkor arányosan érkeztek az értékelések.

#### -Értékelt vezető életkora (generációk szerint)

A cégnél dolgozó vezetők legnagyobb arányba, 55%-ban az „X” generációból lettek értékelve (10.ábra). Valószínűsíthető, hogy ennek az az oka, hogy a legtöbb vezető ebből a kategóriából van jelen.



10. ábra: Az értékelt vezetők generáció szerinti megoszlása N = 182. Forrás: Saját szerkesztés

A vezetők korát és nemét részletesen kibontva láthatjuk (9. táblázat), hogy a legfiatalabb és legidősebb generációból nem érkeztek értékelések női vezetőkre, feltehetően ebben a korosztályban nincsenek női vezetők. Másrészt férfi vezetők is ezekben a kategóriákban vannak

a legalacsonyabb számmal képviselve. Kimagaslóan sokszor értékelték az „X” generációs férfiakat, 79 esetben, utánuk 43-szor ugyancsak férfiakat az „Y” generációból.

9. Táblázat: Az értékelt vezetők megoszlása generációs besorolás és nem alapján N = 182  
Forrás

| <b>Az értékelt vezető kora</b> | <b>Neme</b> | <b>Fő</b> |
|--------------------------------|-------------|-----------|
| 18-28 között (Z generáció)     | Férfi       | 12        |
|                                | Nő          | 0         |
| 29-43 között (Y generáció)     | Férfi       | 43        |
|                                | Nő          | 20        |
| 44- 58 között (X generáció)    | Férfi       | 79        |
|                                | Nő          | 22        |
| 59 év felett (BB generáció)    | Férfi       | 6         |
|                                | Nő          | 0         |

Forrás: Saját szerkesztés

-Az értékelt vezető iskolai végzettsége

A vezetők iskolai végzettségét tekintve 100%-ban felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

### 3.4. Eredmények

Az összegyűjtött mintából különböző statisztikai módszerekkel eredményeket nyertem ki, melyhez több számítógépes eszköz és online csatorna is a segítségemre volt. A kérdőívre kapott kérdéseket több Excel táblázatban és lapfűlön összesítettem különböző szempontok szerint és függvényeket használtam az adatok összesítésére és átláthatóvá tételére.

#### 3.4.1 A transzformatív vezetés eredményei

Az LPI Observer eredmények

A következő táblázatban (10.táblázat) azt láthatjuk, hogy a vállalatnál értékelt vezetők összesítve a különböző dimenziók mentén mennyire lettek transzformatívnak megítélve. A maximum pont minden állításnál 10 pont, amelyek eredményeit csökkenő sorrendben tüntettem fel és színekkel elválasztva is szemléltetem az 5 vezetői gyakorlathoz tartozó átlagokat. Azt láthatjuk, hogy a legmagasabb pontszámot (8,881) a „Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit” elnevezésű állítás kapta, amely a követendő út felmutatása nevű kategóriához tartozik, mely kategória elemei igen magas pontszámokat kaptak még. A 2.-tól 5-ik helyig a „Mások hozzá segítése a cselekvéshez” című halmaz elemei láthatóak. Ezen vezetői gyakorlatok területén nagyon jó eredményt kaptak a vállalat értékelt vezetői.

A 30 itemből nem volt olyan, amely átlaga 5 alatti lenne, ami azt jelenti, hogy minden dimenzió mentén a transzformatív vezetői oldalhoz tartozó kategóriába estek. 5 alatt az állítás inkább nem jellemző az értékelt vezetőre, ők a non- leaderek. Azon kívül, hogy csakis a transzformatív részbe estek az értékek, a legtöbb (18) esetben vagy állításnál elérték a 7 pont feletti átlagot is.

10. Táblázat: LPI Observer összesített átlageredmény a kutatott vállalat vezetőire vonatkozóan.

| Itemek                                                                                                                                                          | Átlag |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 11. Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit. (KUF)                                                                                                            | 8,881 |
| 24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék a munkájukat. (MHC)                                     | 8,870 |
| 14. Méltósággal és tisztelettel bán másokkal. (MHC)                                                                                                             | 8,866 |
| 19. Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak. (MHC)                                                                                  | 8,592 |
| 4. Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik. (MHC)                                                                                | 8,516 |
| 29. Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során, új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével. (MHC)                                             | 8,490 |
| 1. Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól. (KUF)                                                                                                      | 8,369 |
| 6. Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk. (KUF)       | 8,162 |
| 27. Valódi meggyőződéssel beszél munkánk valódi értelméről és céljáról. (KEE)                                                                                   | 8,037 |
| 9. Oszthatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt. (MHC)                                                                                               | 7,993 |
| 22. Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk. (KEE)                                                                                         | 7,971 |
| 2. Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre. (KEE)                                                                | 7,516 |
| 26. Tisztában van saját vezetési filozófiájával. (KUF)                                                                                                          | 7,348 |
| 5. Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek. (SZB)                                                                                            | 7,327 |
| 30. Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért. (SZB)                                                                               | 7,305 |
| 16. Visszajelzést kér, arra vonatkozóan, hogy a cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére. (KUF)                                                         | 7,217 |
| 17. Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé. (KEE)                                        | 7,208 |
| 10. Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják bízni a képességeikben. (SZB)                                                                            | 7,085 |
| 23. Biztosítja, hogy elérhető terveket tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan. (JMM) | 6,856 |
| 20. Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről. (SZB)                                               | 6,845 |
| 8. Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során. (JMM)                                                        | 6,676 |
| 21. Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva. (KUF)                                                                                | 6,632 |
| 13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére. (JMM)                                  | 6,600 |
| 28. Kísérletezik, kockázatot vállal, még akkor is ha fenn áll a kudarc lehetősége. (JMM)                                                                        | 6,550 |
| 18. Azt kérdezi: " Mit tanulhatunk? " Ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak. (JMM)                                                                     | 6,501 |
| 25. Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük. (SZB)                                                                                                 | 6,441 |
| 15. Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerhez való hozzájárulásukért. (SZB)                                                     | 6,392 |
| 3. Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára teghesse. (JMM)                                                              | 6,338 |
| 7. Vonzó képet fest a jövőnkéről. (KEE)                                                                                                                         | 6,244 |
| 12. Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről. (KEE)                                                                                            | 5,388 |

Forrás: Saját szerkesztés.

Ha az eredményeket összevetjük nemzetközi kutatások eredményeivel (11. táblázat) négy vezetői gyakorlat esetén némileg alul teljesített a vállalat a nemzetközi eredményekhez képest, viszont a „Mások hozzásegítése a cselekvéshez” című dimenzió esetén kiemelkedő eredményt ért el. Ez azt jelenti, hogy az alábbi kijelentésekkel értettek egyet a kitöltők a legnagyobb arányban a vezetőikre vonatkozóan:

- Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik.
- Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt.
- Méltósággal és tisztelettel bán másokkal.
- Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak.
- Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék a munkájukat.
- Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során, új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével.

11. Táblázat: Az 5 vezetői gyakorlat minta átlagértékei nemzetközi adatok és a vizsgált vállalat

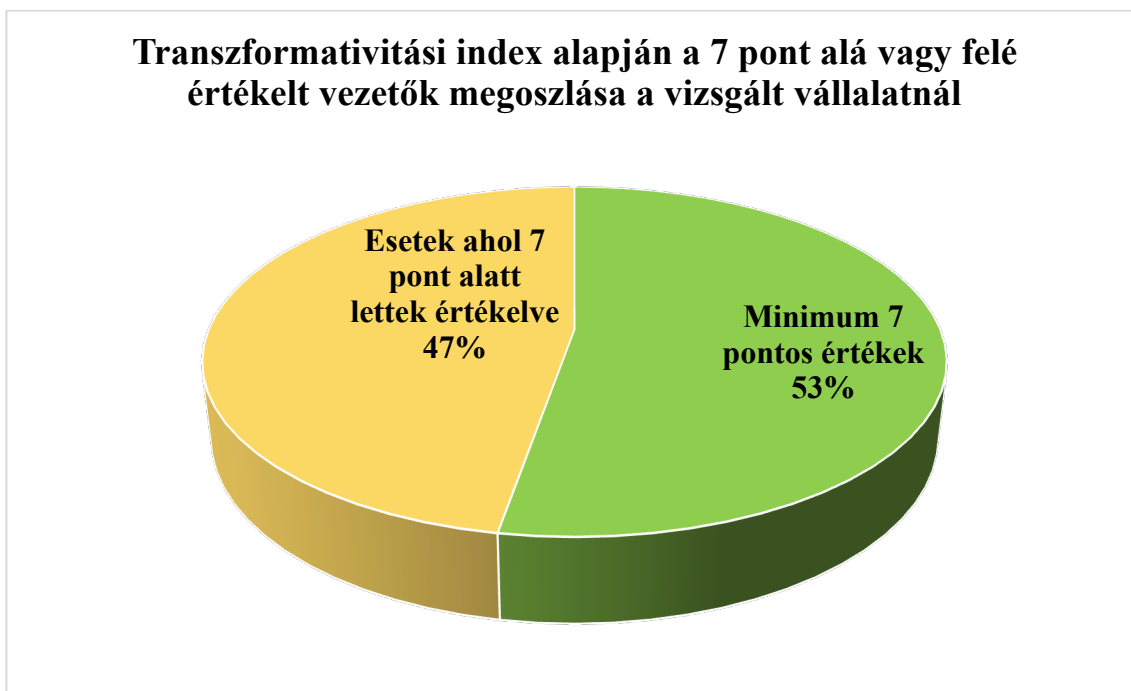
| Vezetői gyakorlatok                           | Nemzetközi adatok átlaga | Saját minta átlaga |
|-----------------------------------------------|--------------------------|--------------------|
| Bátorítani a résztvevők szívét (SZB)          | 49,57                    | 41,39              |
| Felmutatni a követendő utat (KUF)             | 47,12                    | 46,61              |
| A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (JMM) | 46,31                    | 39,52              |
| Közös elképzelés előmozdítása (KEE)           | 45,17                    | 42,36              |
| Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez (MHC)    | 44,21                    | <b>51,33</b>       |

Forrás: Posner, 2016 adatai és saját források elemzése alapján

Mivel a kérdőívben a Likert skála úgy van összeállítva, hogy 1 = soha, 10= mindig az átalakító készségre vonatkozó állítás tekintetében, így a vízválasztó szám az 5-ös, ami alatt nem tekintem transzformatívnak az adott vezetői stílust és felette igen. A transzformatív felső kategóriában is

kijelöltem egy határvonalat, 7 pontnál, ami alatt az enyhén transzformatív, felett az erősen transzformatív besorolást értem.

A 182 értékelésből 92 vezetői stílus esetében érte el ezt a minimum ponthatárt, 86 db van alatta. X. ábra alapján az az eredmény született, hogy cég csoportvezetőinek több mint fele erősen transzformatív.



11. ábra: Transzformativitási index alapján a 7 pont alá vagy felé értékelt vezetők megoszlása a vizsgált vállalatnál. Forrás: Saját szerk.

Ha a vízvázlasztó 5 pontos átlagot vizsgáljuk meg egészen kimagasló az eredmény, csupán 4 értékelés marad el pár tized százalékkal ettől a számtól, 178 esetben felette vannak. Ha ez reprezentálja a vállalat összes csoportvezetőjét, akkor az a dedukció vonható le, hogy kishíján mindegyikük transzformatív, vagyis önmagukat és a vállalatot párhuzamosan fejleszteni képesek.

Azt, hogy a vezetők átalakító képessége mennyire függ a nemiségtől nem teljes bizonyossággal megállapítható, mivel a férfi értékeltek száma magasan felül reprezentálja a nőket (140 férfi és 42 nő), de a jelen kutatás alapján az alábbi átlagok születtek:

12. Táblázat: Férfi és női vezetők transzformativitási indexe

|                                                 |       |
|-------------------------------------------------|-------|
| A férfi vezetők transzformativitás index átlaga | 7,483 |
| A női vezetők transzformativitás index átlaga   | 7,131 |

Forrás: Saját szerk.

Ezek egymáshoz nagyon közel eső értékek, a férfiak 0,3- el transzformatívabbak a nőknél.

Az elő feltételezéseim, vagyis hipotéziseim alapján azt is szeretném górcső alá venni, hogy az átalakító képesség függ-e a vezető korosztályától. A 13.-ik táblázatban összesítettem, hogy milyen átlagok születtek a különböző generációknál.

13. Táblázat: A vezető korosztálya és a hozzá tartozó transzformativitási index.

| Az értékelt vezető kora     | Átalakító képesség index száma átlagosan |
|-----------------------------|------------------------------------------|
| 18-28 között (Z generáció)  | 8,189                                    |
| 29-43 között (Y generáció)  | 7,754                                    |
| 44- 58 között (X generáció) | 7,231                                    |
| 59 év felett (BB generáció) | 5                                        |

Forrás: Saját szerk.

Habár a két szélső „Z” és „BB” generáció lett a legkevesebb elemszámmal reprezentálva, jelen kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a vezető korosztály kategóriájának fiatalodása lineáris összefüggésben van a transzformativitási szint növekedésével. A „BB” generáció épphogy csak a határmenti 5-ös átlagértéket érte el, a két középső generáció, ahol a legnagyobb a mintánk fej- fej mellett az erősen transzformatív 7 feletti átlagot kapták. 8,18-as átlaggal a „Z” generációs csoportvezető halmaz áll az élen.

### 3.4.2 A helyzetfüggő vezetésre vonatkozó eredmények

Ahogy már azt a módszereknél említettem a helyzetfüggő kérdőívek kiértékelését részben manuálisan csináltam, így kutatásom egyik legidőigényesebb részeként tekintek rá. Mind a 182 kitöltés esetében a kutatás ezen része egyesével került értékelésre és az Excel segítségével gyűjtöttem, rendszereztem a válaszokat. A következőkben megnézzük, hogy összesítve melyik

helyzetfüggő vezetői stílust alkalmazzák a leggyakrabban a vállalatnál és ez mivel a dolgozók felkészültségi szintjére is utal, azt is lehet vele boncolgatni. Amire még a kutatásom kitér a következőkben az a nemek szerinti és generációk szerinti leggyakrabban alkalmazott stílusok bemutatása lesz a vizsgált minta alapján. A 182 kiértékelésből összesítve az alábbi eredmények születtek (14.táblázat):

14. Táblázat: A helyzetfüggő vezetői stílus megoszlási aránya az értékelt vezetőknél

| Helyzetfüggő stílus | Összesen fő | Százalék     |
|---------------------|-------------|--------------|
| S-1                 | 32          | 17,6%        |
| <b>S-2</b>          | <b>83</b>   | <b>45,6%</b> |
| S-3                 | 36          | 19,8%        |
| S-4                 | 31          | 17,0%        |

Forrás: Saját szerkesztés az adatgyűjtésem alapján

Szembetűnik az összesítésből, hogy az S-2-es vezetői stílus a legjellemzőbb (45,6%) a vállalat értékelt csoportvezetőire, ami magas szintű feladat kiadást és magas szintű kapcsolattartást jelent a vezető részéről. Ahogy a szakirodalom részben kiderült, ezt akkor lehet hatékonyan alkalmazni, amikor új beosztásba kerül a munkavállaló, aki bizonytalan abban a kérdésben, hogy hogyan kezdjen hozzá, de nagyon várja az új munka feladatokat. Ilyenkor a vezető alaposan elmagyarázza a feladatok sorrendjét és minden egyes lépés fontosságára felhívja a figyelmet.

A helyzetfüggő stílus optimális esetben illeszkedik a dolgozói felkészültséghez, ami alapján az R-2 kategóriába tartozó munkavállalókat érdemes ebben a stílusban irányítani, amikor ő még magától nem képes, de nagyon is hajlandó a feladatai elvégzésére. Ilyenkor a kolléga motivált, de nincs meg a szükséges képessége, ám erőfeszítéseket tesz a cél érdekében. A dolgozó magabiztossága ebben az esetben kitart mindvégig amíg a vezetője mögötte vagy mellette áll, ha nincs vele még mindig elbizonytalanodhat, de nem adja fel.

Az S-1-es és az S-4-es stílus szinte fej fej mellett végeztek a két utolsó helyen 17 %-kal, ezeket alkalmazzák a legkevesebb esetben vagy csoport, illetve személy esetében. Ez a két szélsőség. Az S-1-es a rendelkező egyirányúan kommunikál, utasít, míg az S-4-es pedig, kevés irányítást, kevés kommunikációt ad, mondhatni a modern kori Laissez Faire.

Az S-3-as bátorító stílus kicsit az előző kettő felett teljesített, ilyenkor menedzser meg van győződve a beosztottja képességeiről, még akkor is, ha ő maga bizonytalan abban, hogy a feladatot el tudja-e végezni. Ez akkor is előfordulhat amikor a beosztott már unja a feladatait és szüksége van egy buzdító vezetőre.

Női- férfi helyzetfüggő stílus arányok

Ha nemekre bontjuk az adott helyzetfüggő vezetési stílusok előfordulását a következő eredményeket kapjuk (15. táblázat):

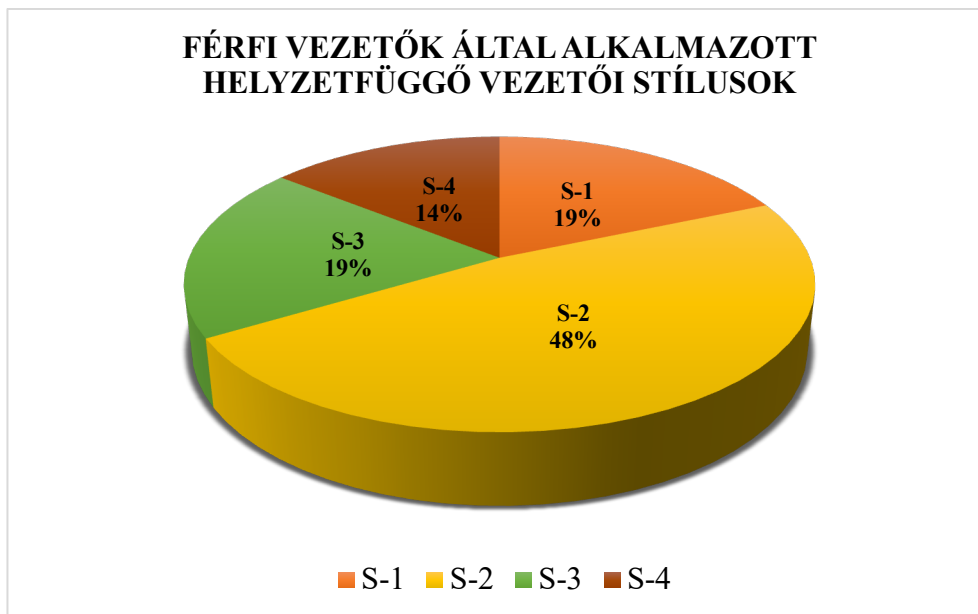
15. Táblázat: A helyzetfüggő vezetői stílus megoszlási aránya az értékelt vezetőknél nemekre bontva.

| Helyzetfüggő vezetői stílus neve | Esetszám férfiaknál | Esetszám nőknél |
|----------------------------------|---------------------|-----------------|
| S-1                              | 26                  | 6               |
| <b>S-2</b>                       | <b>67</b>           | <b>16</b>       |
| S-3                              | 27                  | 9               |
| S-4                              | 20                  | 11              |

Forrás: Saját szerkesztés az adatgyűjtésem alapján

Az S-2es stílus mindkét nemnél a legnagyobb számmal, míg az S-1-es legkevésbé szerepel.

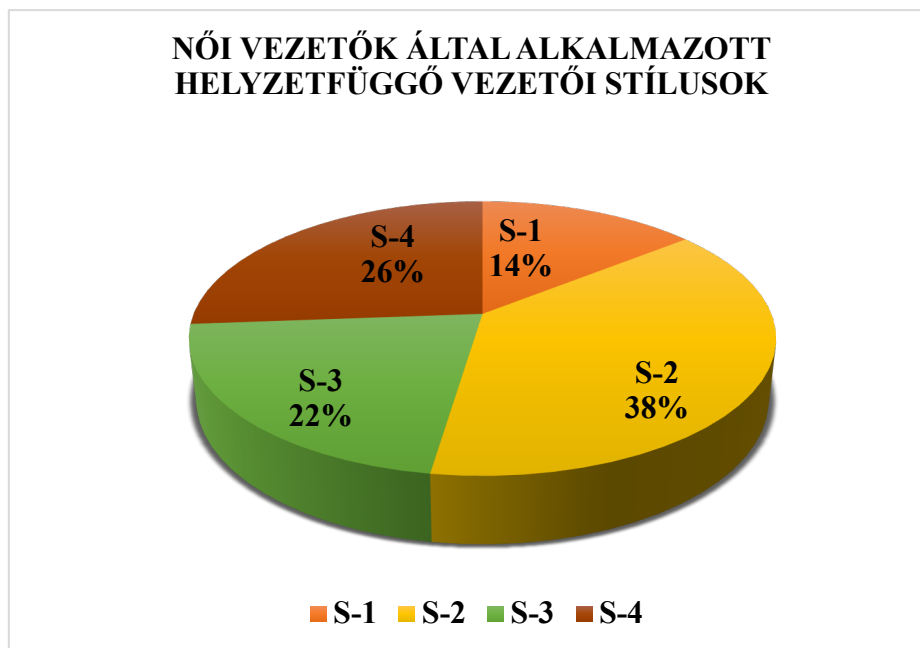
A következő diagramm (12.ábra) segítségével levezetem, hogy az értékelt 140 férfi vezető a helyzetfüggő vezetői stílusokat milyen arányban alkalmazza. Az S-2-es stílus esetén látható legnagyobb arányszám (48%) teljesen idomul az összmintához.



12. ábra: Férfi vezetők által alkalmazott helyzetfüggő stílusok. N=140 Forrás: Saját szerkesztés

A férfiak esetében azonban nem az S-1 és S-4 van a legutolsó helyen, hanem az S-4 magában. Ezek alapján elmondható, hogy a kevés irányítás és kommunikáció típus a legkevésbé jellemző a férfiakra, esetükben az S-3- as stílust, a bátorítást nagyobb arányban vélik felfedezni munkájuk során.

Ha megnézzük, hogy mi a tendencia a kiértékelt 42 női vezető esetében (13. ábra) szembeűnő, hogy az S-2-es, mint leggyakrabban alkalmazott stílus aránya számottevően csökken és férfiaknál legkevésébbet alkalmazott S-4-es a második helyen van. Ezen stílus alkalmazása akkor adekvát, amikor a vezető is tisztában van vele, hogy a beosztottja időre és megfelelő minőségben el fogja végezni a munkáját. Ez vagy azt jelenti, hogy a cégnél tevékenykedő női csoportvezetők abban a szerencsés helyzetben vannak, hogy nagyobb arányban kaptak önállóbb csapatokat, akiket vezethetnek vagy egyszerűen több bizalmat szavaznak a beosztottaknak. Azt ne felejtjük el, hogy itt is a sok támogatást és kommunikációt adó S-2-es a legjellemzőbb, a 3-ik helyen pedig az S-3-as bátorító stílus. A legkisebb százalékot az utasító típusú S-1-es kapta, talán nem véletlen.



13. ábra: Női vezetők által alkalmazott helyzetfüggő stílusok. N=140 Forrás: Saját szerkesztés

#### Korosztály szerint helyzetfüggő

Az észlelt vezetői stílusról tudni kell, hogy egy csapaton belül egyénenként is eltérő tud lenni az úgynevezett bánásmód. Eltérő felkészültségi szint esetén indokolt is, hogy a vezető más mennyiségű támogatást és kommunikációt alkalmaz a hatékonyságot figyelembe véve. Az értékelt vezetők korosztály szerinti lebontásában az alábbi eredmények születtek:

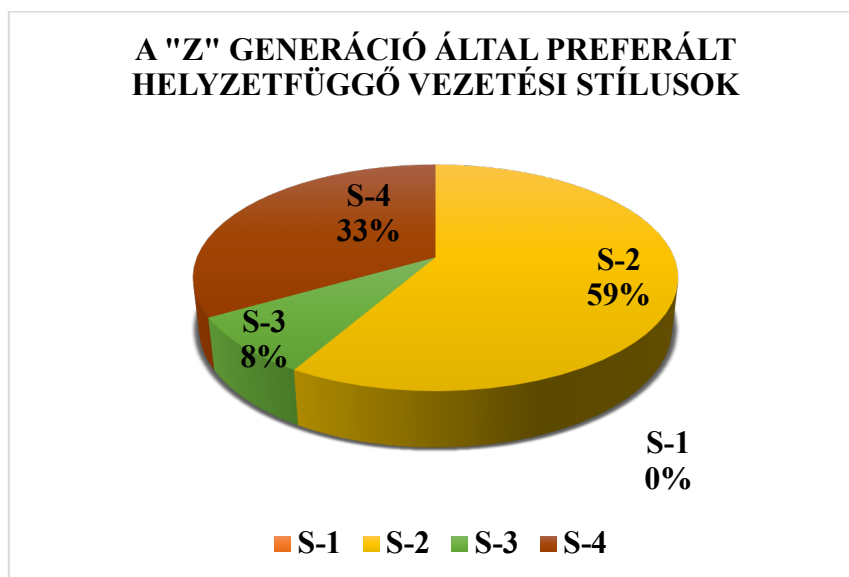
16. Táblázat: Helyzetfüggő stílusok generációk szerint.

| Vezető életkora             | S-1 | S-2 | S-3 | S-4 |
|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 18-28 között (Z generáció)  | 0   | 7   | 1   | 4   |
| 29-43 között (Y generáció)  | 10  | 32  | 14  | 7   |
| 44- 58 között (X generáció) | 21  | 41  | 20  | 19  |
| 59 év felett (BB generáció) | 1   | 3   | 1   | 1   |

Forrás: Saját szerkesztés

A Táblázatból kiderül, hogy az S-2-es stílus különböző generációk esetén is a leggyakrabban alkalmazott kategóriába esik.

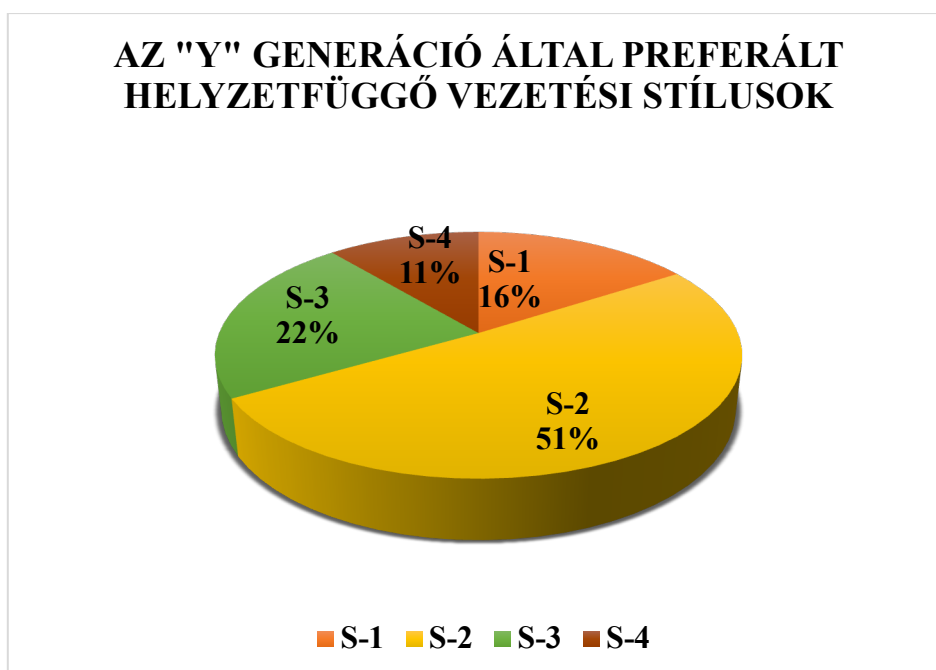
A „Z” generáció helyzetfüggő stílusa



14. ábra: "Z" generáció által preferált helyzetfüggő stílusok. Forrás: Saját szerkesztés

Az értékelt „Z” generációs vezetők közül senki sem kapott S-1-es kategóriára vonatkozó besorolást. Az S-2-es közel 60%-al a leggyakoribb, majd a megengedő S-4-es és a biztató S-3-as követi.

Az „Y” generáció helyzetfüggő stílusa

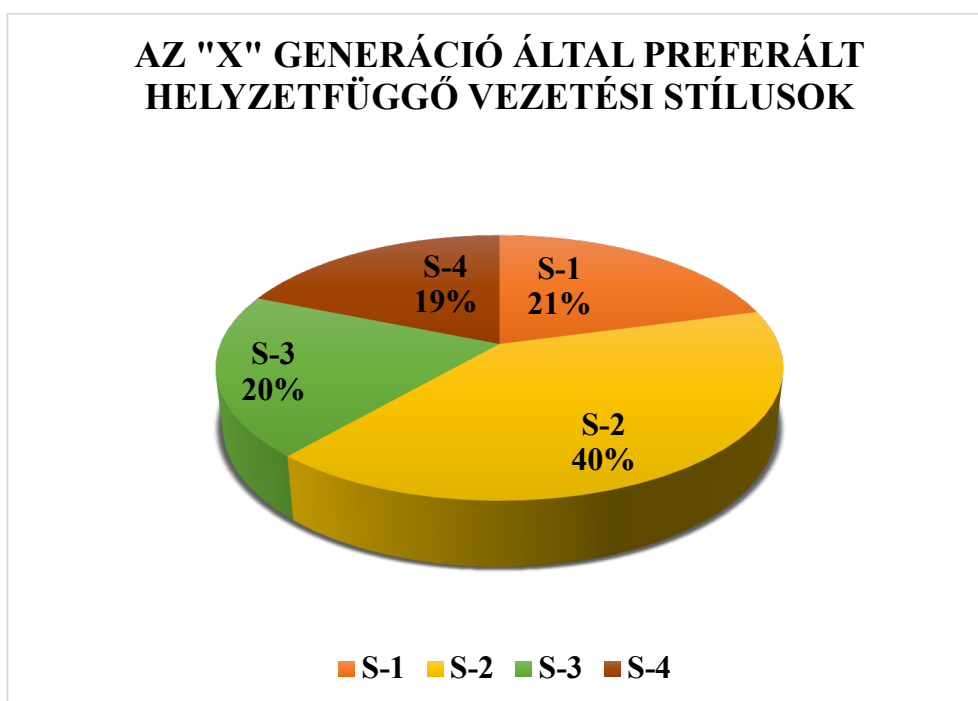


15. ábra: "Y" generáció által preferált helyzetfüggő stílusok. Forrás: Saját szerkesztés

Az Y generáció szintén nagyon nagy arányban 51%-ban az S-2- es stílust alkalmazza, második helyre a maga 22%-kal az S-3-as stílus kúszott fel, ezt követi az utasító S-1 és a legelenyészőbb számban az önállóan jól dolgozni tudó munkavállalók irányítására szolgáló S-4-es van jelen.

Az „X” generációnál elég szisztematikusan ábrázolódik a vezetői stílusok megoszlása.

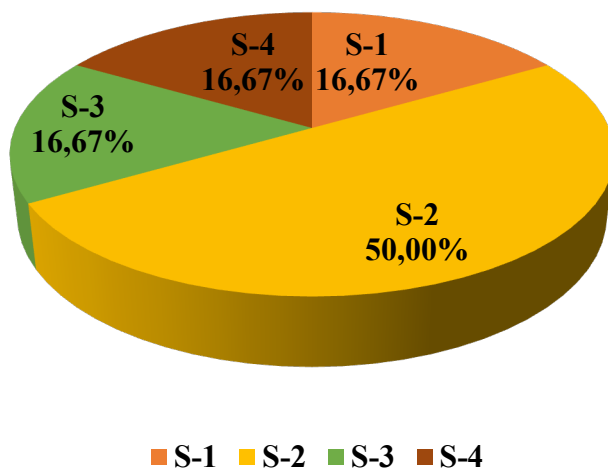
Az X. ábra alapján 40%-ban itt is sz S-2s dominál és a többi 3 stílus szinte fej-fej mellett egyformán eloszlik.



16. ábra: "X" generáció által preferált helyzetfüggő stílusok. Forrás: Saját szerkesztés

Mivel az 59 év feletti „BB” kategóriás vezető(k)re csak 5 db értékelés érkezett, így az eredmény mondhatni közel sem reprezentatív. Valószínűsíthetően egy vezető van ebben a korosztály kategóriában, aki a következő értékeléseket kapta a helyzetfüggő vezetésére vonatkozóan (17. ábra) a legjellemzőbb itt is az S-2-es stílus és a többi 3 egyforma arányban oszlik meg. Ahány ember annyi különböző bánásmód vagy annyi különböző féle észlelése létezik egy vezetői stílusnak.

### A "BB" GENERÁCIÓ ÁLTAL PREFERÁLT HELYZETFÜGGŐ VEZETÉSI STÍLUSOK



17. ábra: "B" generáció által preferált helyzetfüggő stílusok. Forrás: Saját szerkesztés

Végül, de nem utolsó sorban eredményeim bemutatását a két vizsgált szegmens (helyzet orientál vezetői stílus és vezetői átalakító képesség) párhuzamba állításával szeretném zárni. A vizsgálódásom tárgyát képző multikulturális vállalatnál az a tendencia figyelhető meg, hogy az egyes helyzetfüggő stílusokat alkalmazó vezetők más-más mértékben átalakítóak. Az 17.-ik táblázat, lent ezt mutatja be.

17. Táblázat: Helyzetfüggő stílusokhoz tartozó transzformativitási index.

| Az értékelt vezető által alkalmazott helyzetfüggő vezetői stílus | Kategóriához tartozó átalakító képesség indexszám átlag |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| S-1                                                              | 7,396                                                   |
| S-2                                                              | 7,645                                                   |
| S-3                                                              | 7,32                                                    |
| S-4                                                              | 6,854                                                   |

Forrás: Saját szerk.

A vállalat vezetőire legjellemzőbb S-2 -es típusú vezetők lettek összességében a legtranszformatívabbak is, 7,645-ös arányszám index tartozik a kategóriához. Mögötte pár tizeddel lemaradva az S-1-es és S-3-as stílusúak állnak, míg 6,854-es mutatóval a kevés kommunikációt és irányítást adó S-4-esek lettek ugyan az utolsó helyen, de nem fényévekkel lemaradva. Ez az arányszám ugyancsak majdnem 7 egész és bőven az átalakító képességgel bíróak kategóriájába esik, csak minimálisan kevésbé.

#### 4.Következtetések, javaslatok

Kutatásomban 182 fő, ugyanazon autóiipari multi vállalatnál dolgozó beosztott értékelt a csoport vezetőjét a vezetői stílusa alapján. A kitöltők megoszlását tekintve 103 fő nő és 79 férfi. 87 fő tartozik a 44 és 58 év közötti korkategóriába, 62-en a 29 és 43 évesek közül jelentkeztek, illetve a 18 és 28 év közöttiek is képviselve lettek 33 fővel. Ezen emberek 68%-ban felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, míg a többiek, 32% középfokú képesítéssel dolgozik a vállalatnál. Analízisem alapvető célkitűzése az volt, hogy átfogó képet kapjak arról, hogy egy fejlődő multikulturális munkahelyen milyen helyzetfüggő vezetői stílus uralkodik és a vezetők mennyire átalakító vezetők is egyben. A kérdőívkitöltők ezen kérdések megválaszolásában voltak segítségemre. Úgy vélem a dolgozatom a célját elérte, mert minden kutatási kérdésre választ kaptam és módszerek segítségével a hipotézisek is igazolhatóak vagy elvetendőek.

A kérdőívezés során kiderült, hogy a férfi vezetőket nagyobb elemszámmal értékelték, ami arra enged következtetni, hogy nagyobb arányban is van jelen. A vállalat ezt meg is erősítette a férfi és női vezetők aránya kb. 70%-30% a férfiak javára. A legfiatalabb „Z” és legidősebb „BB” generációs vezetők vannak a legkevesebben, a csoportvezetők 70%-a 28 év feletti és 59 év alatti korkategóriában van. Ők azok, akik a legtöbb munkatapasztalattal rendelkeznek már, de még nincsenek kiöregedve, elfáradva a feladataik elvégzéséhez.

Első számú hipotézisem a következő volt:

„H1: Az általam kutatott vállalatnál az értékelt vezetők legalább 60 %-a erősen rendelkezik a transzformatív vezetői jegyekkel, azaz az egyéni pontértékük több, mint 7 pontot elér minimum, ugyanis egy fejlődő multinacionális cégről van szó.”

Ez a feltételezésem onnan ered, hogy egy nemzetközi körülmények között működő folyamatosan évről évre dinamikusan fejlődő, kimagasló eredményeket elérő cégről van szó. Valószínűleg olyan vezetőket alkalmaznak, akik képesek motiválni, elismerést adnak és a dolgozókat és önmagukat párhuzamosan fejlesztik. Az első hipotézisem elvetem, mert a 7 pontos erősen transzformatív átlagot 53%-ban érték el és nem 60%, de az semmiképpen sem szem elől tévesztendő, hogy összesítve 4 visszajelzés kivételével minden más vezető transzformatívnak lett megítélve.

A következő előfeltételezésem:

„H2: A vezetői transzformativitás vagyis átalakítókézség mértékét tekintve nincs szignifikáns különbség a női és férfi vezetők között.”

A tanulmányban bár a nők nem reprezentatív módon lettek kiértékelve a férfiakkal szemben, (ugyan nincsenek is jelen azonos létszámban) mégis az a következtetés vonható le, hogy nem jelentős a különbség a csoportvezető férfiak és nők transzformativitási indexében. A nők 7,13 és a férfiak 7,48-as értéket értek el. Külön külön is erősen transzformatívak, így ez a hipotézis igaznak bizonyult. Ha azonban korosztályra, vagyis generációra vetítve vizsgáljuk meg az átalakítóképesség mértékét, itt már eltérő eredményeket láthatunk. Amikor egy vezető fiatalabb korcsoportból lett kiértékelve egyenes arányosan nagyobb transzformativitási indexet kapott. Olyannyira, hogy a legidősebb „BB” generáció épphogy az 5-ös átlagot elérte, a „Z” generáció pedig 8,18-cal az élen jár.

Így a 3-as számú hipotézisem: „H3: Azt, hogy egy vezető rendelkezik-e transzformatív jegyekkel nem függ attól, hogy melyik generációhoz tartozik, mert ez inkább egyéni beállítódás kérdése.” – elvetem, mert a tanulmányom alapján az analizált cégnél függ a vezető korosztályától az átalakító képessége.

A 4-es számú hipotézisemre válaszként „H4: Bizonyos típusú helyzetorientált (S-1, S-2, S-3, S-4) vezetést alkalmazó vezetők nagyobb valószínűséggel lesznek transzformatívak”, az a következtetés vonható le, hogy bár az S-2-es típusú helyzetfüggő vezetők csoportja kapta a legmagasabb transzformativitási indexet, ez a szám nem szignifikánsan tér el a többi helyzetfüggő vezető értékétől, csak pár tizeddel kaptak kevesebbet. Így ezt a hipotézist elvetem, bármelyik helyzetfüggő vezetői stílus alkalmazása mellett ki tud fejeződni egy vezető átalakító képessége.

Az utolsó hipotézis: „H5: Előfeltételezésem az, hogy a fejlett multi környezetben az S4-es vezetői stílus dominál, mert ez R-4 es típusú dolgozói felkészültségi szintre utal. Mivel a dolgozók szakmai vezetője külföldi, így a helyi magyar csapatvezetőknek nem szükséges jelentős mértékű szakmai támogatást nyújtani, azt online módon kapják meg.”

A kutatás során kiderült, hogy az S-2-es helyzetfüggő stílus magasan dominál a vállalatnál, így az előfeltételezésem nem helytálló, mely szerint az S-4-es a legdominánsabb.

Bár nem igazolódott be releváns párhuzam a stílus és transzformativitás között, véleményem szerint az S-2-es domináns vezetés mégis hozzájárulhat a kiváló átalakítói indexekhez.

A transzformativitás terén a mások hozzásegítése a cselekvéshez elnevezésű kategóriában kiválóan szerepeltek a helyi csoportvezetők és azért mutat összefüggést a leggyakrabban

alkalmazott S-2-es helyzetfüggő vezetői stílussal, mert ennél a stílusnál van a legnagyobb szakmai támogatás és legtöbb kommunikáció a vezető részéről.

Azokat a konklúziókat tudtam levonni, hogy a fiatalabb generációhoz tartozó vagy női vezetők nagyobb arányban alkalmazzák az S-4-es helyzetfüggő stílust a cégnél.

Az értékelt „Z” generációs vezetők főként az S-2-es és az S-4-es helyzetfüggő vezetői stílust alkalmazzák és esetükben a legnagyobb a transzformativitás index. Az eredmények alapján azt javasolnám, hogy bátran alkalmazzanak több női és/vagy fiatalabb vezetőt is, mert a kutatás során jól szerepeltek. Napjainkban azonban annak a legfőbb oka, hogy kevés fiatal női vezetőt alkalmaznak, az lehet, hogy ez a kategória az, akik az esetleges gyermekvállalás miatt évekre kiesnek a munkaerőpiacról. Bár készségeink és képességeink megvannak hozzá, hogy a vezetői feladatokat kiváló szinten ellássuk, ez a csoport a legkevésbé potenciális a cég szempontjából vezetők kiválasztására. Amennyiben a vállalat szeretné csúcsára járatni a vezetők transzformativitási, javasolnom a Kouzes és Posner féle „Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése” című dimenzió, mint átalakító vezetői viselkedés erősítését. Ehhez az alábbi itemek tartoznak, és ezen állításoknál kaptak főként 7 alatti átlag értékeléseket:

- Biztosítja, hogy elérhető terveket tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan.
- Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során.
- A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére.
- Kísérletezik, kockázatot vállal, még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége.
- Azt kérdezi: " Mit tanulhatunk? " Ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak.
- Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse.

Ezen hatos csoport néhány eleme a komfort zónán kívül esik és függhet attól is, hogy a szervezet mennyit enged meg, de lehetőségekhez mérten van benne fejlődési potenciál és kiaknázatlan innováció. Továbbá szeretném javasolni még, hogy ismertessék meg a helyzetfüggő vezetői stílusokat a helyi csoport vezetéssel egy tréning keretein belül, mert előfordulhat, hogy nem mindenki számára világos, hogy adott dolgozói felkészültségi szinthez

milyen vezetői hozzáállás és támogatás szükségeltetik. Végül de nem utolsó sorban pedig hasznos dolognak tartanám amennyiben a jövőben a vezetői kör is nyitott rá, hogy a kutatás „self” verziója is elkészüljön, ahol össze lehetne vetni egymással a megfigyelők, vagyis beosztottak értékelését a vezetői önértékeléssel. Ez a vezetők számára lenne nagy segítség, hogy rálátást kapjanak, hogy mely pontok esetén tér el jelentősen a saját maguk vezetői stílusáról és az észlelt bánásmódról alkotott kép.

## 5.Összefoglalás

A kutatásom legfőbb célja az volt, hogy a helyzetfüggő vezetői stílust és a vezetői átalakítóképességet, mint modernkori leadership tudományokat feltárjam egy fejlett multinacionális cég csoportvezetőinek értékelése által. Az analízis során választ kaptunk arra, hogy melyik helyzetfüggő vezetői stílus uralkodik ebben a környezetben és milyen mértékben átalakítóak a vezetők. Az analízis részeként nemi és generációs vetületekre bontva tovább boncoltam a vezetési stílusok aspektusait. Kerestem az összefüggést a két dimenzió között, hogy feltárjam, hogy a cégnél ezek a vezetői tulajdonságok párhuzamosan vannak jelen vagy egymástól függetlenül is alkalmazhatják őket.

Hangsúlyozom nincs egy egységes minden helyzetben bevethető vezetői stílus, így nem lehet 100%-ban kijelenteni, hogy az elemzett alanyok jó vezetők-e vagy sem. Jó vezetőnek lenni nem azt jelenti, hogy kivédjük a kivédhetetlent és váratlanul kedvezőtlen körülményeket, nem. Egy vezető sem képes arra, hogy mindent irányítson és akarata szerint történjen. Minden, amit tehet és elérhet az aktuális helyzetben adott reakcióján múlik és azon a vektoron, vagyis iránymeghatározáson amerre tart. Hozzon az élet bármilyen nehéz munkahelyi feladatokat vagy kezelhetetlennek tűnő kollégákat, beosztottakat, ha jól mérjük fel a helyzetet és idomulunk hozzá ki tudjuk belőle hozni a maximumot. Jó vezetőnek lenni azt jelenti, hogy megtaláljuk a megfelelő reakciót az adott helyzetben. A szakirodalomi részben bemutattam, hogy vannak vezetői tipológiák és stílusok, amiket megismerni nagyon hasznos, sőt vezetőként szükséges is. Ugyanakkor beskatulyázni magunkat egy adott stílusba és csupán aszerint irányítani inkább negatív hatással van. Pozitív irányba tartani egy csapatot leginkább rugalmassággal lehet és mindenekelőtt emberséggel és tisztelettel bántva embertársainkkal. Figyelembe kell vennünk a környezetet is, amiben működünk, az elvárásokat és a ló másik oldalára nem átesve szem előtt tartani, hogy a vezetetteknek határozott vezetőre van szükségük. Egy igazi vezető szolgálja a vezetetteket és nem fordítva, de határokat szab és célokat tűz ki, melyek elérésben megpróbál legjobb tudása szerint segíteni. Alázatosan, társaink és önmagunk fejlődését is folyamatosan szem előtt tartva, szerintem vezetni így érdemes.

## Irodalomjegyzék

1. Del, P. (2014). 8 Types of Leaders: Every Leader Should Know. USA: BELife.
2. Gonda, G. (2019. 01 22). A menedzsertől a leaderig. Ki kicsoda és miért? Az üzlet- a gazdaság magazinja.
3. Dobák, M., & Antal, Z. (2013). VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS - SZERVEZETEK KIALAKÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE. Akadémiai kiadó.
4. Anderson, T. (1992). Az átalakító vezetés - ÚJ KÉPESSÉGEKKEL EGY NAGYSZERŰ JÖVŐ FELÉ. Vác: Helfen Kiadó Bt.
5. Bakacsi, G. (2004). Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Aula Kiadó.
6. Bennis, W. (2009). On Becoming a Leader. Basic books.
7. Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., & Csókás, L. (2018). VEZETŐ/LEADER VERSUS ETIKA VAGY AZ ETIKUS LEADERI MAGATARTÁS JELLEMZŐI. Budapest management Review, 93. Letöltés dátuma: 2023. 01 09, forrás: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ez4-WxBXUe0J:unipub.lib.uni-corvinus.hu/3730/1/VT\\_2018n10p93.pdf&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=de](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ez4-WxBXUe0J:unipub.lib.uni-corvinus.hu/3730/1/VT_2018n10p93.pdf&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=de)
8. Henczi, L., & Zöllei, K. (2007). Kompetenciamenedzsment. Budapest: Perfekt Kiadó.
9. Hersey, P. (1997). A helyzetorientált vezető. (D. M. Klára, Ford.) Műszaki Könyvkiadó-McMillan & Baneth Kft.
10. Hopmans, D. (2019. 04 05). Being a Leader in a Non-Leadership Role. <https://massaroconsulting.com/>, Boston, USA. Letöltés dátuma: 2023. 01 11, forrás: <https://massaroconsulting.com/2019/04/being-a-leader-in-a-non-leadership-role/>
11. HR POWER. (2018. 02 23). 9 különbség: főnök vagy vezető? MOTIVÁCIÓ. [hrpwr.hu](httpwr.hu): HR POWER- Vezetés,HR,Pszichológia.
12. Kazi, N. (2014). LEADERSHIP. Principal, Anjuman -I-Islam's Saif Tyabji Girls High School & Junior College, Principal, Anjuman -I-Islam's Saif Tyabji Girls High School & Junior College. Letöltés dátuma: 2023. 01 11, forrás: <https://www.slideserve.com/delu/leadership>
13. Kapitány, Á., & Kapitány, G. (1995). Rejtjelpek 2. Budapest: Kossuth Könyvkiadó.
14. Komor, L. (2011). Személyes vezetés. Gödöllő: Szent István Egyetem- GTK.
15. Magura, I. (2010). A MAGYARORSZÁGI SZERVEZETI KULTÚRÁK ÉS AZ OKTATÁSI RENDSZERÜNK ÖSSZEFÜGGÉSEI RELATIONSHIPS BETWEEN

THE CHARACTERISTICS OF THE HUNGARIAN ORGANIZATIONAL  
CULTURES AND OUR EDUCATIONAL SYSTEM. Circumplex.

16. Mintzberg, H. (2009). Managing. USA: Berrett-Koehler Publishers.
17. Mészáros, A. (2006. 05 07). MÉSZÁROS ARANKA: A MYERS–BRIGGS-FÉLE  
TÍPUS INDIKÁTOR A VEZETŐK „SZOLGÁLATÁBAN”. Letöltés dátuma: 2022.  
11 15, forrás: <http://meszarosaranka.gportal.hu/>:  
<http://meszarosaranka.gportal.hu/gindex.php?pg=10578928&nid=1890095>
18. Western Governors University. (2020. 06 29). What is laissez-faire leadership?  
<https://www.wgu.edu/>, North Carolina, United States. Letöltés dátuma: 2023. 01 11,  
forrás: <https://www.wgu.edu/blog/what-laissez-faire-leadership2006.html#close>

## Egyéb irodalmak

1. Bolya, I. (2019. 01 11). Bolya Imre - A karizma tanulható? Karizma Akadémia. Letöltés dátuma: 2022. 09 01, forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=Y2vH2ausrM4>
2. Forlong. (2019. 06). Más vezetői szint, más kompetencia készlet? <https://forlong.hu/>. Letöltés dátuma: 2022. 11 07, forrás: <https://forlong.hu/2019/06/mas-vezetoi-szint-mas-kompetencia-keszlet/>

## Mellékletek

1.sz. melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

**A következő helyzetleírásoknál kérem, jelölje meg, a legvalószínűbb intézkedést, amit közvetlen felettese az adott helyzetben reagálna.**

1.Helyzet: Beosztottjai az utóbbi időben nem reagálnak a barátságos figyelmeztetésekre és a jövőjükkel kapcsolatban világosan kifejezett aggodalmakra. Teljesítményük romlik.

A. A következmények fontosságának és a feladatok teljesítésének szükségességét hangsúlyozza.

B. Rendelkezésükre áll megbeszélésre, de nem erőlteti.

C. Megbeszéléseket folytat a beosztottjaival és utána kitűzi a feladatokat.

D. Szándékosan nem avatkozik be.

2. Helyzet: Csoportjának ellenőrizhető teljesítménye növekszik. Meggyőződött arról, hogy minden tag tisztában van a munkaköri feladataival és a vele szemben támasztott követelményekkel.

2. Helyzet: Csoportjának ellenőrizhető teljesítménye növekszik. Meggyőződött arról, hogy minden tag tisztában van a munkaköri feladataival és a vele szemben támasztott követelményekkel.

A. Barátságosan kapcsolatba bocsátkozik a csoporttal, de továbbra is ellenőrzi, hogy minden tag tisztában van-e a munkaköri feladataival és a vele szemben támasztott követelményekkel.

B. Nem hoz semmilyen meghatározott intézkedést.

C. Megtesz mindent, hogy a csoport fontosnak és a feladatokban aktív résztvevőnek érezze magát.

D. A határidőket és a feladatokat hangsúlyozza.

3. Helyzet: Csoportjának tagjai képtelenek megoldani a problémát. Általában hagyta őket egyedül dolgozni. A csoport teljesítménye és belső személyi kapcsolatai jók.

- A. Bevonja a csoportot az együttes problémamegoldásba.
- B. Hagyja, hogy a csoport maga oldja meg a problémát.
- C. Gyors és határozott helyesbítő intézkedéseket és utasításokat hoz.
- D. Bátorítja a csoportot problémamegoldásra és rendelkezésre áll megbeszélésekre.

4. Helyzet: Egy lényeges változást kíván végre hajtani, beosztottjai eddig nagyon jó munkát végeztek. Belátják a változás szükségességét.

- A. Megengedi, hogy a csoport részt vegyen a változás kidolgozásában, de nem erőlteti.
- B. Bejelenti a változásokat és utána szigorúan ellenőrzi végrehajtását.
- C. Hagyja, hogy a csoport a saját irányát kialakítsa.
- D. Beépíti a csoport javaslatait, de irányítja a változást.

5. Helyzet: Csoportjának teljesítménye hanyatlott az utóbbi néhány hónapban. A tagok nem törődtek a célok teljesítésével. A munkaköri feladatok újra meghatározása a múltban segített. Állandóan figyelmeztetni kell a tagokat, hogy feladataikat határidőre végezzék.

- A. Hagyja, hogy a csoport kialakítsa a maga irányát.
- B. Beépíti a csoport javaslatait, de ellenőrzi, hogy a célokat teljesítsék.
- C. Újra fogalmazza a célokat és gondosan ellenőrzi.
- D. Megengedi a csoport részvételét a célkitűzések meghatározásában, de nem erőlteti.

6. Helyzet: Egy nagyon hatékonyan dolgozó csoportot vett át. A korábbi vezető szigorú fegyelmet tartott. Fenn akarja tartani a magas hatékonyságot, de szeretné humanizálni a környezetet.

- A. Megtesz mindent, hogy a csoport fontosnak s a feladatokban aktív résztvevőnek érezze magát.
- B. Hangsúlyozza a határidők és feladatok fontosságát.

C. Szándékosan nem avatkozik bele.

D. Bevonja a csoportot a döntéshozatalba, de ellenőrzi, hogy a kitűzött célokat teljesítették-e

7. Helyzet: Lényeges változtatásokat tervez a szervezet a felépítésében. A csoport tagjai már javasolták, hogy szükség van a változásra. A csoport bizonyosságot tett rugalmasságáról a napi munkák során.

A. Meghatározza a változást és gondosan ellenőrzi.

B. Kikéri a csoport jóváhagyását a változással kapcsolatban és hagyja, hogy a beosztottak szervezzék meg a végrehajtását.

C. Hajlandó a javaslatok szerinti változások elfogadására, de ellenőrzi a végrehajtását.

D. Konfrontáció elkerülése érdekében hagyja a dolgokat menni a maguk útján.

8. Helyzet: A csoport teljesítménye, a belső személyes kapcsolatai jók. Bizonyos mértékben kétségei vannak, hogy eléggé jól vezeti-e a csoportját.

A. Magára hagyja a csoportot.

B. Megbeszéli a helyzetet a csoporttal és utána kezdeményezi a szükséges változásokat.

C. Megfelelő lépéseket tesz annak érdekében, hogy a beosztottak egy jól meghatározott módszer szerint dolgozzanak.

D. Óvatosan viselkedik, hogy a vezető- beosztott viszonyt ne rontsa meg túlzó utasításos rendszerrel.

9. Helyzet: Felettébe megbízta egy olyan bizottság vezetésével, amely már régóta adós egy változtatásokra vonatkozó javaslattal. A csoport nincs tisztában feladatával. Az ülések látogatottsága nagyon alacsony volt. Üléseik baráti megbeszélésekké váltak. Lényegében meg van a képességük a szükséges változtatásokkal kapcsolatos javaslat kidolgozására.

A. Hagyja, hogy a csoport kidolgozza a javaslatot.

B. Beépíti a csoport javaslatait, de ellenőrzi, hogy a feladatokat végrehajtják.

C. Újra megfogalmazza a célokat és gondosan ellenőrzi.

D. Megengedi a csoport részvételét a célok kitűzésében, de nem erőlteti.

10. Helyzet: Beosztottjai általában képesek a felelősség vállalására, de most nem fogadják el az általa kidolgozott követelményeket.

- A. Megengedi, hogy a csoport részt vegyen a követelmények kidolgozásban, de nem ellenőrzi.
- B. Meghatározza a követelményeket és gondosan ellenőrzi.
- C. Konfrontáció elkerülése érdekében nem alkalmaz nyomást.
- D. Beépíti a csoport javaslatait, de ellenőrzi, hogy az új követelményeket teljesítik-e.

11. Helyzet: Egy új beosztásba léptették elő. A korábbi vezető nem vett részt a csoport ügyeiben. A csoport megfelelően végezte el a feladatát és önmaga irányítását. A csoportban a kapcsolatok jók.

- A. Megfelelő lépéseket tesz annak érdekében, hogy a beosztottak pontosan meghatározott módszer szerint dolgozzanak.
- B. A beosztottakat bevonja a döntéshozatalba és támogatja a jó ötleteket.
- C. Megbeszéli a csoport korábbi teljesítményét a csoporttal és utána megvizsgálja, hogy milyen új gyakorlatra van szükség.
- D. Továbbra is hagyja a csoportot egyedül dolgozni.

12. Helyzet: Most kapott információk szerint a beosztottak között bizonyos feszültségek vannak. A csoport eddig igen jó teljesítményeket ért el. A tagok hatékonyan teljesítették hosszú távú céljaikat. Jó egyetértésben dolgoztak az elmúlt évben. A feladat elvégzésére mindannyian alkalmasak.

- A. Kipróbálja a saját megoldását a beosztottakkal és megvizsgálja a szükséges új gyakorlatot.
- B. Hagyja, hogy azt a csoport tagjai maguk dolgozzák ki a javaslataikkal.
- C. Gyors és határozott helyesbítő intézkedéseket és utasításokat hoz.
- D. Készen áll a megbeszélésekre, vigyáz, hogy ne rontsa meg a vezető- beosztott viszonyt.

13. Az egyes kérdéseknél Önnek azt kell értékelnie, hogy tapasztalatai alapján milyen gyakran alkalmazza a közvetlen vezetője/felettese a munkája során az állításokban megfogalmazottakat. Válaszait 1-10-ig terjedő skálán tudja jelölni, ahol 1= SOHA - 10= MINDIG

Személyes példát mutat arra, amit elvár másoktól.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Beszél azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Keresi a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeit és készségeit próbára tehesse.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Fejleszti az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozik.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Megdicséri az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Időt és energiát áldoz annak biztosítására, hogy a vele dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Vonzó képet fest a jövőnkéről.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Arra ösztökéli az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki a munkájuk során.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Osztatlan figyelmet tanúsít az eltérő nézőpontok iránt.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nagy hangsúlyt fektet arra, hogy az emberek tudják bízni a képességeikben.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Betartja az ígéreteit és kötelezettségeit.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keres a tevékenységünk tökéletesítésére.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Méltósággal és tisztelettel bán másokkal.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Biztosítja, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazták a sikerhez való hozzájárulásukért.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Visszajelzést kér, arra vonatkozóan, hogy a cselekedetei miként hatnak mások teljesítményére.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Megmutatja másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőkép mögé.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Azt kérdezi: " Mit tanulhatunk? " Ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Támogatja azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Mások előtt elismerést nyújt azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Konszenzust épít a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Átfogó képet nyújt arról, hogy minek az elérésére törekszünk.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Biztosítja, hogy elérhető terveket tűzünk ki, konkrét terveket készítünk, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Nagy szabadságot és választási lehetőséget ad az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék a munkájukat.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Módot talál arra, hogy az eredményeket megünnepeljük.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Tisztában van saját vezetési filozófiájával.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Valódi meggyőződéssel beszél munkánk valódi értelméről és céljáról.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Kísérletezik, kockázatot vállal, még akkor is, ha fennáll a kudarcc lehetőség.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Biztosítja, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során, új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Sok elismerést és támogatást ad a csapat tagjainak a közreműködésükért.

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Az Ön neme:

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

Az Ön iskolai végzettsége:

- ☐ Alapfokú
- ☐ Középfokú
- ☐ Felsőfokú
- ☐ Posztgraduális

Az Ön kora:

- ☐ 18-28 év között
- ☐ 29-43 év között
- ☐ 44- 58 év között
- ☐ 59 év felett

A vezetője neme:

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

A vezetője iskolai végzettsége:

- ☐ Alapfokú
- ☐ Középfokú
- ☐ Felsőfokú
- ☐ Posztgraduális

A vezetője kora:

- ☐ 18-28 év között
- ☐ 29-43 év között
- ☐ 44- 58 év között
- ☐ 59 év felett

## Függelékek

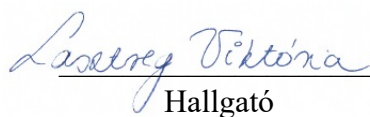
### 1. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

#### NYILATKOZAT

Alulírott Lasztreg Viktória, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Vezetés-és szervezés szak nappali/levelező\* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem\*

Kelt:2023. 05. 01.

  
Hallgató

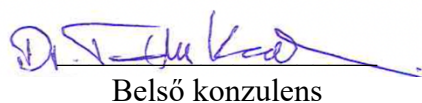
#### NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védelemre javaslom /nem javaslom\*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem\*

Kelt:2023. 05.01.

  
Belső konzulens

\*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

**Dolgozat címe: Vezetési stílusok - egy magyarországi multinacionális leányvállalat vezetőinek stílusvizsgálata**

**A dolgozatot készítő hallgató neve: Lasztreg Viktória**

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése: Vezetés- és szervezés MSc., levelező

Tanszék/Intézet megnevezése: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék/ Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető: Dr. Tóth Katalin, egyetemi adjunktus, Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet/ Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Külső témavezető: -

A kutatásom legfőbb célja az volt, hogy a helyzetfüggő vezetői stílust és a vezetői átalakítóképességet, mint modernkori leadership tudományokat feltárjam egy fejlett multinacionális cég csoportvezetőinek értékelése által. Az analízis során választ kaptunk arra, hogy melyik helyzetfüggő vezetői stílus uralkodik ebben a környezetben és milyen mértékben átalakítóak a vezetők. Az analízis részeként nemi és generációs vetületekre bontva tovább boncoltam a vezetési stílusok aspektusait. Kerestem az összefüggést a két dimenzió között, hogy feltárjam, hogy a cégnél ezek a vezetői tulajdonságok párhuzamosan vannak jelen vagy egymástól függetlenül is alkalmazhatják őket.

Hangsúlyozom nincs egy egységes minden helyzetben bevethető vezetői stílus, így nem lehet 100%-ban kijelenteni, hogy az elemzett alanyok jó vezetők-e vagy sem. Jó vezetőnek lenni nem azt jelenti, hogy kivédjük a kivédhetetlent és váratlanul kedvezőtlen körülményeket, nem. Egy vezető sem képes arra, hogy mindent irányítson és akarata szerint történjen. Minden, amit tehet és elérhet az aktuális helyzetben adott reakcióján múlik és azon a vektoron, vagyis iránymeghatározáson merre tart. Hozzon az élet bármilyen nehéz munkahelyi feladatokat vagy kezelhetetlennek tűnő kollégákat, beosztottakat, ha jól mérjük fel a helyzetet és idomulunk hozzá ki tudjuk belőle hozni a maximumot. Jó vezetőnek lenni azt jelenti, hogy megtaláljuk a megfelelő reakciót az adott helyzetben.