**Rövid magyarázat a szerkesztőknek:**

**- A szöveget diákba rendeztem, ahogy szerintem elfér (pl. egy dia alatt megjelenő 2 félkövér alcím és hozzájuk kapcsolt tartalom egy darab osztott dián). Ha mégsem ez a legjobb szerkesztési mód, nyugodtan megváltoztatható.**

**- Az ábrák több helyen professzionálisabb szerkesztésre szorulnak, de ez bizonyára egyértelmű.**

**- Normál (nem dőlt) szöveg: az ábrák mellett ezek kerülnének a diákra. Ezek hossza, szövegezése is változtatható, ha szükséges.**

**- Piros szöveg: Tanári magyarázat**

**- Zöld szöveg: Megállító kérdés**

**- Narancs szöveg: Ellenőrző kérdések (itt 15 db)**

**- Lila szöveg: Fogalmak (itt 8 db)**

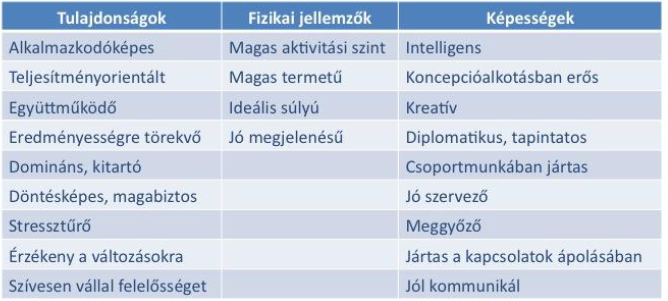
**A diákat kiegészítő szövegrészek bármihez felhasználhatók: lehet a dia részévé tenni őket vagy egy részüket, lehet tanári magyarázatot vagy esetleg megállító kérdést készíteni belőle, ahogy adja magát.**

**7. Vezetési stílus és vezetői szerepek**

1. **DIA (Vezetői hatékonyság)**

* A vezetés a menedzsment egy funkciója, amely a szervezetben lévő emberekre összpontosít, azok motivációjának és teljesítőképességének fenntartása és növelése érdekében. A menedzser és a vezető nem azonos fogalmak, sőt gyakran nem is ugyanaz a személy. Vannak olyan formális menedzseri jogkörrel felruházott menedzserek, akik csak a vezetői szerepet töltik be, a többi menedzseri funkciót másoknak delegálják. Olyan eseteket is ismerünk, ahol a menedzser mellett a vezetői szerepet a csoport egy másik tagja tölti be.
* A vezetés alapvetően a motiváció megértésén alapul, az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására irányul. Legyen szó háborúról, üzletről vagy futballról, a vezetés minőségét a sikeresség vagy a bukás egy jelentős összetevőjének tekintetjük. Bár a vezetési stílus fogalmát sem sikerült eddig pontosan leírni, de a hogyanra vonatkozó kérdés mindig a figyelem középpontjában állt.
* Napjainkban a globális verseny, a dereguláció, a növekvő sebességű technológiai váltások és a válság korszakát élve, újra fokozott lendülettel keressük a választ a régi kérdésekre: Tanítható a vezetés? Hogyan válaszhatók ki a potenciális vezetők?
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *Természetesen e kérdésekre univerzális válasz nem létezik. Látni fogjuk, hogy legjobb vezetői magatartás csak adott körülmények között lehetséges. A körülmények megváltozásával az alkalmazandó vezetési stílus is változik. Azonban e felismerésig is hosszú út vezetett, amit a vezetési stíluselméletek fejlődése jelöl ki, ezeket tekintjük át a továbbiakban.*

1. **DIA (Tulajdonságelméletek)**

* **Stogdill:** 1948-ban közzétett összehasonlító tanulmánya – a sikeres vezető jellemvonásait, fizikai tulajdonságait és készségeit vizsgáló kutatások eredményeiről – azt mutatta, hogy nincs egységes minta, azaz nem határozható meg egy olyan egységes tulajdonsághalmaz, amely következetesen és erősen kapcsolódik a hatékony vezetéshez, és előrejelző erővel bír a jövőbeli sikerességet illetően. Ugyanakkor vannak olyan tulajdonságok, mint például az intelligencia, amelyek különböző erősséggel, de következetesen kapcsolódnak a vezetéshez.
* **Fiedler:** kognitív erőforrás-elmélete (támaszkodva lefolytatott vizsgálataira, mely szerint a vezetési képesség közepesen korrelál az intelligenciával) azt állítja, hogy intelligens, tapasztalt, akaratukat érvényesíteni tudó vezetők esetében támogató, stressz-szegény környezetben nagy bizonyossággal megjósolható a teljesítmény mértéke. Ezt az elvet látjuk gyakran visszatükröződni a vezető-kiválasztási és felvételi folyamatokban, amikor tapasztalt, megfelelően intelligens és jó szociális készségekkel rendelkező embereket keresnek vezetői pozíciókba, feltételezve, hogy azok képesek lesznek támogató munkahelyi légkört teremteni és minimalizálni a személyközi feszültségeket.
* **Yukl:** a sikeres vezetés attribútumait három dimenzióban foglalta össze (lásd táblázat). A tulajdonságelméleti közelítés alaptétele, mely vezetőnek születni kell, megdőlt. Világosan látszik, hogy a hatékony vezetésben a környezethez való alkalmazkodás képessége legalább olyan erejű, mint a személyiség. További tanulságként levonható, hogy egyes tulajdonságok hiánya másokkal kompenzálható, és hogy bizonyos készségek fejleszthetők tanulás és gyakorlás révén.
* ***TÁBLÁZAT:***
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Hogyan lehetséges az, hogy voltak idők, amikor nem volt evidencia, hogy pusztán valamilyen tulajdonsághalmazzal rendelkezni önmagában kevés a jó vezetéshez? Ha mégis lenne létjogosultságuk a tulajdonságelméleteknek, akkor a hatékony vezetés tökéletes modellezéséhez közelebb, vagy attól távolabb kerülünk a modellekben figyelembe vett tulajdonságok számának növekedésével?*

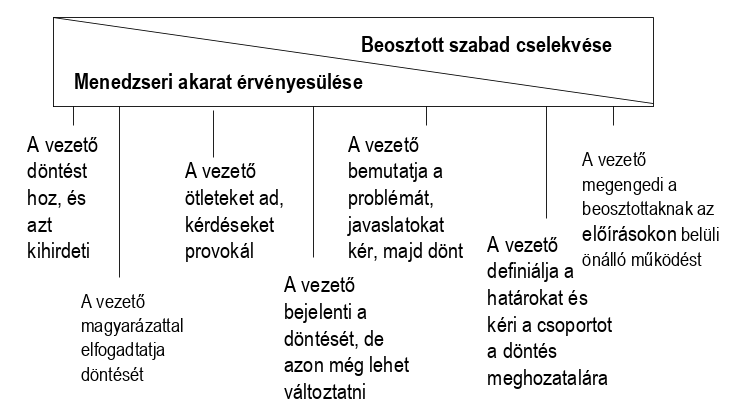
1. **DIA (A vezetés magatartástudományi elméletei)**

**Lewin-Lippitt-White modellje**

* A magatartástudományi irányzat képviselői a vezetői attribútumok helyett a viselkedésre, a vezetők cselekedeteire koncentráltak. A vezetői magatartás tanulmányozása során különböző stílusokat próbáltak megkülönböztetni, elemezték, hogy a vezetői magatartásformák befolyásolják-e az alkalmazottak beállítottságát és teljesítményét. Lewin-Lippitt-White modellje három vezetési stílust értelmez.
* **Autokratikus vezetési stílus:** a vezető maga jelöli ki a feladatokat, a munkacsoportokat, ellenőriz, értékel, dönt, jutalmaz és büntet, mások véleményének meghallgatása nélkül.
* **Demokratikus vezetési stílus:** a vezető – különböző mértékben – engedi érvényesülni a beosztottak akaratát is. Ez a bevonás igen széles skálán mozoghat.
* **Laissez-faire vezetési stílus:** a vezető nem alkalmaz előírásokat, hanem szabad kezet ad a beosztottaknak a munkafolyamatok alakításában. A vezető biztosítja az erőforrásokat, illetve szükség esetén beavatkozik.
* Lewin et al. a vezetés hatását vizsgálta az elégedettségre és a teljesítményre. Azt találták, hogy a demokratikusan vezetett csoportokban nagyobb a munkával való elégedettség, és jobb a teljesítmény minősége. Az autokratikusan vezetett csoportban nagyobb a mennyiségi munkateljesítmény, de a munkavégzés állandó ellenőrzést igényel, a csoporttagok agresszívabb viselkedést tanúsítanak.
* Létezik a modell megalkotói szerint legjobb vezetési stílus: a demokratikus.

1. **DIA (A vezetés magatartástudományi elméletei – 2.)**

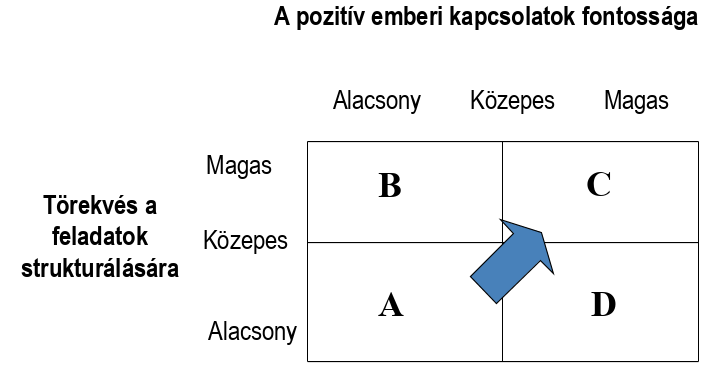
**Tannenbaum-Schmidt modellje**

* A Harvard Business School kutatói által az ötvenes években összeállított modellben a főnök-központú, illetve a beosztott-központú vezetési stílusokat helyezték el a skála két végén, és a két szélső pont között még további öt vezetési stílust különítettek el.
* ***ÁBRA:***
* 
* A modell konklúziója az, hogy – összhangban Lewin et al. modelljével – minél nagyobb tere van a beosztottak szabad akaratának, annál inkább magukénak érzik a feladatot és annál nagyobb teljesítményt nyújtanak.

***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *E konklúzió valójában nem más, mint a demokratikus vezetési stílus előnyeinek leírása, van azonban egy fontos praktikus következménye. Ez pedig nem más, mint a látszólagos bevonás művészete. Rutinos vezetők gyakran alkalmazzák ezt a gyakorlatban: egy döntési ponton olyan szituációt teremt, amiben az alkalmazottaknak látszólagosan nagy döntési szabadságuk van, miközben az általuk – valójában felülről ügyesen menedzselt helyzetben – meghozott csoportos döntés eredménye eleve egybeesik a vezetés eredendő akaratával.*

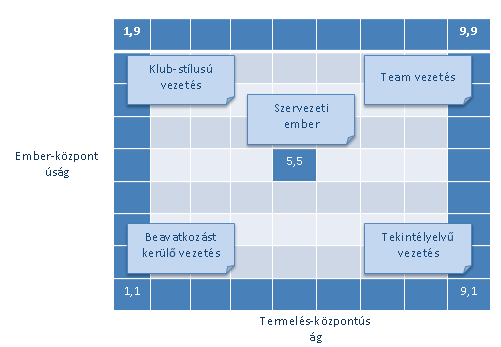
1. **DIA (A vezetés magatartástudományi elméletei – 3.)**

**Ohio State University modellje**

* Az Ohio State University kutatói a vezetési stílust a feladatokhoz és a beosztottakhoz való viszony alapján vizsgálták. A vezetési stílus jellemzőinek kérdőíves felmérése során két egymástól független dimenziót különítettek el, „a feladatok strukturálására való törekvés” és „a pozitív emberi kapcsolatok fontossága" dimenziót, és ezek alapján osztályozták a vezetői magatartást.
* ***TANÁRI MAGYARÁZAT:*** *A „feladatok strukturálásá”-ra irányuló magatartás azt mutatja, hogy a vezető milyen mértékben kívánja meghatározni a feladatokat és azok struktúráját a célelérés biztosítása érdekében. A „pozitív emberi kapcsolatok fontossága” dimenzió pedig azt mutatja, hogy a vezető mennyire igyekszik bizalomteli, barátságos, támogató légkört teremteni, és figyelni a beosztottak érzelmeire.*
* ***ÁBRA:***
* 
* A legjobb vezetői magatartás a C negyedben található (mindkét dimenzió értéke magas).
* Akik a pozitív emberi kapcsolatokra való törekvés kérdésénél magas pontszámot értek el (C,D), azok beosztottjainak elégedettsége magas volt; kevesebb volt a fegyelmi probléma, a panasz és a fluktuáció, bár egy adott szint felett az utóbbi kettő már nem változott jelentősen. Ugyanakkor a B típusú vezetők kevesebb ellenállásba ütköztek, ha új feladatokat írtak elő.
* A beosztottakra fordított alacsonyabb figyelem egyértelműen és tartósan negatív hatásokkal párosul, rontja a beosztott - vezető kapcsolatot, a vezetővel való elégedetlenséget vált ki.
* Az elméletre építő további vizsgálatok azt mutatták, hogy az eredményességet és a beosztottak elégedettségét további tényezők is befolyásolhatják, ezek: a beosztottak jellemzői (tudásuk, gyakorlatuk, elvárásaik, munkakörrel kapcsolatos ismereteik), a vezető jellemzői (a felsőbb vezetőkkel való együttműködés, hasonlóság, befolyásolási képesség), és a feladat jellemzői (sürgősség, vészhelyzet, külső nyomás, a feladat fontossága, a felelősség mértéke, stb.).
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *A „törekvés a feladatok strukturálására” dimenzió magas értéke mennyire felel meg egy demokratikus vezetőtől elvárt viselkedésnek? A demokratikus vezetők vajon alacsonyabb elvárásokat kell-e hogy támasszanak a beosztottjaikkal szemben? Hogyan lehetnek ők képesek fokozni az egyéni és a csoport teljesítményét?*

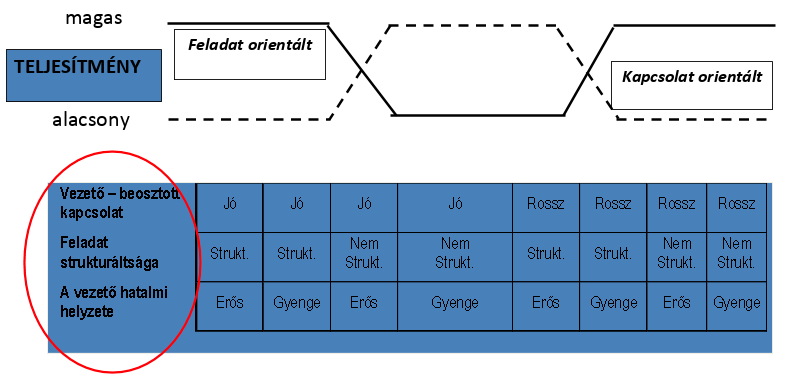
1. **DIA (A vezetés magatartástudományi elméletei – 4.)**

**Blake-Mouton vezetői rács modellje**

* A szerzők az Ohio State University vezetési modelljére építve, azt továbbfejlesztve vezetői tréning programot dolgoztak ki, amelynek során részletesebb skálán (1-9) elemezték az egyes jellemzőket. A vizsgált vezetők mindkét dimenzióban megnyilvánuló magatartása alapján 5 fontosabb vezetési stílust határoztak meg, és azokat egy 9x9 mátrixban (rácson) helyezték el.
* ***ÁBRA:***
* 
* **5 alapvető vezetési stílust különböztet meg:**
  + **Tekintélyelvű vezetés** (9,1): A munkavégzés hatékonysága a munkafeltételek kialakításában rejlik, ebben a humán tényező szerepe nem jelentős.
  + **Klub stílusú vezetés** (1,9): Központjában az emberek szükségleteinek maximális figyelembevétele áll. A jó emberi kapcsolatok kellemes, barátságos munkahelyi légkört biztosítanak.
  + **Beavatkozást kerülő vezetés** (1,1): A vezető egyaránt minimális erőfeszítéseket tesz a munka elvégzésének befolyásolása és a szervezeti tagok jó közérzetének fenntartása érdekében.
  + **Szervezeti ember** (kompromisszumos vezetés) (5,5): A vezető az egyensúly, kompromisszum kialakítására törekszik az elvárt munkateljesítmény nyújtása és a kielégítő munkahelyi légkör biztosítása között.
  + **Team menedzsment** (9,9): A vezető a szervezeti célokkal való azonosulásra épít. A kapcsolatok a kölcsönös bizalom és elismerés alapján alakulnak, az alkalmazottak elkötelezettsége, a közös érdekeltség magas szintű teljesítményre vezet. A modell megalkotói szerint legnagyobb hatékonyságot ez a stílus eredményez.
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *mi az oka annak, hogy a team menedzsment eredményesebb vezetői magatartás ebben a modellben, mint a szervezeti ember? Miért nem hatékonyabb kompromisszumra törekedni konfliktushelyzetekben, mint ragaszkodni a maximalizmushoz?*

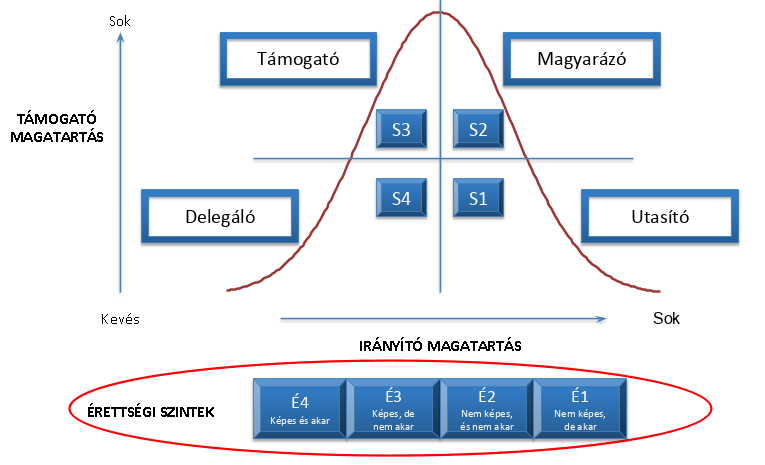
1. **DIA (A vezetés szituációelméletei)**

**Fiedler modellje**

* A Fiedler-féle kontingenciaelmélet alapvető megállapítása az, hogy a csoportteljesítmény a vezetési stílus és a vezetési helyzet együttes eredménye. A vezetési helyzet meghatározó jellemzői esetében azok kedvező vagy kedvezőtlen voltát vette figyelembe, amikor az eredményes vezetési stílust kívánta meghatározni.
* A vezetési helyzetnek (szituációnak) három pillére van:
  + Vezető-beosztott kapcsolat: a vezető elfogadottsága – a pozitív emocionális reakciók jelenléte alapján – lehet jó, vagy rossz;
  + A feladat strukturáltsága: a feladatok pontos megfogalmazottsága és strukturáltsága alapján lehet strukturált vagy nem strukturált;
  + Hatalmi helyzet: a szervezet helyzetéből vagy a vezető beosztásából fakadó hatalom lehet erős vagy gyenge.
* ***ÁBRA:***
* 
* A feladatorientált stílusú vezetés jellemzője az alacsony LKM (legkevésbé kedvelt munkatárs) szám, azaz az ilyen emberek számára a feladatteljesítés sokkal fontosabb, mint az emberi kapcsolatok ápolása. A kapcsolatorientáltak magas LKM számot produkáltak a tesztben, ők motiváltak a munkacsoportjukkal való előnyös kapcsolatok fenntartásában.
* **A modell eredményei:**
  + Kedvező vezetési helyzetben (1, 2, 3 oktáns) a feladatok elvégzésére lehet koncentrálni, mert a munkakörnyezet pozitív hangulatú, a munkatársak elégedettek és együttműködésre nyitottak;
  + Kedvezőtlen (7. 8 oktáns) helyzetekben a beosztottak előíró vezetést várnak el. Az ezzel kapcsolatos nagyobb elégedettség arra vezethető vissza, hogy a beosztottak ezen stílus mellett úgy érzik, hogy nagyobb valószínűséggel tudják a feladatokat megoldani;
  + Stresszel terhelt körülmények között, ilyenek a vegyes helyzetek (4, 5, 6 oktáns), a támogató vezetés csökkenti a dolgozók elégedetlenségét, ugyanakkor a vezető jó szociális készségei révén fel tudja oldani a teljesítés akadályait.
  + Az egyértelmű vezetési helyzetekben (1., 2., 7., 8. oszlopok szituációi) a feladatorientált, az ellentmondásos helyzetekben (4., 5. oszlopok szituációi) pedig a kapcsolatorientált vezetési stílus vezet magasabb eredményre.

1. **DIA (A vezetés szituációelméletei – 2.)**

**Hersey-Blanchard modellje**

* Ezen elmélet alapján a vezetőnek rugalmasan kell tudnia váltani a vezetési stílusok között. A vezetői tréningek során széleskörűen alkalmazott modell szerint az eredményes vezetési stílus meghatározó szituációs tényezője a beosztottak érettsége.
* ***ÁBRA:***
* ****
* A modell alaptézise az, hogy a beosztottak érettségének növekedésével a kapcsolatorientált stílusok eredményesebbek. Az érettség adott szintje felett pedig engedni kell, hogy a beosztottak akarata érvényesüljön, minimalizálni kell a beavatkozást.
* A vezetési stílus vizsgálata a korábbiak szerinti feladat és kapcsolatorientált dimenziókban történik. Négyféle vezetési stílust különítenek el (amelyek között átmenetek vannak, ld. haranggörbe):
  + Előíró (S1): a vezető pontosan megmondja mit, mikor, hogyan kell tenni;
  + Magyarázó (S2): a vezető magyarázatokkal látja el, elfogadtatja utasításait;
  + Bevonó (S3): a beosztott véleményét kikéri, vele együtt dönt, közben támogató magatartást tanúsít;
  + Delegáló (S4): a vezető szabad mozgásteret biztosít az önirányításra alkalmas, elkötelezett beosztottak számára
* ***MEGÁLLÍTÓ KÉRDÉS:*** *Melyik magatartástudományi modellnek mond ellent ez a modell akkor, ha nem vesszük figyelembe a szituáció befolyásoló hatását? Milyen gyakorlati következményei vannak annak, hogy a modell szerint – megfelelően érett alkalmazottakat feltételezve – a delegálás a leghatékonyabb vezetési stílus?*

**Ellenőrző kérdések:**

1. A tulajdonságelméletek azt nem vizsgálják, hogy a vezetőknek milyen ideálisnak tekintett veleszületett jellemzőkkel kell bírniuk. H
2. A vezetés magatartástudományi megközelítése szerint létezik univerzálisan legjobb vezetői magatartás, ami független mind a vezető személyiségétől, mind a környezeti feltételektől. I
3. Lewin-Lippitt-White modellje szerint a legeredményesebb vezetési stílus a Laissez-faire stílus, mert ez adja a legnagyobb lehetőséget az alkalmazottak kibontakozására. H
4. Tannenbaum-Shmidt modellje szerint az alkalmazottak annál inkább hajlandóak tenni a feladatért, minél inkább úgy érzik, hogy annak elosztásába a lehető legnagyobb beleszólásuk volt. I
5. Az Ohio State University modellje szerint a legeredményesebb vezetési stílust az alacsony feladatközpontúság és a magas emberközpontúság egyszerre adja. H
6. Blake-Mouton vezetői rács modellje (annak első változata) az Ohio State Univesity modell analógiájára épült. I
7. Fiedler szituációelmélete szerint a vezető akkor hatékony, ha a kapcsolatorientált vezetési stílust csak akkor alkalmazza, amikor a vezető-beosztottak közötti kapcsolatokat fejleszteni szükséges. H
8. Fiedler modellje önmaga is bevallja, hogy léteznek olyan sziutációk, amikor nem lehet egyértelműen eldönteni, milyen vezetési stílus alkalmazása a leginkább célszerű. I
9. Hersey-Blanchard szituációelméletében valójában nemcsak az alkalmazottak „érnek meg”, hanem velük párhuzamosan a vezetők is: a legsikeresebb stílust a delegálás adja. I
10. Hersey-Blanchard elmélete szerint a vezetés feladata az, hogy az alkalmazottak érettségében rejlő hiányosságok pótlását támogassa. I

**Fogalmak:**

1. Vezetés: olyan folyamat, amelyben a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél elérése érdekében alakítja. A vezetés tehát alapvetően egy befolyásolási folyamat.
2. Beosztottak érettsége (Hersey-Blanchard modell): beosztott azon képessége, hogy elérhető célokat tud megfogalmazni, hajlandó vállalni a felelősséget, rendelkezik a szükséges képzettséggel és tapasztalattal. Az érettség pszichológiai érettségből és a munkában való jártasságból tevődik össze.
3. Szakmai érettség (Hersey-Blanchard modell): A munkában való jártasság alatt a megfelelő ismereteket és azok gyakorlati alkalmazásának a képességet értjük.
4. Pszichológiai érettség(Hersey-Blanchard modell): megmutatja, hogy az egyén a munkahelyén milyen fokú magabiztossággal, felelősségvállalási készséggel és motivációval rendelkezik.
5. Feladatközpontú vezető: a szervezeti teljesítmény érdekében az elvégzendő tevékenységek köré szervezi munkáját, és különböző technikákkal (ösztönzés, előírás, ellenőrzés stb.) ugyanezt várja el az alkalmazottaitól is. Nem feltétlenül egyezik meg az autokratikus vezetéssel!
6. Emberközpontú vezető: a munkatársai elégedettségét, munkahelyi jóllétének kiteljesedését tartja meghatározó jelentőségűnek, amelynek több forrása is lehet, pl. személyorientált kultúra kialakítása, érzelmi elkötelezettség tudatos fokozása. Nem feltétlenül egyezik meg a demokratikus vezetéssel!
7. Kontingenciaelméletek: más néven szituációelméletek, amelyek feltételezik, hogy a vezetési tevékenység környezete (pl. munkatársak képzettsége, motivációja, a feladat szubjektív jellemzői stb.) meghatározza a vezetési stílust.
8. Empirikus menedzsment iskola: más néven a tulajdonságelméletek irányzata: az empirikus menedzsment iskola képviselői azt vizsgálták, miben különbözik a vezető a beosztottaktól, a sikeres vezető a sikertelentől. Míg a klasszikus iskola képviselői a sikert a jól szervezett rendszernek tulajdonították, ez az irányzat a kiemelkedő tulajdonságú vezető „számlájára írták”.

**Szakirodalmi ajánlások:**

* Kovács I. (2010): „Miért nem működhet a laissez-faire vezetési stílus a rendőrség kötelékében”, *Belügyi Szemle,* Vol. 67 No. 2, pp. 69-88.
* Matkó A., Takács T. (2016): „A vezetési stílus vizsgálata és összehasonlítása két multinacionális vállalat esetében”, *Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények,* Vol. 1 No 1, pp. 1-9.
* Bartha V. (2015): *„Vezetési stílusok”, Hadtudományi szemle,* Vol. 8 No 1, pp. 387-395.
* Fehér J. (2010), „Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői”, *Vezetéstudomány,* Vol. 41 No. 3, pp. 2-13.
* Szerző nélkül (2003): „Van-e női és férfi vezetési stílus?”, *Humánpolitikai szemle,* Vol. 14 No. 6, pp. 60-64.
* Hofmeister-Tóth Á., Kopfer-Rácz K., Zoltayné Paprika Z. (2016): „A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval”, *Vezetéstudomány,* Vol. 47 No. 7, pp. 47-53.
* Szűcs P. (2009): „Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban”, *Vezetéstudomány,* Vol. 40 No. 7-8, pp. 49-55.