

BARTHA VIKTOR**Vezetési stílusok****Leadership styles****Absztrakt**

A tanulmány a vezetési stílust és a vezetési stíluselemeket foglalja össze. Szemlélteti a stílus fogalmát, valamint a vezetést és annak fontosságát. Bemutatja a téma néhány kutatóját és azok kutatási eredményeit. Képet ad arról, hogy a különböző körülmények, hogyan hatnak a vezetési stílusra. Valamint a szerző egy kis mintán vett kutatás eredményei alapján ábrázolja, hogy jelenleg a MH többségében őrnagyi beosztásban dolgozó vezetőinek tapasztalati alapján mely stíluselemek alkalmazása a leggyakoribb és leghatékonyabb.

Abstract

The essay summarizes the topic of leadership style and the leadership style characteristics. It demonstrates the importance of leading and gives the definition for leading style. It introduces some of the researchers of the topic and their results. It describes how the different circumstances impact the leading style. Besides, on the basis of the results of a research taken on a small sample the author shows that currently which leading style characteristics are the most common and effective according to the experiences of leaders (mostly majors) of Hungarian Defence Forces.

A TÉMA MOTIVÁCIÓJA

A tanulmányom célja, hogy elméleti megközelítésből átfogó képet adjak a vezetési stílusokról, továbbá hogy empirikus kutatással kiválasszam az aktuális stíluselemeket a Magyar Honvédség vonatkozásában.

A stílus és a vezetés rövid ismertetőjével vezetem be a témát, majd arra mutatok néhány példát, hogy milyen szempontokat érdemes figyelembe venni a vezetőnek a vezetői stílusának kialakítása közben. Ennek során kitérőt teszek a személyiség témakörére, hiszen a vezető személyisége a vezetési stílusának fontos része, vezetői eredményességének meghatározó eleme.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

A tanulmány második részében a vezetői stílusok bemutatását tűzöm ki célul. Bemutatom, hogy a témával foglalkozó kutatók, akik a vezetési stílusokat tipizálni próbálták, milyen szempontok szerint közelítették meg a kérdést.

A harmadik részben a 2014/2015. tanév NAKV5911-es és NAKV5912-es csoportok bevonásával készült 20 kérdéses kérdőív eredményeit mutatom be. A kérdőív célja az volt, hogy bemutassa, hogy jelenleg a Magyar Honvédség jellemzően őrnagyi beosztásban dolgozó vezetőinek tapasztalatai szerint mely vezetési stílus, illetve milyen vezetői stílus-elemek, használata a leggyakoribb, mi tűnik tehát a legeredményesebb vezetői stílusnak egy olyan hierarchikus szervezeti felépítésű, szakmailag speciális, szabályokkal pontosan körbehatárolt szervezetben, mint a Magyar Honvédségben.

Az, hogy egy adott vezetési stílus mennyire lesz sikeres, mennyire sikerül általa a hatékonyan és eredményesen vezetni a vezetőnek a csoportot, sokféle tényező függvénye lehet. Ahogy szó esett róla fentebb, bizonyos határokon belül lehet mozgásteret a vezetőnek abban, hogy milyen vezetési stílust alkalmaz, vagyis tudatosan tud például alkalmazkodni. A következő részben néhány szempontot szeretnék bemutatni, amelyet érdemes figyelembe venni.

Magára a vezetési stílus kifejezésre vonatkozóan számos definícióval, megközelítéssel találkozhatunk. Értelmezhető egyrészt a vezető és beosztottak közötti viszonyként is, másrészt le lehet vezetni a vezető személyiségén alapuló, tőle alapvetően nem elválasztható viselkedésből, az emberekkel való bánásmódmódból. A vezetési stílus magában foglalja azokat a vezető által jellemzően használt vezetési eszközöket és alkalmazott módszereket, amelyek által ellátja feladatát, vagyis a beosztottai mozgósítását a cél elérése érdekében.

A kutatók között megoszlanak a vélemények aközött, hogy a vezetői stílus mekkora mértékben származhat a vezető alapvető, tőle elválaszthatatlan, öröklött személyiségeiből, illetve mennyire tanulható és tudatosan változtatható.

A vezetési stílus részletesebb ismertetéséhez mindenképp fontosnak tartom a stílus és a vezetés autonóm vizsgálatát, megértését, mivel a téma tisztánlátása érdekében kiindulási alapoknak tekinthetők.

A STÍLUS

A stílust többféleképpen értelmezik, de a legjobb megközelítés talán az alábbi három megfogalmazás összessége adhatja:

- „az ókori görögök és rómaiak íróvesszője, amellyel a betűket a viaszréteggel bevont táblákra karcolták”,
- „a magatartás, viselkedés sajátos, jellemző jegyei: modor, hang”,
- „a válogatás eredményeképpen létrejött kifejezési mód, a kifejezési eljárások, eszközök összessége (írásban, beszédben, műfajokban stb.)”. (Bakos, 2002. 611. o.)

A VEZETÉS

Vezetés nélkül aligha képzelhető el, hogy egy csoport hatékonyan működjön és eredményesen ellássa feladatát. Vezetésre szükség van, a vezető nélkülözhetetlen szerepet tölt be az általa irányított csoportban. A vezetés fontossága már régóta köztudott, a vezető szerepének, a vezetési módszereknek, technikáknak, a szükséges kompetenciáknak a vizsgálata régóta kutatások témája.

A különböző elméleti megközelítések során a téma szakértői magát a vezetés fogalmát is többféleképpen közelítették meg:

„A vezetés olyan tevékenység, amely kommunikációs folyamatokra támaszkodva, meghatározott célok érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat, és az emberi magatartásokat.” (Bayer, 1995. 11. o.)

A vezetés lényege elérni egy feladat megoldását más emberek segítségével azáltal, hogy a vezető eléri, hogy a csoport tagjai elkötelezetten együttműködjenek vele a közös cél elérése érdekében képességeik, tehetségük, erőforrásaik felhasználásával. (Szelei, 2005. 5. o.)

„Ha pozitív kapcsolatot sikerül a beosztottakkal kialakítanunk, az mindenekelőtt azzal az előnnyel jár, hogy partnerré tesszük a vezetett állományt, annak érdekében, hogy hozzájáruljanak, közreműködjenek döntéseink kivitelezésében.” (Bárdos – Szelei, 2013. 32. o.)

A vezetés tehát

- többnyire valakinek a befolyásolására irányul,
- mindig személyek közötti kapcsolatot jelent,
- valamilyen cél megvalósítása érdekében történik,
- kommunikációs folyamat keretében valósul meg.

A fentiek általános érvényű körülmények, a vezetési nézetek azonban a történelem során folyamatosan változtak, ezáltal korszakokra bonthatóak.

VEZETÉSI KORSZAKOK

A vezetés szempontjából három fontosabb korszakról beszélhetünk:

1. Feudális vezetési nézet korszaka a korabeli katonai hagyományokra épül. A vezetés jellemzői az alá- és fölérendeltségi viszony, mérsékelt mozgás szabadság, merev vezetés, szigorú bánásmód.
2. Kooperatív vezetési nézet korszaka a munkavállalót aktív, cselekvő kész, felelősséget vállalni képes személyiségnek írja le. Meghatározott célokhoz, követelmények és támogatási formák vannak társítva. A teljesítőképesség javulását a tájékoztatás, eligazítás, hatáskör megosztás, továbbképzés, jó információáramlás, pontos feladat meghatározás segíti.
3. Jelenkori vezetési nézet korszakára a rendszerfelfogás jellemző. Az előző kettő korszak egy egységet képez. A vezető partnernek tekinti a dolgozót és együttműködik vele.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

A fentiekből kitűnik, hogy az egyes korszakokban kirajzolódtak meghatározó, követendő vezetési nézetek, melyek behatárolják a kor használt vezetési stílusát. Fontos azonban, hogy egy adott vezető vezetői stílusának kialakulását nem csupán a környezet befolyásolja.

Mielőtt megnéznénk milyen tényezők vannak még hatással a vezetési stílusokra, bemutatok néhány példa arra vonatkozólag, hogy a jó vezetéssel kapcsolatosan milyen elvárások fogalmazódnak meg.

Hallgatók által preferált nevelési értékek:

- szellemi ösztönzés,
- áldozatkészség,
- függetlenség,
- anyagi ellenszolgáltatás,
- változatosság,
- önérvényesítés,
- presztízs,
- esztétikum,
- társas kapcsolatok,
- munkabiztonság,
- irányítás,
- hierarchia,
- fizikai környezet,
- munkateljesítmény,
- kreativitás. (Szelei, 1999. 16-17. o.)

„Jó vezető” legfőbb tulajdonságai a következők:

- *Intelligencia: legyen átlagon felüli, de azért „zsenikre” a vezetői poszton nincs szükség. Az absztrakt és komplex problémák megoldására való képesség – különösen felsőbb szinten előnyös. Feinberg szerint ugyanakkor vigyázni kell, mert a kiemelkedő intelligencia hajlamos aláásni saját eredményességét.*
- *Kezdeményezőkészség: a vezetőnek fel kell ismernie, ha cselekvésre van szükség és valóban cselekednie is kell.*
- *Önbizalom: a vezető bízik magában és magasra tör.*
- *Madártávlat: a vezető képes felülemelkedni a részleteken, nagyobb összefüggésben szemléli a problémákat.* ” (Szelei, 2005. 27. o.)

„Egy felsővezetők körében Nagy-Britanniában végzett felmérés szerint a következők jellemzik a sikeres vezetőt (százalékban):

1. a közös munkára való képesség (78 %),
2. felelősségvállalás a fontos feladatokért már fiatalon (75%),
3. eredményességre törekvés (75%),
4. vezetői tapasztalatok fiatal korban (75%),
5. sokféle funkcióban szerzett tapasztalatok (74%),
6. tárgyalási készség (66%),

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

7. kockázattvállalás (63%),
8. ötletesség (62%)” (Szelei, 2005. 28. o.)

„A sikeres vezetés feltétele:

- magas szintű vezetői, katonai, szakmai felkészültség,
- a saját és előljáró szervezet céljának, feladatának, stratégiájának ismerete, elfogadása, támogatása,
- saját kötelék helyzetének alapos ismerete,
- vezetési-, szervezeti egység, jó kollektíva,
- világos célok kitűzése a szervezete elé, és a munkatársak megnyerése ennek érdekében,
- a célok megvalósítása,
- a szervezet eredményeinek, értékeinek népszerűsítése.” (Czuprák, 2004. 100. o.)

A személyes tapasztalataim alapján a sikeres vezetés fontos feltétele a magas szintű vezetői felkészültségen belül a vezetési eszközök megfelelő használata is.

A VEZETÉSI STÍLUSOK ELEMEI

A vezetéssel szemben támasztott követelményekből kitűnik, hogy több tényező is befolyásolja a sikeres vezetéset, a jó vezetési stílust.

A vezetői stílusok elemeit, vezetési stílusokat befolyásoló tényezőkbé rendezhetjük.

A vezetői stílust Bakacsi Gyula véleménye szerint 4 tényező befolyásolja:

- vezető és csoporttagok személyisége,
- csoportszituáció,
- szervezeti célok és csoportcélok,
- környezet. (Bakacsi, 2004. 182. o.)

Személyes megállapításom, hogy a fenti tényezőknek igen komoly egymásra gyakorolt hatásai is vannak.

A továbbiakban az általam legfontosabb tényező legfontosabb elemével (vezetési stílus elemmel), a vezető személyiségével foglalkozom.

SZEMÉLYISÉG

A személyiségünk két összetevőből állhat, az örökletes és tanult tulajdonságokból, valamint a környezeti elemek befolyásoló hatásából.

Személyiségünk meghatározza, hogy hogyan reagálunk másokra, hogyan lépünk velük interakcióba.

Személyes tulajdonságokból hozzávetőlegesen 18 000-et azonosítottak, melyeket faktoranalízissel (változók csoportosítása és a változók számának redukálása) 16 tulajdonságpárba tudtak tömöríteni. (Bakacsi, 2004. 32-33. o.)

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

A kutatási eredmények segítségével tehát, egy vizsgált személyiség néhány elemmel körülírható válik.

Az eddigi elméletek alapján megállapítható hogy személyiségünk igen bonyolult, személyenként eltérő, és cselekedeteinkre alapvetően kihatással van. Mindezek alapján a vezető személyisége a vezetésre a vezetés során alkalmazott vezetési stílusra is következményekkel van.

A vezető személyisége leginkább az érett személyiséghez hasonlítható, így annak ismertető jegyeivel leírható.

Az érett személyiség jellemzői:

- nem menekül a problémahelyzetektől,
- szilárd szokásokkal rendelkezik, jól alkalmazkodik,
- harmóniát talál a vágyai és a felettes én kontrolja között,
- összeszervezett a személyiségén belül a sokféle motívum és viselkedésminta,
- sokoldalú érdeklődés és tevékenység jellemzi,
- kitágult idődimenzióval rendelkezik (jelen tevékenységét a múlttal és a jövővel össze tudja hangolni),
- a személyiség alrendszerei egymástól függetlenül tudnak működni (család-munka),
- fejlett a realitásérzéke,
- jó belső kontrollal és önértékeléssel rendelkezik,
- jó viszonyban van a természettel és az emberekkel,
- magas a frusztrációs toleranciája,
- szociális érzülettel rendelkezik, jellemstruktúrája demokratikus jellegű,
- van humorérzéke. (Barta-Barna, 2003. 47-48. o.)

A fentiekben taglalt személyiség jellemzők meglétén kívül azonban az is fontos, hogy felismerjük milyen tulajdonságok, személyiségjegyek szükségesek egy adott feladat megoldásához.

Egy példa arra vonatkozólag, hogy egyes személyiségjegyek milyen negatív, illetve pozitív hatással lehetnek a vezetés során.

Bakacsi Gyula Szervezeti magatartás és vezetés című könyvében Demján Sándor üzletember, Magyarország 5. leggazdagabb emberének véleményét írja le a nagyon precíz, óvatos emberről, aki szerinte kiváló hivatalnok, vagy könyvelő lehet, azonban tíz probléma közül képtelen kiválasztani a leglényegesebbet, ehelyett mindegyiket feldolgozza döntése során. (Bakacsi, 2004. 31. o.)

Vele szemben a konzervatív stílusú Lee Iacocca, aki 1979-ben a Chrysler autóipari vállalat vezérigazgatója lett, és az akkori válságból kivezette a céget, döntései előtt mindig piaci kutatásokat végzett, csak tények alapján döntött.

VEZETÉSI STÍLUSOK

A vezetési stílusokat a témával foglalkozó kutatók többféle módon tipizálták. Rengeteg modell jött létre és azoknak megannyi vezetési stílusa lett megállapítva, melyekből a kutatásaim során a téma szempontjából legfontosabbnak vélteket a tanulmányban ismertetem.

A kutatók többsége alapvetően kétféle szempontból közelítette meg a vezetési stílusok osztályba sorolásának kérdését a magatartás lélektani alapú vezetési modelleken belül.

1. *Döntésközpontú vezetési modellek*, ahol a behatárolás tárgya a döntéshozatal módja.

A klasszikus Lewin-féle vezetési stílusok tartozhatnak ide, melyek Lippit és White kísérletek alapján igazolva lettek. Vezetési stílusai:

- autokratikus vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a rossz légkör, az elégedetlenség, és a minimális érdeklődés,
- demokratikus vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a jó légkör, a jó együttműködés, és az alkotó gondolkodás,
- Laissez faire (szabad kezet adó) vezetési stílus, melynek főbb jellemzői az anarchia és a bizonytalanság.

Később a Lewin-féle modell bővítve lett és létrejött Likert egytényezős modellje, ahol a döntéshozatal módján belül a behatárolás tárgya pontosítva lett a beosztotthoz viszonyulás alapján. Vezetési stílusai:

- keménykezü parancsoló vezetési stílus, melynek főbb jellemzője a csekély bizalom,
- jóakarató parancsoló vezetési stílus, melynek főbb jellemzője a némi bizalom,
- konzultatív vezetési stílus, melynek főbb jellemzője a bizalom,
- részvételi csoport vezetési stílusa, melynek főbb jellemzője a teljes bizalom.

2. *Személyiségközpontú vezetési modellek*, ahol a behatárolás tárgya a cselekvés iránya (figyelem produktumra vagy személyre).

Likert szerint e modellen belül két vezetési stílus különíthető el:

- feladat centrikus vezetési stílus,
- beosztott centrikus vezetési stílus.

Később a Likert modell bővítve lett Blake és Mouton koordinátarendszere alapján megállapított köztes állapotok szerint. Vezetési stílusai:

- emberközpontú vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a maximális figyelem a beosztottakra, és maximális figyelem a termelésre,
- csoportközpontú vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a maximális figyelem a beosztottakra, és minimális figyelem a termelésre,
- kompromisszumos vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a közepes figyelem a beosztottakra, és közepes figyelem a termelésre,
- hajtós vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a minimális figyelem a beosztottakra, és maximális figyelem a termelésre,

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

- fél-vezetés vezetési stílus, melynek főbb jellemzői a minimális figyelem a beosztottakra, és minimális figyelem a termelésre, valamint maximális törekvés a szervezeti tagságra. (Bolgár-Ribárszki, 1999. 15-23. o.)

Egyéb a téma szempontjából fontosnak vélt vezetési stílusok:

Eric Berne Ok keret modellje, ahol a behatárolás tárgya az önmagunkhoz és másokhoz viszonyulás mértéke. Vezetési stílusai:

- sodródó vezető, aki elégedetlen önmagával és a munkatársaival is,
- barátságosan meggyőző vezető, aki elégedetlen önmagával viszont munkatársaival szemben elégedett,
- nyomást gyakorló vezető, aki elégedett önmagával viszont munkatársaival szemben nem elégedett,
- problémamegoldó vezető, aki elégedett önmagával és a munkatársaival is. (Barta-Barna, 2003. 35-39. o.)

Katonai szervezetek vonatkozásában alkotott modell, ahol a behatárolás tárgya a vezető szakmai felkészültsége, elkötelezettsége, a vezetéssel-szervezettel-alárendeltekkel való kapcsolat és a személyiség jellemzők. Vezetési stílusai:

- mesterember típusú vezető,
- dzsungelharcos típusú vezető,
- szervezeti ember típusú vezető,
- játékos típusú vezető. (Czuprák, 2004. 108. o.)

Nyugati haderők vonatkozásában alkotott modell, ahol a behatárolás tárgya a vezető és az alárendelt közti kapcsolat. Vezetési stílusai:

- utasító vezetési stílus,
- tanácskozó vezetési stílus,
- delegáló vezetési stílus. (Czuprák, 2004. 140. o.)

EMPÍRIKUS KUTATÁS

A felmérés célja volt feltárni, hogy a leginkább előforduló stílusok, stíluselemek közül, a MH jellemezően őrnagyi beosztásban dolgozók tapasztalatai alapján jelenleg, melyek alkalmazása a leggyakoribb, leghatékonyabb. Mi tűnik a legeredményesebb vezetési stílusnak egy hierarchikus felépítésű, szakmailag speciális, szabályokkal pontosan körbehatárolt szervezetben.

A felmérésre kérdőívet használtam, melyben húsz kérdést tettem fel. A kérdőívek összesítése után az a végeredmény mutatkozott, hogy a Magyar Honvédségben az aktuális vezetési stílus előnyös elemei lehetnek a bizalom, a feladat centrikusság, a jutalmazás, a teljesítmény alapú motiválás, a képessé tétel, a jó vezetői kvalitás, az együttműködés, a csapatmunka, a nagy tapasztalat, a sikerorientáció, a karizmatikusság, a pozitív személyközi kapcsolatokra törekvés, és a rugalmasság.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2015. VIII. évfolyam 1. szám

Amennyiben a tanulmányban bemutatott kutatók modelljeihez viszonyítjuk a felmérés eredményét, megállapíthatjuk, hogy a demokratikus, beosztott centrikus, tanácskozó, játékos típusú vezetési stílus a leginkább elfogadott a megkérdezettek körében.

A kapott elemeket besorolhatnánk egy általunk megnevezett stílus alá, mint sokan mások csinálták, de a tanulmányban nem egy új kategória létrehozása volt a cél.

A kapott eredmény katonák vezetése során kiindulási alapnak tekinthető, azonban nem vonja maga után, hogy más módon nem célszerű, nem hatékony vezetni.

Fontos figyelembe venni milyen környezetben, ki (nő-férfi, fiatal-idős személy), milyen vallással, származással, kultúrával, hogyan alkalmaz a vezetői tevékenysége során egy vezetési stílust, illetve annak elemeit.

Véleményem szerint a vezető személyiségével harmonizáló vezetési stílus használata minden bizonnyal célravezető megoldás, főleg ha optimális határokon belül olyan elemekkel egészül ki, melyek hatékonyabbá teheti a vezetőt.

Kulcsszavak: Vezetés, stílus, személyiség, vezetési modellek, vezetési stílus, vezetési stíluselemek.

Key words: Leading, style, personality, leading models, leading style, leading style characteristics.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Bakacsi Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula kiadó, Budapest, 2004.
2. Bakos Ferenc: *Idegen szavak és kifejezések szótára*, Akadémiai kiadó, Budapest, 2002.
3. Bárdos László - Szelei Ildikó: *A pozitív parancsnok - beosztott viszony kialakításának pedagógiai módszerei*, Honvédségi szemle, 141. évfolyam, 2013/1. szám 32-36 old.
4. Dr. Barta Tamás - W. Barna Erika: *Személyiség; kommunikáció; etika*, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2003.
5. Dr. Bayer József: *Vezetési modellek-vezetési stílusok*, Vinton Kft., Budapest, 1995.
6. Dr. Bolgár Judit - Dr. Ribárszki István: *Vezetés- és döntéssz pszichológia*, Egyetemi jegyzet, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 1999.
7. Dr. Czuprák Ottó: *Katonai szervezetvezetés*, Egyetemi jegyzet, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest, 2004.
8. Szelei Ildikó: *Motivációelmélet*, Egyetemi jegyzet, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Szentendre, 1999.