



20-25 perc

Mottó

„Az ún. „szigorú-engedékeny” vezetési stílust alkalmazó vállalatok egyrészt szigorú ellenőrzést gyakorolnak a vállalati folyamatok fellett, másrészt lehetővé teszik (sőt, legtöbbször meg is „követelik”) az önállóságot, a vállalkozó szellemet és az innovációt.”
Peters - Waterman

A személyes vezetés (leadership) fogalma

A vezetés fontos társadalmi probléma, széleskörű érdeklődés tapasztalható iránta. A vezetői munka egyik legfontosabb tényezője a *beosztottak befolyásolása a célok elérésének irányában*. Ennek egyik igen erőteljes eszköze a *hatalom*, amely nem kell, hogy tekeintettel legyen a beosztottak céljára, a motivációval kapcsolatos kutatások azonban rávilágítottak arra, hogy a beosztottak *saját szükségletei kielégítésére való törekvések jelentős erőforrást jelentenek*. Ebből következik, hogy a vezetői viselkedés terén célszerű óvatosan bánni a *hatalmi eszközök alkalmazásával*, fontos a munkatársak céljait is figyelembe vevő vezetői magatartás elsajátítása. Ezt a fajta magatartást, amely *össze kívánja kapcsolni a szervezeti és az egyéni célokat* a szakirodalomban leadershipnek nevezik, magyarul talán a személyes vezetés kifejezés fejezi ki a legjobban a tartalmát.

Bakacsi szerint általánosságban a *leadership* a vezetői tevékenység egy olyan eleme, "...amely

- a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik, (a vezető és a beosztottai közötti kapcsolat módjára keresi a választ)
- annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani." (Bakacsi, 1996. 184. o.)

A személyes vezetéssel kapcsolatos elméletek történeti áttekintése

A személyes vezetés a legbonyolultabb szervezeti erőforrás, az *emberi erőforrás mozgásba hozását* jelenti. Ennek alapja a vezető és a beosztott közötti közvetlen személyes kapcsolat.

Erről a témáról, a vezetettek befolyásolásának módjáról, a szervezés- és vezetéselmélet történetének különböző időszakaiban, a különböző szervezeti feltételek között más és más elképzelések uralkodtak. Ebben a fejezetben a személyes vezetés egymást követő legmeghatározóbb elméleteit fogjuk bemutatni.

A vezetői képességek tudományos kutatásának igénye már a klasszikus iskolában felvetődött. A termelékenység fokozásának egyik kiemelt területét látták a vezetői funkciók standardizálásában, azaz abban, hogy a vezetői munkában speciális területeket különítsenek el, és hogy a *legalkalmasabb embereket sikerüljön kiválasztani* ezek ellátására. A korai vezetéskutatás osztotta azt a hétköznapi nézetet, hogy a személyekben látta az eredmények okát. Úgy gondolták, hogy a *vezetői viselkedés mögött a személyes tulajdonságok* állnak, és nem tulajdonított jelentőséget a csoportstruktúra és a szituáció hatásának. E gondolatok alapján a vezetői tulajdonságok felkutatása és diagnosztizálása vált az egyik fő kutatási területté.

Sok módszertani kritika is érte e vizsgálatokat, de sikertelenségük valószínűleg arra a szemléletbeli hibára vezethető vissza, hogy *egyéneket próbáltak összehasonlítani, abból a szempontból, hogy milyen személyiségvonás különbözteti meg a vezetőt a nem vezetőtől*. Gyakorlatilag csak azt a nagyon általános megállapítást lehet levonni a kutatásokból hogy *"...vezetői tulajdonságnak tekinthető bármely, vagy minden olyan személyi jellemző, amely konkrét helyzetben lehetővé teszi valaki számára, hogy előmozdítsa valamilyen csoportcél elérését."* (Engländer és tsai, 1975. 93. o.)

A döntésközpontú elméletek

Ide soroljuk azokat az elméleteket, amelyek a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja alapján csoportosítják, azaz azt emelik ki, hogy milyen részvételt engednek beosztottaiknak a döntéshozatalban. A vezetésstudomány döntésközpontú elméleteinek alapját Kurt Lewinnek, a csoportdinamika „atyjának” kutatási eredményei alapozták meg, a következőkben ezeket ismertetjük.

Lewin kísérleti eredményei

Lewin és munkatársai először írták le az *autokratikus, a demokratikus és a „laissez faire”* vezetési stílusokat vizsgáló kísérleti eredményeket és a vezetési stílusok csoporton belüli változtatásának következményeit. Elemezték a csoport részvételét a döntésben, a tevékenység szabályozását, a feladatok megosztását, az együttműködést és az eredmények értékelését. Az autokratikus vezetői magatartást a következőképpen jellemezték: *Minden lényeges kérdésben o dönt, szigorú fegyelmet tart és szubjektíven értékeli. A demokratikus vezető sokféle módon próbálja növelni a csoporttagok részvételét és objektív teljesítményértékelésre törekszik. A laissez faire stílusú vezető passzív résztvevője a csoportnak, nem kezdeményez, nem értékeli, csak akkor segít, ha kéri.*

A vezetési stílusok hatását illetően Lewinék a következő eredményeket kapták: a csoporttagok a *demokratikus vezetővel elégedettebbek voltak, mint az autokratikussal*, sőt a laissez faire stílusút is vonzóbbnak találták az autokratikusnál. A feladatmegoldásban az autokratikus vezető csoportja bizonyult jobbnak, a megelégedettség viszont a demokratikusan vezetett csoportokban volt nagyobb.

A személyiségközpontú elméletek

Ide tartoznak azok az elméletek, amelyeknél a csoportba sorolás alapja a vezető személyisége, figyelmének irányultsága. Az elméletek általában kétféle irányultságot különböztetnek meg: *vagy a feladatra illetve a teljesítményre, vagy a munkatársakkal való jó kapcsolat kialakítására helyez a vezető nagyobb súlyt.*

„...a jellemvonások felőli megközelítés eredménytelensége új kutatási taktikát szült, amely a vezetői viselkedésre összpontosította a figyelmet.” (Secord-Backman, 1972. 324. o.) Az ebben az irányban folytatott kutatások eredményeként számos szerző egyetértett abban, hogy *vezetői viselkedésnek az olyan tevékenységek tekinthetők, amelyek vagy valamilyen cél elérését mozdítják elő, vagy a csoport fennmaradását és megszilárdulását.* „...a csoport céljainak elérését előmozdító aktusok kategóriájába beletartozik az akcióra tett indítvány, a cél megközelítésére tett becslés, a cél szempontjából irreleváns tevékenységek leállításának és a cél elérését eredményesen szolgáló megoldások kidolgozása. A csoport fennmaradását a

csoporthtagok szociális-emocionális szükségleteinek kielégítésével szolgáló aktusok közé tartozik a többi tag bátorítása, a kialakuló feszültségek feloldása, és annak bizonyítása, hogy mindenki kifejezhesse magát.” (Secord- Backman, 1972. 325. o.) Bizonyos mértékben minden csoporttagra jellemzőek ezek a viselkedések.

A vezetés viselkedési felfogása tehát úgy véli, hogy bizonyos mértékig *minden csoporttagra jellemző a vezetői viselkedés*, bizonyos tagokra ez azonban inkább jellemző, mint másokra, főleg a csoportfejlődés korai szakaszában. Bales vizsgálatai ezzel kapcsolatban újonnan létrejött laboratóriumi csoportokban történtek. A vezető nélküli csoportok fejlődése során *bizonyos tagok több közlést áramoltattak a csoport felé, általában a pozitív, feladatra orientált kategóriában.*

A többi csoporttagnak erről a személyről az a véleménye alakult ki, hogy sokat tesz a cél elérése érdekében. A viselkedésnek ezt a specializációját és ennek a csoporttagok általi elismerését *szerep-differenciálásnak* nevezzük. (Secord-Backman, 1972. 326. o.)

A további vizsgálatok szerint kiderült, hogy sok kiscsoportnak *feladat-vezetője és szociális-emocionális vezetője is van*. A feladat-vezető a cél elérése felé vezeti a csoportot, a szociális-emocionális vezető a csoportot pszichológiai szükségleteinek kielégítését segíti elő. A vizsgálatok szerint a feladatvezetőt a csoport sokra értékelte a kezdeményezés és az irányítás terén, de a rokonszenv terén a szociális emocionális vezetőt sorolták előre.

A kutatások szerint a szerepdifferenciálás összefüggésben van a *csoporth egyensúlyi állapota irányába ható tendenciákkal*. A feladat elvégzését elősegítő tevékenységek ugyanis akadályozza más szükségletek kialakulását, ezért fellépnek olyan erők, amelyek e szükségletek kielégítése irányában hatnak, mivel ekkor azonban a feladat elvégzése elé gördülnek akadályok, olyan erők kezdenek hatni, amelyek a csoportot visszaterelik a feladat elvégzéséhez. Ezen erők együttes hatásaként *bizonyos egyensúly alakul ki a csoportban a feladat-funkciók és a szociális emocionális funkciók teljesítése terén.*

E folyamat közben az erőteljes feladat-vezetővel szemben először szimpátia keletkezik, mert kielégíti a tagok ilyen irányú szükségleteit, később viszont ellenséges érzelmek keletkeznek vele szemben, mert megköveteli a feladattal való törődést. Az iránta érzett rokonszenv áttevéődik arra a csoporttagra, aki kevésbé aktív, de hangot a negatív érzelmeknek.

Bass kutatásai nyomán a következő szempontok alapján figyelhetjük meg a *vezetési készségek érvényesülését egy csoportos tevékenység során*. Három-négyfős csoportokat alakított ki, amelyekben megfigyelték a résztvevők személyes aktivitását. Az aktivitás mutatójának és egyben a megkísérelt vezetés mértékének a vita során kiejtett szótagok számát tekintették. Emellett a kísérletvezetők azt is vizsgálták, hogy kinek milyen mértékben sikerült másokkal az álláspontját elfogadtatni, s ezt a vezetői sikeresség mértékének tekintették, amely alapvetően azon a tényezőn alapul, amely megindítja a strukturálódást egy alapvetően strukturálatlan szituációban. E kísérletek során Bass egy skálán ("nagy mértékben"-tól az "egyáltalán nem"-ig) a *következő viselkedésformákat regisztrálta*:

- "kezdemenyezés mértéke,
- mennyire hatásos az, amit mondott,
- milyen mértékben volt képes a vizsgált személy másokat részvételre bírni,
- milyen mértékben volt képes mások véleményét befolyásolni,
- mennyire tudott jó megoldásokat ajánlani,
- mennyiben voltak a vizsgált személyek a vita vezetőinek tekinthetők." (Engländer és tsai, 1975. 165. o.)

Mc Gregor X- és Y-elmélete

Mc Gregor két elméletet vázolt fel a vezetésről, az egyiket X-nek, a másikat Y-nak nevezte. A két elmélet alapján McGregor több skálát is alkotott, amelyeket a vezetés kérdéseinek elemzésére szánt.

1. ábra

| | X | Y |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Bizalom | erős gyanakvás 1 2 3 4 | erős bizalom 5 6 7 |
| Támaszkodás | mindenki magáért 1 2 3 4 | igazi törődés egymással 5 6 7 |
| Kommunikáció | körültekintő, óvatos 1 2 3 4 | nyílt és igazmondó 5 6 7 |
| Figyelem | nem figyelünk egymásra 1 2 3 4 | másokat megértünk és bennünket is megértenek 5 6 7 |
| Csoportcélok | nem értik 1 2 3 4 | világosan értik 5 6 7 |
| Konfliktusok | elhárítás, elkerülés elfojtás 1 2 3 4 | vagy elfogadás és "átvizsgálás" 5 6 7 |

Blake - Mouton, 1980. 502-503. o.

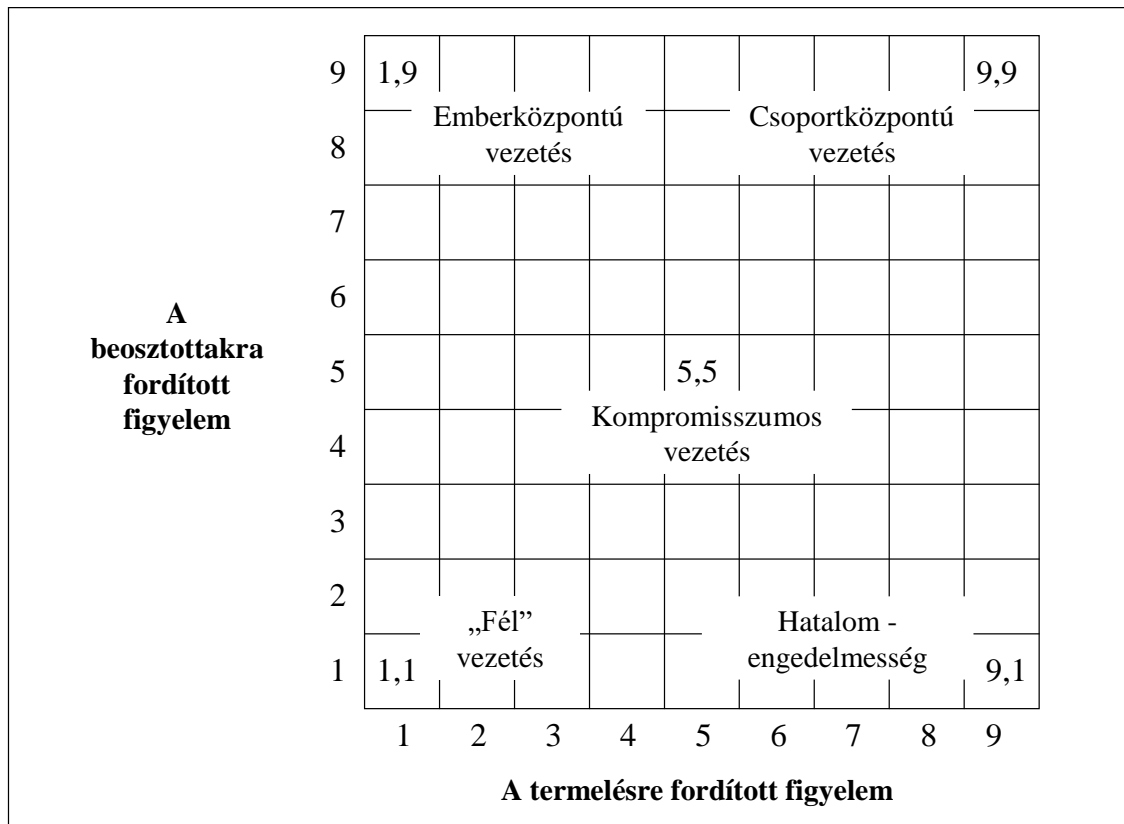
A tagok a fent bemutatott *hétfokú skálán értékelik a munkacsoportjukat*, ezután összegyűlnek és megvitatják azokat a tételeket, ahol az átlagérték öt alatt maradt, vagy túl nagy a szóródás. E megbeszélések során a tagok olyan kérdésekkel foglalkoznak, amelyek fontosságára a csoporttagok eddig valószínűleg rá sem döbrentek, pl. a *kölcsönös bizalom, a kölcsönös támogatás, kommunikáció, csoportcélok, konfliktusok, a hatalom gyakorlásának a módja*. A cél a munkacsoport tagjainak információkkal történő ellátása.

Blake-Mouton „vezetési rács” modellje

A rácsot kifeszítő két dimenzió a *munkatársakra orientáltság és a munkára orientáltság* dimenziója, ezt láthatjuk a 2. ábrán:

2. ábra

Blake és Mouton rácsmodellje



Forrás: Blake, R. R. Mouton, J. S.: The new managerial Grid. Gulf Publishing, Houston, 1978.

A vezető magatartását mindkét dimenzió mentén vizsgálhatjuk és ezek együttesen adják a vezetési stílust. A szerzők a két dimenzióra jellemző értékeket egy egytől kilencig terjedő skálán mérik, ezeket egy koordináta-rendszerben ábrázolják. Az így kapott rácsponatok közül öt jellegzetes értéket emelnek ki, amelyeket a vezetőkre jellemzőnek vélnék. A rács stílusok és alapján meghatározható, hogy a vezető hogy végzi a tervezést, az irányítást, a fegyelmelést és a személyzeti munkát.

A helyzetorientált vezetési modell

A helyzetorientált vezetési modell gyakorlati alkalmazása miatt igen elterjedt. A modell független változója a beosztottak felkészültsége, a vezető legfontosabb feladata ennek diagnosztizálása és az ennek megfelelő vezetési stílus alkalmazása.

A vezetési stílust a szerzők úgy definiálják, hogy a vezető mások által észlelt viselkedésmintája. A vezetők viselkedését két nagy csoportba sorolja a modell, a feladatkiadó és a kapcsolattartó viselkedés kategóriájába.

A *feladatkiadó viselkedés* azt jelenti, hogy a vezető mennyire részletezi a kötelességeket és a felelősségeket a munkatársak számára, ez egy egyirányú kommunikáció a vezetőtől a beosztottak felé.

A *kapcsolattartó viselkedés* azt jelenti, hogy a vezető milyen mértékben alkalmaz két- vagy többirányú kommunikációt, és hogy mennyi odafigyelést, bátorítást, támogatást nyújt munkatársainak.

A kétfajta viselkedést két külön dimenzióban ábrázolva a következő négy vezetési stílus alakítható ki.

- *S1*: A *rendelkező stílus* magas feladatkiadást és a támogató viselkedés alacsony szintjét jelenti, azaz a vezető pontos utasításokat ad és szigorúan ellenőriz.
- *S2*: A *meggyőző stílus* magas szintű feladatkiadást és kapcsolattartást jelent, a vezető megmagyarázza a döntéseit és megvitatja azokat a beosztottakkal.
- *S3*: Az *együttműködő stílus* alacsony szintű feladatkiadást és magas szintű támogató viselkedést jelent, a vezető és a beosztottak közösen alakítják ki elképzeléseiket, és együtt döntenek.
- *S4*: A *delegáló stílus* mind a támogató, mind a feladatkiadó viselkedés alacsony voltát jelenti, a vezető átadja a döntés és a végrehajtás felelősségét a beosztottnak.

A modell a vezetési stílusok meghatározásán kívül támpontot ad a beosztottak diagnosztizálásához, azok felkészültségi szintjének megfelelően. A felkészültségi szintet a

képesség és a hajlandóság különböző kombinációi adják. A különböző felkészültségi szinteket a következő csoportokba sorolják.

- *(R1)* A beosztott nem képes a feladat végrehajtására és nem is hajlandó, nem motivált.
- *(R2)* A beosztottnak nincs meg a képessége a feladat végrehajtására, de motivált és erőfeszítéseket tesz, illetve magabiztos, amíg a vezető útmutatásokkal látja el.
- *(R3)* A beosztott rendelkezik az adott feladat végrehajtásának képességével, de nem hajlandó ezeket használni, vagy bizonytalan, ha a feladatot egyedül kell elvégeznie.
- *(R4)* A beosztott képes elvégezni az adott munkát és motivált is, illetve magabiztosan végzi önállóan a feladatot.

A modell szerint a négy felkészültségi szint azonosítása kulcsfontosságú a vezetésben. A felkészültségi szint megállapítása után tudja a vezető eldönteni, hogy melyik vezetési stílus a megfelelő az adott helyzetben.

- Az *S1* akkor megfelelő, ha alacsony felkészültségű munkatársakat akarunk irányítani. A vezető megmondja, hogy mit, mikor, hol és hogyan végezzen el a beosztott, a támogató viselkedést azonban célszerű alacsony szinten tartani, mert engedékenységnek, illetve a gyenge teljesítmény jutalmazásának vehetik.
- Az *S2* akkor megfelelő, ha alacsony vagy közepes felkészültségű szintű beosztottat akarunk irányítani. Azért nevezik meggyőző stílusnak, mert a vezető alkalmaz útmutatást és irányítást, de a magyarázatokkal és véleménykéresekkkel a vezető megpróbálja rávenni a beosztottat a feladat elvégzésére.
- Az *S3* akkor megfelelő, ha közepes vagy magas felkészültségű beosztottakat kell irányítanunk. Azért nevezhető együttműködőnek, mert a beosztott részt vesz az irányításban, a vezető bátorítja a beosztottat a közreműködésben.

- Az *S4* akkor megfelelő, ha magas felkészültségi szintű beosztottat akarunk irányítani. Azért nevezhető delegálónak, mert a vezető a beosztottra bízta a döntéshozást és átadja a felelősséget.

3. Ábra



Saját szerkesztés Hersey felhasználásával

A modell célja a vezetői hatékonyság növelése, ennek feltétele, hogy a vezető tisztában legyen azzal, hogy mindegyik vezetési stílus hasznos, sőt lehet optimális, attól függően, hogy milyen a beosztott felkészültségi szintje. A modell arra tanítja, a vezetőket, hogy képesek legyenek diagnosztizálni a beosztottakat a megadott szempontok szerint, és az eredménynek megfelelő vezetési stílust alkalmazni. Ha egy alacsonyabb felkészültségi beosztottat, pl. egy R1-et S4 stílussal vezetünk, akkor őt „alulvezetjük”, ami nem hatékony¹, mert nem tudunk megfelelő befolyást gyakorolni rá a szervezeti cél irányába. Hiszen ő „nem képes és nem

¹ „A **hatékonyság** a kibocsátás és a ráfordítás viszonyozása. Egy adott tevékenység során előállított, termékek, szolgáltatások és egyéb eredmények, valamint az előállításukhoz felhasznált források közötti kapcsolat.”
<https://hu.wikipedia.org/wiki/Hat%C3%A9konys%C3%A1g>

akar” tehát először is magas feladatkiadással képessé kellene tenni őt a feladat jó elvégzésére. Ha viszont egy „R4” felkészültségű, igen kompetens beosztottat vezetünk S1 stílusban, őt túlvezetjük, ami szintén nem hatékony, hiszen sokkal több energiát fektetünk a vezetésbe, mint amire szükség lenne.

A helyzetorientált vezetést tréningeken lehet a legjobban elsajátítani, hiszen a vezetési stílusunk függ a személyiségünktől, a szocializációnk során belénk ivódott attitűdöktől, és a kultúra értékeitől, amiben élünk. Így mélyen belénk ivódott, tudattalan értékeken, attitűdökön alapul, amelyek megváltoztatásához a tapasztalati tanulás segítsége is szükséges.

Érdekesség

Joachim Bauer német neurobiológus „*Az együttműködő ember*” című könyvében a legújabb neurobiológiai kutatási eredmények alapján azt állítja, hogy az ember alaptulajdonsága az együttműködés. A közgazdaságtan ember képe, a homo oeconomicus némiképp ellentmond ennek, márpedig az emberről kialakított képünk azt is meghatározza, hogy hogyan bánunk egymással, tehát nagymértékben befolyásolja a társadalom és a gazdaság alakulását is. A darwini tanokból olyan társadalmi rend képe bontakozik ki, amely elő kell, hogy segítse a versengést és a kiválasztódást. A vezetéstudományban Mc Gregor hívja fel a figyelmet az X-es és Y-os ember képű vezetők vezetési stílusa közötti különbségre. E két betűvel Mc Gregor a vezetők mélyen gyökerező alapmeggyőződéseit jelöli, ahol is az X típusú vezető az embert alapvetően lustának és haszonelvűnek véli, és ebből következik az autokratikus stílusra való hajlama. Az Y-os vezető emberképe ennek az ellenkezője, és inkább a demokratikus vezetési stílust preferálja. E tendenciákat tovább erősítheti az, hogy e vélekedések, meggyőződések „önbeteljesítő jóslatokként”² működhetnek.

A ma uralkodó emberkép kialakulásában a szerző a legjelentősebb szerepet Darvinnak tulajdonítja, akinek az eszméi átalakították az emberről alkotott képünket. Tanait a szociobiológiai iskola alkalmazta a huszadik században. Richard Dawkins (1986) azt állította „*Az önző gén*” című művében, hogy a gének az evolúció főszereplői, céljuk a lehető legnagyobb számú szaporodás, és hogy ezáltal más génekkel szemben érvényesüljenek. „Az elsődlegesen önző, csupán saját, öncélú érdekei mentén együttműködő, de végső soron kizárólag a túlélésért folytatott harcra programozott ember antropológiai modellje ezzel látszólag bebetonozódott.” (16. o.)

Ugyanakkor sokan megkérdőjelezik ezt az álláspontot, és „azon a véleményen vannak, hogy az olyan fogalmak, mint a „versengés” és a „túlélésért folytatott küzdelem” emberi konstrukciók, amelyek a modern gazdasági életből származnak. A biológia nem ismeri az eredmény központú szemléletet abban a formájában, ahogyan az a gazdasági életben jellemző.” (17. o.) A szerző nem titkolja lesújtó véleményét a szociobiológiáról és annak egyik

² Rosenthal és Jacobson kísérlete igazolta, hogy a gyereke teljesítménye az iskolában attól függően változott, hogy a tanárok milyen elvárásokat tápláltak velük szemben. (Csepeli, 2003.)

legnevesebb képviselőjéről, Dawkinsról. A Dawkins által leírt „mém”³ fogalmat és azt az elképzelést, hogy maguk a mémek is a létért való küzdelem eszközeivé válnak, Bauer a szociobiológiai sci-fi világába sorolja,

Az új keletű neurobiológiai felfedezések szerint „...az embert természeténél fogva alapvetően szociális rezonancia és együttműködés jellemzi.” (19. o.) az utóbbi években sikerült felfedezni az ember „motivációs rendszereit”, melyeknek egyik legfontosabb hajtóanyaga a dopamin, amely „kellemes érzést kelt és az embert testileg és lelkileg cselekvésre kész, összpontosított állapotba hozza.” (25. o.)

Nem kétséges, hogy a szerző által leírtaknak komoly és tartalmas üzenete van a gazdasági élet szereplői számára. „Az átláthatósággal, korrekt viselkedéssel és jól adagolt bizalommal jellemezhető vezetői stílusnak pozitív hatása van a munkatársak testi-lelki egészségére, és egyben a motiváció kialakításának is feltétele. Az igazságtalanság viszont lerombolja a munkatársak lojalitását és inkább averziót, agressziót kelt.” (161. o.) Ugyancsak fontos, hogy az emberek a munkájukban értelmet találjanak, azaz társadalmilag legyen hasznos. A vezetőnek közös felelősséget vállalni munkatársaival a kapcsolatok alakításában, fel kell ismernie a romboló viselkedést, nyíltan beszélni róla, nevével nevezni a problémát, azaz hozzájárulni az együttműködés kultúrájának kialakításához.

Kitől érdemes még tanulni?

Bern Osterhammel „Lovas suttogó vezetőknek” című könyve nemrég jelent meg. A szerző szokatlan szempontból mutatja be a vezetést, ugyanis párhuzamot von az emberek és a lovak vezetése közé, ugyanis mindkét esetben fontos a tisztelet, lojalitás, együttműködés és az egyéni képességek kiteljesedése. Ennek kialakításáról olvashatunk a könyvben, a szerző valódi üzleti és „lovas” példákkal támasztja alá mondandóját.

Ellenőrző kérdések a megfeleléshez:

1. A leadership fogalma, jelentősége a vezetésben.
2. Sorolja fel a személyes vezetés elméleteit!
3. Milyen döntésközpontú elméleteket ismer?
4. Mi a személyiségközpontú elméletek lényege?
5. Mi a szerepdifferenciálás lényege?
6. Hogyan alkalmazható McGregor X- és Y-elmélete a vezetői munkában?
7. Mi a lényege Blake - Mouton „vezetési rács” modelljének?
8. Mi a helyzetorientált vezetési modell lényege?
9. Hogyan szolgálja a helyzetorientált vezetési modell a vezetői hatékonyságot?
10. Mi a véleménye a helyzetorientált vezetési modell alkalmazhatóságáról a gyakorlatban?

Adaptáció a kiválósághoz:

³A mém „lehet egy dallam, egy gondolat, egy jelszó, ruhadivat, edények készítésének vagy boltívek építésének módja, tehát a kultúrához tartozó elképzelések és vívmányok.”

Írjon le egy vezetési szituációt rövid történet formájában a saját tapasztalatai alapján!
Értelmezze és értékelje a történetet a helyzetorientált vezetési modell szempontjából!

Felhasznált irodalom

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés
KJK., Bp., 1996.

Bauer, Joachim: *Az együttműködő ember*. Alapvető motivációink a neurobiológiai kutatások fényében. Ursus Libris. 2012.

Blake, R. R. - Muoton, J. S.(1978) The new managerial grid. Gulf Publishing, Huston.

Engländer Tibor – Harsányi István – Kovács Zoltán: Vezetői alkalmasság, vezetési készség.
Budapest: Közgazdasági és jogi könyvkiadó, 1975.

Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1972): Management of Organizational Behavior:
Utilizing Human Resources, 2nd Edition, New York: Prentice Hall

Hersey, Paul (1997) Vezetés eltérő helyzetekben. Műszaki Könyvkiadó – McMillan & Baneth
Secord, P. F. - Backman, C. W. (1972) szociálpszichológia. Kossuth K. - Mezőgazdasági K.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT
LECKESOROZAT
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELEN TANANYAG
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

