

A vezetési stílusok kutatása I.: Lewin, Likert és Harpin & Winer (összehasonlítás)

A Hawthorne-i tanulmányok nem vizsgálták közelebbről a vezetők magatartásának képleteit – megelégedtek a „feladat-orientált” és a „támogató” (*szupportív*, tkp.: ember-orientált) típusok azonosításával. *A vezetői magatartás típusainak, a vezetési stílusoknak a vizsgálata, tipológiájuk megalkotása, illetve a leghatékonyabb vezetési stílus keresése az utódokra maradt.* A kérdést a 2. világháború újra előtérbe hozta – a felismerés, hogy vezető származásra való tekintet nélkül bárkiből lehet, sürgetővé tette annak vizsgálatát, *melyik vezetési stílus a leghatékonyabb, milyen tapasztalatok alakítják ki, és hogyan lehet ezeket a tapasztalatokat iskolai körülmények között modellezve hatékony vezetőket képezni.*

A vezetési stílus-kutatás úttörői **Ralph White** és **Ronald Lippitt** (Kurt Lewin professzor irányítása alatt, Massachusetts), **Rensis Likert** (Michigan), valamint a **Edwin Fleischman** és kollégái, a **Harpin** és **Winer** kutatópáros (Ohio State University), akiknek az első vezetési stílus-modelleket köszönhetjük.

White és Lippitt keresték lehetőséget arra, hogy a vezető és a vezetett csoport alkotta komplex rendszert egyszerűbb formában tanulmányozhassák. Erre lehetőséget is találtak Lewin professzor kísérleti gyerek-csoportjaiban.

A kísérletekkel három, jól megkülönböztethető stílust sikerült elkülöníteniük: az **autokrata**, a **demokratikus** és a **megengedő** (*laissez-faire*) vezetést.

Az autokrata vezető utasításokkal irányít – megszabja a szabályokat, kiadja a feladatokat és ellenőrzi a tevékenységet. Bár amíg jelen van és maga ellenőrzi a beosztottjait, a csoport teljesít, amint félrenéz vagy elhagyja a helységet, a tevékenység megszűnik. Ily módon az autoriter módon vezetett csoport teljesítménye közepesnek mondható.

A demokratikus vezető a csoport tagjaival együtt fekteti le a szabályokat, együtt osztják el a szerepeket és feladatokat, ellenőriznek és értékelnek. Amikor a vezető egy idő után elhagyja a helységet, a tevékenység jó darabig tovább folyik. A csoport nem igényel közvetlen ellenőrzést. Teljesítményük jó.

A megengedő vezető nem bonyolódik interakciókba a csoporttagokkal – nem ad feladatot, nem állít fel szabályokat. A csoport széthullik. Egyes esetekben azonban a csoporttagok közül valaki átveszi a vezetést és – autoriter vagy demokratikus módon – részben vagy egészen összefogja a többieket.

A kísérlet eredménye egyértelműnek tűnik – bizonyítja, hogy **a demokratikus vezetés hatékonyabb, mint az autokrata stílus**. A gyerekkísérlet azonban korlátozott érvényű. A megengedő vezetési stílust ugyanis az eredmények alapján nyugodtan el lehetne felejteni – ugyanakkor a 20. század második felében egyre nagyobb szerepe lett a nagyfelkészültségű tagokból álló *specialista, professzionális teameknek*, amelyek menedzsereinek már esélye sem volt arra, hogy a tevékenységek tervezésébe, szervezésébe, irányításába és ellenőrzésébe

érdemben belefolyjanak. Az ilyenkor hatékony vezetési stílus a laissez-faire-hez hasonlítható – a team-tagok végeznek mindent, amihez ők értenek jobban, a menedzser feladata más: biztosítják a teamnek a hatékony munkához szükséges feltételeket:

- segítik a belső kommunikációt,
- kifelé képviselik a csoportot,
- megszerzik a szükséges erőforrásokat és támogatást,
- ellátják a szervezet felé kötelező feladatokat (pl. adminisztráció, jelentéstétel, stb.), és
- távol tartanak mindent és mindenkit, ami/aki a csoportot feltartaná – önmagukat is.

A vezető feladata immár nem az, hogy a teamben ő legyen a legokosabb, hanem **hogyan lehetővé tegye (facilitálja) a csoport eredményes munkáját**. A (projekt) menedzsment gyakorlatilag leválaszthatóvá válik a szaktevékenységekről – független, önálló, és igencsak szükséges tevékenységgé válik: *egyfajta kiszolgáló tevékenységgé*.

Rensis Likert egydimenziós modellje a szélsőséges feladatorientáltság és a szélsőséges emberorientáltság végpontjai között felvett egyenesre vetítve eredetileg négy szervezeti rendszert és az ezeknek megfelelő vezetési stílusokat különböztetett meg.

A legerősebb *feladat-orientáltság* az 1. sz. rendszert, az **autokratikus vezetés** rendszerét jellemzi. Az ilyen szervezet *centralizált*, a vezető közvetlen ellenőrzés mellett utasításokkal vezérel. A kommunikáció itt gyakorlatilag az utasításokra és jelentésekre szorítkozik, csak vertikális. Csoportmunka nem létezik. A motiváció a *fenyegetésre és büntetésre* épül (negatív külső motiváció). A termelékenység közepes.

Egy lépéssel az ember-orientáltság felé a 2. sz. rendszer **jóindulatú autokrata vezetéssel** jellemezhető. A *paternalisztikus vezető* már a *jutalmazást* is használja, és a *delegáció* és *konzultáció* első, bár még gyámoltalan jelei is megjelennek. A termelékenység tisztességes, sőt jó.

A jutalmazás és a kezdeti delegálás, illetve konzultáció azonban felébreszti a beosztott *önbecsülését* – elkezd hinni abban, hogy ő meg is éri, sőt meg is érdemli a magasabb bért, jobb körülményeket, hiszen ő tud valamit, amire szükség van ... ráadásul mivel a jutalmazás és a *kérdés lehetősége*, sőt a *felelősség-átruházás megjelenése* miatt *motivált is a fejlődésre*, sőt *alkalma is van rá*, valóban nő a szakértelme – és ezzel munkapiaci értéke. Ezért a munkások könnyebben válnak meg a cégtől és keresnek maguknak más munkahelyet (*munkaerő-elvándorlás, fluktuáció*). A növekvő „bátorság” másik következménye természetesen a hiányzások megszaporodása („*lógás*”) – ha elbocsátással fenyegetik a munkást, kevésbé hat, hiszen kezdi elhinni, hogy máshol is talál munkát.

A 3. rendszer, amelyet a **konzultáló vezetői stílus** jellemez, már kevésbé feladat-, mint inkább ember-orientált. A célok, feladatok meghatározása, az utasítások kiadása előtt a vezető megbeszéli azokat a beosztottjaival. A kommunikáció vertikálisan kétirányú. A *csapatmunka* első jelei megjelennek, egyes esetekben még bátorítást is kapnak. *A dolgozót* az, hogy – még ha csak korlátok között is, de – *bevonják a döntéshozásba* (és ezzel saját jövője alakításába), egyre erősebben motiválja (*belső motiváció*).

A 4. rendszer a **participatív**, gyakorlatilag tisztán **ember-orientált vezetéssel** jellemezhető. A dolgozók belső motivációja erős, *elkötelezettek a szervezeti célok mellett*, együttműködők. A kommunikáció vertikálisan és horizontálisan egyaránt jó, részletes és sokoldalú motivációs

rendszer működik, a termelékenység kiváló. A hiányzások és az elvándorlás gyakorlatilag megszűnik. A vezetési stílus demokratikus.

Likert modelljének három fontos jellemzőjét kell még megemlítenünk. (1) A modell szerint a két orientáció folyamatosan átmegy egymásba – *kontinuumot* képez, vagyis minél inkább ember-orientált valaki, annál kevésbé feladat-orientált, és fordítva. (2) A leghatékonyabb vezetési stílusnak, amelyet minden vezetőnek el kellene sajátítania, Likert egyértelműen a participatív stílust tartja. (3) A modell – eredeti formájában – nem tartalmazta a „facilitáló” vezetési stílust – de később kiegészítették.

Fleischman, majd **Harpin** és **Winer**, az Ohio State University kutatói szintén az ötvenes években állították fel modelljüket. Ők azonban *a feladat- és az ember-orientáltságot két külön dimenzióknak* vették, elérve, hogy kezelni lehessen azokat a helyzeteket, amikor a vezető egyik orientációt sem mutatja – vagy éppen mind a kettőt.

A két dimenziót az egyes orientációk alacsony vagy magas volta szerint kettéosztva *2x2 mezős mátrixot* kaptak, erre vetítették a vezetői stílusokat. A kutatás utolsó fázisában derült ki számukra, hogy hipotézisük, miszerint a magasan ember- és magasan feladat-orientált vezetési stílus lesz a leghatékonyabb, nem tartható – **minden vezetési stílus lehet a leghatékonyabb, kérdés, milyen helyzetben**. Ettől kezdve a vezetési stílus-kutatás fókuszában nem *a* leghatékonyabb vezetési stílus azonosításának problémája áll, hanem hogy meghatározható legyen, milyen helyzetben melyik a leghatékonyabb ...

KP