

A vezetési stílusok kutatása II.: egydimenziós modellek (Likert, Tannenbaum és Schmidt, Vroom & társai)

A vezetési stílus-modellek csoportosíthatók aszerint, hogy hány dimenziót használnak fel, 1D, 2D, valamint 3 vagy több-D-s modellekre.

Az *egydimenziós modell* alaptípusa a **Rensis Likert** (lájkert) –féle vezetési stílus-kontinuum (ld. VT9r).

Az egydimenziós modellt a *döntéshozási iskola* kutatói alkalmazták előszeretettel annak illusztrálására, *hogyan függ össze a vezetési stílus hatékonysága és a vezető meg a csoport közti munkamegosztás a döntéshozás terén* (**Tannenbaum és Schmidt**), illetve a *döntési helyzet tipológiája és a vezetési stílus hatékonysága* (**Vroom és társai**).

Tannenbaum és Schmidt a feladat-orientált/autokrata és ember-orientált/demokratikus síkra *7 vezetési stílust* helyez fel, aszerint, hogyan osztozik a vezető és teamje a döntéshozatal tevékenységein:

- (1) a vezető meghozza és közli a döntését, a csoport pedig végrehajtja.
- (2) a vezető meghozza a döntését, és elmagyarázza a csoportnak, miért ezt hozta. hogy megnyerje őket a döntésnek.
- (3) a vezető meghozza a döntését, bemutatja és kérdéseket kér. Mivel a döntés gyakorlatilag megváltoztathatatlan, a kérdések inkább csak a megvalósításra vonatkozhatnak.
- (4) a vezető egy tentatív, azaz szándékolt döntést tár elő, amelyet azonban a beosztottak hozzászólásai alapján akár meg is változtatható, módosítható, kiegészíthető.
- (5) a vezető a problémát ismerteti, javaslatokat, megoldási lehetőségeket kér, de maga dönt.
- (6) a vezető ismerteti az általa szabott kereteket, amelyen belül a csoport dönt.
- (7) a vezető ismerteti a helyzetet, a szervezet támasztotta korlátokat, minden mást a csoportra bíz. A csoporté a probléma-meghatározástól a végrehajtásig és ellenőrzésig minden más feladat.

A két kutató szerint a vezető a hét stílust a *mindig a helyzetnek megfelelően* váltogatja.

Hogy milyen helyzet milyen vezetési stílust igényel, **Vroom és Yetton**, majd **Vroom és Jago** próbálta tisztázni. A vezetési helyzet jellemzőiből olyan *döntési fát* állítottak össze, amely a jellemzőkre adott igen-nem válaszok alapján a megfelelő stílushoz vezeti a használóját. A jellemzők, illetve a kérdések a következők:

- 1) *Minőségi követelmény* – milyen fontos a döntés technikai kidolgozottsága?
- 2) *Elkötelezettségi követelmény* – milyen fontos a beosztotti elkötelezettség a döntés mellett?
- 3) *Vezetői informáltság* – birtokában van-e a vezető a minőségi döntés meghozatalához szükséges információknak?

- 4) *Probléma-struktúra* – strukturált-e a probléma?
- 5) *Elfogadás valószínűsége* – ha a döntést a vezető hozza, valószínű-e, hogy a beosztottai azt elfogadják és magukévá teszik?
- 6) *A célok egybevághósága* – elfogadják-e a beosztottak azokat a célokat, amelyeket el kell érni a probléma megoldásának folyamatában?
- 7) *Beosztottak konfliktusa* – valószínű-e, hogy a beosztottak eltérő megoldásokat fognak támogatni és ez konfliktushoz vezet?
- 8) *Beosztottak informáltsága* – megvan-e a kellő információja a beosztottaknak ahhoz, hogy minőségi döntést hozhassanak?
- 9) *Időkorlát* – korlátozza-e a szűk időkeret a beosztottak bevonását?
- 10) *Földrajzi szóródás* – korlátozza-e a beosztottak utazási költsége a bevonásukat?
- 11) *Idő-motiváció* – mennyire fontos a döntésre szánt idő minimalizálása?
- 12) *Fejlesztés-motiváció* – mennyire fontos maximálisan kihasználni a probléma-megoldás folyamatát a beosztottak fejlesztésére?

Az utolsó két kérdésre adott válaszok *négy különböző alaphelyzetet* adnak, négy különböző döntési fával, amelyből Vroom és társai a **krízishelyzetre** (magas idő-motiváció, alacsony fejlesztés-motiváció) és a „**béke**”-**helyzetre** (alacsony idő-motiváció, magas fejlesztés-motiváció) érvényeseket dolgozták ki. Ezzel igen pontos eszközt adtak a vezetők kezébe a megfelelő vezetési stílus kiválasztásához. Az általuk meghatározott vezetési stílusok: **A – autokrata**, **C – konzultatív**, **G – csoportos vezetési stílus**.

AI – A vezető maga oldja meg a problémát, ill. hozza meg a döntést a rendelkezésére álló információk alapján.

AII – A vezető bekéri a szükséges információt a beosztottaktól, és maga dönt. Hogy megmondja-e a beosztottaknak, mi az információkérésnek a célja, vagy sem, illetve hogy ad-e nekik információt a problémáról vagy a kidolgozandó döntésről, vagy sem, a vezető dolga – ezzel szabályozza a beosztottaktól várt információ mennyiségét, minőségét, fókuszát, stb. A beosztottaknak semmilyen szerepe sincs a probléma meghatározásában, sem az alternatívák felállításában, értékelésében.

CI – A vezető a szükséges beosztottakkal egyesével beszélve megosztja velük a problémát, ötleteiket és javaslataikat ő maga összesíti, majd döntést hoz. A döntés vagy tükrözi a beosztottak hatását, vagy nem.

CII – A beosztottakkal közös értekezleten osztja meg a vezető a problémát. Ötleteiket és javaslataikat ott tárják elő. A döntést a vezető hozza, és ez vagy tükrözi a beosztottak véleményét, vagy nem.

G – Az értekezleten a csoporttal együtt keresi, értékeli a vezető az alternatívákat – és ha lehet, konszenzusos döntést próbál kialakítani. A vezető inkább elnököl, segít koordinálni az értekezlet menetét, fókuszálni a csoportos gondolkodást. Bár ötleteket, információkat adhat, nem presszionálja a csoportot, nem sajtolja ki belőlük a saját szájízének megfelelő döntést, hanem elfogadja a csoportét, amit meg is valósítat.

KP