

A vezetési stílusok kutatása III.: kétdimenziós modellek (Harpin & Winer, Blake & Mouton, Hersey & Blanchard)

A kétdimenziós modellek alapjául **Harpin és Winer** 2x2-es mátrixa szolgál, amely két újdonságot is hozott a vezetési stílusok kutatásában. Elsőnek volt képes leképezni azt, hogy a feladatorientáltság és az emberorientáltság nem egy dimenzió két végpontja, nem ellentétes fogalmak, hanem két, egymás mellett létező tényező (ld. VT10r).

A kétdimenziós modellt számos gyakorlati probléma megvilágítására, megoldására alkalmazták. **Blake és Mouton** a texasi egyetemen például arra használták, hogy *mérhetővé tegyék a vezetők alapvető beállítottságát*.

A kétdimenziós mátrix két szárára számegegyeneseket helyeztek nullától kilencig. *Feladatsorokat* készítettek, melyek rövid helyzetleírásokból álltak, s a kitöltőnek pár szóban vázolnia kellett, mit tenne az adott helyzetben. A kitöltött íveket értékelték – mindenki egy feladatorientáltsági és egy emberorientáltsági értéket kapott, amivel el lehetett helyezni a most már koordináta-rendszerként működő mátrixban („*vezetői rács*”). A kétdimenziós térben a kapott jegyek alapján kategorizálták a vezetőket:

- „*szegényes*” vagy „*nem-*” vezetés (mindkét érték alacsony)
- „*feladatorientált*” vezetés (emberorientáltság alacsony, feladatorientáltság magas)
- „*középutas*” vezetés (mindkét érték közepes)
- „*vidéki klub*” vezetés (magas emberorientáltság, alacsony feladatorientáltság)
- „*team*” vezetés (mindkét érték magas).

A következő lépésben felmérték a vezető munkahelyét, feladatait, beosztottait, stb. – vagyis a vezetői környezetét, és meghatározták, abban a környezetben azokat a feladatokat azokkal az emberekkel mely vezetési stílussal lehetne leghatékonyabban kezelni. Amennyiben a vezető stílusa megfelelt a vezetési környezetnek, remek – amennyiben nem, átképezték. A tréning végén újra kitöltették vele egy hasonló tesztet, hogy láthassák a haladást. A folyamat a cél eléréséig ismétlődött.

A másik klasszikus példa a kétdimenziós mátrix gyakorlati problémára való alkalmazásához a new yorki **Blanchard és Hersey** vezetési tanácsadók nevéhez fűződik. Ők azt próbálták modellezni a segítségével, ahogy a hatékony vezető a beosztott kiképzésének egyes szakaszaiban változtatja a vezetési stílusát, annak szükségleteihez igazítva azt.

Az első, „ismerkedő” szakaszban az új beosztott, Zöldfülű Jancsika, nem ismer még senkit, őt se ismeri senki valószínűleg a csapatban. A vezető tehát megfogja, odaállítja a feladat elé, megmutatja és betanítja neki, mit és hogy tegyen, és addig végezteti vele, ameddig képes lesz az újonc különösebb ön- és közveszélyes akciók nélkül a megmutatott tevékenységsort utánacsinálni. Ez az első, „*dirigáló*” szakasz – a **direktív vezetési stílus** autokrata, szélsőségesen feladatorientált, de a hatékony betanításhoz ez szükséges. Mivel az új beosztott

ebben a szakaszban még nem rendelkezik a szükséges készségekkel, képességekkel és tudással, ugyanakkor bizonytalan is, meg nem is valami elszánt, közvetlen felügyeletre és szájbarágós-diktáló utasításokra van szüksége.

Amikor Jancsika kezei már be vannak programozva, azaz már tökéletesen végzi a munkát, el lehet kezdeni a feje programozását – a vezető elkezd *magyarázni*, mit, miért, hogyan, minek csinálnak ... tulajdonképpen *a gyakorlat után megtanítja neki az elméletet is*. Hogy miért nem az elméletet előbb? (1) Jancsika azért kapja a fizetését, hogy dolgozzon. (2) Gyorsabb, hatékonyabb, eredményesebb az utánpótlási készségekre építeni, mint a tanulásra. Az előbbi ugyanis mindenkiben megvan.

A második fázis tehát az elméleté – ilyenkor a beosztott már érdeklődő, bár a készségei-képességei-tudása meg a magabiztossága még közel sem elégséges. A „*magyarázós*” **vezetési stílus** már magasan feladat- ÉS ember-orientált.

A harmadik fázisba akkor lép a vezető-beosztott kapcsolat, amikor az utóbbi az adott tevékenység gyakorlatát és elméletét egyaránt elsajátította már. Ebben a szakaszban a vezető **participatív vezetési stílust** használ – vagyis egy magasan ember-, de nem igazán feladat-orientált magatartást tanúsítva bevonja a beosztottat az adott tevékenység *menedzselési* feladataiba: „Jancsikám, lelkem, holnap kéne egy kis zabot hegyezni, mit gondolsz, hogy lássunk hozzá?” Ezzel *megtanítja a beosztottnak a tevékenység tervezését, szervezését, irányítását, és ellenőrzését*.

Ilyenkor a beosztott természetesen először újra bizonytalan lesz, hiszen a menedzsment-funkciókban való részvétel teljesen más készségeket követel tőle, mint a munkavégzés.

Amikor pedig a beosztott a feladat gyakorlatában, elméletében, sőt menedzsmentjében is elsajátított mindent, amit taníthatott neki a vezető, **delegálni** kell neki a feladatot. Ez a negyedik szakasz.

Ugyanakkor azonban *az ember csak akkor fejlődik, ha folyamatosan kihívásokkal szembesül* – ezért a delegált feladat ellátása mellett a beosztottat el lehet kezdeni (ugyanilyen módon) a második, harmadik, stb. tevékenység betanítását. A folyamat mindaddig ismétlődik, amíg a beosztott tanulhat valamit ebben az egységben. *Ha már mindent elsajátított, amit lehetett, át kell helyezni egy másik, harmadik, stb. egységbe* – ahol az ottani vezető ugyanígy betanítja. Mire az alkalmazott megjárja a szervezet legfontosabb egységeit és megismerkedik az ott folyó tevékenységek gyakorlatával, elméletével és menedzsmentjével, megtanul még valamit – azt, hogy *hogyan kell teameket vezetni, újoncokat betanítani* ... megérett arra, hogy megkapja első vezetői pozícióját. **Potenciálisan tehát minden újonccal úgy kell elkezdni foglalkozni, hogy ha érdemes rá, és képes is, eljuthasson akár a legmagasabb pozíciókba is.**

KP