

A vezetési stílusok kutatása IV.: a 3- és sokdimenziós modellek (Fiedler és Reddin)

A kétdimenziós modellek természetesen tovább bővíthetők 3- és több dimenziósakká, attól függően, hány szempontot szükséges a modell készítője szerint annak figyelembe vennie.

A sokdimenziós modell készítésére példa **Frederick Fiedler** probléma-megközelítése.

A pszichológus Fiedler szerint *az alapvető vezetési stílus megváltoztatása, átprogramozása lehetséges ugyan, de az annyira kötődik a személyiség mélyebb képleteihez, hogy viszonylag nehéz és költséges dolog* – nincs értelme mindaddig, amíg minden más lehetőséget ki nem használt a vezető. Márpedig ha a hegy nem megy Mohamedhez, Mohamednek kell a hegyhez mennie – **ha a vezetői stílust nem akarjuk a vezetési helyzethez idomítani, a vezetési helyzetet kell a stílushoz**. A kérdés az volt, hogyan.

Fiedler kutatásai szerint *a feladat-orientált vezetők olyan helyzetekben hatékonyak, amikor a vezető hatása a csoport eredményeire vagy erős, vagy gyenge – vagyis ha döntései meghatározóak a csoport munkájára, vagy ha egyáltalán nem azok*. Ezt nevezzük a vezető **helyzet-kontrolljának**. Ha ez a befolyás közepes, az ember-orientált vezető a hatékonyabb.

Milyen tényezők eredője a helyzet-kontroll?

- 1) *vezető-beosztott kapcsolat* – „tegeződünk” vagy „magázódunk”? Formális vagy informális a viszony? Kiterjed-e az élet más területeire, vagy marad az irodán belül?
- 2) *a feladatok strukturáltsága*: aki végzi, érti-e, tudja-e, képes-e? Vagy ki kell találnia, hogyan csinálja?
- 3) *pozicionális hatalom*: mennyi lehetősége van a vezetőnek közvetlenül megválasztani kivel dolgozzon (felvenni-elbocsátani), jutalmazni vagy büntetni?

A lehetséges kombinációk nyolcféle helyzetet adnak. *A vezető feladata úgy beállítani a három tényezőt, hogy a helyzet-kontrollja megfeleljen a vezetési stílusának*.

De honnan tudja, milyen a vezetési stílusa?

Erre Fiedler kitalálta a „**legkevésbé kedvelt beosztott**” tesztet. Ez a teszt tulajdonképpen egy jelző-párokából (jó – rossz, okos – buta, szorgalmas – lusta, stb.) álló lista, köztük tíz fokozattal. A vezetőt arra kéri, hogy – anélkül hogy megmondaná, kiről volna szó – gondoljon arra a beosztottjára, akivel legkevésbé szeret együtt dolgozni, és jellemezze az illetőt úgy, hogy a tízes skálán ahhoz a jelzőhöz közelebb tesz egy jelet, amelyik jobban illik az illetőre – a skála lehetőségeit kihasználva – súlyozva, természetesen.

Bár minden vezető a negatív jelzőkhöz közelebb ikszel, természetesen, **az ember-orientált vezetők tendencia-szerűen mégis magasabb pontszámot adnak, mint a feladat-orientáltak**.

A Fiedler-módszert azóta számos szervezetben próbálták ki, igen jó hatékonysággal működik.

Fiedler gondolatait **William Reddin** tette modelljével a kétdimenziós modellekhez jobban illeszthetővé. Reddin elfogadta, hogy *a feladat- és emberorientáltság szükséges mértékét a vezetési helyzet diktálja* – ennek alapján felvesz négy alap-helyzetet, amelyekben a vezetőnek „elszigeteltnek” (-,-), „elkötelezettnek” (+, -), „kapcsolattartónak” (-, +), illetve „integrálnak” (+, +) kell lennie.

Reddin szerint azonban a vezetőnek mind a négy helyzetben *választási lehetősége van* – választhat *egy kevésbé hatékony* és *egy hatékonyabb* vezetői stílus között.

Olyan helyzetekben pl., amelyekben sem a feladattal, sem az emberekkel nem szabad foglalkoznia, mert csak akadályozná őket a munkában, a vezetők egy része „*disszidál*” – nem azért lett menedzser, hogy még csak ne is menedzselhessen ... ezzel azonban nem tesz eleget a kötelességének a szervezet iránt. Ilyenkor a hatékony stílus a „*bürokrata*” (gépiró-terem, magasan kvalifikált kutatói team, stb.) – közvetíteni a szervezet és a csoport között, ellátni a szükséges adminisztratív teendőket és nem zavarni a többiekét a munkában.

A feladatorientáltságot igénylő helyzetben az „*elkötelezett*” vezető lehet korbácslóbaló zsarnok (*autokrata*), aki parancsol és büntet, vagy jóindulatú, *paternalisztikus* stílusú vezető (*jóindulatú autokrata*), aki „*kér*” és jutalmaz is – az utóbbi a hatékonyabb.

Az emberorientáltságot követelő helyzetben a „*kapcsolattartó*” vezető lehet „*hittérítő*”, aki szónokol, és „*kapcsolatfejlesztő*”, aki tudatosan és tervszerűen megszerzi, kiépíti, fejleszti, ápolja a szervezet kapcsolatrendszerét.

Az „*integrált*” hozzáállást követelő helyzetben pedig a vezető lehet „*kompromisszum-kereső*”, aki értekezleteket tart, megtárgyal, és mindezt addig, amíg sikerül a résztvevőket annyira lefárasztani, hogy belemenjenek valamilyen senkinek sem igazán jó átlagmegoldásba, és lehet igazi, „*nagybetűs*” vezető (*executive*), aki képes úgy közös megoldást találni az embereivel, hogy az mindenkinek valóban megfeleljen.

A reddini „rosszabb” stílusok kísértetiesen emlékeztetnek a „menedzser”-hozzáállásra, míg a „jobbak” a „leader”-típusú vezetőket jellemzik inkább.

KP