

EFOP 1.3.6.-17 IFJÚSÁGI ÖNKÉNTES KÖZÖSSÉGEK HÁLÓZATA CÍMŰ PROJEKT

MŰHELYTANULMÁNYOK

Vezetői stílusok

CORDI K+F Nonprofit Közhasznú Zártkörűen működő részvénytársaság – 2018

Szerzők: Bali-Nagy Gabriella és Mohácsy Rita

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék.....	1
Bevezetés.....	2
A projekt adatai	2
A projekt célja	2
A projekt feladatai	3
Milyen egy jó vezető?	4
A tulajdonságelmélet.....	5
A stíluselmélet.....	5
Kontingenciaelméleti közelítés	6
Evans-House „út-cél” elmélete	6
A típus elmélet	6
Vezetői stílusok.....	7
Autokratikus vezetői stílus	8
Demokratikus vezetői stílus	9
Laissez-faire (engedékeny vagy liberális) vezetői stílus	10
Vezetők és vezetői stílusok a projektben	11
A projektvezetés.....	11
A projektmenedzsment.....	15
Az operatív menedzsment	18
A projektmegvalósítók	19
Az operatív csapat	25
Forrásjegyzék	32

Bevezetés

Jelen műhelytanulmány a Magyar Máltai Szeretetszolgálat Egyesület „*Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata*” című projektjének megvalósítása kapcsán készült. A tanulmány célja, hogy bemutassa a modern vezetéselmélet alapjait, ismertesse a különböző vezetői, vezetési stílusokat, illetve bemutassa a projekt vezetését.

A projekt adatai

A projekt megnevezése: Ifjúsági önkéntes közösségek hálózata

A projekt azonosítója: EFOP-1.3.6-17-2017-00002

A projekt kezdete: 2017. szeptember 1.

A projekt célja

A fiatalok szociális kompetenciáinak fejlesztése, a közösségi önkéntes munka és az egyéni fejlődés közötti kapcsolódás vizsgálata és disszeminálása.

A Magyar Máltai Szeretetszolgálat Ifjúsági Önkéntes Közösségek Hálózata projektje egy több pillérből álló elképzelés, melynek fő célja egy olyan ifjúsági önkéntes rendszer kialakítása és fenntartása, amely egészen a gimnáziumi évektől fogva helyes irányba tereli a fiatalokat, és biztosítja számukra a folyamatos rendszerben maradáást, az önkénteskedés által kialakult közösségi élményt és annak állandóságát, hálózatba történő szervezését.

A program célja az ifjúságban rejlő erőforrások kibontása, a korosztályok és a hátrányos helyzetű fiatalok társadalmi integrációjának elősegítése, a fiatalok helyben maradásának, aktív és tudatos szerepvállalásának, a gyermekek és fiatalok önmaguk és mások jövőjét pozitívan formálni képes felnőttekké nevelése és fejlesztése.

A projekt a fiatalok nem formális oktatásán keresztül hozzájárul a tanulás minőségi fejlesztéséhez, a kulturális értékteremtéshez, az önkéntesség elterjedéséhez, és a tudatos önfejlesztésen, értékeken alapuló közösségi társadalom kialakulásához.

A projekt feladatai

A projekt alapvető tevékenysége egy több pilléren alapuló, országos ifjúsági önkéntes központ kialakítása és működtetése.

A projekt közvetlen célcsoportjába tartoznak azok a személyek, akik a projekt megvalósítása során létrejött eredmények közvetlen hasznélvezői, azaz a kevésbé fejlett régiókban élő, 8-25 év közötti gyermekek és fiatalok.

A projekt közvetett célcsoportja pedig azon személyek és szervezetek köre, amelyek nem a projekt eredményeinek közvetlen használói, de összetett mechanizmusokon keresztül a projekt eredményei és hatásai az ő helyzetüket is befolyásolják.

- Országos és regionális ifjúsági önkéntes központok létrehozása és működtetése
- Iskolai közösségi szolgálat fogadóhelyeinek akkreditációjának kidolgozása
- Ifjúsági segítő képzés
- Ifjúsági önkéntesség modell kidolgozása, létrehozása
- Az önkénteskedés, a segítség elősegítése, népszerűsítése
- Érzékenyítés
- Kompetenciafejlesztő tréningek szervezése
- A célcsoport különböző korosztályainak elérése és bevonása
- A hátrányos helyzetű fiatalok indokolatlan szociális hátrányaiból származó különbségek mérséklése
- Tehetséggondozó hálózat létrehozása
- Formális és informális tanulás népszerűsítése, az életen át tartó tanulás ösztönzése
- Kulturális és sport rendezvények szervezése

Milyen egy jó vezető?

„A jó vezetők elfogadják az eredményeket, és felelősséget vállalnak értük, de nem engedik, hogy az eredmények határozzák meg őket.”

Henry Cloud

A vezetés, a vezető szerepének fontossága megkérdőjelezhetetlen az emberiség történelmében. A mindenkori vezetők magatartása, a különböző vezetői stílusok képezik a modern vezetéselméleti kutatások alapjait.

A vezetői viselkedés megismerésével és elemzésével meghatározhatók a várható viselkedési formák, vezetési stílusok és a vezetettekhez kapcsolódó viszonyulási formák.

A vezetők magatartása, habitusa mindig fontos szerepet játszik az adott szervezet működésében, az adott csoport teljesítményében.

A beosztottak, a csoport tagjainak viselkedését meghatározza az is, hogy a vezetőjük milyen stílusban tárgyal velük, azaz miként viselkedik a csoporttal.

A vezetési stílus milyenségét alapvetően mindig a vezetett szervezet determinálja, hol kisebb, hol nagyobb mozgásteret engedve a vezetőnek saját stílusa kiteljesedéséhez.

Az attitűdök tudatos megváltoztatásával változik a viselkedés, mely segítségével megváltoztathatók a vezetési stílusok.

Ezen felül elmondható, hogy a legtöbb esetben különböző külső és/vagy belső tényezők hatására magától is változik a vezetési stílus. Részben az évek során a vezetőnek formálódik a személyes meggyőződése a hatékony vezetői viselkedésről, részben ahogy nő a tapasztalat, úgy változik a vezető tolerancia szintje is, valamint változnak a külső elvárások is. Egy jó vezető képes megújulni és alkalmazkodni a változásokhoz, a különböző szituációkhoz és a különböző elvárásokhoz.

Többféle elmélet létezik, melyek különböző szempontok, tulajdonságok alapján kategorizálják a vezetőket, azonban ezek egyike sem nyújt tökéletes választ arra a kérdésre, hogy milyen a jó vezető.

A tulajdonságmélet

A tulajdonságmélet szerint vannak olyan tulajdonságok, amelyek mindenképpen szükségesek egy jó vezetőnek, megkönnyítik a vezetés feladatát.

Ezek a tulajdonságok:

- intelligencia;
- kezdeményezőkészség;
- önbizalom, magabiztosság;
- helikopter-szemlélet.

Ugyanakkor ez nem jelenti azt, hogy csakis azok válhatnak jó vezetővé, akik minden megfelelő tulajdonsággal rendelkeznek, illetve az sem feltétlenül igaz, hogy aki ezekkel a tulajdonságokkal rendelkezik az biztosan jó vezető lesz.

A stíluselmélet

Klasszikus vezetői stílusok:

- autokratikus;
- demokratikus;
- laissez-faire.

A stíluselmélet szerint a vezetői stílus és a vezetett csoport teljesítménye között összefüggések fedezhetők fel.

Ugyanakkor elmondható, hogy nincsenek tiszta vezetői stílusok, illetve minden helyzetben más és más vezetői stílus a hatékonyabb.

Kontingenciaelméleti közelítés

A kontingenciaelmélet szerint a vezetési stílus kialakításánál négy szempontot kell figyelembe venni:

- a vezető;
- a beosztottak;
- a feladat;
- a környezet.

Ugyanakkor a helyzet csak akkor ideális, ha mind a négy szempont ugyanazon stílus irányában mutat, de ez ritkán történik meg.

Evans-House „út-cél” elmélete

Az út-cél elmélet szerint a vezetői hatékonyságot befolyásolja a jutalmazási rendszer, illetve a pontosan meghatározott célok és feladatok.

Négyféle vezetési stílust határoztak meg:

- előíró vezetés;
- támogató vezetés;
- bevonó vezetés;
- eredményorientált vezetés.

A stíluselmülethez hasonlóan itt is megállapítható, hogy a különböző helyzetekben különböző vezetési stílus a hatékonyabb.

A típus elmélet

A típus elmélet azt vizsgálja, hogy adott csoporton belül milyen személyiség és milyen viselkedés teszi sikeressé a vezetőt.

Négy típust különítenek el:

- mesterember;
- dzsungelharcos;
- szervezeti ember;
- játékos.

Összegezve elmondhatjuk, hogy nincs egyértelmű és pontos meghatározása annak, hogy milyen a jó vezető.

Az, hogy mikor milyen tulajdonságok, milyen magatartás és milyen vezetői stílus a megfelelő, függ az adott helyzettől, feladattól, függ a csoporttól, függ a céltól és a külső körülményektől egyaránt. Minden szituáció mást igényel.

Nincs egyértelmű leírása, pontos meghatározása a jó vezetőnek, az azonban elmondható, hogy a vezetés tanulható, a vezetői képességek fejleszthetők, így bárkiből lehet jó és sikeres vezető.

Jelen műhelytanulmányban a klasszikus stíluselméleti megközelítéssel foglalkozunk részletesebben.

Vezetői stílusok

A klasszikus stílus-elmélet alapvetően három vezetői stílust különböztet meg a vezetők jellemzésekor, úgy mint az autokratikus, a demokratikus és a laissez-faire (elvétve anarchikus) stílust.

Azt azonban mindenképpen fontos tudni, hogy nincs tisztán demokratikus vagy tisztán autokratikus, illetve tisztán laissez-faire stílusú vezető. A különböző vezetői stílusok keverednek, így inkább csak azt tudjuk megállapítani, hogy egy adott vezetőhöz mely stílus áll a legközelebb, mely stílust tartja a leghatékonyabbnak, illetve mely stílust alkalmazza a legtöbbször.

A tényleges vezetői stílus kialakulásában sokféle tényező játszik szerepet.

A vezetési stílust befolyásolja a vezető személyisége, attitűdje. Az egyén személyisége, habitusa, világképe, adottságai mind-mind olyan tényezők, melyek összessége alakítja ki azt a módszert amit az egyén, mint vezető hatékonyan alkalmaz.

A vezető stílusát befolyásolja továbbá a beosztottak hozzáállása, képességei, valamint a környezet is.

A vezetői stílus szorosan összefügg a motivációval, tulajdonképp a hatékony vezetés ennek a megértésén alapszik, azaz hogy a vezető hogyan tudja összekapcsolni a saját maga és a vezetettek igényeit. Valójában a vezetési motivációja kapcsolatot képez a szervezeti és egyéni célok között.

Mindegyik vezetői stílusnak éppúgy megvan a maga előnye és a maga hátránya. A különböző helyzetekben sokszor érdemes vagy kell is az eltérő stílus alkalmazása, ezért nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy melyik a legjobb, legmegfelelőbb vezetői stílus. Ahhoz, hogy egy vezető minden helyzetben hatékony és jó vezetői döntéseket hozhasson, fontos lehet mindegyik vezetői stílus megfelelő időben és helyen történő használata. A hatékony vezető képes alkalmazkodni a változásokhoz és képes a változásra is.

Autokratikus vezetői stílus

Az autokrata vezető a legtöbb esetben egyedül hozza meg döntéseit, ritkán enged betekintést, pláne beleszólást döntési folyamataiba. Egy autokrata vezető nem magyarázkodik, nem érvel, inkább utasításokon, parancsokon keresztül kommunikál és szigorú ellenőrzési, illetve számonkérési rendszerrel rendelkezik.

Az ilyen típusú vezető személye általában tartózkodó, távolságot tart a csoport tagjaitól.

Az autokratikus vezető egyedülként uralja a csoport tevékenységét, a lényeges kérdésekben mindig ő dönt, szubjektíven értékeli és szigorú fegyelmet tart.

Az autoriter vezetői stílus elsősorban vészhelyzetekben, illetve olyan helyzetekben előnyös, ahol nagyon fontos a gyors döntés.

Ezekben a helyzetekben felül ez a vezetői stílus inkább csak kisebb szervezeti egységekben tud hatékonyan működni, hiszen egy bizonyos szervezeti méret felett már szinte lehetetlen minden döntést egy személynek egyedül meghozni és azok végrehajtását, ellenőrzését felügyelni.

Jellemzői:

- gyors döntéshozatal, hiszen a vezető egyedül hoz döntést;
- a vezető önállóan dönt, nem vonja be a csoportját;
- egyedül kevesebb információval rendelkezik, mint a csoporttal együtt rendelkezne;
- döntéseiért teljes mértékben felelősséget vállal;
- a vezető nem bízik a csoportjában;
- kizárólag utasításokkal irányít;
- nem tűri az ellentmondást, eltérést;
- a csoportban fegyelem van;
- távolságtartó a csoporttal szemben;
- vigyáz a pozíciójára, félti azt;
- szubjektív értékelés van;
- a csoport tagjai semmiféle felelősséget nem éreznek;
- ha a vezető jelen van, akkor a csoporttagok dolgoznak, ha a vezető nincs jelen, akkor lazaság van.

Demokratikus vezetői stílus

A demokratikus vezető kikéri, meghallgatja munkatársai véleményét a fontos döntésekben, sőt már a döntés-előkészítés folyamatába is bevonja a csoportot. Megosztja hatalmát és így felelősségét is a munkatársaival, gyakran hoz közös megállapodáson alapuló döntést.

A demokratikus stílus sokkal több esetben alkalmazható hatékonyan, mint az autoriter stílus, hiszen a demokratikus vezetők felelősséget vállalnak a cselekedeteikért és a csapatukért, nem keresik a kifogásokat, ha hibát vétenek.

A demokratikus vezető igyekszik fokozni a csoporttagok részvételét és objektív teljesítményértékelésre törekszik.

Jellemzői:

- lassabb döntéshozatal, hiszen a vezető a csoportot is bevonja a döntésbe;
- a vezető mind a döntésbe, mind a döntés-előkészítésbe is bevonja a csoportját;
- a csoporttal együtt sokkal szélesebb ismeretekkel, információval rendelkezik a döntéshez;
- a döntéseiért teljes mértékben felelősséget vállal, döntéseit meg is indokolja;
- magabiztos vezető;

- kimagasló együttműködési és konfliktuskezelési képességekkel rendelkezik;
- motiválással irányít;
- a csoport tagjai nyitottak, sikeresnek érzik magukat;
- eltűri és igényli az építő jellegű kritikát;
- objektív értékelés van;
- a csoport tagjai felelősséget éreznek;
- mindegy, hogy a vezető jelen van vagy nincs, a csoporttagok egyformán teljesítenek.

Laissez-faire (engedékeny vagy liberális) vezetői stílus

A laissez-faire vezető sok szabadságot adnak a csoportnak mind a munkában, mind a határidők tekintetében. Ellátja a csoporttagokat a szükséges erőforrásokkal és tanácsokkal, ha igényelik, de ha lehet kevésbé vesznek részt a folyamatokba és a feladatokba.

A laissez-faire vezető mindent ráhagy munkatársaira, nem tudja egységgé kovácsolni a csoportot, nem tud, vagy nem akar döntéseket hozni, szereti áthárítani a döntést, ezáltal a felelősséget is.

A laissez faire stílusú vezető nem kezdeményez, csak kérésre segít, inkább tanácsadó, mind valódi vezető. Az ilyen típusú vezető nem értékeli a teljesítményt sem pozitívan, sem negatívan.

A laissez-faire típusú vezetés inkább a kreativitást igénylő területeken tud hatékonyan működni.

Jellemzői:

- nem igazán a vezető hozza a döntéseket, áthárítja a döntést a csoportra;
- az hozza a döntést, aki éppen alkalmasnak érzi magát a feladatra vagy olyan helyzetbe kerül, hogy muszáj döntenie;
- a vezető kibújik a felelősség alól;
- nem bízik a saját vezetői képességeiben;
- nem tűz ki célokat a csoport elé;
- a munkamorál és a csoport teljesítménye is gyenge;
- hanyag munkavégzés;
- a csoport tagjai nem érzik magukénak a feladatokat, nem foglalkoznak a munkájukkal;
- semmilyen értékelés nincs, sem objektív, sem szubjektív;

- a csoport tagjai nem érznek felelősséget;
- mindegy, hogy a vezető jelen van vagy nincs, munkavégzés határfoka alacsony.

Vezetők és vezetői stílusok a projektben

A projektvezetés

A projektvezetés döntő többségében a demokratikus vezetői stílust képviseli. Az öt vezető közül mindössze egy vezető nem érzi magáénak ezt a vezetési stílust, hozzá a laissez-faire vezetői stílus áll a legközelebb. Ennek ellenére, vagy éppen ennek köszönhetően, jelen projektben nagyon jól tud együttműködni a többi vezetővel, ez az eltérő gondolkodás eddig nem okozott fennakadást vagy komolyabb konfliktust a projektvezetés tagjai között.



Jelen projekt országos kiterjedtségű, a projektvezetők nem lehetnek mindig mindenhol jelen, így nagyon fontos, hogy megbízzanak az alattuk dolgozó vezetők, munkatársak képességeiben, döntéseiben.

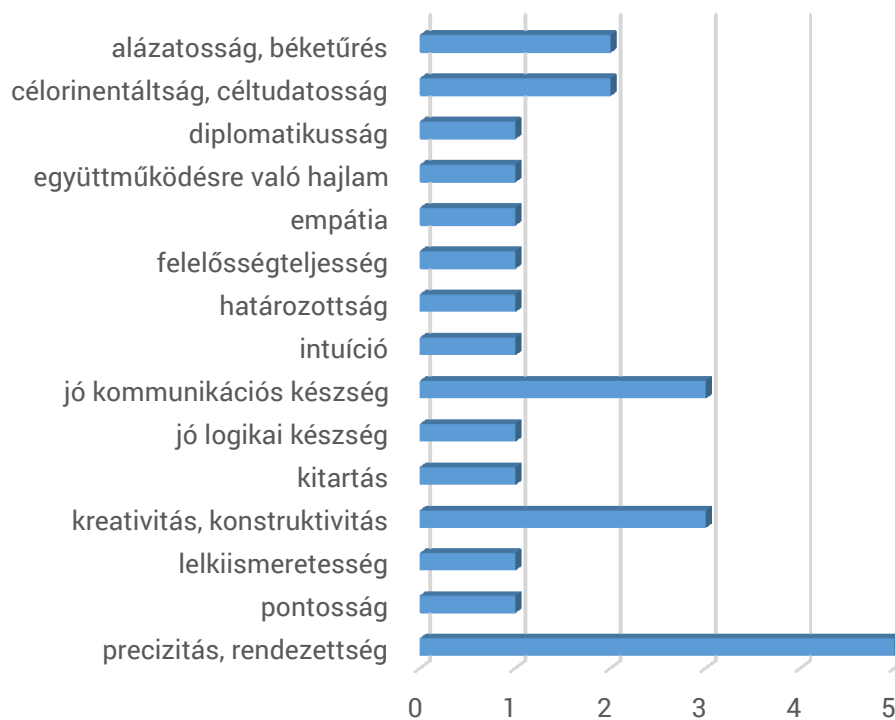
Emellett szintén nagyon fontos, hogy az adott munkatársak tisztában legyenek saját feladataikkal, képességeikkel, lehetőségeikkel, illetve tudjanak és merjenek a saját hatáskörében nyugodtan és szabadon dönteni.

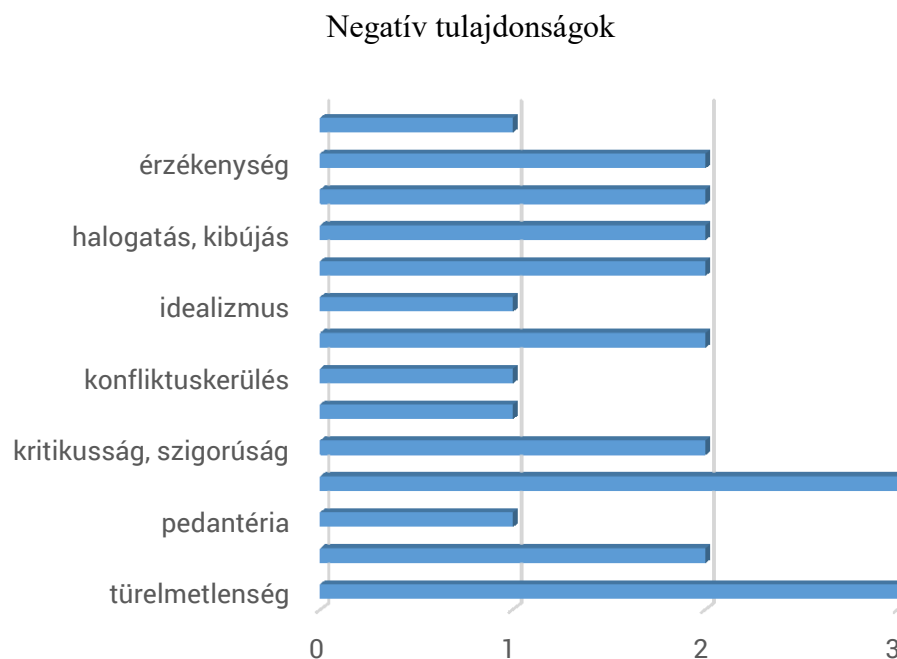
Erre mind a demokratikus, mind a laissez-faire vezetői stílus tökéletes alkalmas és a jelen projekt megvalósításának gördülékenysége a gyakorlatban is igazolja ezt.

A konkrét projekt esetében egy autokratikus vezetői stílus valószínűleg sokkal nehezkesebbé, darabosabbá tenné a projekt megvalósítását.

Megkértük a vezetőket, hogy sorolják fel öt pozitív és öt negatív tulajdonságukat, a válaszok részletezése a lenti ábrákon látható.

Pozitív tulajdonságok



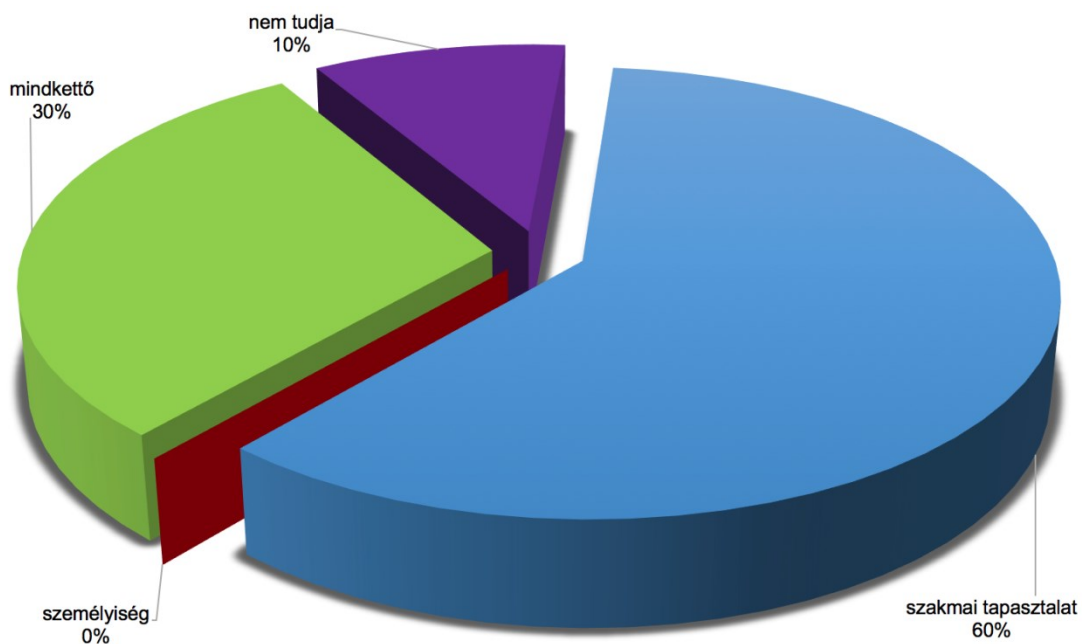


A pozitív tulajdonságok közül kiemelkedő számot ért el (5) a precizitás, rendezettség, mint tulajdonság, hiszen ez a tulajdonság mind az öt vezető listájában megtalálható. Ezt követi a jó kommunikációs készség (3) és a kreativitás, konstruktivitás (3). Érdekes még megemlíteni a céltudatosságot, célorientáltságot (2), valamint az alázatot (2), mint fontos vezetői tulajdonságot. Ezen felül azért érdemes odafigyelni, megemlíteni a többi megjelölt pozitív tulajdonság közül néhányat, melyek a szakmai felkészültségen és a vezetői tapasztalatokon túl egy jó vezető elengedhetetlen tulajdonságai lehetnek, mint például a határozottság, felelősségteljeség, az empátia vagy a kitartás.

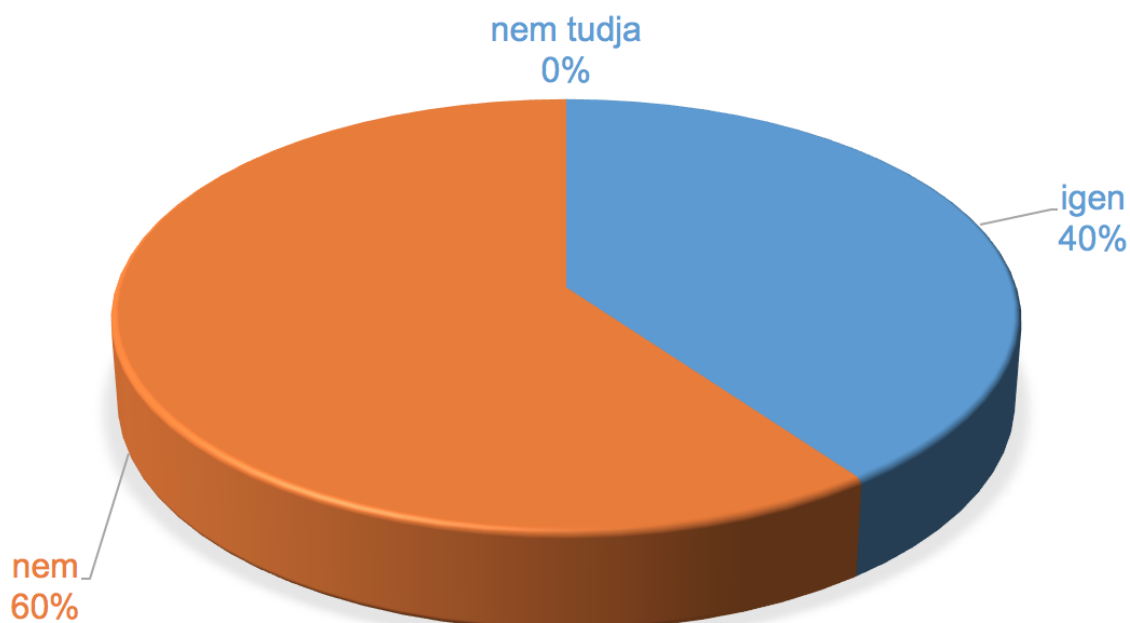
A negatív tulajdonságok között nincs egyetlen olyan kiemelkedő tulajdonság sem, mely minden vezetőnél megjelenik, de mindenképpen kiemelnénk két elég meghatározó tulajdonságot, mely a vezetők többségénél megjelölésre került, ez pedig a türelmetlenség (3) és a maximalizmus, perfekcionalizmus (3).

Feltettünk néhány, a vezetői munkával kapcsolatos kérdést az alábbi eredményekkel:

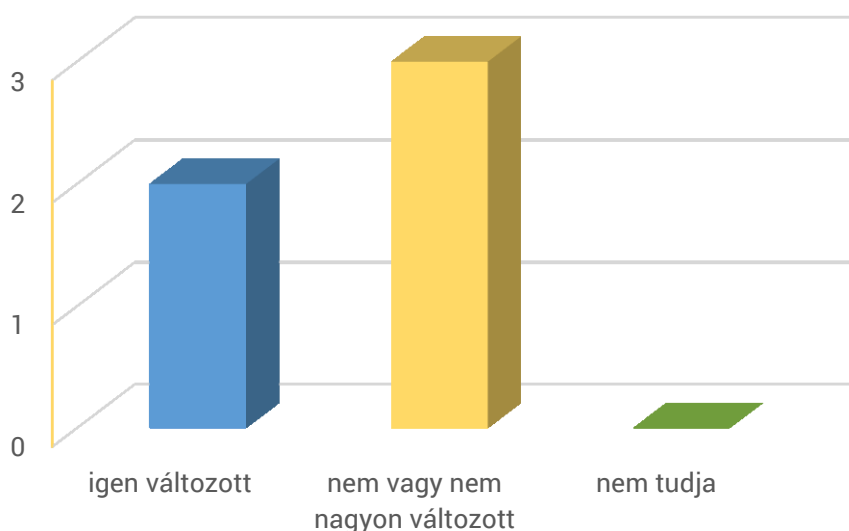
A sikeres vezetői munka szakmai tapasztalat vagy a személyiség függvénye?



Ön szerint a különböző döntési helyzetek más-más döntési stílust, különböző vezetői magatartást igényelnek?



Pályafutása során változott az Ön vezetői stílusa?

**A projektmenedzsment**

A projektmenedzsment mindhárom tagja a demokratikus vezetési stílus híve, erősen ellenzik az autoriter stílus alkalmazását, távol áll tőlük. A projekt megvalósítására és hármójuk együttműködésére mindenképpen pozitív hatással van, hogy mindhárman ugyanazt a vezetői stílust képviselik. A projektmenedzsment tagjainak együttműködése eddig rendkívül gördülékenyen zajlott. Mindhárman szeretnek csapatban dolgozni, nem áll távol tőlük a csoportos döntéshozatal.

Nagy Ferenc

Projektben betöltött pozíció: projektmenedzser

Vezetői tapasztalat: 12 év

Nagy Ferenc közel 20 éves munkatapasztalattal és 12 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. Több szervezetnél is végzett vezetői, projektmenedzseri feladatokat korábban, így kellő vezetői rutinnal rendelkezik.

Ferenc a demokratikus vezetési stílus híve, mely véleménye szerint minden esetben sikeresen alkalmazható.

Azt vallja, hogy a vezetői munka során elsősorban gyakorlati tapasztalatokra van szükség, ugyanakkor a vezető személye, stílusa is befolyásolja a csoportteljesítményt.

Saját bevallása szerint a vezetőként eltöltött 12 év alatt valamennyit változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
<ul style="list-style-type: none"> • precíz 	<ul style="list-style-type: none"> • türelmetlen
<ul style="list-style-type: none"> • célorientált 	<ul style="list-style-type: none"> • feledékeny
<ul style="list-style-type: none"> • jó kommunikációs készség 	<ul style="list-style-type: none"> • kritikus
<ul style="list-style-type: none"> • felelősségteljes 	<ul style="list-style-type: none"> • perfekcionista
<ul style="list-style-type: none"> • alázatos 	<ul style="list-style-type: none"> • halogató

Hajdú Krisztina

Projektben betöltött pozíció: szakmai vezető

Vezetői tapasztalat: 15 év

Hajdú Krisztina 23 éves munkatapasztalattal és 15 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. 2012 óta a Magyar Máltai Szeretetszolgálat országos önkéntes központjának szakmai vezetője.

Krisztina szintén a demokratikus vezetési stílus híve, ugyanakkor azt vallja, hogy vannak olyan döntési helyzetek, amikor más-más stílust szükséges alkalmazni az adott helyzet függvényében.

Véleménye szerint a vezetői munka során elsősorban gyakorlati tapasztalatokra van szükség, a vezető személye, stílusa kevésbé befolyásolja a csoportteljesítményt.

Saját bevallása szerint az elmúlt 15 évben mindenképpen változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
<ul style="list-style-type: none"> • precíz 	<ul style="list-style-type: none"> • idealista
<ul style="list-style-type: none"> • jó kommunikációs készség 	<ul style="list-style-type: none"> • érzékeny
<ul style="list-style-type: none"> • empátikus 	<ul style="list-style-type: none"> • ragaszkodó
<ul style="list-style-type: none"> • jó logisztikai érzék 	<ul style="list-style-type: none"> • hiszékeny
<ul style="list-style-type: none"> • kreatív 	<ul style="list-style-type: none"> • kibúvó

Hamza Márta

Projektben betöltött pozíció: pénzügyi vezető

Vezetői tapasztalat: 5 év

Hamza Márta 18 éves munkatapasztalattal és 5 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. Korábban szintén egy civilszervezetnél töltötte be a pénzügyi vezetői pozíciót.

Márta is a demokratikus vezetési stílus híve, ugyanakkor ő is azt vallja, hogy vannak olyan döntési helyzetek, amikor más-más stílust szükséges alkalmazni az adott helyzet függvényében.

Véleménye szerint a vezetői munka elsősorban gyakorlati tapasztalatokon alapul, ugyanakkor a vezető személye, stílusa jelentősen befolyásolja a csoportteljesítményt.

Saját bevallása szerint az elmúlt 5 évben minimálisan változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
<ul style="list-style-type: none"> • együttműködő 	<ul style="list-style-type: none"> • keményfejű
<ul style="list-style-type: none"> • beszédes 	<ul style="list-style-type: none"> • türelmetlen
<ul style="list-style-type: none"> • precíz 	<ul style="list-style-type: none"> • hiszékeny
<ul style="list-style-type: none"> • lelkiismeretes 	<ul style="list-style-type: none"> • érzékeny
<ul style="list-style-type: none"> • békés 	<ul style="list-style-type: none"> • közvetlen

Az operatív menedzsment

Az operatív menedzsment tagjainak vezetői stílusa között már kisebb eltérés mutatkozik, de ez az eltérés nem befolyásolja negatív irányban kettőjük együttműködését.

Kecskeméti Éva

Projektben betöltött pozíció: módszertani vezető

Vezetői tapasztalat: 3 év

Éva 11 éves munkatapasztalattal és mindössze 3 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik.

Éva a demokratikus vezetési stílus híve, mely véleménye szerint az esetek döntő többségében sikeresen alkalmazható.

Véleménye szerint a vezetői munka elsősorban gyakorlati tapasztalatokon alapul, a szakmai ismeretek, a tapasztalat fontosabb, mint a vezető személye, stílusa.

Saját bevallása szerint ez alatt a 3 év alatt nem nagyon változott a vezetési, vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• rendszerető	• feledékeny
• diplomatikus	• konfliktuskerülő
• pontos	• ragaszkodó
• kitartó	• maximalista
• intuitív	• szigorú

Bisztriczki Csaba

Projektben betöltött pozíció: ifjúsági központ vezetője

Vezetői tapasztalat: 7 év

Csaba 12 éves munkatapasztalattal és 7 éves vezetői tapasztalattal rendelkezik. Korábbi munkahelyén közel 160 fős csapat irányításában vett részt.

Csabához a laissez-faire stílus áll a legközelebb, véleménye szerint a különféle döntési szituációk nem igényelnek különböző döntési stílust. A vezetői munka során véleménye szerint ugyanannyit nyom latba a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek, mint a vezető személyes stílusa.

Saját bevallása szerint az elmúlt 7 évben változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

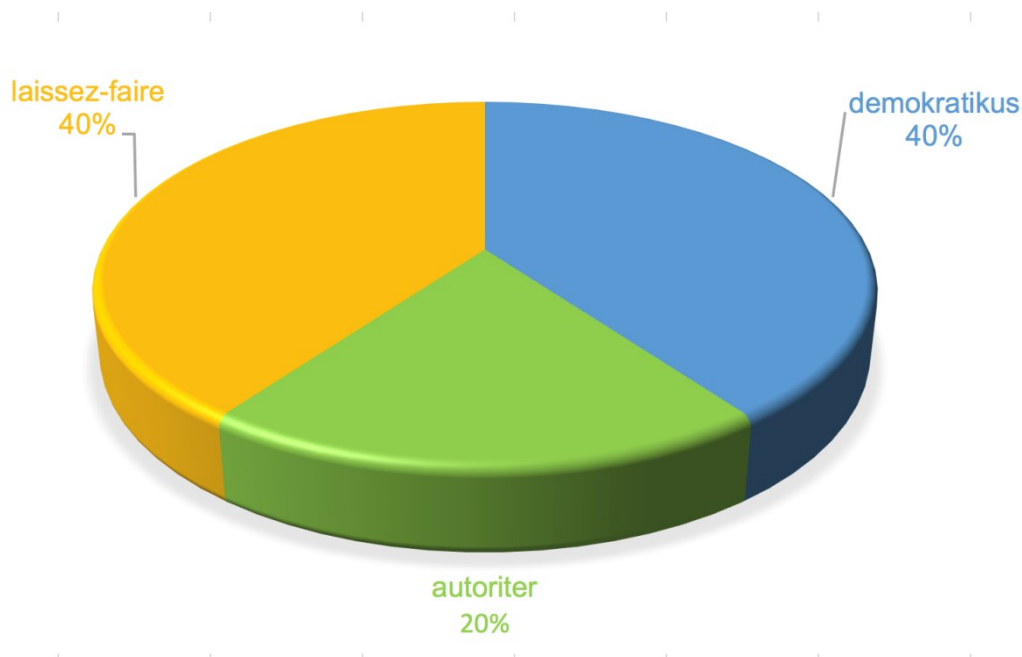
Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• ötletes	• pedáns
• precíz	• türelmetlen
• konstruktív	• akaratos
• határozott	• maximalista
• céltudatos	• csendes

A projektmegvalósítók

A projektmegvalósítók közül az operatív csapat tagjaival foglalkoztunk még külön, hiszen a projektben ők azok a szereplők, akik egy-egy szakterületen vagy egy-egy földrajzi területen töltenek be vezető szerepet. Az operatív csapat tagjai ugyan a projektirányítás 3. szintjén állnak, azonban az adott szakterületen vagy régióban ők a projekt arcai, döntéshozói. Rendkívül fontos szerepük van a projektmegvalósításban, úgy mint a közvetett és a közvetlen célcsoporttal történő kapcsolattartásban, illetve a szakterületi vagy régiós események koordinálásában.

Vezetői stílusok a projektmegvalósításban

Operatív csapat

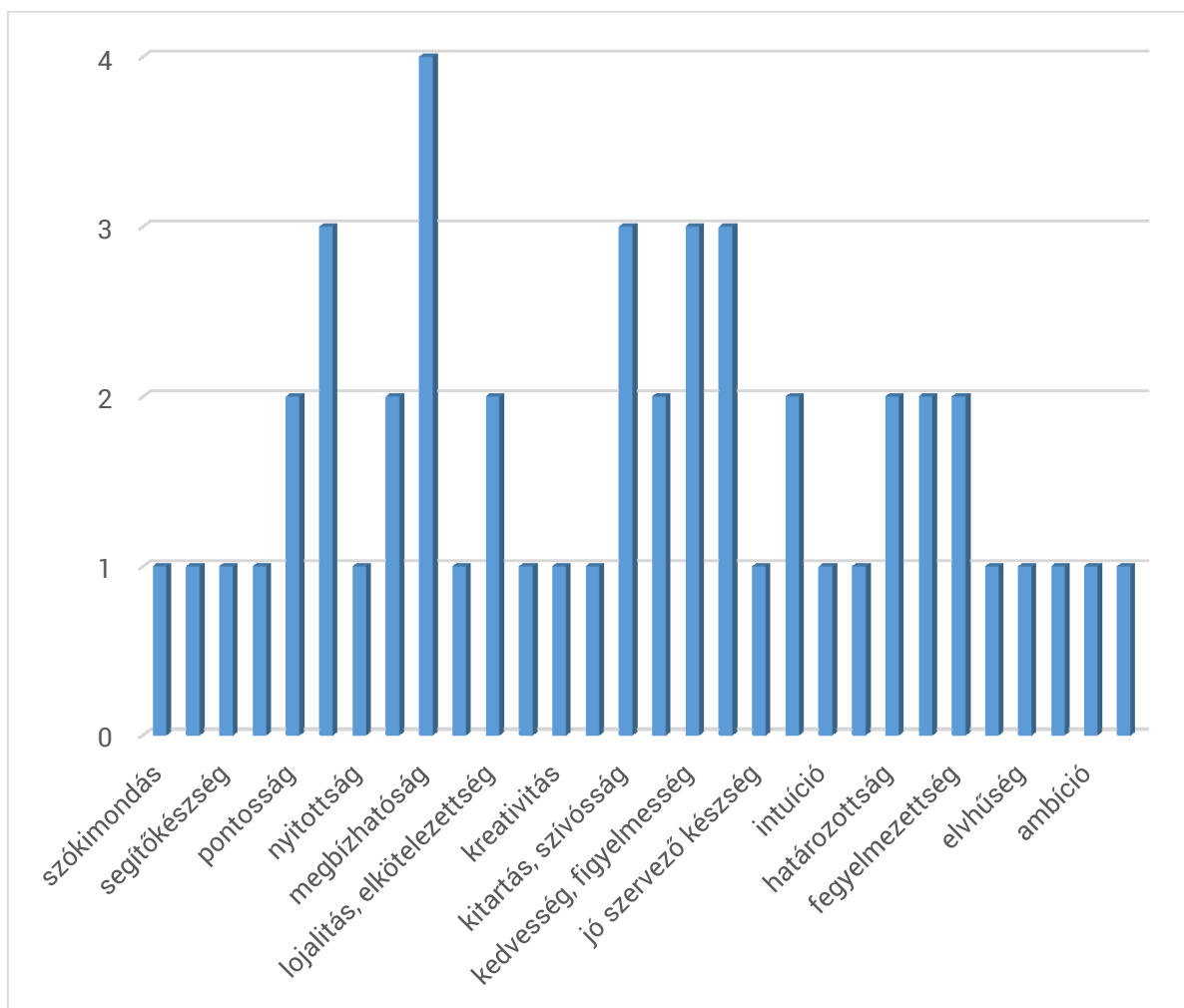


A projektmegvalósítók (operatív csapat) szintjén már nagyobb szórás van a különböző vezetői stílusok között. A demokratikus vezetői stílus és a laissez-faire vezetői stílus mellett megjelenik autoriter vezetői stílus képviselője is.

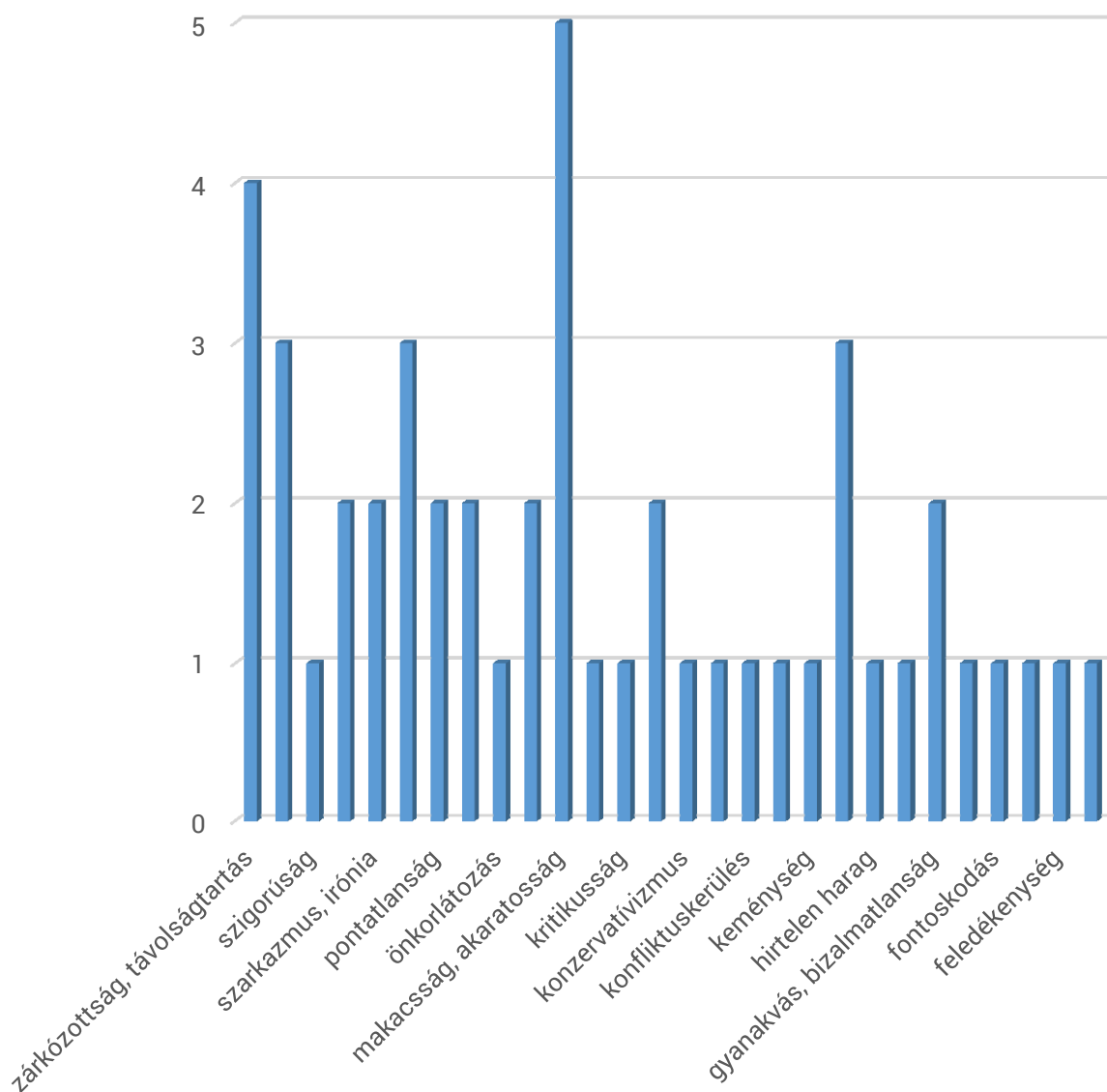
Mivel ezek a vezetők az országos projekt ellenére kisebb területeken töltenek be vezető szerepet, melyekért önállóan felelnek, így az eltérő vezetői felfogás nem okoz gondot a megvalósítás során. Az operatív csapat tagjai saját területükön, saját hatáskörükben hozhatnak, hoznak döntéseket és irányítják a hozzájuk tartozó csapatot. A projektvezetéstől a nagyobb horderejű, a projekt egészét érintő kérdésekben megkapják a vezetői döntéseket, iránymutatásokat, melyeket mindenképpen követniük kell, de sok esetben a megvalósításban viszonylag szabad kezet kapnak a saját módszereik, tapasztalataik és vezetői stílusuk használatára. A saját szakterületükhöz vagy régiójukhoz kapcsolódó kisebb léptékű döntések, valamint a megvalósítás jelentős részénél szabad kezet kapnak, hiszen minden szakterület, minden régió más-más típusú feladatokat és más-más típusú problémákat, kapcsolatokat feltételez, melyekre nem lehet egységes módon reagálni. A különböző területeken, a különböző feladatokhoz más-más vezetői stílusra van szükség.

Itt is megkértük a vezetőket, hogy sorolják fel öt pozitív és öt negatív tulajdonságukat, a válaszok részletezése a következő ábrákon látható.

Pozitív tulajdonságok



Negatív tulajdonságok

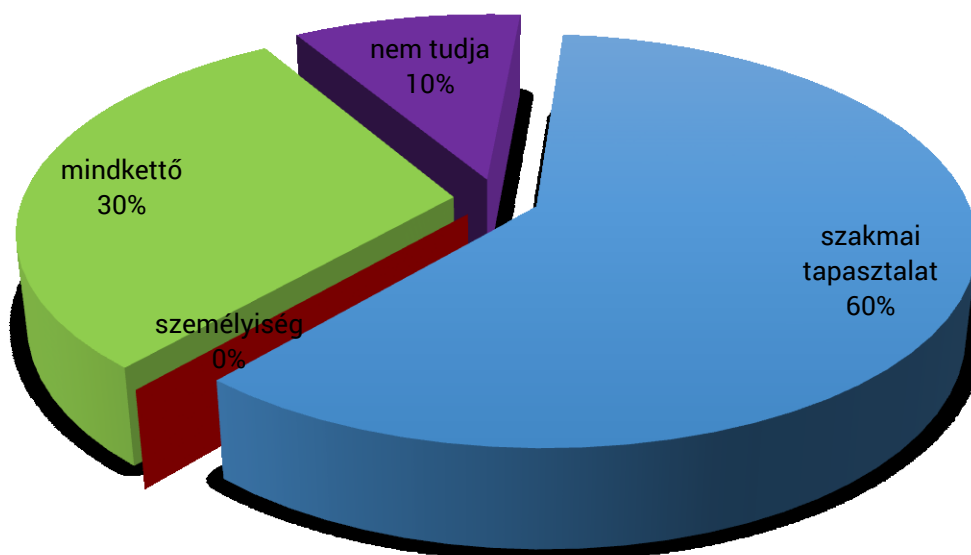


A pozitív tulajdonságok közül a legtöbbször a megbízhatóság (4) szerepelt, a második helyen olyan tulajdonságok szerepelnek, mint a nyugodtság (3), a kitartás, szívósság (3), a kedvesség, figyelmesség (3), valamint a jókedv, humor (3). A harmadik helyre szorultak az olyan tulajdonságok, mint a jó kommunikációs készség (2), a függetlenség, önállóság (2), a határozottság (2), a fegyelmezettség (2), a kiegyensúlyozottság (2), a lojalitás, elkötelezettség (2), a pontosság (2) és a nagylelkűség (2).

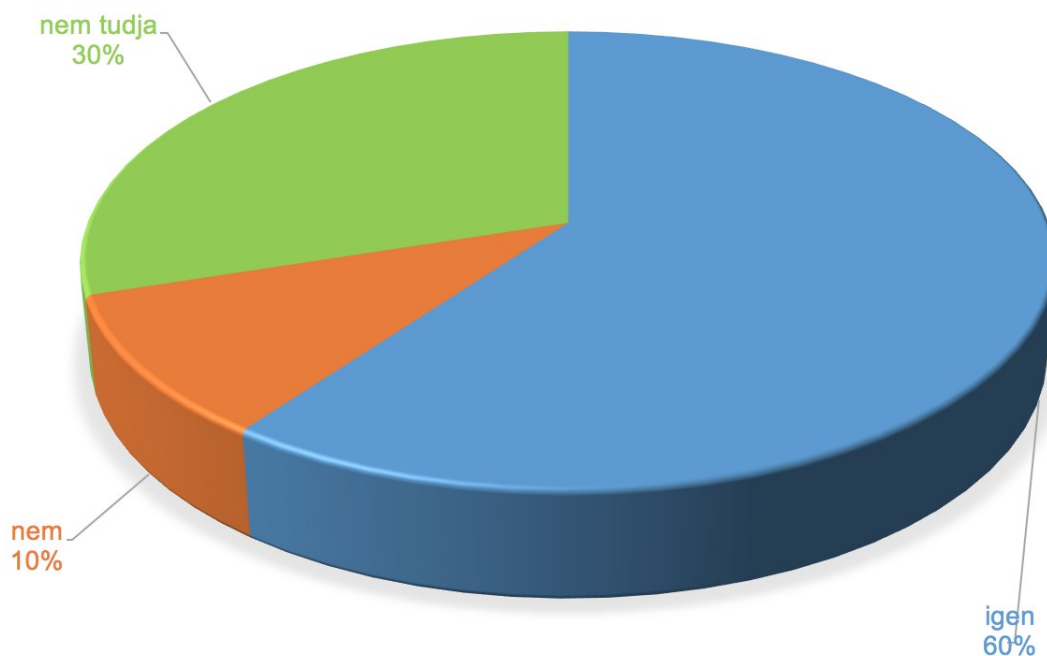
A negatív tulajdonságok között sincs egyetlen olyan kiemelkedő tulajdonság, mely minden vezetőnél megjelenne, de mindenképpen kiemelkedik a makacsság, akaratosság, önfejűség (5), valamint a második helyen a zárkózottság, távolságtartás (4). A harmadik helyen szerepel a türelmetlenség (3), a szélsőségesség (3), valamint a kimértség, hűvösség (3).

Az operatív csapat tagjainak is feltettünk néhány, a vezetői munkával kapcsolatos kérdést az alábbi eredményekkel:

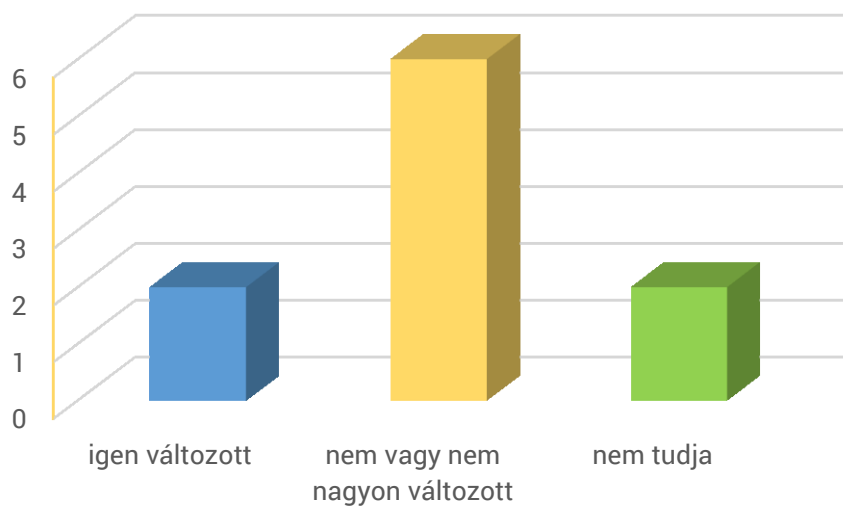
A sikeres vezetői munka szakmai tapasztalat vagy a személyiség függvénye?



Ön szerint a különböző döntési helyzetek más-más döntési stílust, különböző vezetői magatartást igényelnek?



Pályafutása során változott az Ön vezetői stílusa?



Az operatív csapat***Tóth Keve***

Projektben betöltött pozíció: szakmai koordinátor (sport)

Vezetői tapasztalat: 10 év

Kevéhez a laissez-faire stílus áll a legközelebb, ugyanakkor véleménye szerint a különféle döntési szituációk esetében előfordulhat, hogy más-más döntési stílust kell alkalmazni. A vezetői munka során sokkal fontosabbnak tartja a gyakorlati tapasztalatot és a szakmai ismereteket, mint a vezető személyét, stílusát.

Saját bevallása szerint az elmúlt 10 évben nem igazán változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• előrelátó	• kemény
• fegyelmezett	• zárkózott
• megbízható	• gátlásos
• szívós	• gyanakvó
• kötelességtudó	• önkorlátozó

Nagy Kálmán

Projektben betöltött pozíció: szakmai koordinátor (művészet)

Vezetői tapasztalat: 8 év

Kálmánhoz az autoriter vezetői stílus áll a legközelebb, ugyanakkor véleménye szerint előfordulhat, hogy a különféle döntési szituációk esetében különféle döntési stílust kell alkalmazni. A vezetői munka során ő is sokkal fontosabbnak tartja a gyakorlati tapasztalatot és a szakmai ismereteket, mint a vezető személyes stílusát.

Saját bevallása szerint az elmúlt 8 évben nem változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• megbízható	• kritikus
• alapos	• konzervatív
• nyugodt	• szétszórt
• kreatív	• távolságtartó
• segítőkész	• tartózkodó

Lévai Kálmán

Projektben betöltött pozíció: szakmai koordinátor (játsszótéri programok)

Vezetői tapasztalat: 5 év

Kálmánhoz a demokratikus vezetői stílus áll a legközelebb, ugyanakkor véleménye szerint előfordulhat, hogy a különféle döntési szituációk esetén különféle döntési stílust kell alkalmazni. A vezetői munka során Kálmán véleménye szerint is sokkal fontosabb a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek, mint a vezető személye, stílusa.

Saját bevallása szerint az elmúlt 5 évben valamennyit változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• ambiciózus	• bizalmatlan
• kiegyensúlyozott	• távolságtartó
• lojális	• feledékeny
• jó szervező	• pesszimista
• jó kommunikáció	• pontatlan

Pápai Gergő

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Észak-Magyarország)

Vezetői tapasztalat: 3 év

Gergőhöz a demokratikus vezetői stílus áll a legközelebb, ugyanakkor kevés vezetői tapasztalata alapján még úgy érzi nem tudja egyértelműen eldönteni, hogy ez a stílus minden esetben sikeresen alkalmazható vagy vannak olyan döntési szituációk, amikor másik stílus alkalmazásával hatékonyabb eredményt érhet el.

Szintén a viszonylag kevés vezetői tapasztalata alapján még nincs kiforrott véleménye arról, hogy a vezetői munka során inkább a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek, vagy inkább a vezető személye, stílusa a siker záloga.

Saját bevallása szerint ez alatt a 3 év alatt nem igazán változott a vezetési, vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• nyitott	• önfejű
• elkötelezett	• nyugtalankodó
• intuitív	• különc
• független	• rapszodikus
• elvhű	• hűvös

Nagy Mariann

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Észak-Alföld)

Vezetői tapasztalat: 5 év

Mariannhoz a laissez-faire stílus áll a legközelebb, ugyanakkor véleménye szerint a különféle döntési szituációk esetében előfordulhat, hogy más-más döntési stílust kell alkalmazni. A vezetői munka során véleménye szerint ugyanannyit nyom latba a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek, mint a vezető személyes stílusa.

Saját bevallása szerint már az elmúlt 5 év során is már változott valamennyit a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• rugalmas	• következetlen
• sokoldalú	• felszínes
• lelkes	• aggodalmas
• kommunikatív	• kontrollmániás
• humoros	• halogató

Barta Edit

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Dél-Alföld)

Vezetői tapasztalat: 6 év

Edithez az autoriter vezetői stílus áll a legközelebb, mely véleménye szerint minden esetben sikeresen alkalmazható. A vezetői munka során sokkal fontosabbnak tartja a gyakorlati tapasztalatot és a szakmai ismereteket, mint a vezető személyes stílusát.

Saját bevallása szerint már az elmúlt 6 év során valamennyit változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• nagylelkű	• makacs
• megbízható	• önfejű
• kitartó	• szigorú
• önálló	• fontoskodó
• határozott	• türelmetlen

Sövegjártó Éva

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Közép-Dunántúl)

Vezetői tapasztalat: 5 év

Évához a demokratikus vezetői stílus áll a legközelebb, ugyanakkor nem biztos benne, hogy a különböző döntési szituációkban különböző döntési stílusok alkalmazása hatékony lehet.

Éva szerint a vezetői munka során ugyanannyit nyom latba a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek, mint a vezető személyes stílusa.

Saját bevallása szerint ez alatt az 5 év alatt nem igazán változott a vezetési, vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• kedves	• hirtelen
• jó emberismerő	• makacs
• precíz	• szarkasztikus
• határozott	• távolságtartó
• kitartó	• szélsőséges

Illés Andrea

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Dél-Dunántúl)

Vezetői tapasztalat: 3 év

Andreához a laissez-faire stílus áll a legközelebb, ugyanakkor véleménye szerint a különféle döntési szituációk esetében előfordulhat, hogy különböző döntési stílust kell alkalmazni. A vezetői munka során véleménye szerint a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek picit többet nyomnak a latba, de a vezető személyes stílusa is rendkívül fontos.

Saját bevallása szerint már az elmúlt 3 év során változott egy picit a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• humánus	• ironikus
• megbízható	• végletes
• magabiztos	• kimért
• figyelmes	• türelmetlen
• pontos	• akaratos

Kövi Veronika

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Nyugat Dunántúl)

Vezetői tapasztalat: 2 év

Veronikához a laissez-faire stílus áll a legközelebb, ugyanakkor kevés vezetői tapasztalata alapján még nem tudja egyértelműen eldönteni, hogy ez a stílus minden esetben sikeresen alkalmazható vagy vannak olyan döntési szituációk, amikor másik stílus alkalmazásával hatékonyabb eredményt érhet el. A vezetői munka során sokkal fontosabbnak tartja a gyakorlati tapasztalatot és a szakmai ismereteket, mint a vezető személyes stílusát.

Saját bevallása szerint az elmúlt 2 év során nem igazán változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
• nyugodt	• konok
• stabil	• merev
• jókedélyű	• konfliktuskerülő
• összeszedett	• kényelmes
• pontos	• erőltető

Csernai Dorottya

Projektben betöltött pozíció: régiós koordinátor (Telepi programok)

Vezetői tapasztalat: 1 év

Dorottya a demokratikus vezetési stílus híve, ugyanakkor véleménye szerint a különféle döntési szituációk esetében előfordulhat, hogy más-más döntési stílust kell alkalmazni. Dorottya azt gondolja, hogy a vezetői munka során ugyanannyit nyom latba a gyakorlati tapasztalat és a szakmai ismeretek, mint a vezető személyes stílusa.

Saját bevallása szerint ezen rövid 1 éves időszak alatt nem változott a vezetői stílusa.

Jellemzése:

Pozitív tulajdonságok	Negatív tulajdonságok
<ul style="list-style-type: none">• nagylelkű	<ul style="list-style-type: none">• pontatlan
<ul style="list-style-type: none">• igazságos	<ul style="list-style-type: none">• türelmetlen
<ul style="list-style-type: none">• szellemes	<ul style="list-style-type: none">• következetlen
<ul style="list-style-type: none">• szókimondó	<ul style="list-style-type: none">• hanyag
<ul style="list-style-type: none">• nyugodt	<ul style="list-style-type: none">• hirtelen haragú

Forrásjegyzék

Martin Bjerregaard - Cosmina Popa – Hogyan legyünk vezetők? (HVG Könyvek, 2018)

Kelkó Tamás – Melyik vezetői stílus a legrosszabb? - <https://www.kelko.hu/melyik-vezetoi-stilus-a-legrosszabb/>

Ember Zoltán – Hat vezetői stílus – Mikor melyiket használd - <http://player.hu/biznisz/hat-vezetoi-stilus-mikor-melyiket-hasznald/>

Benyovszky Tünde – 3 klasszikus vezetői stílus a gyakorlatban, amit minden vezetőnek ismernie kell - <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2016/09/21/3-klasszikus-vezetoi-stilus-gyakorlatban-amit-minden-vezetonek-ismernie-kell/>

http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/513_vezetsi_stilusok.html

https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Bevezetes_a_furdomenedzsmntbe/ch06.html