

VEZETŐI STÍLUSOK VIZSGÁLATA SZEMÉLYES KÉSZSÉGEK ELEMZÉSÉVEL

ANALYSIS OF LEADERSHIPS STYLES BY EXAMINING PERSONAL SKILLS

SOMLAI RÉKA

pszichológus, PhD hallgató

Szent István Egyetem

Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Gödöllő

ABSTRACT

There are no similar leaders considering their personality, because what make them unique is their personality traits. Is there a similar conclusion about the leadership styles? Also, are there any differences between women and man leaders' styles? There are several researches in the literature about how the leadership styles differ from each other, as well about what are these differences in the gender perspective. Based on classic and recent studies, current research is examining whether there are different leadership styles according to personal skills. The personal skills of the leaders from the hospitality industry are examined by three questionnaires: Communication Styles Questionnaire, Thomas Kilmann Konflikt Resolution Questionnaire, Leadership Skills Questionnaire. Data is analyzed by Principal Component Analysis and emphasized three different components. Comparing the correlation of the skills, the three components are similar to the leadership styles of Lewin (autocratic, democratic, laissez-faire). However, not all the personal skills are similar to the leadership traits of each styles, therefore it seems, the three categories are not rigidly determined, because other personality traits and other circumstances or different situations could influence the participant's leadership styles. There is a difference between women and men leadership styles. Women tend to use democratic leadership style while men choose both autocratic and laisses-faire leadership styles.

1. Bevezetés

A vezetői témakörben széleskörűek és szerteágazó témájúak a szakirodalmi kutatások. Jelen publikáció középpontjában a vezetői sikeresség, vezetői stílusok és személyes készségek állnak. Az elméleti bevezető az alapvető lewin-i vezetői stílusok ismertetését követően összegez újabb eredményeket ezekre a témakörökre koncentrálna.

1.1 Vezetői stílusok

A klasszikus felosztás szerint alapvetően három vezetői típust különböztetünk meg a vezetők jellemzésekor. Ezek a tekintélyelvű (vagy autokratikus), demokratikus és laissez-faire vezetők (Klein, 2004). Az autokratikus vezető többnyire egyedül hozza döntéseit, a döntés-előkészítés folyamatába ritkán enged be más kollégákat. Kommunikációját tekintve inkább agresszív, probléma megoldási stílusa versengő (Hersey et al, 2007). Vezetési módszereire az utasítás és a parancsolás a jellemző, teljesítmény orientált. Nem kifejezetten kockázatvállaló, mivel a biztonságos közegből nem lép ki, így a már jól ismert és bevált módszerekkel kíván jó teljesítményt elérni (Csepeli, 1997). Ő maga igényel autonómiát a munkájában, de másoknak keveset ad. Motivációs eszközei az önkényes dicséret, gyakrabban fegyelmezés (Klein, 2004). A demokratikus vezető gyakran hoz konszenzuson alapuló döntést, már a döntés-előkészítő folyamatba is bevonja a kollégákat, több autonómiát enged. Jellemző módszere a kompromisszum keresés igényével leírható vita, és a törekvés a meggyőzésre. Kommunikációja inkább asszertív (Hersey et al, 2007). Szintén jellemző rá a teljesítmény orientáltság, de az emberi tényezőket is figyelembe veszi. A csoport céljai világosak, az eléréséhez vezető lépések a tagjai számára érthetőek. Objektíven dicsér és bírál, figyelembe véve a csoport véleményét is (Klein, 2004). A laissez-faire vezető abból indul ki, hogy a szervezetben a célok a maguk rendjén, rendszeres külső beavatkozás nélkül is megvalósulnak. Önkorlátozáson alapuló, visszafogott vezetői magatartás. Kommunikációja inkább asszertív, de passzivitásba is válthat bizonyos esetekben. Konfliktuskezelésére inkább az alkalmazkodó, vagy konfliktuskerülő stílus jellemző (Hersey et al, 2007). Célja a dolgozók kreativitásának kibontakoztatása. Olyan munkahelyi légkört szeret kialakítani, ahol mindenki igyekszik a legtöbbet nyújtani, tehát teljesítmény orientáltsága magas. Eltorzulása lehet az óvatosság és félelem a döntéshozatalban (Csepeli, 1997). Nem avatkozik be a munkafolyamatokba, nem dicsér, nem bírál (Klein, 2004). A stílusok sikerességét vizsgálva azt találták, hogy a csoport teljesítménye a tekintélyelvű vezető esetében a legmagasabb, ezt követi a demokratikus vezető csoportjának eredménye, majd a legkevésbé produktívnek a laissez-faire vezető csoportja bizonyult (Csepeli, 1997).

Azonban a magas teljesítménynek az ára, hogy az autokratikus vezető esetében a csoport légkör kifejezetten feszült és agresszív volt, ahol a csoporttagok viselkedésére jellemző a bünbakképzés, hatalmaskodás, szitkozódás és hengegés (Klein, 2004). A laissez-fair vezető csoportjában nem csupán a teljesítmény és a munka minősége volt a legalacsonyabb, de a hangulat sem volt kifejezetten kellemes. A csoporttagok nem érezték magukat a csoport tagjának, nem volt motivációjuk és céljuk sem, mivel a vezetőjük nem avatkozott bele a csoport ügyeibe (Klein, 2004). A csoport légköre a demokratikus vezető esetében volt a legkellemesebb. A csoporttagok törődtek egymással és a közös cél elérését tartották szem előtt. Szabadon nyilvánítottak véleményt és együttműködők voltak (Klein, 2004).

1.2 A vezetői stílusok és készségek

A vezetői stílus sikerességét befolyásolja a vezető személyes képességei és kompetenciái, amelyek közül az utóbbi évek kutatásai az érzelmi intelligenciát emelik ki (Balassa, 2014). Goleman (2015) szerint az érzelmi intelligencia (EQ) fontosabb és sikeresebbé is teszi a vezetőt hosszú távon, mint az értelmi intelligencia (IQ). Az érzelmileg intelligens vezető személyes és önszabályozási képességeivel motiválni tudja a dolgozókat. Magas szintű társas kompetenciákkal és kapcsolat irányítási képességekkel rendelkezik (Goleman, 2015). Rugalmasan alkalmaznak különböző vezetői stílusokat a helyzetekben különböző típusú emberekkel, melyek a következők: jövőképalkotó, baráti, tréneri, demokratikus, menetelő, utasító (Balassa, 2014). A magas érzelmi intelligenciával rendelkező projekt menedzserek nagyobb valószínűséggel alkalmaznak nyitott kommunikációs módszereket és proaktív vezetői viselkedést, illetve megfelelően delegálják a munkát a megfelelő dolgozónak. Ez az organizáció számára is hatékony a dolgozók magasabb elégedettsége és produktivitása miatt (Riza et al., 2007). Kis- és középvállalkozások vezetői esetében azt találták, hogy a vezetőkkel és munkaerővel szembeni legfontosabb elvárásokban érzelmi intelligencia komponensek találhatók. A komponenseken belül a személyes készségeket fontosabbnak tartják, mint a szociális kompetenciákat (Fenyvesi, 2013).

A karizmatikus és személyközpontú vezetőkre jellemző a több és jobb minőségű kommunikáció, míg a feladatorientált vezetői stílusra a kevesebb kommunikáció. Ezen kívül a kommunikációs stílus meghatározója a vezetői sikerességnek, elfogadottságnak és a csoport eredményeknek egyaránt (De Vries, 2010).

A vezetést és szervezeti kultúrát több tényező gátolja, mások segítik. Ezen tényezőket három csoportba sorolják: segítő és gátló egyéni (személyes) jellemzők, szervezeti kulturális jellemzők és szervezeti tényezők. Az egyéni jellemzők gyakorlatilag a vezetők jellemzőit választja külön gátló és segítő szempontból (Balassa, 2013). Ezen jellemzőket az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A szervezetet gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők

Table 1. Obstructive and proponent personal characteristics to organizations

Gátló	Támogató
Kockázatkerülés	Nyitottság az új iránt
A kezdeményezőkézség hiánya (passzivitás)	Problémamegoldó szemlélet
Felelősségelhárítás	Felelősségvállalás (pl. az elkövetett hibákért)
Tisztázatlan személyes jövőkép	Világos, személyes jövőkép és célok
A saját tévedhetetlenség mítosza, gyengeségek és hibák tagadása	Magas növekedési és fejlődési igény. Képesség és hajlandóság a személyes gyengeségekkel való szembenézésre
Mások és a helyzet ellenőrzésének túlzott igénye	A kontroll átadásának képessége
Státusz/presztízs orientáltság	Bizalom, törekvés a nyertes-nyertes megoldásokra
Gyanakvás, nyertes-vesztes játszmák, érzelmek elfojtása, túlzott racionalizálás	Érzékenység (saját és mások érzéseire való odafigyelés)

(Balassa, 2013: 746)

1.3 Vezetői stílusok és személyiség típusok

A vezetők személyiségjegyeinek vizsgálata szintén fontos terület, hiszen befolyással lehetnek arra, hogy milyen vezetési stílust alkalmaznak, vagy mennyire tudatosan működnek. Magyar vállalkozók személyiségjegyeit vizsgálták, ahol jól elkülöníthető típusokat állapítottak meg négy dimenzió mentén. A minta többsége extrovertált típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), azaz a külső környezet ingereivel, más emberek társaságában töltődnek fel. Igénylik, hogy legyenek körülöttük emberek, tárgyak, események. Keresik és fenntartják a kapcsolatot másokkal (Erős, Jobbágy, 2001). A második dimenziót tekintve a vezetők többsége érzékelő típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), ami azt jelenti, hogy inkább koncentrálnak a jelenre, kézzel fogható dolgok és konkrét adatok alapján igazodnak el jobban, a reális tapasztalatok világosak számukra és kevésbé hagyatkoznak intuícióikra (Erős, Jobbágy, 2001). A harmadik

dimenzióban a nagy többség gondolkodó típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), akik pusztán logikus érvek alapján hoznak meg döntéseket, figyelmen kívül hagyva érzelmi szempontokat. Jellemző rájuk az objektivitás, kritikusság, érzelemmentesség (Erős, Jobbágy, 2001). A negyedik dimenziót tekintve a vezetők többsége a megítélő típusba tartozik (Hofmeister, et al, 2016), akik szervezettek, eltökéltek, preferálják a szabályozott környezetet és előre terveznek, kevésbé hajlamosak a halogatásra vagy a szétszórtságra (Erős, Jobbágy, 2001). Három típust kapcsolatba hoztak vezetői stílusokkal. Az extrovertált típusra jellemző, hogy résztvevő (aki a csapattal együtt hoz meg döntéseket és enged másokat is részt venni benne) stílust követ. A megítélő típusú vezetők hajlamosak tanácsadó (aki partnereként kezeli a dolgozókat) stílust alkalmazni. Az érzékelő jegyekkel rendelkezők instrumentális (szigorúan ellenőrzi a munka menetét és betartja a szabályokat) stílust preferálnak (Hofmeister, et al, 2016). Egy másik kutatásban a vezetők sikerességét vizsgálták ugyanezen személyiség típusok szerint. Azt találták, hogy a sikeres vezetők az extrovertált, érzékelő, gondolkodó és megítélő típusba tartoznak (Mészáros Budavári-Takáts, 2016).

1.4 Nemek közötti különbségek a vezetésben

A vezetés témakörében a nemi különbségek kutatására nagy hangsúlyt fektetnek, és számos kutatás vizsgálja a férfi és női vezetők közötti eltéréseket. Egy amerikai kutatásban azt találták, hogy a női vezetők inkább követnek transzformációs vezetői stílust, a férfiak pedig tranzakcionálisat. Előbbi stílusban a vezetők a bizalmat és a megbízhatóságot részesítik előnyben, utóbbi stílusban pedig a vezető fókuszában a teljesítmény áll (Csehné Papp, 2015). A nemi sztereotípiákkal összehasonlítva, a nők és férfiak jellemzésére is ezeket a meghatározásokat használják (Eagly, et al, 2003). Egy másik kutatásban a szerzők azt találták, hogy a női vezetők interperszonális érzékenysége magasabb fokú, mint a férfiaké, ami kapcsolatban van a demokratikus és tekintélyelvű vezetői stílusokkal. A feladat-orientáltságot tekintve azonban nem találtak különbséget (Eagly, Johannesen-Schmidt, 2001).

1.5 Vezetés a szállodaiparban

Szállodaiparban dolgozók vezetői stílusát vizsgálta egy kutatás, ahol azt találták, hogy az ausztrál hotel vezetők körében két vezetői stílus jellemző, a machiavellista (hatalomelvű vezető) és bürokratikus (hierarchikus, autokratikus vezető). A fiatalabb vezetők inkább előbbi, idősebbek pedig utóbbi stílust képviselik (Minett et al, 2009). Szintén a szállodaiparban végzett kutatásból kiderül, hogy a dolgozók jólléte a transzformációs vezetői stílus hatására nő. Ennek hatására a vezetők tréningjeiben hangsúlyt fektetnek arra, hogy a személyközpontú vezetői készségeket fejlesszék, mint például az érzelmi intelligenciát (Derya, 2013). Egy másik kutató csoport szintén a transzformációs vezetői stílus hatását

vizsgálta. Azt találták, hogy a transzformációs vezetői stílus következtében a dolgozók stressz szintje csökken. Ennek megfelelően kevesebb a kiégés veszélye is, így azt mondhatjuk, hogy a vezetői stílus alkalmazása hatással van a kiégés csökkenésére (Amarjit et al., 2006).

Jelen kutatás korábbi szakaszában a vezetők személyes készségeit vizsgáltam összehasonlítva a különböző szállodaipari szegmenseket. A kommunikációs stílust tekintve a hostelek vezetői alkalmaznak leggyakrabban asszertív stílust, a 4-5 csillagos hotelek és a 2-3 csillagos hotelek vezetői az asszertív stílus mellett gyakran alkalmaznak passzív stílust is. A hostelek és a 4-5 csillagos hotelek vezetőinek érzelmi intelligencia komponensek közül az empátia, a 2-3 csillagos hotelek vezetőinél a motiváció a legfejlettebb. Konfliktuskezelési stílusokat tekintve mindhárom vezetői csoport elsődleges stílusa alkalmazkodó, azaz mások érdekeit, véleményét tekintik előrébb valónak. A három vezetői csoportot vezetői készségeit egymáshoz hasonlítva összességében a hostelek vezetői készségei (teljesítmény, autonómia, kreativitás, kockázatvállalás, akaraterő) kapták a legmagasabb pontszámot (Somlai, 2017). A kutatás eredményeit tovább elemezve több kérdés is felmerült, mint a személyes kompetenciák és a vezetői stílusok összefüggése, illetve az, hogy vannak-e nemi különbségek a vezetői stílust tekintve a vizsgált vezetők körében. Ezekre a kérdésekre ad választ jelent tanulmány.

2. Anyag és módszer

A kutatás korábbi eredményeire és a szakirodalom kutatásaira alapozva a vizsgálat arra keresi a választ, hogy a turizmusban dolgozó vizsgált vezetők személyes készségei alapján besorolhatók-e különböző vezetési stílusokba. Ezen kívül a vizsgált női vezetőkre jellemzőbb-e a demokratikus vezetői stílus, a férfiakra pedig a tekintélyelvű (autokrata) vezetői stílus.

A kutatásban a turizmus szektorban különböző szállástípusokban dolgozó 30 felső és középszintű vezető vett részt, amelyből 17 nő és 13 férfi, átlagéletkoruk 36 év. A kutatásban való részvétel önkéntesen működött, az identitás titokban tartása végett. Kizárólag olyan személyes kérdéseket tartalmazott a kérdőív, mint nem, életkor.

A kutatás eredeti öt kérdőíve közül három kérdőív adatai kerültek feldolgozásra: Kommunikációs Stílusok Kérdőív, Thomas Kilmann Konfliktuskezelési Stílusok Kérdőív, Vezetői Készségek Kérdőív. A kérdőívek nyomtatott és online formátumban voltak elérhetők, a kitöltés személyes és online megkeresés útján zajlott. Az adatgyűjtés három hónapon keresztül folyt. A következő kompetenciákat vizsgálta: kommunikációs stílus (passzív, agresszív és asszertív), problémamegoldó stílus (versengő, alkalmazkodó, elkerülő, kompromisszumkereső, problémamegoldó), vezetői stílus (teljesítmény orientáció, autonómia, kreativitás, kockázatvállalás). A válaszadási hajlandóság alacsonynak mondható a vezetők körében. Több mint 110 szálloda vezetője került megkeresésre, a legtöbben nem válaszoltak, többen időhiány miatt utasították

vissza a részvételt. Így az elemszám nem tekinthető magasnak, de figyelembe kell venni a piaci sajátosságokat is, ami egy következő kutatás témája is lehet.

Az adatok a kérdőívek értékelő kulcsával történtek kiértékelésre, így kaptam meg a pontszámokat kérdőívenként a kompetenciákra vonatkozóan. Jelen tanulmány nem tesz különbséget a szegmensek képviselői között, ezért az adatokat egy csoportként elemeztem.

A tanulmány célja a mintában használt kérdőívek eredményeinek elemzésével 2-3 főbb vezetői stílus meghatározása, amelyek a szállodaipar vezetőit jellemzik. A kérdőívek 12 fajta kompetenciát vizsgáltak, amelyek csoportosításával meghatároztam a stílusok kategóriáit főkomponens elemzéssel.

Ezután az esetleges vezetésbeli nemi különbségek meghatározására összehasonlítottam a férfiak és nők sztenderdizált átlagpontszámát, majd ennek az elemzésnek az eredményét a kapott főkomponensek és a két nem átlagpontszámaival. Az adatokat SPSS programmal elemeztem.

3. Eredmények

A főkomponensek meghatározásához az 1-nél nagyobb sajátértékű komponensek kerültek kiválasztásra Varimax forogtatással. Mivel a rendelkezésre álló 12 változó közül több változó pár korrelációja magas volt, ezért az elemzés első lépése a szignifikánsan korreláló változók kiszűrése volt. Ebben a lépésben hét változó (agresszív, asszertív kommunikációs stílusok, versengő, alkalmazkodó konfliktusmegoldás, autonómia, teljesítmény orientáció és kockázatvállalás) került kiválasztásra, mert ezek lefedik a többi változót, viszont egymással 0.6-nál kisebb mértékben korrelálnak, így a főkomponens elemzés megfelelő inputjaiként szolgálnak. A következtetések levonásához először a korrelációs mátrix értékeit vizsgáltam. Magasnak tekinthetők a 10%-os szignifikancia szint mellett a korrelálatlanságot elvethető változó párok. Ez alapján az agresszív kommunikáció, versengő konfliktuskezelés és az autonómiaváltozók magas korrelációt mutatnak, aminek következtében valószínűleg egyfajta, az autokratikus vezetői stílust magában foglaló kompetenciák. Viszonylag magas korreláció figyelhető meg az asszertív kommunikáció és a teljesítmény orientáltság között, melyek lehetnek egyfajta demokratikus vezetői stílus jellemzői. Ezzel szemben magas negatív korreláció van az agresszív és asszertív kommunikációs stílus, valamint az alkalmazkodó és a versengő stílusok között.

Ebből szintén arra lehet következtetni, hogy a különböző kommunikációs stílusok más vezetői kategóriákat fognak mutatni. A főkomponens elemzés eredményeként három főkomponens jött létre, ezek a minta teljes varianciájának a 71,6%-át magyarázzák. Ennek alapján elfogadhatók a létrejött főkomponensek. (lásd 2. táblázat)

2. táblázat: Komponens elemzés eredménye^a

Módszer: Főkomponens analízis

Table 2. Component Matrix^a Extraction

Method: Principal Component Analysis.

	Component		
	1	2	3
Agresszív	.860	-.098	-.086
Versengő	.788	.313	.002
Autonómia	.743	-.376	.349
Alkalmazkodó	-.594	-.410	.348
Asszertív	-.396	.794	.067
Teljesítmény igény	.137	.409	.843
Kockázat vállalás	.263	.500	-.266

a. 3 components extracted. (Forrás: saját adatok)

Az elemzés tehát három komponensre bontotta a kompetenciákat, ami azt mutatja, hogy három féle vezetői stílus mutatható ki a résztvevők között.

Az első – és leghatározottabban elkülönülő – komponensbe tartozó vezetőkre jellemző az agresszív kommunikációs stílus ($r=0.86$), a versengő konfliktuskezelés ($r=0.788$), az autonóm munkavégzés ($r=0.743$). Az első főkomponenshez tartozó vezetőkre kisebb mértékben jellemző tulajdonságok a teljesítményorientáltság ($r=0.137$) és a kockázattvállalás ($r=0.263$). Ezek a jegyek az autokrata vezető jellemzői.

A második komponensre jellemző az asszertív kommunikációs stílus ($r=0.794$), a kockázat vállalás ($r=0.5$) és a teljesítményorientáció ($r=0.409$). Konfliktuskezelési stílusuk inkább versengő ($r=0.313$). Negatív korreláció figyelhető meg az alkalmazkodó konfliktuskezelési stílussal ($r=-0.41$), az autonómiával ($r=-0.376$) és az agresszív kommunikációs stílussal ($r=-0.098$). A kommunikációs stílus és a teljesítmény orientáció a demokratikus vezetői stílusra jellemző. A mintában érdekes az, hogy inkább versengő konfliktuskezelés jellemző, kevesebb autonómiával.

A harmadik komponens magas korrelációkat mutat a teljesítményorientáltsággal ($r=0.843$), valamivel alacsonyabbat az autonómiával ($r=0.349$) és

az alkalmazkodással ($r=0.348$). A kommunikációs stílust tekintve nem mutatkozik markáns korreláció az asszertív stílussal ($r=0.067$), az agresszív stílussal valamennyire negatív korrelációban van ($r=-0.086$). Nem mutatkozik korreláció a versengő konfliktuskezelési stílussal ($r=0.002$), azonban negatív korreláció figyelhető meg a kockázatvállalással ($r=-0.266$). A teljesítmény orientáltság és az alkalmazkodó stílus a laissez-faire stílus jellemzői.

Az első hipotézis tehát elfogadásra került, a turizmusban dolgozó vizsgált vezetők személyes készségei alapján besorolhatók különböző vezetési stílusokba, ezek az autokratikus, demokratikus és laissez-faire, amelyek a lewin-i stílusokhoz hasonló kategóriák.

A második hipotézis a nemi különbségekre helyezi a hangsúlyt a vezetési stílusokra vonatkozóan. A hipotézis ellenőrzése végett meghatározásra került a férfiak és nők sztenderdizált átlagpontszáma a hét kiválasztott készség mentén, szignifikáns különbségek vannak a férfiak és a nők között az egyes készségek tekintetében. Az asszertív kommunikációs készségben a férfiak lényegesen alacsonyabb pontszámot ($r=-0.479$) kaptak, mint a nők ($r=0.209$). Hasonlóan szignifikáns eltérés mutatkozik a teljesítmény igényben és a kockázatvállalásban. Tehát elmondható, hogy a nők inkább asszertívak ($r=0.209$), magasabb a teljesítmény igényük ($r=0.419$) és kockázatvállalóbbak ($r=0.384$), mint a férfiak. A férfiakra inkább jellemző az agresszív kommunikáció ($r=0.230$), versengő ($r=0.091$) és alkalmazkodó konfliktuskezelés ($r=0.091$), valamint magasabb az autonómia igényük ($r=0.025$). Összességében elmondható, hogy egy átlagos női és férfi vezető különböző vezetési stílussal rendelkeznek.

Kérdésként felmerül, hogy vajon akár a női, akár a férfi vezetők besorolhatók-e a fent kapott főkomponensek valamelyikébe, mondható-e, hogy a női vezetőkre jellemzőbb a demokratikus vezetői stílus, a férfiakra a tekintélyelvű vezetői stílus?

A férfi és női vezetési stílusok megismerése érdekében összehasonlítottam a fenti elemzésben kapott főkomponensek és a két nem átlagpontszámait. Ezzel azt vizsgáltam, hogy a két nem átlagos képviselői előállnak-e a vezetési stílusok bizonyos lineáris kombinációjával. Természetesen tökéletes módon a fenti három vezetői stíusból (főkomponensből) nem lehet előállítani sem a „férfit” sem a „nőt”, ezért a legközelebbi (négyzetes eltérés minimalizálásából eredő) megoldás tekinthető a férfiakat és nőket legjobban meghatározó vezetői stílusokkal. Az eredmények a 3. táblázatban láthatók.

3. táblázat: A férfiak és nők vezetési stílusai
Table 3. Leadership styles of men and women

	AUTOKRATIKUS	DEMOKRATIKUS	LAISSEZ-FAIRE
NŐ	0.00%	66.55%	33.45%
FÉRFI	42.79%	4.98%	52.23%

(Forrás: saját adatok)

Látható, hogy a nők demokratikus vezetői stílussal rendelkeznek leginkább (66.55%), míg a férfiakat a laissez-faire (52.23%) és az autokratikus (42.79%) vezetői stílusok jellemzik. Ezzel azt mondhatjuk, hogy a második hipotézis részben igazolódott, hiszen a nők valóban demokratikus vezetői stílust alkalmaznak inkább. Azonban a férfiak esetében nem csak a tekintélyelvű (autokratikus) stílus jellemző, a laissez-faire úgyszintén.

4. Összegzés, következtetések

A tanulmány egyfelől arra keresi a választ, hogy a kutatásban részt vett vezetők a kompetenciáik alapján besorolhatók-e vezetői stílusokba a tesztekben elért eredményeikre támaszkodva. A főkomponens elemzés eredményeképpen három komponens emelkedett ki. A kompetenciák korrelációját megvizsgálva elmondható, hogy a három komponens hasonló a klasszikus vezetői stílusok felosztásához (autokratikus, demokratikus és laissez-faire). Fontos azonban kiemelni, hogy nem minden tulajdonság egyezik pontosan a vezetői stílusokra jellemző jegyekkel. Ebből arra lehet következtetni, hogy a besorolás nem ennyire elválólagos kategóriákat jelöl, a kutatás résztvevőinek további személyiség jegyei, különböző szituációk és körülmények is befolyásolhatják, hogy milyen vezetői stílussal rendelkeznek. Összevetve az eredményeket a szakirodalmi kutatásokkal, megfigyelhető némi hasonlóság és különbség.

Az autokratikus vezetőket általában magasabb teljesítmény orientáció jellemzi. Jelen mintában azok a vezetők, akik magukénak tudják az autokrata vezetői jegyeit, nem kifejezetten törekednek kimagasló teljesítményre. Az asszertív kommunikációs stílus és az alkalmazkodó konfliktuskezelés sem jellemző, mely szintén az autokrata stílust támasztja alá. A mintában olyan vezetői profil rajzolódik ki, akiknél valószínűleg fontos az, hogy a kontroll a kezükben legyen, de kevés erőfeszítést tesznek a sikerek eléréseért. Kevés lépnek ki

komfort zónájukból, ezért valószínűleg alacsony a fejlődési tendencia a szálláshelyeken.

A második csoportban egy olyan vezetői profil rajzolódik ki, ami többségében demokratikus jegyeket mutat és ahol a magas teljesítményt kockázatvállalással kívánják elérni. A döntések valószínűleg a vezető hatáskörébe tartoznak, ami kevésbé demokratikus jellemző, viszont az asszertív kommunikációs stílus jól kiegyensúlyozhatja ezt és a légkör valószínűleg inkább demokratikus felé hajló. Ezt támasztja alá az is, hogy viszonylag alacsony az autonómia igény, így valószínűleg a csoportmunkát részesítik előnyben.

A laissez-faire stílusra jellemző a magas teljesítmény orientáltság és az alkalmazkodó konfliktuskezelés. Érdekes azonban, hogy az autonómia szükséglete ennek a vezetői stílusnak általában alacsonyabb, mert inkább csapatban szeretnek dolgozni és hagyják kibontakozni a csapatuk egyéniségét, kreativitását. A mintában ez magasabb korrelációt mutat, így arra lehet következtetni, hogy a vezetők inkább egyedül dolgoznak, így akarnak magas teljesítményt elérni, de kevés konfrontációt és kockázatot vállalnak. Kommunikációs stílusuk nem egyértelműen kimutatható.

A stílusok sikerességét tekintve a szakirodalmi kutatásokra támaszkodva az mondható el, hogy a legmagasabb teljesítményt elérő csoportok vezetői autokratikus stílust követnek. Összehasonlítva a szervezetet gátló és támogató személyes jellemzőket jelen kutatás eredményeivel az látható, hogy az autokratikus csoportban jellemző a kockázatkerülés, az agresszív kommunikációból fakadó érzelmek kommunikálásának hiánya, státusz és presztízs orientáltság, valószínűleg a felelősség hártása is. Mivel ezek kifejezetten gátló tényezők, logikusan a teljesítménynek is alacsonyabbnak kellene lennie. Azonban az autokratikus vezetés egyik sajátossága, hogy a dolgozók tartanak a vezetőtől és ezért rövidtávon jobban teljesítenek. A demokratikus csoportban gátló és támogató sajátosságok is találhatóak. Ebből arra lehet következtetni, hogy a vezetők igyekeznek demokratikusak lenni, de helyzetfüggő, hogy mennyire valósul meg. Ennek az állításnak az alátámasztására azonban további kutatás javasolt. A laissez-faire csoportban arra lehet következtetni, hogy a vezető hiába próbál egyedül magas teljesítményt elérni, ez azonban konkrét célok és elvárások kommunikálása nélkül gátolja a sikert. Így valószínűsíthető, hogy a szakirodalmi eredményekkel egyezve, ezekben a szervezetekben is alacsonyabb a siker (élmény).

A tanulmány második hipotézise a nemi különbségeket állítja középpontba. A korábbi kutatásokból az derül ki, hogy vannak nemi különbségek a vezetésben, ezek a sztereotipikus női és férfi képpel összhangban vannak. Tehát a női vezetők

inkább kapcsolatorientáltak, míg a férfi vezetők teljesítmény orientáltak. Jelen kutatás eredményei szintén azt mutatják, hogy a nők inkább demokratikus vezetési stílust, míg a férfiak autokratikus és laissez-fair vezetői stílust használnak leggyakrabban. Az eredmény részben megegyezik a korábbi kutatásokkal, hiszen a demokratikus stílust inkább jellemzi az asszertív kommunikáció és teljesítmény orientáltság. Azonban a férfiakra egyaránt jellemző a laissez-faire és az autokrata stílus, tehát a minta egy része inkább engedékeny, a másik pedig tekintélyelvű, tehát a sztereotipikus megkülönböztetés nem mutatkozik markánsan.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Amarjit, S. Gil – Flaschner, Alan B – Shachar, Mickey (2006): Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of contemporary hospitality management* 18.6 (2006): 469-481.
- Balassa Éva (2013): A leadership és a szervezeti kultúra összefüggései, egymásra gyakorolt hatásuk. A vezetést és a szervezést segítő-és gátló tényezők. <http://publicatio.nyme.hu/1432/1/balassa.pdf> Letöltve: 2018. 04. 14.
- Balassa Éva (2014): A sikeres vezetői tevékenység eszköztára. A vezető személyiségjegyeinek szerepe. <http://publicatio.nyme.hu/1431/1/balassa.pdf> Letöltve: 2018. 04. 14.
- Csehné Papp Imola (2015): Tudományos irányítás(?) a nők és a férfiak időfelhasználásában, *Közép-Európai Közlemények*, 4. pp.189-197, ISSN 1789-6339
- Csepeli György (1997): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó
- Derya, Kara – Muzaffer, Uysal – Sirgy, M. Joseph – Gyumin, Lee. (2013): The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013): 9-18.
- De Vries, Reinout E. Bakker-Pieper, Angelique – Oostenveld, Wyneke (2010): Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology* 25.3 (2010): 367-380.
- Eagly, Alice H. –Johannesen-Schmidt, Mary C. (2001): The leadership styles of women and men. *Journal of social issues* 57.4 (2001): 781-797.
- Eagly, Alice H. Johannesen-Schmidt, Mary C. Van Engen, Marloes L. (2003): Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin* 129.4 (2003): 569.
- Erős Ilona – Jobbágy Mária (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott Pszichológia*, Vol. 3., No. 4., p. 35-51.

Fenyvesi Éva Kárpátiné Daróczi Judit Vágány Judit (2013): EQ vagy IQ? A hazai KKV vezetők munkaerővel szembeni elvárásai.

https://www.researchgate.net/profile/Fenyvesi_Eva/publication/280113185_EQ_vagy_IQ_A_hazai_KKV_vezetok_munkaerovel_szembeni_elvarasai/links/55aa92c908ae481aa7fbc5d4/EQ-vagy-IQ-A-hazai-KKV-vezetok-munkaerovel-szembeni-elvarasai.pdf Letöltve: 2018. 04. 14.

Goleman, Daniel (2015): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Edge 2000 Kft. Budapest

Hersey, Paul – Kenneth, H. Blanchard – Dewey, E. Johnson (2007): Management of organizational behavior. Vol. 9. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall, 2007.

Hofmeister Tóth Ágnes Kopfer-Rácz Kinga Zoltayné Paprika Zita (2016): A magyar vállalkozók személyiségjegyei és azok kapcsolata a vezetői stílussal és a piacorientációval." *Vezetéstudomány/Budapest Management Review* 47.7 (2016): 41-53.

Klein Sándor (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft. Budapest
Mészáros Aranka Budavári-Takács Ildikó (2016): Correlation Between Leadership Effectiveness and Personality Preferences at a Hungarian Independent Financial Advisor Company. *Practice and Theory in Systems of Education* 11.1 (2016): 62-70.

Minett, Dean H. Ruhi, Yaman – Basak, Denizci. (2009): Leadership styles and ethical decision-making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management* 28.4 (2009): 486-493.

Somlai Réka (2017): Vezetői kompetenciák felmérése a szállodaipar különböző szegmenseiben. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat* 2017/1. Szám IX. évfolyam 1. Szám No27. p. 101-110.

Sunindijo, Riza Yosia – H. Hadikusumo, Bonaventura – Ogunlana, Stephen. (2007): Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of management in engineering* 23.4 p. 166-170.