

2. A vezetés, mint tevékenység

A vezetést befolyásoló tényezők

- vezetés funkciói, vezetési stílusok és vezetői szerepek.
- a vezető pszichológiai és szociológiai jellemzői,
- a csoport jellemzői, típusai, a csoportokat jellemző viselkedési formák,
- a szervezeti kultúra,
- a hatalom és a konfliktus.

A vezetés célja:

A kívánt magatartásformák előidézése az egyéneknél és az egyének csoportjaiban.

A szervezeti viselkedés szintjei:

Egyéni szint

Egyéni jellemzők (személyiség, motiváció)

Csoport jellemzők (csoportalakítás, dinamika)

Szervezeti szint

Szervezeti kultúra

Kommunikáció

Konfliktusok

Hatalom

A személyiség és a személyiség kialakulását meghatározó tényezők

A személy jellemző tulajdonságainak viszonylag stabil együttese.

A tulajdonságok olyan tartós készlete, amely meghatározza az illető *egyediségét*.

- az öröklött tulajdonságok,
- a környezeti hatások.

Az értékrend

1. Az **érték** általános tendencia bizonyos dolgok és állapotok preferálására más dolgokkal és állapotokkal szemben.
2. Az **értékrend**ünk határozza meg, hogy mit tartunk jónak és fontosnak az életben.
3. Az **értékrend** nem feltétlenül racionális és harmonikus (bár mindenki annak tartja a sajátját).
4. A legtöbb ember egyidejűleg **egymásnak ellentmondó** értékeket követ.

A szocializáció

A mindenkori környezetben, a különböző közösségeken, intézményeken keresztül valósul meg: család, iskolák, vallási szervezetek, munkahely, kortársi közösségek, stb.

Hosszú távon meghatározó: a korai gyermekkor élményei a családi környezetben.

Szocializáció = értékválasztás

Észlelés

- ◆ Az a folyamat, amellyel a külső világ belső megfelelőjét megalkotjuk.
- ◆ Az érzékszerveink által szolgáltatott információk feldolgozása.
- ◆ Állandóan változó, dinamikus folyamat.

Az információözön elleni védekezési módok:

- ◆ **Sztereotipizálás** - egyes emberek tulajdonságát azonosítják annak a csoportnak a tulajdonságával, amelyhez tartozik.
- ◆ **„Halló”-effektus** – egyetlen benyomást használnak egy konkrét jellemvonás értékelésénél.
- ⌘ **Belevetítés** - a saját jellemzőit tulajdonítja más embernek, és feltételezi, hogy a másik úgy reagál különböző dolgokra, ahogyan ő tenné

Motiváció

- ⌘ Az egyén olyan **belső** tudati állapota, amely valamilyen viselkedési módra készíti.
- ⌘ A vezetéselméletben: olyan **külső befolyásolás**, amelynek során a vezető az alkalmazottakat (beosztottakat) a szervezeti céloknak megfelelő tevékenységre készíti.

Motiváció-elméletek:

- Maslow szükséglet elmélete,
- Herzberg két tényező (megelégedettség-motiváció) elmélete,
- McClelland teljesítmény-hatalom elmélete

Maslow – piramis

Önmegvalósítás
Megbecsülés
Szeretet
Biztonság
Fiziológiai szükségletek

Teljesítmény – hatalom elmélet

- ◆ korábban tapasztalt érzelmi megnyilvánulások köré csoportosulnak,
- ◆ nem az örökletes tulajdonságok, hanem a szocializáció korai szakaszában kialakult személyiségjegyek a meghatározóak.

A teljesítményorientált:

- ◆ az ilyen személyiség számára fontos a siker,
- ◆ szívesen vállalja a felelősséget, a kihívást jelentő feladatokat, **de**
- ◆ kerüli a túl nagy kockázatú és a kockázat nélküli helyzeteket,
- ⌘ nagyon fontos számára a visszajelzés, a teljesítmény elismerése.

A kudarckerülő:

- ⌘ a siker fontos számára, de nem bízik abban, hogy eléri;
- ⌘ olyan feladatokat vállal, amelynek vagy túl alacsony, vagy túl magas a kockázata;
- ⌘ fél a felelősségtől.

A hatalomvágyó:

- ◆ a másokra gyakorolt hatást részesíti előnyben,
- ◆ hajlamos az agresszív megnyilvánulásokra,
- ◆ szeret másokat befolyásolni, irányítani,
- ◆ erős érzelmi hatásokat kelt másokban,
- ◆ olyan tevékenységekkel foglalkozik legszívesebben amellyel elismerést és tiszteletet szerezhet magának,
- ◆ fontos számára a szervezetben elfoglalt pozíció.

A motiváció folyamatelméletei

a./ Elvárás elmélet

Az emberek általában megpróbálják előre megbecsülni, hogy a különböző cselekvési alternatívák milyen ráfordítással és haszonnal járnak, és ezek szerint döntenek.

b./ Méltányosság elmélet

Az embereknek az a fontos, hogy erőfeszítésüket **másokhoz képest** méltányosan, igazságosan ismerjék el.

c./ Célkitűzés elmélet

észlelés

→ érzékelés

→ értékelés

→ célkitűzés

→ teljesítés

d./ Megerősítés elmélet

⌘ pozitív megerősítés – jutalom, dicséret
pozitív következmények

⌘ negatív megerősítés – büntetés
negatív következmények

A **csoport** két vagy több, egymással interakcióban álló személy, akik hatással vannak egymásra.

⌘ *Csoportok nagyság szerint:*

- ◆ két fős csoportok – vagy párok,
- ◆ három fős csoport – vagy triók,
- ◆ kiscsoport,

Csoportok funkció szerint:

- ◆ referencia, vagy elsődleges csoportok,
- ◆ formális csoportok,
- ◆ informális csoportok,

A csoport ereje – a szinergia

- ⌘ **Csoportkohézió** - az a hatás, amely a csoport tagjait arra ösztönzi, hogy a hasonló értékek és személyi szimpátiák miatt tagjai kívánnak lenni az adott csoportnak.
- ⌘ **Csoportnormák** - a csoporton belül kialakulnak ún. „íratlan szabályok”, amelyek a csoporton belül elfogadott viselkedési formákat határozzák meg.

Szervezeti kultúra

Az adott szervezetre jellemző értékrend, hiedelmek és orientációk összessége, amelyet befolyásolnak:

- ⌘ *külső körülmények:*
 - ◆ természetföldrajzi környezet,
 - ◆ kultúra, hagyományok,
 - ◆ társadalmi értékrend,
- *a szervezetre jellemző tényezők:*
 - ◆ a szervezet tevékenysége, célja
 - ◆ a szervezet múltja.

Megnyilvánulási formái

- ⌘ a szervezeti struktúra, a szervezet tagozódása,
- ⌘ a szervezet ideológiái,
- ⌘ szervezeti mítoszok (legenda),
- ⌘ szimbólumok (logó, embléma, zászló),
- ⌘ rituálék és ceremóniák.

A hatalom

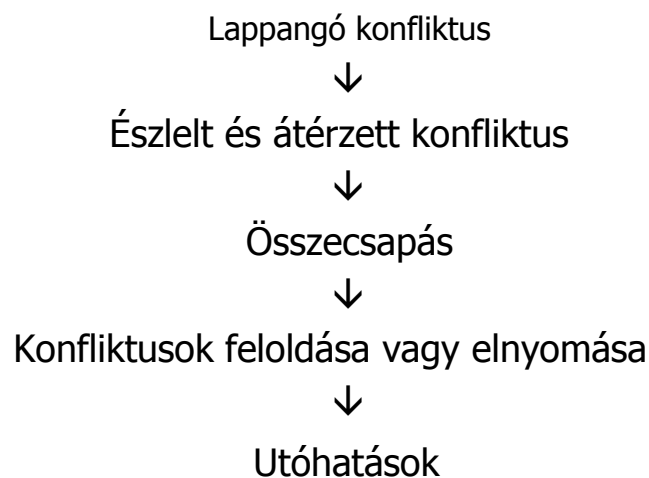
„Minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki a saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztül vigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély.”

Max Weber

A hatalom forrásai

- ⌘ a személyiségből fakadó hatalom,
 - ❖ karizmatikus hatalom,
 - ❖ szakértői hatalom,
- ⌘ a szervezet által biztosított hatalom,
 - ❖ jutalmazó hatalom,
 - ❖ kényszerítő hatalom,
- ⌘ a szervezet külső függéséből biztosított hatalom

Konfliktusok a szervezetben



A vezetés funkciói

Fayol szerint a vezetés funkciói:

- ◆ tervezés,
- ◆ szervezés,
- ◆ személyes vezetés,
- ◆ koordináció,
- ◆ ellenőrzés.

A vezetési stílus, vezetői szerepek

A vezetői stílus a vezető és a beosztottak közötti kapcsolatrendszer jellemzője.

A vezetői stílust befolyásolják

- ◆ a vezető és a csoporttagok személyisége,
- ◆ a csoport céljai,
- ◆ a csoport tagjainak céljai és szükségletei,
- ◆ a szervezeti kultúra.

Vezetői stílusok és típusok

Döntésközpontú elméletek, stílusok (Lewin)

- ◆ autokratikus,
- ◆ demokratikus,
- ◆ laissez faire

Személyiségközpontú elméletek

- ◆ feladatorientált,
- ◆ kapcsolatorientált,

Vezetési stílusok (K. Lewin, Mo-n: Mérei F.)

Autokrata

⌘ A **vezető:**

- a csoport nem szólhat bele a vezető döntéseibe
- a tevékenység menete, célja mindig bizonytalan → visszatartja az információt
- rendszertelenül utasít és jelöl ki személyeket az egyes feladatok elvégzésére.
- önkényesen, értékelés nélkül vezet és minősít.

Eredmények: – ha bent van a vezető: 74%
– ha nincs bent a vezető: 29%

A **csoport:**

- agresszív légkör, bűnbakképzés (a kielégítetlen szükségletek miatt)
- behódolók és ellenszegülők
- a frusztrációs feszültség áttevéődik (a vezető személye helyett) a bűnbak személyére vagy egy tárgyra

⌘ Demokratikus

A **vezető**: közérdekű kérdésekben vita után a csoport dönt, a vezető csak kezdeményez, a tevékenység egésze vita során alakul ki, a főbb célok mindenkinek világosak, a csoport tagjai szabadon választják meg a feladatok elosztását, a vezető dicsér, objektíven értékeli

Eredmények: – ha bent 50%
– ha kint 46%

A **csoport**: erős a munka iránti érdeklődéskreativitás és eredetiség"mi" tudat, csoporttal való törődés

Szabadjára engedő (laissez faire)

A **vezető**

- minimális mértékben vesz részt a vezetésben, a kérdésekre nem válaszol, a vitát ráhagyja a csoportra
- nem avatkozik bele a munkafolyamatokba, nem dicsér, nem bírál

Eredmény: 33% (az érdeklődés minimális)

A **csoport**:

- a végzett munka minősége rossz
- a csoport felbomlik (létre sem jön)
- játékos agresszió, bizonytalanság
- sűrűn változó, hullámzó emóció (érzelmi állapot)

⌘ A vezetési stílus →tevékenységtől is függ
(pl.mentők, tűzoltók stb.)

⌘ **Befolyásoló tényezők:**

⌘ a vezető személyisége

⌘ a csoporttagok személyisége

⌘ a csoportszituáció, szervezeti célok

⌘ a csoporttagok céljai, szükségletei

⌘ egy szélesebb értelemben vett kulturális környezet

Vezetői szerepek

Személyközi szerepek

- ⌘ Nyilvános megjelenések szerepe
- ⌘ Főnöki szerep
- ⌘ Kapcsolatteremtő és ápoló szerep

Információs szerepek

- ⌘ Információgyűjtő szerep
- ⌘ Információsztosztó szerep
- ⌘ Szóvivői szerep

Döntési szerepek

- ⌘ Vállalkozói
- ⌘ Zavar elhárító
- ⌘ Erőforráselosztó
- ⌘ Tárgyaló, egyeztető