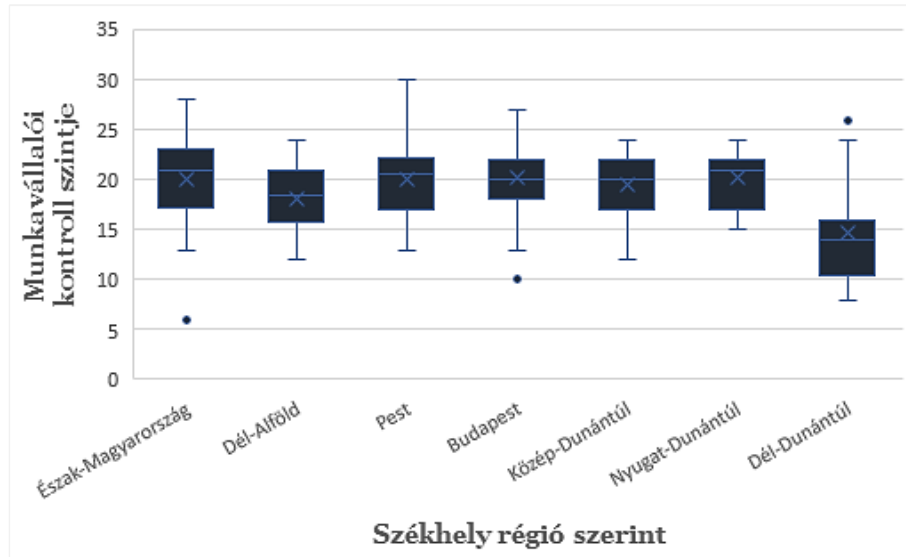


A munkahelyi stressz tényezők megjelenésének regionális összehasonlítása szintén egy különösen érdekes eredménnyel szolgál. A régiók közül a 3.10-es ábrán látható módon a Dél-Dunántúl kiemelkedő alacsony munkavállalói kontroll szintet mutat.



3.10 ábra: A kontroll észlelt szintje regionális összehasonlításban

Forrás: saját szerkesztés

A dél-dunántúli régió eltérései a stressz szempontjából általánosságban is markánsnak mondhatóak, hiszen a követelmények szintjét tekintve is a legmagasabb értékek itt találhatóak.

Mindebből arra következtethetünk, hogy a Dél-Dunántúli régióban magas számban találunk erős megterhelésként jellemezhető munkaköröket, melyekben magasnak tekinthető a megbetegedés kockázata.

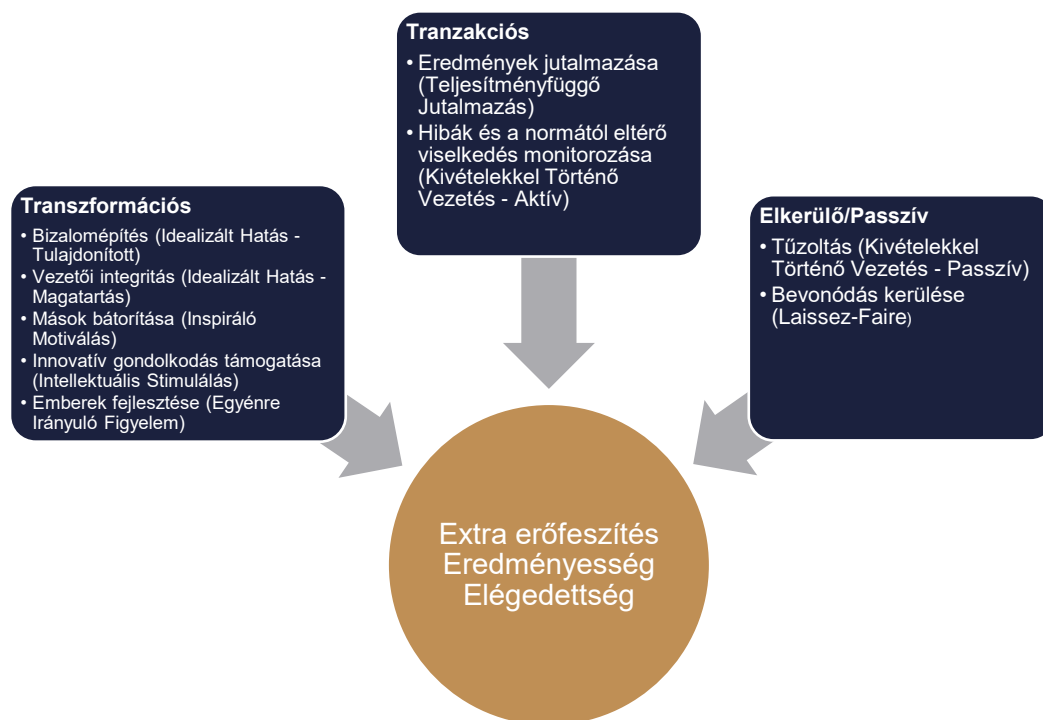
Kedvező eredmény ugyanakkor, hogy a régiós vezetők megítélése szerint kifejezetten erős a társas támogatás szintje, ugyanakkor ez a distresszel szemben jelentkező ellenhatás csak ideiglenesen tudja a káros következmények kialakulását lassítani.

3.4 Vezetési stílus

DOI: 10.14267/978-963-503-929-6_3_4

A jövő vezetőjének vezetési stílusáról szóló fejezetben már láthattuk, hogy a transzformációs vezetési stílust jelölték meg a válaszadók a legfontosabbnak, míg a tranzakciós stílust kisebb jelentőségűnek a Bass és Avolio (1990) által kidolgozott rendszerben. A korunk gyakorlatára vonatkozó empirikus kutatásban is ez a megközelítés került alkalmazásra. A Bass és Avolio (1990) által kidolgozott, ún.

MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) kérdőív alapján történt a vezetői percepció felmérésre az adott szervezetben jellemző és elterjedt vezetési stílusról. Bass és Avolio (1990) háromféle vezetési stílust különített el: a transzformációs, tranzakciós és elkerülő/passzív vezetési stílust. A transzformációs vezetési stílus jellemző attitűdje a munkavállalók hatékonyságának, eredményességének és elégedettségének növelése a bizalomépítésen, inspiráción, az újító gondolkodás támogatásán és fejlesztő támogatáson keresztül. A transzformációs vezetési stílus célja, hogy szerepmodellt is szolgáltatva megteremtse a munkavállalók azonosulását a szervezet küldetésével, valamint magával a szervezettel, mint közösséggel, és belső elkötelezettséget alakítson ki. A tranzakciós vezetési stílus viszont inkább a külső motivációra épít, és munkavállalók erőfeszítéseinek jutalmazásán, valamint a hibák és eltérések folyamatos monitorozásán keresztül igyekszik biztosítani, hogy megfelelő hatékonysággal és eredményességgel működjön a szervezet. Végül a harmadik, elkerülő/passzív (eredetileg: laissez faire) – ez a vezetési stílus tulajdonképpen nem is tekinthető vezetésnek, mert a vezető ebben az esetben legfeljebb tűzoltó szerepet tölt be, és a lehető legritkább esetben avatkozik bele a szervezet működésébe. (Bass & Avolio, 1990). Az alábbi ábra foglalja össze az MLQ kérdőívben használt faktorok modelljét:

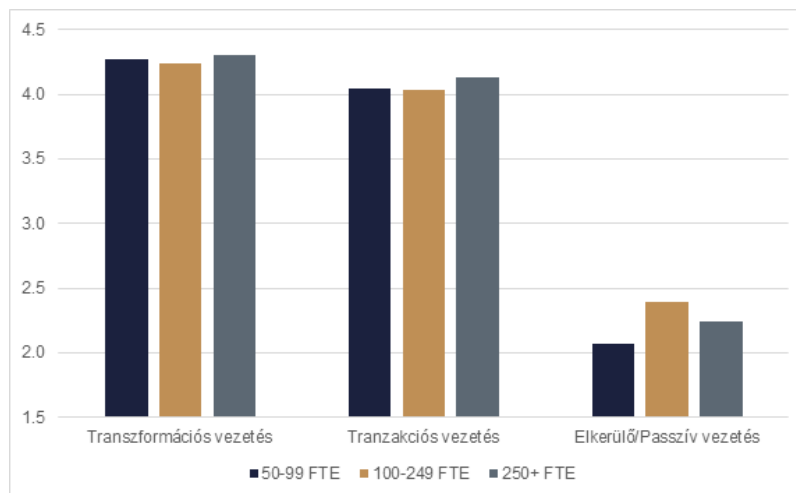


3.11 ábra: Az MLQ modell belső logikája

Forrás: saját szerkesztés (Bass & Avolio, 1990) kérdőíve alapján

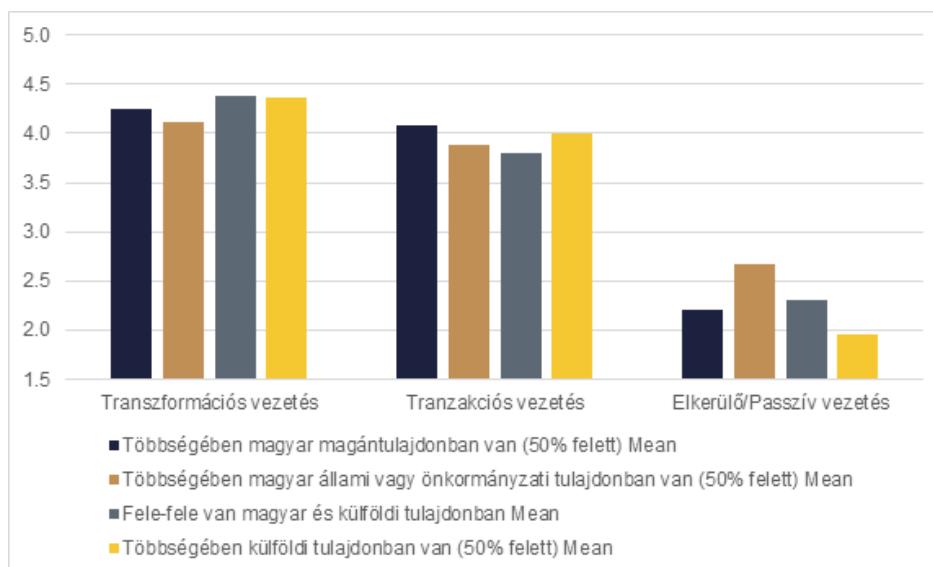
A transzformációs vezetési stílus valamivel elterjedtebb, mint a tranzakciós, míg az elkerülő/passzív vezetési stílus kevésbé.

A fenti három vezetési stílust vizsgálva a kutatás azt találta, hogy a mintában szereplő vállalatok között leginkább a transzformációs vezetési stílus elterjedt, de ezt szorosan követi a tranzakciós vezetési stílus is néhány tized eltéréssel. Ezzel szemben az elkerülő/passzív vezetési stílus kevésbé jellemző a mintában, de a kívánatosnál talán még így is elterjedtebb. Méret (létszám alapján), valamint tulajdonosi kör szerinti megoszlásban sem mutatkozott a mintában szereplő vállalatok között jelentős eltérés. Megjegyezhető ugyanakkor, hogy a középvállalati kategóriában, valamint a többségi magyar ill. önkormányzati tulajdonban levő vállalatoknál az elkerülő/passzív vezetési stílus enyhén emelkedett értéket mutat, ami további vizsgálódásokat igényel. Az is látható továbbá, hogy a külföldi tulajdon megjelenése mellett a transzformációs vezetési stílus valamivel népszerűbb, és az elkerülő/passzív vezetési stílus inkább visszaszorul.



3.12. ábra: A különböző vezetési stílusokhoz tartozó átlagértékek a különböző méretű vállalatoknál

Forrás: Saját szerkesztés

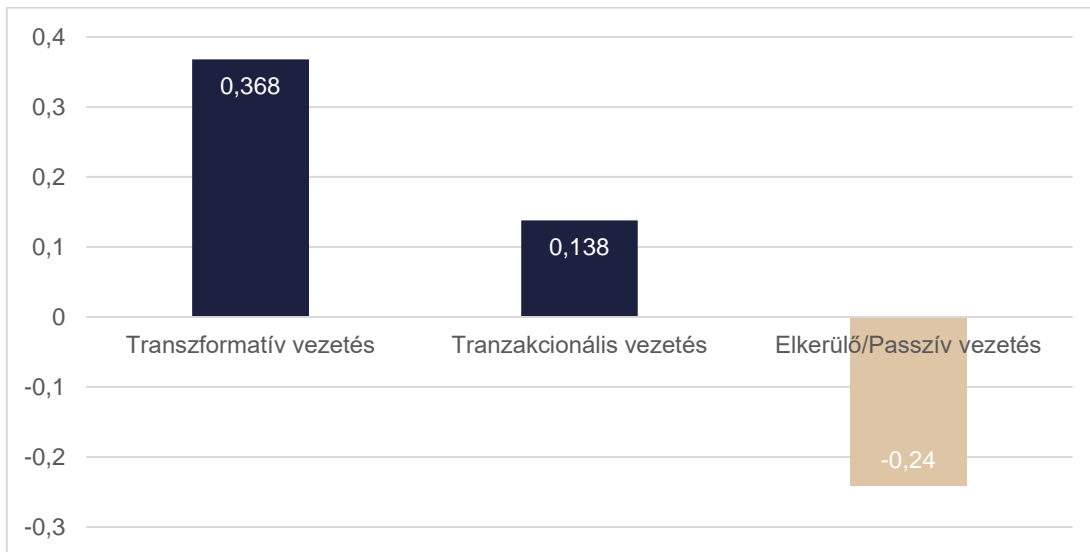


3.13. ábra: A különböző vezetési stílusokhoz tartozó átlagértékek a különböző tulajdonosi szerkezetű vállalatoknál

Forrás: Saját szerkesztés

Az erős adatalapú döntéshozatali kultúra pozitív összefüggést mutat a transzformációs vezetési stílussal.

A vezetési stílus jellemzőket a döntési folyamat jellemzőivel egybevetve az alábbi összefüggések rajzolódnak ki. A kutatócsoport várakozásainak megfelelően erős pozitív korrelációt fedezhetők fel a transzformációs vezetési stílus és az adatalapú döntéshozatali kultúra elterjedtsége között, míg a tranzakciós vezetési stílussal gyengébb összefüggés látszik. Az elkerülő/passzív vezetési stílus és az adatalapúság ezzel szemben negatív korrelációt mutatott, azaz azokban a vállalatokban, ahol erős az adatalapú döntéshozatali kultúra, ott nem jellemző a szabados vezetési stílus. Ez azt jelenti tehát, hogy az információk tudatos hasznosítása inkább jellemző transzformációs, mint tranzakciós vezetési stílus mellett, az elkerülő/passzív vezetési stílus mellett viszont az információk döntéshozatali folyamatba való beépítése kevésbé valósul meg.

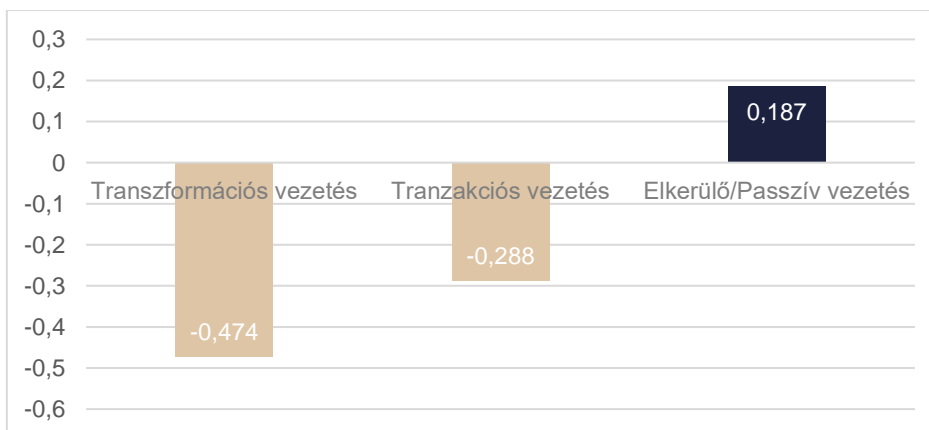


3.14 ábra: A vezetési stílus és az adatalapú döntéshozatali kultúra összefüggése (Pearson-féle korrelációs együtthatók)

Forrás: saját szerkesztés

A transzformációs vezetési stílus alkalmazása segít a leginkább a gátló tényezők csökkentésében.

Az átalakulást, fejlődést gátló tényezők (pl. alacsony munkamorál, ellenállás a változásoknak) és az észlelt vezetési stílus összefüggéseit vizsgálva megállapítható, hogy jelen kutatás a szakirodalommal összhangban rámutat a transzformációs stílus egyik legfontosabb előnyére, nevezetesen, hogy a szervezeti változások esetén a transzformációs vezetési stílus mellett kevésbé vannak jelen a gátló tényezők. A tranzakciós stílus – bár kisebb mértékben – szintén segít a hátráltató tényezők kiküszöbölésében, az elkerülő/passzív vezetés mellett azonban erősebben vannak jelen a gátló tényezők.

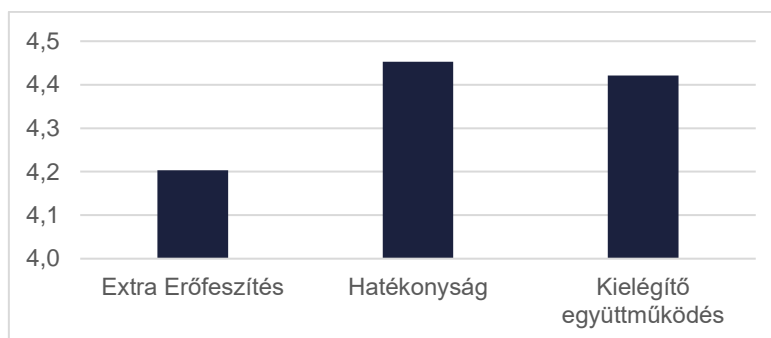


3.15 ábra: A vezetési stílus és az átalakulást gátló tényezők összefüggése (Pearson-féle korrelációs együtthatók)

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői hatékonyságot és együttműködést a válaszadó vezetők magasabbra értékelték, mint a munkavállalók plusz erőfeszítésre való ösztönzésének képességét.

A kutatás megvizsgálta továbbá, hogy a megkérdezett vezetők miként vélekednek a cégüknél vezető beosztásban levő munkavállalók vezetői eredményességéről és hatékonyságáról, és hogy milyen előzményeknek tulajdonítják ezek kedvező vagy kedvezőtlen alakulását.



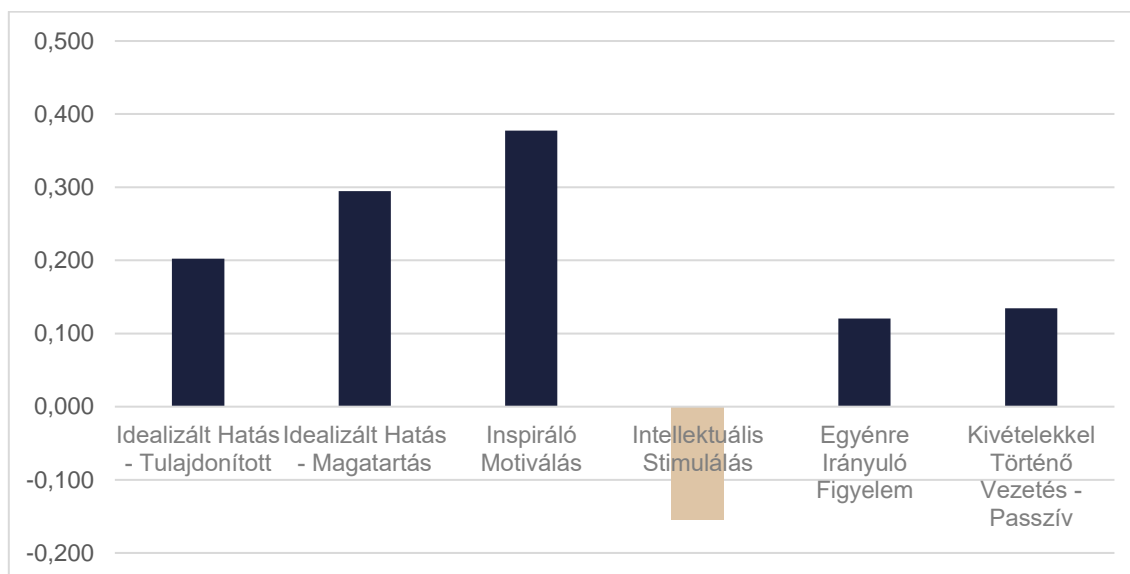
3.16 ábra: A vezetői teljesítményt megragadó következményváltozók átlagértékei

Forrás: saját szerkesztés

Három fő területre összpontosított a kutatás: a vezetői hatékonyság, a magas beosztotti erőfeszítés elérése, illetve a megfelelő együttműködés másokkal. Az adatok alapján úgy tűnik, hogy a megkérdezett vezetők a szervezetükben dolgozó vezetők munkájának hatékonyságát, illetve a kollégákkal való együttműködést jobbra értékelik, mint azt a szempontot, hogy mennyire képesek plusz erőfeszítésre sarkallni a beosztottakat.

A transzformációs vezetési stílus ösztönöz leginkább extra erőfeszítésre.

Az is vizsgálatra került, hogy az extra erőfeszítést milyen vezetési stílussal lehet inkább elérni a kitöltők szerint. Az extra erőfeszítésre sikeresen sarkalló vezetés háttérben jellemzően a transzformációs vezetési stílussal összefüggő leadership-jegyeket azonosították a megkérdezettek, bár – érdekes módon – az intellektuálisan stimuláló vezetőket kevésbé tartották a kitöltők extra erőfeszítésre sarkalló vezetőknek. Az elkerülő/passzív vezetési stílus viszont ellentmondásos: a passzív vezetői magatartások szintén csökkentik annak valószínűségét, hogy extra erőfeszítést kivívni képes vezetőként tűnjön fel, aki ilyeneket alkalmaz. Az alkalmankénti „tűzoltás” jellegű magatartásokkal körülírható vezetési stílus ugyanakkor megalapozhatja, hogy a beosztottjaiktól a kritikus helyzetekben plusz erőfeszítéseket kisajtoló vezetőnek tűnjenek fel saját feletteseik körében.



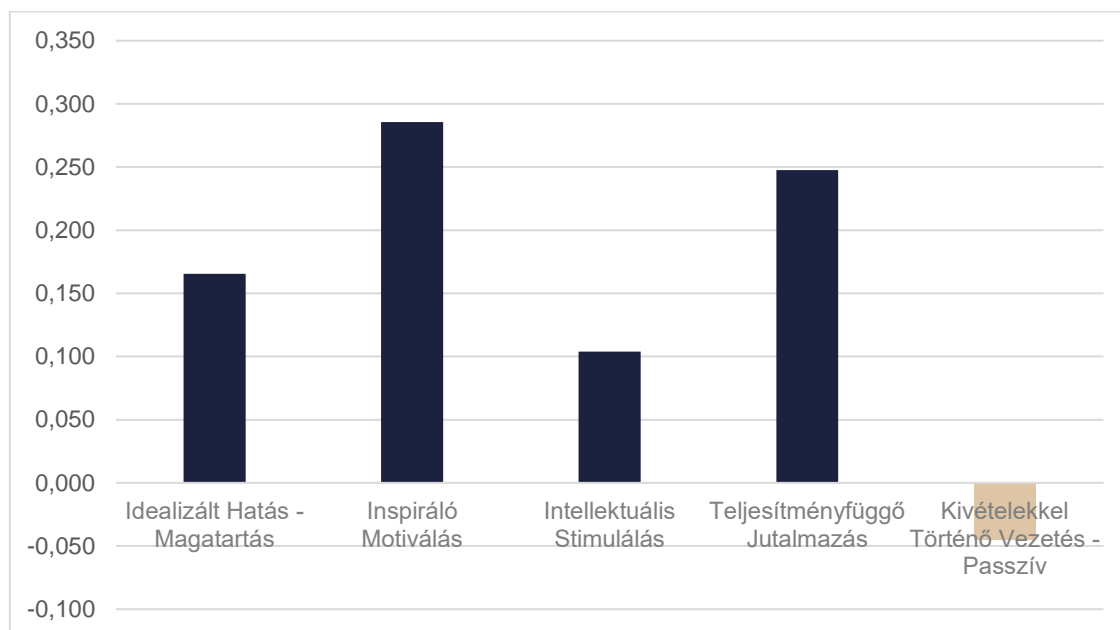
3.17 ábra: A vezetési stílusok összefüggése az extra erőfeszítésekre sarkalló vezetéssel (regressziós együtthatók)

Forrás: saját szerkesztés

Az adatok alapján a transzformációs vezetői stílust alkalmazó vezetőket látják hatékonynak a felsővezetők.

A vezetői teljesítmények közül a hatékonyságot kiemelve az is vizsgálatra került, hogy milyen vezetési stílusokat alkalmazó vezetőket tartanak a cégüknél a megkérdezett vezetők hatékony vezetőknek. Az extra erőfeszítésekre való ösztönzéssel szemben a hatékonyság vonatkozásában az intellektuális stimulálást is kifejezetten produktívnak érzelték, a transzformációs vezetési stílus más jegyeivel együtt.

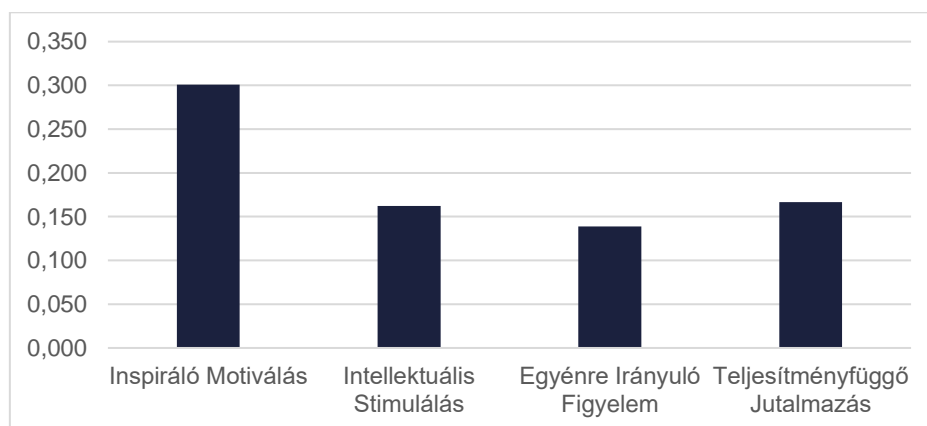
Ehhez hasonlóan a tranzakciós vezetési stílusra jellemző teljesítményfüggő jutalmazás szerepét is pozitívnak érzelték a felsővezetők a hatékonyság tekintetében, míg a tűzoltás jelleggel a döntéseket sokáig halogató, majd a végén kapkodva beavatkozó vezetők megítélése igen negatív volt.



3.18 ábra: A vezetési stílusok összefüggése a hatékony vezetéssel kapcsolatos felsővezetői észlelésekkel (regressziós együtthatók)

Forrás: saját szerkesztés

Ami a másokkal való megfelelő együttműködésre vonatkozó felsővezetői észleléseket illeti, a statisztikai számítások abba az irányba mutatnak, hogy a mások inspirálásával, az intellektuális stimulálással és az emberek fejlesztésével összefüggő vezetői magatartások alapozzák meg ezeket és ezek mind a transzformációs vezetési stílus alfaktorai.



3.19 ábra: A vezetési stílusok összefüggése az együttműködésre vonatkozó felsővezetői észlelésekkel

Forrás: saját szerkesztés

Figyelemre méltónak bizonyult még a teljesítményfüggő jutalmazás erős pozitív hatása is.