



# A vezetői szerepek

DE GTK

Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

# Szerepek

- Személyiség: az emberi tevékenység révén kialakuló és fejlődő pszichés képződmény, mely egyedi és sajátos.
- Egész életünkben fejlődik
- Személyiségfejlődés: tanulások sorozata, cél alkalmazkodás.
- Szociális tanulás: tanulás révén bekövetkező viselkedésváltozás
- Szocializáció: társadalomba való beilleszkedés

# Szociális szerepek

- A társadalomban minden egyénnek meghatározott helye van.
- A kijelölt pozíció ad valamilyen „rangot”, státuszt az egyén számára.
- Társadalmi szerep: a státusszal, a státuszt elfoglaló személlyel szemben megnyilvánuló társadalmi elvárások, normák, illetve az ennek megfelelő tipikus magatartások összessége.

# Szerepek típusai

- **Adott, tulajdonított szerepek:** beleszületünk, nem változtatható (nem, kor, rang)
- **Kivívott, szerzett szerep:** betöltéséért általában teszünk (foglalkozás, főnök, egyetemi hallgató)
- **Spontán, alkalmoszerű szerep:** egy-egy helyzetből fakadnak (társas utazás során kialakuló szerepviselkedés)

# Szereptanulást segítő és gátló tényezők

- **A szerep tisztázottsága:** elvárások, könnyen tanulható
- **Elvárások összeegyeztethetősége:**  
pl.: pályaválasztás során előzetes és tényleges helyzet közötti különbség
- **Tanulás a státusz átvétele előtt:** van-e lehetőség gyakorlásra

# Szerepek és viselkedés

- Szociális szerepek: szerepelvárás-  
szerepfelfogás-  
szerepfogadás/elutasítás-  
szerepteljesítmény
- Teljesítmény értékelés: megfelelő  
helyen- jó szerepet- jól

# Szerepek és viselkedés

- A szerepelvárásokat befolyásolja: közvetlen környezet, család, csoport, szervezet, társadalom.
- Vezetővel szembeni elvárásokat: környezet fogalmazza meg.
- A szerepelfogadás mindig valamilyen szerep teljesítményt eredményez.
- Henry Mintzberg: The Manager's Job

# Mintzberg féle vezetői szerepek

<b>Interperszonális szerepek</b>	<b>Információs szerepek</b>	<b>Döntési szerepek</b>
<b>Protokoláris (nyilvános megjelenés)</b>	<b>Információszerző</b>	<b>Vállalkozói</b>
<b>Vezetői (főnöki)</b>	<b>Információterjesztő</b>	<b>Zavarelhárító (problémakezelő)</b>
<b>Kapcsolatteremtő és ápoló</b>	<b>Szóvivő</b>	<b>Erőforrás-elosztó</b>
		<b>Tárgyaló - megegyező</b>



# Protokolláris szerep

- Általános megjelenés
- Öltözködés
- Határozottság
- Kommunikáció (nyilvános beszédek, hozzászólások)
- Karizmatikusság
- Ceremoniális viselkedés
- Energikusság: elsőként érkezik, utolsóként távozik
- Illem, protokoll
- Esettanulmány: nézz a szemükbe; Churchill



# Leader szerep (főnöki)

- Motiváló képesség
- Igen – nem kommunikáció
- Dicséret és büntetés
- Elismerés és számonkérés
- Következetesség
- Méltányosság
- Konfliktuskezelés
- Ellenőrzés
- Beosztotti munkatársi kapcsolatok
- Esettanulmány: A részeges fejőmester



# Kapcsolatteremtő- és ápoló szerep

- Külső kapcsolati szerep
- Szervezeten belüli kapcsolati szerep
- Kapcsolat kezdeményezés
- Fenntartás-ápolás (munka?)
- Kapcsolati tőke
- Kapcsolati háló – státusz
- Esettanulmány: A takarítónő kedvessége



# Információs szerepek

- **Információ szerzés**
- **Információforrások** - külső  
-belső
- **Információ értelmezés, értékelés**
- **Hatalmi tényező- felhasználás**
- **Esettanulmány: Felsőoktatási törvény**



# Információt terjesztő (elosztó) szerep

- Továbbítás- szétosztás
- Szűrés
- Manipulációs taktikák
- Controll
  - célba érés
  - értelmezés
- Eset: Rómeó és Júlia



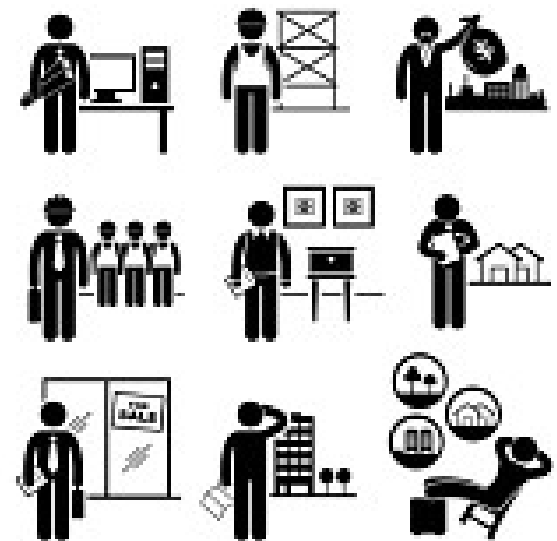
# Szóvivői szerep

- A szervezetről **→** a külvilág felé
- Tájékoztatás
- Megjelenítés: arculat
- Véleményformálás
- Szervezeti imázs: külvilág  
viszonyulása a szervezethez
- Reklámérték



# Vállalkozói szerep

- Kockázatvállalás
- Probléma- észlelés- érzékenység
- Probléma megoldás
- A döntés képessége
- A konfliktusok felvállalása
- Eset: Élezd ki a helyzetet



# Zavarelhárító szerep

- Céltudatosság: egy felettes vezetői szinttel szembeni elvárás
- A folyamatok ismerete (tapasztalat)
- A szervezetműködésének átlátása
- Konceptcionális képességek
- Összefüggések felismerése





# Erőforrás elosztó

- Pénz, ember, eszköz, anyag – korlátozott erőforrások
- Szervezeti érdek ↔ rész érdekek
- Határozott, gyors döntéshozatal
- Következetesség
- Rutin
- Emberismeret
- Eset: Ez a mienk



# Tárgyaló – megegyező szerep

❖ Eredményes tárgyalás eredményeként értelmezhető

❖ Tárgyaló

• Domináns

• Határozott

• Érdekvényesítő

Kényszerítő

• Eset: fekete-fehér

Megegyező

alkalmazkodó

udvarias

kompromisszumra

egységre törekvő



# A vezetői szintek és vezetői elvárások összefüggése

Top menedzsment	Taktikai menedzsment	Operatív menedzsment
Koncepcionális	Koncepcionális	Koncepcionális
Humán	Humán	Humán
Technikai	Technikai	Technikai

Forrás: Kelly és Grimes (1993)

# Hitt féle vezetői szerepek



# Vezetési stílus

- A vezetési stílusokat a döntéshozatal módja és személyiség jegyek alapján tipologizálják
- Döntésközpontú: hogyan hozza a vezető a döntést, milyen részvételt enged másoknak a döntéshozatalban
- Személyiségközpontú: a figyelem irányultsága

# DÖNTÉSKÖZPONTÚ LEADERSHIP ELMÉLETEK

- LEWIN KÍSÉRLETEI
  - Autokratikus
  - Demokratikus
  - Laissez-faire
- LIKERT EGYTÉNYEZŐS MODELLJE (SYSTEM I-4)
  - Keménykezű parancsoló
  - Jóakarató parancsoló
  - Konzultatív
  - Résztvételi csoport
- TANNENBAUM ÉS SCHMIDT MODELLJE
  - Hét fokozatú skálán értelmezik a beosztottak hatalomban való részvételét

# SZEMÉLYISÉGGKÖZPONTÚ LEADERSHIP ELMÉLETEK

- MICHIGANI EGYETEM MODELLJE
  - Feladatcentrikus
  - Beosztottcentrikus (egymást kizáró)
- OHIÓI ÁLLAMI EGYETEM MODELLJE
  - Kezdeményezés-strukturálás
  - Figyelem (egymást nem feltétlen kizáró)
- BLAKE-MOUTON-FÉLE „VEZETÉSI RÁCS”  
MODELLJE
  - Termelésre fordított figyelem
  - Beosztottakra fordított figyelem (9 fokozatú skála)



**Köszönöm a figyelmet!!!**