

A vezetői szerepek és a vezetés szükségyszerűségének vizsgálati lehetősége

Márta Erik

Debreceni Egyetem

DOI: 10.15170/MM.2023.57.02.03

A TANULMÁNY CÉLJA

A vezetés és a vezetői tevékenység kiemelt fontosságú a csoportok és szervezetek működésében. A tanulmány az alapul szolgáló elvárásokból kialakult vezetés szükségességét elemzi, majd az abból eredő szerepeket fejti ki, amelyek szükségesek az eredményes és hatékony vezetői tevékenységhez. Továbbá ezen elvárások összekapcsolása történik a vezetői szerepek kialakulásával, annak érdekében, hogy a vezetés, mint a közös tevékenységek természetéből adódó szükségességét igazolja.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A vezetés szükségességét bemutató, átfogó szakirodalmi források feldolgozásával vizsgálom a vezetőkkel szemben támasztott legfontosabb és legáltalánosabb elvárásokat, valamint ismertetem a vezetői szerepek jellegét és okait is.

Azokat a forrásokat mutatom be, amelyek tartalma elvárásokként fogalmazhatók meg a vezetők magatartására és viselkedésére vonatkozóan. Ezt követően a mintzbergi (1975) szereptipológiából kiindulva vizsgálom annak aktualitását napjaink gazdasági szervezeteiben. Az elvégzett kutatás során feltárom, hogy a XXI. századi gazdasági szervezetekben mely vezetői szerepek figyelhetők meg leginkább, és melyek teljesülésére irányulnak a legnagyobb elvárások.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A vezetés a társadalmi és gazdasági folyamatok realizálásának a feltétele. Ennek során különböző elvárások fogalmazódnak meg a vezetők felé, melyek teljesülése esetén válhat valaki alkalmassá a pozíció betöltésére. A különböző vezetői szerepek az elvárásokon keresztül vizsgálhatók, ugyanis a vezetők alkalmassága a vezetői szerepeknek való megfelelésként is értelmezhető.

A mintzbergi (1975) szereptipológiából kiindulva, szakirodalmi források feldolgozásával megállapítottam, hogy a gazdasági szervezetek olyan jelentős átalakulásokon mennek keresztül, melyek hatnak a különböző elvárásokra, illetve az abból kialakuló vezetői szerepekre is.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A kutatás eredményei hozzájárulhatnak a vezetői tevékenységek mélyebb megismeréséhez, és akár messze-menő következtetések levonását is megalapozhatja. A vezetéssel/vezetőkkel szemben támasztott elvárások alaposabb ismerete pedig a csoportok fenntarthatóságát és fejlődését eredményezheti.

Keywords: szükségesség, vezetői szerepek, viselkedés, menedzsment

PROBLÉMAFELVETÉS PROBLEM RAISING

A vezetés feladata a szervezethez köthető tevékenységek összehangolása, résztvevők motiválása, erőforrások be- és elosztása, valamint a szervezeten belüli és kívüli folyamatok összeegyeztetése a szervezet érdekeivel (Hollander 2012). Ahhoz, hogy egy szervezet a legmegfelelőbb vezetést alakíthassa ki, fontos, hogy tisztában legyen saját, valamint egyedi környezetének követelményeivel. A szervezetek specifikus igényei és kihívásai határozzák meg, hogy milyen vezetői szerepek, készségek és tulajdonságok válnak fontossá, melyek minden környezetben eltérők lehetnek (Redknapp *et al.* 2015, Sarto & Veronesi 2016). Ennek eléréséhez nem csak a vezetők számára szükséges készségek és kompetenciák ismerete szükséges, hanem a vezetés elemeinek ismerete, kialakítása és/vagy kifejlesztése is. A vezető szerepének és a vezetés jellegének meghatározása tehát számos tényezőtől függ, ami a vezetőkkel kapcsolatos elvárások és igények alapján válik vizsgálhatóvá (Turner 2019).

A tanulmány a következő kutatási kérdésekre kíván választ adni: *Milyen hatást gyakorolnak az érintettek, a szervezeti folyamatok által támogatott elvárások a vezetői szerepek kialakulására és változására? Ha a vezetés valóban szükségszerűség, akkor vizsgálható-e a különböző vezetői szerepek kutatása által?*

A VEZETÉS SZÜKSÉGSZERŰSÉ- GÉNEK TÉNYEZŐI FACTORS OF LEADERSHIP NE- CESSITY

A vezetés egy összetett folyamat, mely magában foglalja mások befolyásolását, és mindig egy csoport kontextusában történik, melynek során a vezető és a csoportja összehangolt tevékenységgel haladnak a közös céljaik elérése felé (Rowe & Guerrero 2013, Specchia *et al.* 2021). Egy kölcsönös függelmi viszonyról van szó a közös, összehangolt tevékenységet végző, azonos célokért küzdő személyek között, mely ösidő óta az emberi természet velejárója (Berde 2015). A vezetés olyan fő irányt jelöl ki a csoport minden tagjának, amelynek követése révén a kollektív szervezet fenntarthatóvá válik, tovább fejlődhet, és egyre nagyobb ellenállással rendelkezik a környezeti tényezők negatív hatásával szemben. Hatással van a szervezeti tagok tulajdonságaira, viselkedésére, motivációjára, és segíti az egyén elköteleződését a kollektív szerve-

zeti célok iránt (Smith 2011). Gyakorlatilag a teljes szervezetre, illetve annak környezetére kiterjedő zavarok elhárításáért felelős, beleértve a termeléshez, valamint az interperszonális zavarokhoz köthető eseményeket is. Segít elkerülni és feloldani a kapcsolati konfliktusokat, amelyek erős feszültséget generálnak, gátolva a szervezeti produktivitást. Ezek által alakítva ki a hatékony működés feltételeit, a csoportkohéziót, illetve a csoportidentitást (Lu 2010, Yilmaz *et al.* 2020).

A vezetői folyamatok hatással vannak a csapat tagjainak kognitív, motivációs és affektív folyamataira, amelyek nélkül a csapattagok nehezen tudnának azonosulni a csoport céljaival (Weber *et al.* 2022). Ezen kívül a vezetési folyamat hatással van a csapattagok attitűdjére, meggyőződésére és viselkedésére (Ensley *et al.* 2003, Walvoord *et al.* 2008). Így a vezetési folyamatok és a csoportfolyamatok szorosan összefüggnek egymással. A vezetés tehát kölcsönösségen alapul, mert a csoportok igénylik a vezetőt és/vagy a vezetést, míg a vezetők és/vagy a vezetés is igényli a csoportot létét. Ezt leginkább vezetői tevékenységek igazolják, ugyanis a vezetők több időt töltenek a csoportokkal, külső résztvevőkkel való kommunikációval, mint bármely más egyéb tevékenységgel. Idejük nagyjából 75%-át kommunikációra fordítják, így a jó kommunikációs képesség alapvető készség minden vezető számára, melynek során információkat szereznek, dolgoznak fel, és juttatják el a megfelelő szervezeti egységekhez, beosztottakhoz (Smith 2011).

A vezetés olyan kapcsolatrendszer, amelyben egyes emberek képesek másokat rávenni arra, hogy új értékeket, attitűdöket és célokat sajátítsanak el, és erőfeszítéseket tegyenek ezen értékekért, attitűdökért és célokért. A jó vezetés arra ösztönöz másokat, hogy a csoportot, mint kollektívát szolgálja, és kialakuljon benne a csoporthoz tartozás érzése (Bass 1985, Yilmaz *et al.* 2020). Így a hatékony vezetők képesek az egyéni cselekvést csoportos cselekvéssé alakítani.

A vezetés szükségszerűségének erős mutatója továbbá, hogy az implicit vezetéselmélet (Hollander & Julian 1969) és a kortárs társadalmi és vezetésstudományi ismeretek szerint az embereknek vannak általános és feladat-specifikus vezetői sémái. Ezek akkor válnak aktívvá, amikor egy személyt vezetőnek választanak, vagy annak tekintenek. Ezt követően különböző elvárások irányulnak a vezető tulajdonságai, valamint viselkedése felé. Ha a személy jól illeszkedik ezekhez az elvárásokhoz, akkor hatékony vezetőnek minősül (Hogg & Knippenberg 2003).

A vezetés azonban, mint folyamat, jelen lehet egy csoport működésében anélkül is, hogy formális

vezető nincs kinevezve, mivel annak szükségessége nem szűnik meg a csapat önmenedzselése esetén sem. A legfontosabb csoportfolyamat a vezetés, mely leggyakrabban formális vezetők által valósul meg. A formális vezető jelenléte azért szükséges, mert az önmenedzselő csoportoknak több vezetésre és koordinációra van szüksége, mint a hagyományos csapatoknak a feladatok megoldásával és a csapatfejlesztéssel kapcsolatban (Barry 1991). Ezzel szemben Bradford (1976) szerint azok a csapatok, amelyek megosztják a vezetői funkciókat, elégedettebbek lesznek önmagukkal és csoportjukkal. Az önmenedzselő csoportok döntéseket hoznak, célokat tűznek ki, munkát osztanak ki, ütemtervet határoznak meg stb. (Yukl 1998). Katzenbach és Smith (1993) szerint pedig a megosztott vezetés megosztott vezetést folytatnak, hatékonyabbak a többi csapatnál, illetve a megosztott vezetéssel rendelkező csoportok jobb koordinációval és együttműködéssel rendelkeznek (Yeatts & Hyten 1998). Perry *et al.* (1999) szerint a megosztott vezetés javítja a csoport igényeinek értelmezését, valamint jobb előrejelzője a csapat hatékonyságának és eredményességének, mint az egyszemélyi vezetés (Ensley *et al.* 2003).

A csoporttagok készségeinek, szakértelmének és erőforrásainak kombinációja lehetővé teszi a csoport számára, hogy potenciálisan optimalizálja az összetett feladatok elvégzésének sebességét és hatékonyságát (McComb *et al.* 1999).

A feldolgozott irodalmak alapján kijelenthető, hogy a vezetés szükségszerűsége számos tényezőre vezethető vissza. A csoport működése, annak koordinációját, valamint az interperszonális kapcsolatok irányítását igényli, a vezetés pedig magatartási-, és viselkedési vonásokat generál. Az eredményesség, a feladatok és folyamatok szervezését, a hatékony információszerezés, döntés és végrehajtás szükségességét, a teljesítmény és minőségi követelmények, a rendelkezés és ellenőrzés folyamatosságának igényét veti fel. A vezetés szükségszerűsége tehát a közös folyamatok-, feladatok- és tevékenységek megvalósulásának, működtetésének és a működés fenntartásának természetéből levezethető, alapvető feltétel.

A SZÜKSÉGSZERŰSÉG, MINT ELVÁRÁSOK KÖVETKEZMÉNYE NECESSITY AS A CONSEQUENCE OF EXPECTATIONS

Társadalomtudományi szempontból a kívánt eredmények eléréséhez tudatosan megfogalmazott igények elvárásokként jelennek meg. Értelmező

szótári definíció alapján a szükségszerűség: Valakinek a részéről úgy számít valamire, mint természetes, magától értődő dologra (Bárzsi és László 1966). Saját értelmezésem szerint az elvárásokat a szervezeti feladatok, folyamatok és a környezet fogalmazza meg, normák, követelmények, feltételek valamint szabályok formájában.

A szükségszerűség pedig mindig az eredmények megfelelő módjának létrejöttéhez kapcsolódó, elengedhetetlen feltétel, melyre több értelmezés is létezik. Ellis (2001) szerint a szükségszerűség az ok-okozati összefüggések és az események közötti szükséges kapcsolatokat foglalják magukban, az alapvető diszpozíciós (elrendeződési) tulajdonságok kiváltói és megjelenítései között. Kant (1781) szerint, aminek az összefüggése a valóságossal a tapasztalat általános feltételei által meghatározott, az szükségszerűen létezik (egzisztál).

A vezetői tevékenység, illetve a vezetés a csoport erőforrásnak tekinthető, mely ideális esetben gondoskodik a csoport céljainak eléréséről. Ennek során a vezető bizonyos előnyökhöz jut a státuszban és a megnövekedett befolyásban. A vezetőknek szükségszerűen kapcsolatba kell lépnie másokkal a környezetében, amely igazolja, hogy a vezetés egy kölcsönösségen alapuló folyamat, melyben az elért eredmények kollektív jellegűek (Hollander 2012).

Ezek az elvárások befolyásolják a beosztott megítélését a vezető hatékonyságáról (Tsui *et al.* 1995).

A vezetőkkel szemben a szervezeti alkalmazottak különböző elvárásokat fogalmaznak meg (Koman & Wolff 2008), melyeket különböző kutatók vizsgáltak. Huszti (2002) szerint az intelligencia, az elhivatottság, az alkalmazkodóképesség és a vállalkozói készség az alapvető elvárások közé tartoznak. Támogatniuk és mentorálniuk kell másokat, és a szervezet víziójának kialakításáért és fenntartásáért is felelősek. Alázatosnak kell lenniük, elismerniük hibáikat és be kell vonniuk más résztvevőket is a döntéshozatalba. Elkötelezetteknek kell lenniük a szervezet, a vezetői szerepeik és céljaik elérése iránt. Tisztelettel, türelemmel és őszinteséggel forduljanak alkalmazottjaik felé (Wooll 2022). Ezek során alakulhat ki bizalom a vezetők iránt, ami olyan fontos komponens, hogy számos tudományágban központi tényezőként kezelik. Ilyen például a szervezetszociológia, a vezetésstudomány, közigazgatástudomány, szervezeti kommunikáció stb. A szervezeti magatartáskutatási szakirodalom a bizalmat a vezetéselmélet fontos részeként azonosítja (Syafuddin & Rizal 2018).

Az alkalmazottak az elvárások teljesülése esetén megismerik a munkakörükhöz kapcsolódó kihívásokat, saját tevékenységeiket önállóan is ter-

vezetik, saját célokat tűzhetnek ki, és eredményeikért felelősséget vállalhatnak (Nahavandi 2009). A vezetőknek ahhoz, hogy ezt megvalósítsák, delegálniuk kell, vagyis át kell ruházniuk feladataik egy részét másokra. Minél nagyobb egy szervezet, annál nehezebb egyszemélyi vezetőként irányítani azt. Ezért fontos, hogy a feladatokat kompetens beosztottaknak, hatékony munkatársaknak adják át. A delegálás így a vezető túlterheltségének csökkentése mellett hozzájárulhat a beosztottak fejlődéséhez is (Kajtár és Tsai 2019).

A bemutatott elvárások a vezetők teljes ténykedésük ideje alatt jelen vannak. Olyan normák tehát, amelyekkel azonosulnak az egyének és a szervezetek is. Összességében erős iránymutatás arra, hogy mit és hogyan kell tenniük (Gooty & Yammarino 2011, Kusumah *et al.* 2018). A kölcsönös egymásrautaltság ekkor is felfedezhető, ugyanis a vezetőknek könnyebb az olyan csoportok vezetése, amelynek elvárásai összhangban vannak a vezető viselkedésével (Schyns & Meindl 2005, Koman & Wolff 2008). A követők és vezetők közötti egyezés befolyásolhatja a vezetésnek az eredményekre gyakorolt hatását (Bass & Riggio 2006). A vezető különféle tevékenységeivel az elvárások teljesítésére vállalkozik, pozíciójából vagy személyéből eredő hatalmának felhasználásával, hogy jó vezetőként mutassa be magát. Ezek által éri el, hogy a követők bizzanak benne (Mayer *et al.* 1995, Kaur & Hirudayaraj 2021).

A vezetőknek különböző szerepeknek kell megfelelniük tevékenységük során, melyek elvárásokként fogalmazódnak meg velük szemben, és szerepteljesítményük alapján ítéltető meg vezetői alkalmasságuk. Az elvárásokat a szervezeti alkalmazottak, közvetlen munkatársak és felettes vezetőik, illetve a folyamatok megvalósulásának igényei határozzák meg, tehát a vezető teljes kapcsolatrendszere befolyással van a vezetői tevékenységére. A vezetőktől elvárják a tiszta jövőkép megfogalmazását, a szervezeti működéshez szükséges erőforrások helyes beosztását és eljuttatását, támogatóként való részvételét a felmerülő probléma esetén, és a csoport kohéziójának gördülékeny kialakítását. A vezetés természetének az elvárásokon keresztüli megismerhetősége új megvilágításba helyezheti a vezetési kutatásokat. Ennek során a vezetői tevékenységgel kapcsolatban is mélyebb, megbízhatóbb tudás alakulhat ki, a kapott eredmények pedig jobban adaptálhatóvá teszik a kívánatos válaszreakciókat a környezeti átalakulások által befolyásolt, változó szervezetekben.

ELVÁRÁSOK ÉS VEZETŐI SZEREPEK *EXPECTATIONS AND LEADERSHIP ROLES*

A vezetőkkel szemben támasztott elvárások meghatározzák azokat a szerepeket, amelyeket a belső és külső környezet fogalmaz meg a vezetővel szemben. Az elvárások alapos ismerete segítheti a vezetői munka olyan módú alakulását, hogy az jobban megfeleljen a beosztottak és egyéb érintettek igényeinek. Az elvárásoknak való megfelelés egyben az alkalmazkodás feltétele is az adott környezet követelmény- és normarendszerében (Negron 2008). A vezetői szerepek különböző elvárásokat foglalnak magukba, mint például a motiválást, koordinálást, közös célok megfogalmazását és elérését, erőforrások megszerzését és elosztását. A feladatok végrehajtásához, eredmények eléréséhez a világosan kifejtett teljesítményértékelést, a fejlődéshez való segítségnyújtást, a jó teljesítmény jutalmazását, valamint a vezetői és szervezeti megbecsülést (Bass & Avolio 1990). Azok a tevékenységek tartoznak ide, amelyek eredményeként a szervezet jobban jöjjön ki és jóléte növekedhet. Minél inkább megfelel a vezető ezeknek az elvárásoknak, annál alkalmasabb a pozíció betöltésére (Slack & Lewis 2005, Grint 2011). Az elvárásoknak megfelelő vezetőik pedig elkötelezettséget váltanak ki a követőkből, és pozitívan befolyásolják az érzelmeiket, értékeiket, csoportetikát és hosszú távú célok elérését (Bass *et al.* 2003).

A vezetői szerepek vizsgálatára számos kutatás irányult, a legismertebbek közé tartozik Mintzberg (1975) szereptipológiája, Yukl (1981), illetve a Quinn (1988) által megfogalmazott szerepek. Mintzberg (1975) tipológiájában 3 fő szerepcsoportot, valamint az azokhoz tartozó 10 szerepet állapított meg: interperszonális szerepek (protokolláris (nyilvános megjelenés), vezetői (főnöki), kapcsolatteremtő és ápoló), információs szerepek (információ szerző, információ terjesztő, szóvivő), döntési szerepek (vállalkozói, zavarelhárító (problémakezelő), erőforrás elosztó, tárgyaló-megegyező). A mintzbergi vezetői szereptipológia ma is aktuálisnak mondható, azonban bizonyos szerepek már nem feltétlenül olyan módon jelennek meg egy modern gazdasági szervezetben, vagy annak vezetőjénél, mint ahogy az korábban volt (Nguyen 2011, Robbins & Judge 2018). Ennek oka, hogy olyan mértékű átalakulások mennek végbe a XXI. századi szervezetekben, hogy a működésükhöz szükséges elvárások sem olyanok, mint régebben voltak (Sheninger 2019). A terjedelmi korlátokra

való tekintettel csak azokat a vezetői szerepeket mutatom be, amelyek eltérést mutatnak a mintzbergi szereptipológiától.

A vezetőknek elengedhetetlen feladata a szervezet céljainak, stratégiájának és prioritásainak meghatározása, összességében tehát a szükséges döntések meghozatala. Ez a folyamat számos nehézséggel és kihívással jár. Az információhiány, bizonytalanság és kockázat a leggyakoribb tényezők, amelyek hatással lehetnek a döntések minőségére és eredményére. A vezetőknek képesnek kell lenniük gyorsan és hatékonyan reagálni a változó környezeti kihívásokra, és az elérhető információk és erőforrások alapján ésszerű döntéseket kell hozniuk. A döntéshozatal folyamata ezért nagy felelősséggel jár, mivel a vezetők ezen keresztül irányítják és befolyásolják a szervezeti folyamatokat (Luan *et al.* 2019). A döntésekkel járó bizonytalanság, túlterheltség miatt a delegálás kulcsfontosságú eszközzé vált a vezetők számára a hatékony működés és eredményesség eléréséhez. A megfelelő delegálás révén a vezetők képesek kihasználni az alkalmazottak potenciálját, javítani a döntéshozatal minőségét és sebességét. Ez által fejleszthetik a szervezeti alkalmazottakat, és több időt szánhatnak a stratégiai kérdésekre, valamint a szervezet irányítására (Szűcs 2009, Kajtár és tsai 2019, Park *et al.* 2023). A szükséges döntések meghozásához, hatékony delegáláshoz a vezetőknek folyamatosan információkat kell szerezni, feldolgozni, tárolni és eljuttatni a megfelelő helyekre, megfelelő időben. Az információk kezelése nélkülözhetetlen a vezetők hatékony döntéshozatalához és a szervezet sikeres irányításához (Motamari *et al.* 2020).

EREDMÉNYEK **RESULTS**

A vezetői szerepek, elvárások és a vezetés szükségyszerűsége között szoros kapcsolat áll fenn. A vezetői szerepek meghatározzák, hogy milyen feladatokat és felelőségeket várnak el a vezetőktől a csoportok és szervezetek működtetése során. Az elvárások a szervezeti céloktól, a munkakörnyezettől és az emberek közötti kapcsolatoktól függően változhatnak.

A vezetés szükségyszerűsége azon tényen alapul, hogy a csoportok és szervezetek hatékony működéséhez vezetésre van szükség. Ennek során a vezetők koordinálják a tevékenységeket, irányítják és motiválják a csoportot, valamint kezelik a konfliktusokat, és döntéseket hoznak. A vezetői szerepek kialakulása az elvárásokhoz igazodik, és biztosítja a vezetők számára a szükséges készségeket és tulajdonságokat a hatékony vezetői tevékenységhez.

A vezetői szerepek kutatására számos vállalkozás történt a múltban, ezek azonban az gyors ütemű globális átalakulások miatt jelentős változásokon mehetnek át. A bemutatott szakirodalmi források feldolgozása során 10 olyan vezetői szerepet definiáltam, amely a XXI. századi, modern gazdasági szervezetek irányításában egyértelműen beazonosíthatók. A vizsgálandó szerepek meghatározásához a Mintzberg (1975) által definiált szereptipológiából indultam ki, de kutatási célkitűzéseim megvalósítása érdekében bizonyos változtatásokat alkalmaztam. A kiválasztott szerepek a következőképpen alakultak: nyilvános megjelenés szerep; információs szerep; kapcsolatteremtés- és ápolás szerep; döntés (választás) szerep; kockázatvállalás szerep; zavarelhárítás szerep; erőforráselosztás szerep; irányítás szerep; delegálás (megbízás) szerep; tárgyalás-megegyezés szerep. A mintzbergi vezetői szerepekben az információs szerepek tulajdonképpen szerepcsoportként vannak jelen, azonban a XXI. századi gazdasági szervezetekben a vezetők tevékenységei során nehéz felbontani ezt a folyamatot. Ennek oka, hogy információkat szereznek, de egyúttal folyamatosan osztanak is meg, ami kétirányú kommunikációban valósul meg leginkább. Modern elvezetés szerint az információs szerep megfelelője az információmenedzsment (Kokics 2020). A mintzbergi döntési szerep továbbá eredetileg szintén szerepcsoportként van bemutatva, de a döntés meghozatala, az alternatívákból való választás önálló, sőt, a legfontosabb vezetői szerep, ezért azt külön kezelve lehet hatékonyan vizsgálni, vagy megvalósítani. A vezetői túlterheltség pedig nem csak indokolja, de megköveteli a vezetőktől, hogy delegálják azokat a feladataikat, amelyeket az alsóbb szinteken lévő munkatársak is meg tudnak valósítani.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK **FINDINGS AND RECOMMENDATIONS**

Irodalmi kutatások, és a feldolgozott irodalmak részletes elemzése alapján megállapítható, hogy a vezetői szerepekben megfogalmazott, vezetőkkel szembeni elvárások igazolják a vezetés szükségyszerűségét. Ebből az a következtetés vonható, hogy a vezetés szükségyszerűségének vizsgálata a vezetői szerepek részletes vizsgálatán keresztül lehetséges. Kutatásom során ebből az előző gondolati összefüggésből kiindulva a vezetés kutatások középpontjában a vezetői szerepek állnak. A vezetői szerepeket a mintzbergi (1975) szerepdefiniációból kiindulva,

arra alapozva, de a kutatás sajátosságaihoz igazítva adaptáltam. Ennek eredménye, hogy az információs szerepek összevonásra kerültek, és önálló szerepként értelmeztem azokat. A vezetői munkában ugyanis kétirányú kommunikációban, információmenedzsmentként valósul meg. A döntési szerep is önálló szerepcsoport a mintzbergi tipológiában, azonban a legfontosabb vezetői tevékenységként ezt szintén önálló szerepként értelmeztem. Végül pedig a delegálás, mint eredetileg nem mintzbergi szerep is bevonásra került a XXI. századi gazdasági szervezetek vezetői szerepei közé.

ÖSSZEFOGLALÁS SUMMARY

A vezetés az alapvető jellemzője a társadalmi csoportoknak. Összetett folyamat, amely magában foglalja mások befolyásolását a közös célok elérése érdekében. Kölcsönös függelmi viszonyon alapul, és hatással van a csoporttagok viselkedésére, motivációjára és teljesítményére. A vezetés szükséges a csoportműködés, koordináció és eredményesség szempontjából.

Az elvárások a vezetés módját nagymértékben befolyásolják, melyek normák, követelmények és szabályok formájában fogalmazódnak meg az alkalmazottak, és egyéb résztvevők által. Az elvárások jelen vannak a vezetői tevékenység teljes ideje alatt, és különböző szerepek kialakulását eredményezik. A szerepek megvalósítása, elvárásoknak való megfelelés mutatja meg a vezető alkalmasságát a pozíció betöltésére.

A vezetői szerepek vizsgálatára több kutatás irányult, melyek során különböző szerepcsoportok és szerepek lettek azonosítva. A gyors ütemben történő változások azonban folyamatosan más igényeket alakítanak ki, melyek különböző elvárásokként lesznek megfogalmazva.

A XXI. századi vezetői szerepek szakirodalmi feldolgozása során, kutatásomhoz adaptáltam a mintzbergi szereptipológiát, melyek során a következő vezetői szerepeket azonosítottam nyilvános megjelenés szerep; információs szerep; kapcsolatteremtés- és ápolás szerep; döntés (választás) szerep; kockázatvállalás szerep; zavarelhárítás szerep; erőforráselosztás szerep; irányítás szerep; delegálás (megbízás) szerep; tárgyalás-megegyezés szerep. A mintzbergi információs szerepek összevonásra kerültek, a döntési szerepcsoport önálló vezetői szerepként funkcionál, döntés (választás) szerepként. Végül a vezetők túlterheltségének csökkentése, valamint a beosztottak készségeinek fejlesztésére a delegálás szerepe fontos tényezője az eredményes szervezeti működésnek.

A KUTATÁS KORLÁTAI THE LIMITATIONS OF THE RESEARCH

A kutatás során gyűjtött adatok és eredmények idővel elavulhatnak, mivel a vezetői szerepek és elvárások változhatnak a gazdasági, társadalmi és technológiai környezet változásaival együtt. Ennek a változásnak az ütemét nem lehet meghatározni, épp ezért annak hatásait sem lehet teljes biztonsággal megjósolni. A kutatás célja volt feltárni, hogy hogyan változnak a vezetői szerepek, és miként hatnak rájuk a különböző elvárások. A bemutatott, feldolgozott források, valamint a keletkezett eredmények nem reprezentálják a teljes változást, hanem annak mindössze csak egy csekély részét.

A bemutatott kutatás gyakran korlátozódik a vezetői szerepek és elvárások felületi vizsgálatára, és kevés hangsúlyt helyez a mélyebb kontextuális elemzésre. A vezetői szerepek és elvárások összetettsége és változatossága miatt fontos lenne a kutatásnak feltárnia a kontextuális tényezőket, mint például a szervezeti kultúra, iparági sajátosságok és demográfiai tényezők hatásait.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Bárczi, G., László, O. (1966), *A magyar nyelv értelmező szótára*. I-VII. kötet. Bp.: Akadémiai Kiadó.
- Barry, D. (1991), "Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership.", *Organizational Dynamics*, (20), 31-47. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90081-J](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90081-J)
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003), "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership." *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), "Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006), *Transformational Leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Berde, Cs. (Szerk) (2015), *A vezetés alapjai*. Debreceni Egyetem
- Bradford, L. P. (1976), *Making meetings work*. La Jolla, CA: University Associates.
- Ellis, B. (2001), *Scientific Essentialism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ensley, M. D., Pearson, A. & Pearce, C. L. (2003), "Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda." *Human Research Management Review*, (13), 329-346. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00020-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00020-2)
- Gooty, J. & Yammarino, F. J. (2011), "Dyads in organizational research: Conceptual issues and multilevel analyses." *Organizational Research Methods*, 14(3), 456-483. <https://doi.org/10.1177/1094428109358271>
- Grint, K. (2011), A History of Leadership. In: Bryman, A., Collinson, D., Grint K., Uhl-Bien, M., Jackson, B. (eds) (2011), *The SAGE Handbook of Leadership*. Sage Publication, London
- Hogg, M. A. & van Knippenberg, D. (2003), „Social Identity and Leadership Processes in Groups. In M. P. Zanna (Ed.)”, *Advances in Experimental Social Psychology*, (35), 1-52. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(03\)01001-3](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(03)01001-3)
- Hollander, E. P. (2012), *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. Routledge.
- Hollander, E. P. & Julian, J. W. (1969), "Contemporary trends in the analysis of leadership processes", *Psychological Bulletin*, 71(5), 387-397. <https://doi.org/10.1037/h0027347>
- Husztai, V. (2002), „A férfi és női tulajdonos-vezetők sajátosságai”. *Korszerű Vezetés*. BME-OMMIK, (9), 43-49.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018), *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education (us).
- Kajtár, E., Korpics, M., Kriskó, E., Méhes, T., Roberts, É., Ruzsa, D. (2019), Vezető és vezető a közszolgáltatásban. Jegyzet, <http://hdl.handle.net/20.500.12944/13006> (Letöltve: 2023.01.15.)
- Kant, I. (1781), *A tiszta ész kritikája*. ICTUS Kiadó, Budapest.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993), *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaur, N. & Hirudayaraj, M. (2021), „The role of leader emotional intelligence in organizational learning: A literature review using 4I framework”, *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 33(1), 51-68.
- Kokics, I. L. (2020), „A Magyar Honvédség Parancsnokságának információmenedzsment-rendszere”, *Honvédségi Szemle*, 148(5), 58-71.
- Koman, E. S. & Wolff, S. B. (2008), "Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance", *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75. <https://doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Kusumah, I., Iskandar, T., Sumantri, S., Harding, D., Rizal, A. & Widiati, E. (2018), "The influences of social expectation toward leader power, leader practices and personal branding to establish the leader trust (Case study on the leadership of Bandung and Purwakarta region on Gen-Z)", *World Scientific News*, (108), 64-73. EISSN 2392-2192
- Lu, Y. P. (2010), The relationship between leaders' behaviors & organizational learning actions. (Publication No. 3487793) [Doctoral dissertation, Marian University]. ProQuest Dissertation and Theses.
- Luan, S., Reb, J. & Gigerenzer, G. (2019), "Ecological rationality: Fast-and-frugal heuristics for managerial decision making under uncertainty", *Academy of Management Journal*, 62(6), 1735-1759. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0172>

- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McComb, S. A., Green, S. G. & Compton, W. D. (1999), "Project goals, team performance, and shared understanding", *Engineering Management Journal*, 11(3), 7-12. <https://doi.org/10.1080/10429247.1999.11415033>
- Mintzberg, H. (1975), "The manager's job: Folklore and fact", *Harvard Business Review*, 53(4).
- Motamarri, S., Akter, S. & Yanamandram, V. (2020), "Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis", *International Journal of Information Management*, 54(October 2020), 102177. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102177>
- Nahavandi, A. (2009), *The art and science of leadership* (pp. 103-104). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Negron, D. (2008), A case study examining the relationship of the path-goal theory leadership styles to profits in El Paso, Texas, Rent-A-Center stores. *Doctoral dissertation*. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3331408). Capella University.
- Nguyen, P. (2011), *On Henry Mintzberg's Model of Managing*. Project: Management Education.
- Park, H. M., Carter, K. M. & Phillips, J. M. (2023), "Resisting Delegation: the Influence of Incivility and Developmental Tasks on Commitment to the Supervisor and Delegation Resistance", *Journal of Business and Psychology*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09898-4>
- Perry, M. L., Pearce, C. L. & Sims, H. P. Jr. (1999), "Empowered selling teams: How shared leadership can contribute to selling team outcomes", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19(3), 31-35. <https://doi.org/10.1080/08853134.1999.10754180>
- Quinn, R. E. (1988), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Redknapp, R., Twigg, D., Rock, D. & Towell, A. (2015), "Nursing Practice Environment: A Strategy for Mental Health Nurse Retention?", *International Journal of Mental Health Nursing*, 24(3), 262-271. <https://doi.org/10.1111/inm.12126>
- Rowe, W. & Guerrero, L. (2013), *Leadership skills approach*. Cases in leadership, 81-99.
- Sarto, F. & Veronesi, G. (2016), "Clinical Leadership and Hospital Performance: Assessing the Evidence Base", *BMC Health Services Research*, 16, 85-97. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1395-5>
- Schyns, B. & Meindl, J. R. (2005), *Implicit leadership theories: Essays and explorations*. IAP.
- Sheninger, E. (2019), *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Corwin Press.
- Slack, N. & Lewis, M. (2005), "Towards a definitional model of business process technology", *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 1(1), 3-24. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2005.006109>
- Smith, M. (2011), *Fundamentals of management*, second edition, McGraw-Hill Education, UK
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. (2021), "Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Syaifuddin, S. & Rizal, A. (2018), "The influence of corporate communication strategy and customer value creation toward creation of reputation (case study at Len-Indonesian State Owned Company)", *World Scientific News*, 105, 62-73. EISSN 2392-2192
- Szűcs, P. (2009), „Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban”. *Vezetéstudomány*, 40(7-8), 49-55.
- Tsui, A. S., Ashford, S. J., Clair, L. S. & Xin, K. R. (1995), "Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness", *Academy of Management Journal*, 38(6), 1515-1543. <https://doi.org/10.2307/256842>
- Turner, P. (2019), The Role of Leaders: The Importance of Leadership. In: Turner, P. (2019), *Leadership in Healthcare*. Palgrave Macmillan Cham, 45-74. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04387-2_3
- Walvoord, A. A., Redden, E. R., Elliott, L. R. & Coovet, M. D. (2008), "Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice", *Computers in Human Behavior*, 24(5), 1884-1906. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.02.006>
- Weber, E., Büttgen, M. & Bartsch, S. (2022), "How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change", *Journal of Business Research*, 143 (April 2022), 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

- Wooll, M. (2022), The 13 essential leadership values for anyone leading a team. <https://www.betterup.com/blog/10-core-values-of-a-great-leader> (Letöltve: 2023.01.15.)
- Yeatts, D. E. & Hyten, C. (1998), *High performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yilmaz, R., Karaoglan Yilmaz, F. G. & Keser, H. (2020), "Vertical versus shared e-leadership approach in online project-based learning: a comparison of self-regulated learning skills, motivation and group collaboration processes", *Journal of Computing in Higher Education*, (32), 628-654. <https://doi.org/10.1007/s12528-020-09250-2>
- Yukl, G. (1981), *Leadership in Organizations*. 9/e. Pearson Education India.
- Yukl, G. (1998), *Leadership in Organizations*. 4th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Márta Erik, PhD hallgató
marta.erik@econ.unideb.hu

*Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet*

Research opportunities for examining leadership roles and the necessity of leadership

THE AIM OF THE PAPER

Leadership and managerial activities are of paramount importance in the functioning of groups and organizations. This study analyzes the necessity of leadership based on underlying expectations and further elaborates on the roles arising from it, which are necessary for effective and efficient leadership. Furthermore, it connects these expectations to the development of leadership roles in order to justify the necessity of leadership as an inherent aspect of collective activities.

METHODOLOGY

I examine the necessity of leadership by processing comprehensive literature sources. I investigate the most important and general expectations placed on leaders and describe the nature and reasons behind leadership roles. I present sources that articulate expectations regarding the behavior and conduct of leaders. Building upon Mintzberg's (1975) role typology, I explore the relevance of this typology in contemporary economic organizations through a review of literature. Through the conducted research, I aim to uncover which leadership roles are most prevalent in 21st-century economic organizations and identify the highest expectations regarding their fulfillment.

MOST IMPORTANT RESULTS

Leadership is a prerequisite for realizing social and economic processes. Various expectations are placed on leaders, and their fulfillment determines someone's suitability for a leadership position. Different leadership roles can be examined through these expectations, as a leader's suitability can be interpreted as alignment with the expectations of leadership roles.

Building upon Mintzberg's (1975) role typology and processing relevant literature sources, I have established that economic organizations undergo significant transformations that impact different expectations and, consequently, the development of leadership roles.

RECOMMENDATIONS

The findings of the study can contribute to a deeper understanding of leadership activities and potentially support drawing far-reaching conclusions. A better understanding of the expectations associated with leadership and leaders can lead to the sustainability and development of groups.

Keywords: necessity, leadership roles, behavior, management