

# A helyzetfüggő vezetés koncepciója a projektvezetésben. Egy pilot tanulmány eredményei

**Cserháti Gabriella, Schimmer Dzsesszika**

Pannon Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2026.60.02.05>

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány alapvető célja annak feltárása, hogy a projektkontextus mely elemei a leginkább meghatározók a tekintetben, hogy mely projektvezetői vezetési stílus a megfelelő egy adott kontextusban. Egy pilot kutatás eredményei alapján vizsgáljuk, hogy milyen összefüggés áll fenn a projekt belső sajátosságai, a projekttulajdonosi szervezet projektteljesítéssel kapcsolatos jellemzői és a projektcsoport jellemzői, valamint a projektvezető vezetési stílusa között a projektek sikerességének tükrében.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás során kvalitatív kutatómódszertant alkalmaztunk. Az adatgyűjtés során félig strukturált interjúkat készítettünk összesen hat projekt kapcsán, két különböző szervezetenél. Az interjúk keretében a projektvezetőt, a projektcsoport munkatársait és a projektvezető felettesét külön-külön kérdeztük meg az adatok hitelességének biztosítása érdekében. Az interjúk kérdései a projektkontextus jellemzőire, a projektvezető vezetői magatartásának sajátosságaira, valamint a projekt sikeressége irányultak.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kutatás eredményei rávilágítottak, hogy a projekt belső sajátosságai, úgymint a bizonytalanság és a komplexitás, befolyásolják, hogy milyen vezetői magatartás lehet eredményes az adott projektben. Nagy mértékű bizonytalanság és komplexitás esetén a felhatalmazást és elkötelezettséget támogató elkötelező-dézfókuszú vezetési stílus, míg mérsékelt komplexitású és bizonytalansággal jellemezhető projektek esetében az involváló vezetési stílus segítheti elő leginkább a projektsikert.

---

## GYAKORLATI JAVASLATOK

A pilot kutatás eredményei megerősítették, hogy nincs egyetlen, minden helyzetben eredményes vezetési stílus. A projektvezetők kiválasztása és fejlesztése során figyelembe kell venni a projekt bizonytalansági szintjét és komplexitását, valamint a projektcsoport projektmenedzsment tapasztalatát a projektsiker esélyének növelése érdekében.

*Kulcsszavak:* vezetési stílus, helyzetfüggő vezetés, projektkontextus, projektsiker

## BEVEZETÉS INTRODUCTION

A vállalatok – talán jobban, mint eddig bármikor – folyamatosan lavíroznak a turbulens gazdasági, technológiai és környezeti változások indukálta kihívások és stratégiai céljaik követése között. Stratégiájukat időről-időre felülvizsgálják annak érdekében, hogy képesek legyenek lépést tartani a gyors irányváltásokkal és növekvő teljesítménykényszerrel (Krajcsák et al. 2024). Ebben az adaptációban a projektek mint a stratégiai célok megvalósításának eszközei (Görög 1999) kiemelt jelentőséggel bírnak a szervezet fennmaradásának és versenyképességének biztosításában (Blaskovics 2015), így sikerességük vizsgálata továbbra is aktuális és fontos téma.

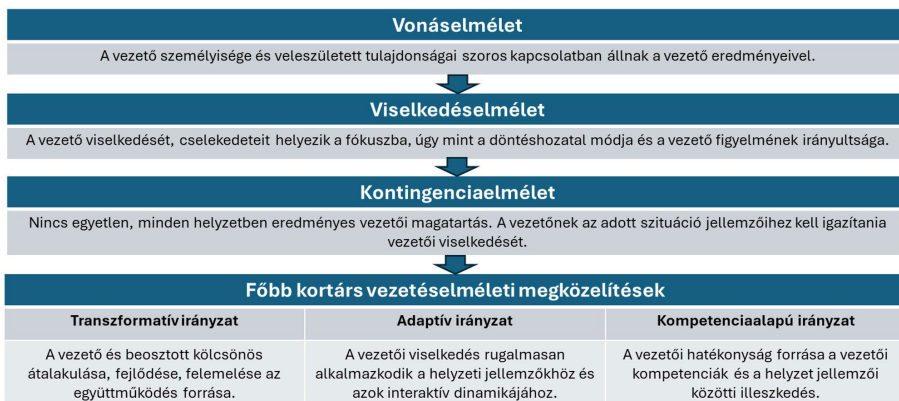
Jóllehet, a projektsiker értelmezése a hagyományos projektháromszög (a projektteljesítés időtartama, költsége és minősége) követelményein túllépve jelentős fejlődésen ment keresztül (Judgev & Müller 2005), a mai napig nincs egységes meghatározása. Cooke-Davies (2004) a projektháromszög mellett a realizált hasznok és elért elégedettség, valamint a következetes szervezeti szintű projektsiker vizsgálatát javasolta. Shenhar és szerzőtársai (2007) a projekt hatékony teljesítésén túllépve az ügyfélre gyakorolt hatás, az üzleti siker, valamint a jövőre

való felkészülés szempontok mentén értékelték a sikerességet. Görög (2001) a projekt és a projektmenedzsment tágabb megközelítése nyomán kidolgozott hierarchikus sikerkritérium-modelljében a projektháromszög követelményei, a projekt tulajdonosi szervezet elégedettségének mértéke (a projekt alapját képező stratégiai cél eléréséhez való hozzájárulás mentén), valamint az érdekelt felek elégedettségének mértéke mentén értékeli a projektek sikerét.

A sikertényezők kutatása során számos tanulmány jutott arra a következtetésre, hogy a projektvezető vezetési stílusa (Müller & Turner 2007; Blaskovics et al. 2026) és vezetői kompetenciái (Csepregi & Pápai 2023; Gruden & Stare 2018) meghatározók a projektsiker elérésében. A megfelelő projektvezetői vezetési stílus javítja a csapatmunkát, növeli a vezetők iránti bizalmat, a projekt eredményességét és ezáltal elősegíti az érintettek elégedettségét (Yang et al. 2013; Bhatti et al. 2021).

A vezetési stílus a vezető azon viselkedésminőségének összességéként értelmezhető, amelyeket a vezető mások befolyásolása érdekében alkalmaz (Northouse 2021). Az egyes vezetéseméleti megközelítések eltérő módon közelítették meg a vezetői eredményesség forrását. A főbb elméleti modellek jellemzőit az alábbi ábrában foglaltuk össze.

**1. ábra: A vezetéseméleti megközelítések áttekintése**  
*Figure 1. Review of leadership theories*



*Forrás: saját szerkesztés; Bakacsi 2019; Fehér 2010 és Krén & Juhász 2026 nyomán*

A hagyományos vezetéseméleti megközelítéseket követően a kutatók a korábbi elméletek integrálására törekedtek, és a vezető és beosztott közötti kapcsolat dinamikáját, a vezető adaptációjának igényét helyezték a középpontba. A jelenlegi dinamikus környezetben a vezetői magatartás eredményessége különösen függ attól, miként képes a vezető

reagálni a helyzet jellemzőinek összességére (Krén & Juhász 2026), figyelembe véve a feladat, a munkatársak (Papp-Horvát et al. 2024) és az adott szervezeti hierarchia jellemzőit (Márta 2023). Az utóbbi években egyre több olyan projektmenedzsment-tanulmány született, amelyek a helyzetfüggő vezetési koncepció bázisán alapultak és a projekt, a szervezet

vagy a projektcsoport jellemzőit vizsgálták a vezetési stílussal összefüggésben (Agarwal et al. 2021; Müller & Turner 2010; Princes & Said 2022).

A projektek alapvető sajátosságai között a szakirodalom leggyakrabban a projektre jellemző bizonytalansági szintet és komplexitást említi (Crawford et al. 2006; Shenhar et al. 2007). A projekt komplexitása a projekt elemeinek sokféleségéből és azok kölcsönös függéseiből adódik (Baccarini 1996). A projektre jellemző bizonytalanság pedig elsősorban az elvárásokra és a körülményekre vonatkozó információk hiányából fakad (Atkinson et al. 2006). A komplexitás átfogó szintjét (alacsony/közepes/magas) alapul véve egyes szerzők (Müller & Turner 2010) arra a következtetésre jutottak, hogy a magas komplexitású projektek magas szintű menedzserei, intellektuális és érzelmi kompetenciákat, az elköteleződést támogató vezetői magatartást igényelnek, míg más szerzők (Podgórska & Pichlak 2019) kizárólag csak a menedzserei kompetenciák fontosságát emelték ki. A technológiai és szervezeti komplexitást figyelembe véve egy másik tanulmány (Princes & Said 2022) arra az eredményre jutott, hogy a szituatív vezetési stílus elősegíti a pénzügyi fenntarthatóságot. A bizonytalanság terén a tanulmányok arra a következtetésre jutottak, hogy a nagy bizonytalansággal járó projektekben a transzformációs vezetési stílus hatékonyabb, valamint a kapcsolatorientált vezetési stílus elősegíti az elvárások egyértelműbb meghatározását (Raziq et al. 2018; Lai et al. 2018).

A szervezeti jellemzők közül a projektvezető lehetőségeit elsődlegesen a projektre létrehozott szervezeti struktúra által biztosított hatáskör és szükséges koordináció jellege (Agarwal et al. 2021), valamint a projektteljesítés szervezeti szintű támogatása (Creasy & Anantmula 2013) befolyásolják. A tanulmányok rávilágítottak, hogy mátrixstruktúra esetén a kapcsolatorientált vezetési stílus (Chaudhry et al. 2019), illetve a rugalmas, fejlett tudásmegosztást és agilis projektteljesítés megközelítést alkalmazó szervezetekben a decentralizált vezetési stílus a legmegfelelőbb (Agarwal et al. 2021).

A projektcsoport jellemzőit tekintve a kutatások arra a következtetésre jutottak, hogy a transzformációs vezetési stílus, függetlenül a projektcsoport méretének nagyságától elősegíti a projekt sikerét (Kabore et al. 2021), illetve a nagymértékben virtuális csapatokban a kapcsolatorientált vezetési magatartás lehet eredményes (Nauman et al. 2010). Továbbá feltárták, hogy az inkluzív vezetés támogatja a projektmunkatársak proaktivitását, ezáltal elősegíti a projekt sikerét (Shahzad et al. 2025), a munkatársak felkészültsége pedig meghatározó a

megfelelő projektvezetői vezetési stílus kiválasztásában (Princes & Said 2022).

Az irodalom áttekintése összességében megerősíti azt az elgondolást, miszerint a kontextuális tényezők nem hagyhatók figyelmen kívül a projektmenedzserek vezetési stílusának vizsgálatakor. Mindazonáltal a korábbi vizsgálatok jellemzően csupán a projektkontextus egy-egy elemére fókuszáltak, figyelmen kívül hagyva a kontextus sajátosságainak összességét, így nem vonhatók le világos következtetések a sikeres projektteljesítést elősegítő vezetési stílust tekintve. Továbbá, egyes tényezőket, mint például a komplexitás vagy a bizonytalanság, a kutatások gyakran eltérő módon értelmeztek, ami korlátozza az eredmények összehasonlíthatóságát. Jelen kutatás a fenti hiányosságokra kíván reflektálni azáltal, hogy egyidejűleg vizsgálja a projekt, a szervezet és a projektcsoport szintjén megnyilvánuló kontextuális tényezőket, valamint a projektvezetői vezetési stílusát a projektsikerrel összefüggésben. A kutatás elkeltűzése, hogy feltárja, mely vezetési stílus a leginkább megfelelő egy adott kontextusban, valamint megvizsgálja, hogy van-e összefüggés a kontextusnak megfelelően megválasztott vezetési stílus és a projekt sikeressége között. A kutatás főbb kérdései az alábbiakban fogalmazhatók meg:

K1: Melyek a projektkontextus azon alapvető sajátosságai a projekt belső sajátosságait, a projektulajdonosi szervezetet, illetve a projektcsoport jellemzőit tekintve, amelyek meghatározzák, hogy mely projektvezetői vezetési stílus a leginkább megfelelő egy adott kontextusban?

K2: Van-e kapcsolat a projektkontextusnak megfelelően megválasztott projektvezetői vezetési stílus alkalmazása és a projekt sikeressége között?

A következőkben elsőként a kutatás módszertanát és a minta jellemzőit ismertetjük, majd bemutatjuk az interjúk elemzésének eredményeit. Ezt követően áttérünk a következtetésekre, végül az összegzésben kifejtjük a további kutatási irányokat és a tanulmány korlátait.

## MÓDSZERTAN METHODOLOGY

Tanulmányunk a projektkontextus jellemzői, valamint a projektvezető vezetési stílusa közötti összefüggést vizsgálja a projekt sikerességének tükrében. Az alábbi ábra bemutatja a vizsgált területeken belül meghatározott változókat, melyek az interjúk témaköreit adták.

**2. ábra: A kutatás során vizsgált változók**  
*Figure 2. Variables examined in the study*

| Projektkontextus elemei  | Vizsgált változók   | vezetési stílus  | Vizsgált változók   |
|--|---|--|---|
| <b>Projekt belső sajátosságai Bizonytalanság</b><br>(Atkinson et al., 2006; Crawford et al., 2006; Shenhar et al., 2007)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>projekteredménnyel kapcsolatos elvárások tisztázatlansága</li> <li>projekteredmény újdonságtartalma</li> <li>projektteljesítési folyamat újdonságtartalma</li> </ul>   | <b>Kompetencia-alapú vezetési megközelítés</b><br>(Dulewicz & Higgs, 2003) | <ul style="list-style-type: none"> <li>célok és módszerek kijelölése</li> <li>döntéshozatal módja</li> <li>munkatársak felhatalmazása és ellenőrzése</li> <li>vezetés fókusz</li> </ul> |
| <b>Projekt belső sajátosságai Komplexitás</b><br>(Baccarini, 1996; Görög, 1999; Larsson et al., 2015)                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>projekteredmény működésére jellemző interdependencia</li> <li>projektteljesítési folyamatra jellemző interdependencia</li> <li>projekteredmény funkcióinak sokfélesége</li> <li>projektben résztvevők sokfélesége</li> <li>projektszervezet struktúrája</li> </ul> |  | <b>Projektsiker</b><br><b>Hierarchikus sikerkritérium megközelítés</b><br>(Görög, 2001)   |
| <b>Projektulajdonosi szervezet projektjeljesítéssel összefüggő jellemzői</b><br>(Agarwal et al., 2021; Creasy & Anantmula, 2013) | <ul style="list-style-type: none"> <li>projektteljesítés szervezeti szintű támogatása (kiválasztás és ösztönzési rendszer)</li> <li>projektteljesítés szervezeti szintű felügyelete (folyamat szabályozás és keretrendszer)</li> </ul>  |  |   |
| <b>Projektcsoport projektjeljesítéssel összefüggő jellemzői</b><br>(Princes & Said, 2022)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>projektcsoport-munkatársak projektmenedzsmenttel kapcsolatos tudása</li> <li>projektcsoport-munkatársak projektmenedzsmenttel kapcsolatos tapasztalata</li> </ul>  |  |   |

*Forrás: saját szerkesztés*

A projektkontextus jellemzőinek változóit a témában született korábbi kutatások eredményei alapján határoztuk meg. Amennyiben a bizonytalanság mindhárom változója megnyilvánult a projektben, akkor a projektet magas; amennyiben a három jellemző közül kettő állt fenn, akkor közepes; amennyiben pedig csak egy vagy egy sem, akkor alacsony bizonytalansági szinttel jellemeztük. Amennyiben a komplexitás legalább három változója megnyilvánult a projektben, akkor a projektet magas; amennyiben kettő, akkor közepes; amennyiben pedig csak egy vagy egy sem, akkor alacsony komplexitási szinttel jellemeztük. A projektsiker értékelésére átfogó jellege miatt Görög (2001) hierarchikus kritériummodelljét alkalmaztuk. A vezetési stílus azonosítását a kompetencia-alapú megközelítés (Dulewicz & Higgs 2003) bázisán végeztük, annak egzakt vezetési stílus-kategóriái és a projektmenedzsment témában történt korábbi gyakori alkalmazása okán. Amennyiben a vezető jórészt önállóan jár el a célok és módszerek meghatározásában, a döntéshozatalban, munkatársait részletekbe menően irányítja és ellenőrzi, valamint kevés figyelmet fordít a kapcsolatokra és kommunikációra, akkor a célorientált stílusba soroltuk a projektvezetőt. Amennyiben a vezető bevonja a projektcsoportot a célok és módszerek meghatározásába, a döntéshozatal során figyelembe veszi véleményüket, nagyobb mértékű önállóságot és felelősséget biztosít számukra, valamint figyelmet fordít a kapcsolatokra és kommunikációra, akkor az involváló stílust tekintettük dominánssnak. Amennyiben a vezető támogatja munkatársait abban, hogy ők határozzák meg a célokat, módszere-

ket és hozzák meg a szükséges döntéseket, különös hangsúlyt fektet a felhatalmazásra, az elkötelezettség elérésére és a személyes fejlődésre, akkor az elköteleződésfokuszú stílus képviselte a projektvezetőt.

A kutatási kérdések megválaszolására kvalitatív kutatómódszert alkalmaztunk, melyben az elemzés egységei a projektulajdonosi szervezet teljesített belső projekttek voltak. A projektek kapcsán félig strukturált interjúkat készítettünk a projektvezetőkkel (6 interjú), a projektvezetők fellettesével (2 interjú), valamint a projektvezetők által irányított projektcsoportok munkatársaival (6 interjú). Ezáltal, az adattriangulációt alkalmazva növeltük az eredmények megbízhatóságát és érvényességét (Babbie 2013). Összesen 14 interjút készítettünk személyesen vagy online módon. Az interjúkról felvétel, majd szó szerinti átirat készült, melyből minden azonosításra alkalmas adatot töröltünk az anonimitás biztosítása érdekében. Az adatelemzés során tematikus elemzést végeztünk, azaz a projekt-kontextus elemei, a vezetési stílus és a projektsiker vonatkozásában a szövegben azonosítottuk a releváns információkat. Interjúként a teljes szöveget áttekintve ellenőriztük a válaszok következetességét, majd összehasonlítottuk a különböző szereplők válaszait és integráltuk az egyes témákkal kapcsolatban elhangzottakat, kiemelve, ha valahol eltérő véleményt fogalmaztak meg az interjúalanyok. Végezetül összesítettük, hogy miként jellemezhető az adott projekt a vizsgált területek vonatkozásában, és milyen összefüggések fedezhetők fel a kontextus jellemzői, a vezetési stílus, illetve a projektsiker összetevői között.

A tanulmányban hat projektet elemeztünk két multinacionális vállalatnál. Egy ipari automatizálással foglalkozó nemzetközi termelő vállalatnál négy projektet vizsgáltunk, ahol a projektek a termékmenedzserek által kezdeményezett új termék (I., IV.), termékszegmens (II.) vagy termék és technológia

kifejlesztését (III.) célozták. Továbbá, egy alumíniumipari termékeket gyártó nemzetközi vállalat két projektjét elemeztük, ahol a vizsgált projektek a vállalati folyamatok fejlesztését szolgálták a vállalatirányítási rendszer teljeskörű (VI.) vagy egy-egy funkcionális részének (V.) bevezetése által.

**1. táblázat: A projektvezetők főbb jellemzői**  
*Table 1. Main characteristics of project managers*

| Projektvezető jellemzői | I.                               | II.                 | III.                | IV.                        | V.                  | VI.                         |
|-------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------|
| <i>Végzettség</i>       | Közzgazd. programozó matematikus | Műszaki menedzser   | Közzgazdász         | Idegenforgalmi közzgazdász | Közzgazdász         | Informatikai menedzser, MBA |
| <i>PM-tapasztalat</i>   | 11 év                            | 12 év               | 11 év               | 14 év                      | 16 év               | 13 év                       |
| <i>PM-képzettség</i>    | PMP                              | Vállalati PM-képzés | Vállalati PM-képzés | IPMA D                     | Vállalati PM-képzés | PMI Leadership Academy      |

*Forrás: saját szerkesztés*

## EREDMÉNYEK RESULTS

A következőkben az eredményeket a vizsgált jellemzők szerinti csoportosításban mutatjuk be.

A szervezet projektjeljesítéssel összefüggő jellemzőit tekintve az I–IV. projektek esetében a projektjeljesítés erős mátrixstruktúrában történt, ahol a projektfeladatok teljesítése előnyt élvezett. A kiválasztás alapja elsősorban az elérhetőség, illetve a szakmai hozzáértés volt. Szervezeti szinten szabályozott, hibrid projektmenedzsment-folyamatot és egységes vállalati keretrendszert alkalmaz-

tak mindegyik projekt teljesítése során. Az V–VI. projektek esetében kiegyensúlyozott mátrixstruktúráról beszélhetünk. Mind a projektvezető, mind a csapattagok kiválasztásában elsődleges szempont volt a szakmai hozzáértés és tapasztalat, a szabad kapacitás és az elkötelezettség. A VI. nagyobb volumenű projekt során szigorúan követni kellett a vállalati projektmenedzsment-folyamatot, melyet a projektvezető további elemekkel egészített ki; míg az V. kisebb volumenű projekt esetében részben eltértek a szabályozott folyamat és keretrendszer használatától.

**2. táblázat: A projekt, a projektcsoport, a vezetési stílus és projektsiker jellemzői**  
*Table 2. Characteristics of the project, the project team, leadership style and project success*

| Kontextus jellemzői  | I.                 | II.                                     | III.               | IV.                | V.                                      | VI.                   |
|--|--------------------|---|--------------------|--------------------|---|-----------------------|
| <i>Projekt belső sajátosságai</i>                                |                    |   |                    |                    |   |                       |
| <i>Bizonytalanság szintje</i>                                    | Közepes            | Magas                                   | Magas              | Közepes            | Közepes                                 | Magas                 |
| <i>Komplexitás szintje</i>                                       | Magas              | Közepes                                 | Közepes            | Magas              | Alacsony                                | Magas                 |
| <i>Projektcsoport projektmenedzsmenthez kapcsolódó jellemzői</i> |                    |   |                    |                    |   |                       |
| <i>PM-csoport létszáma</i>                                       | 12 fő              | 5 fő                                    | 5 fő               | 15 fő              | 6 fő                                    | 50 fő                 |
| <i>PM-tapasztalat</i>  | 6 és 10+ év között | 3 és 5 év között                        | 2 és 6 év között   | 5 és 10+ év között | 1 és 13 év között                       | 2 és 20+ év között    |
| <i>PM-képzés, minősítés</i>                                      | nem volt           | nem volt                                | nem volt           | nem volt           | nem volt                                | nem volt              |
| <i>Leginkább domináns vezetési stílus</i>                        | involváló          | involváló                               | célorientált       | involváló          | célorientált                            | elkötelező-désfókuszú |
| <i>Sikeresség</i>  | eredmény sikeres   | sikeres                                 | kérdéses           | sikeres            | kérdéses                                | sikeres               |
| <i>Teljesítés időtartama</i>                                     | 95%-os túllépés    | 30%-os túllépés                         | 65%-os túllépés    | minimális túllépés | 45%-os túllépés                         | 30%-os túllépés       |
| <i>Teljesítés költsége</i>                                       | 50%-os túllépés    | minimális túllépés                      | 50%-os túllépés    | 5%-os túllépés     | 20%-os túllépés                         | 12%-os túllépés       |
| <i>Eredmény (elvárások teljesítése)</i>                          | megfelelt          | megfelelt                               | részben felelt meg | megfelelt          | részben felelt meg                      | jórészt megfelelt     |
| <i>Stratégiai cél támogatása</i>                                 | jelentős           | közepes mértékű                         | alacsony mértékű   | jelentős           | közepes mértékű                         | jelentős              |
| <i>Érintettek elfogadottsági szintje</i>                         | magas              | vezetőség magas, projektcsoport közepes | alacsony           | magas              | vezetőség magas, projektcsoport közepes | magas                 |

*Forrás: saját szerkesztés*

Az I. projekt nagymértékű újdonságtartalommal bírt, nem volt korábban hasonló termék, és a fejlesztési technológia is új volt, így a technikai nehézségek miatt többször módosítani kellett az ütemtervet. A projekt során mind a hardver, mind a szoftver fejlesztése terén jelentős volt az interdependencia, valamint egy másik projekttel is volt technológiai összefüggés, ami tovább növelte a komplexitást. A projektvezető viselkedésében az involváló stílus jegyei domináltak, bevonta a munkatársakat az ütemterv kidolgozásába, a fejlesztési módszereket a tagok szak tudására alapozva választották ki. A munkatársak bátran fordulhattak hozzá problémáikkal, melyek megoldásában támogató hozzáállást tanúsított. Folyamatosan nyomon követte a feladatok teljesítését, de nem ellenőrzött minden területet részletekbe menően. A projektet jelentős

határidő-túllépéssel és költségtöbblettel zárták, ám az eredmény szinte mindenben megfelelt az elvárásoknak, jelentős mértékben hozzájárult a stratégiai célok támogatásához.

A II. projektben nem voltak egyértelműek a követelmények, mivel az ügyfelek elvárásait nem tárták fel megfelelően. A termékszögletes létrehozására teljesen új technológia került kidolgozásra, ám a feladatok interdependenciája nem haladta meg a hasonló projektekben megszokott mértéket. A vezető magatartása az involváló vezetési stílushoz állt a legközelebb. A terveket a projektvezető dolgozta ki a szakterületi projektvezetők bevonásával, a módszerekre és ütemezésre vonatkozó célokat a projektcsoport közösen határozta meg. A vezető egy kooperatív csapat kialakítására törekedett, munkatársaitól elvárta az önállóságot a saját feladataik és

az azzal kapcsolatos döntések vonatkozásában. A projektháromszög követelményeit az időtartam kivételével teljesítették, a vállalatvezetés teljes mértékben elégedett volt a piaci eredményekkel.

A III. projektben az újdonságtartalom miatt a követelmények meghatározása nehézkes volt, és többször volt szükség technológiai módosításokra. A projekteredmény kevésbé volt összetett, ám a teljesítési folyamatok között jelentős volt az interdependencia. A projektben nagy volt a fluktuáció, ami folyamatos erőforráshiányt és túlterheltséget generált. A projektvezető viselkedésében a célorientált stílus jegyei domináltak. A projektteljesítés terveit a szakterületi projektvezetőkkel közösen dolgozta ki, a projektcsoport az eljárások kiválasztásában vett részt. A döntéseket önállóan hozta meg a vezető, ám törekedett azok elfogadtatására. Koordinálta, irányította és ellenőrizte a teljesítési folyamatot, kezelte a változtatásokat és a munkaerőhiányt. A projektet jelentős határidő- és költségűtlépéssel zárták, a minőségi és kapacitásjellemzők elmaradtak a vártól, a felsővezetés és a projektcsoport sem értékelte pozitívan a projektet.

A IV. projektben a vezetőség világosan megfogalmazta a célokat, melyek alapján a projektcsoport kidolgozta a részletes követelményeket. A projektteljesítési folyamat jelentősen eltért a megszokott gyakorlattól, mivel az anyavállalaton kívül egy leányvállalat munkatársait is bevonták a projektbe, így két helyszínen zajlott a projektteljesítés. A projekteredmény és a teljesítési folyamata egyaránt komplex volt. A projektvezető viselkedésében az involváló stílus jegyei voltak tetten érhetőek. A vezető határozta meg a teljesítéshez kapcsolódó célokat, majd közösen választották ki az alkalmazandó módszereket és strukturálták a projektteljesítés feladatait. Alapvetően ő felelt a döntésekért, de mindig kért információkat a munkatársaktól, sőt, számos folyamatban a munkatársak önálló hatáskörrel bírtak. A projektvezető számára fontos volt az összetartás kialakítása, a távolság és a nyelvi nehézségek áthidalása. A projektháromszög követelményeit teljesítették, a létrehozott eredmény nagymértékben támogatta a stratégiai célok elérését.

Az V. projektben a követelmények részletesen meghatározásra kerültek, bizonytalanságot inkább az elvárt funkciók realizálásának módja jelentett, valamint a külső tanácsadó alkalmatlansága és cseréje. A projekteredmény csak részben volt újdonság, a projektteljesítés folyamata azonban eltért a megszokott folyamattól. A projekteredmény funkciói összetettek, ám a teljesítés folyamata nem volt túlságosan komplex és összesen két részleget érintett. A projektvezető viselkedésében a célorientált stílus jegyei domináltak. Ő készítette el a teljesítési terveket, hetente ellenőrizte a feladatokat, fennakadás esetén konzultált az érintettekkel. A döntéseket ő

hozta meg, de a munkatársak véleményét figyelembe vette. A munkatársak úgy érezték, hogy nem jut el hozzájuk a szükséges információ, a nehezebb időszakokban egymást segítettek, a projektvezető csak akkor fordított erre figyelmet, amikor érzékelte, hogy csökkent a lelkesedésük. A projekt jelentős határidő- és kisebb költségűtlépéssel zárult, a kötelezően vállalt funkciókat teljesítették, az opcionális funkciókat csak részben. A vállalatvezetés elégedett volt, a projektcsoport ugyanakkor úgy élte meg, hogy jobb eredményt is létre tudtak volna hozni.

A VI. projektben a rendszer funkcióit részleteiben specifikálták, ám sok változtatási igény menet közben fogalmazódott meg. Az új rendszer a felhasználó üzemek, így az onnan delegált csapattagok számára teljesen új volt, és a projektteljesítés támogatására is részben új eszközök kerültek bevezetésre. A projektteljesítési folyamat nagyon összetett volt számos belső és külső szereplővel, ahol a rendszer elemeinek összefüggése miatt az egyes funkciók fejlesztése és bevezetése is kölcsönösen egymásra épült. A komplexitást tovább növelte, hogy a projekt keretében a MES (Manufacturing Execution System) gyártásirányítási rendszert is bevezették. A projektvezető magatartása az elköteleződésszókuszú vezetési stílussal jellemezhető. A projekt átfogó tervezésére és összefogására koncentrált és csak akkor avatkozott be, ha erre szükség volt. Az ilyen helyzetekben maximálisan támogatta a csoportot és maga is kivette a részét a feladatokból. A döntések előkészítésébe bevonta azokat, akik elő tudták segíteni a megalapozott döntést, alacsonyabb szinten pedig elfogadta a tagok döntését. Sokat tett a csapatkohézió erősítése és a munkatársak motiválása érdekében, hogy magukénak érezzék a projektet, közösen tegyenek meg mindent a lehető legjobb eredmény elérése érdekében. A határidőt és a költségkeretet némileg túllépték, ám a követelményeket a projektzárásig tudták teljesíteni, mind a vállalat vezetése, mind a projektcsoport elégedett volt.

## KÖVETKEZTETÉSEK CONCLUSIONS

Kutatásunkban megvizsgáltuk, hogy különböző kontextusbeli sajátosságokkal bíró projektek esetében milyen vezetési stílus elemei jelentek meg a projektvezetők magatartásában; illetve megnéztük, hogy ezen vezetési stílus alkalmazása milyen mértékű sikerességet eredményezett. Az eredmények alapján nincs egyetlen, minden helyzetben eredményes projektvezetői magatartás, ahogy ezt a kontingenciaelmélet úttörői (Fiedler 1967; Hersey & Blanchard 1982) és hazai kutatók is (Benkó & Csillag 2025; Kuráth et al. 2024; Krén & Juhász

2026) megfogalmazták. A célorientált vezetési stílus azon projektekénél, ahol magas vagy közepes mértékű bizonytalansággal kell számolni – függetlenül attól, hogy a projekt egyébként kevésbé komplex, és kis méretű a projektcsoport – nem vezetett sikeres projektteljesítéshez. Az involváló vezetési stílus közepes és magas szintű bizonytalanságtartalom, illetve komplexitás, valamint kis és közepes méretű, jórészt tapasztalt projektcsoport esetén jó eredményeket hozott. Az elköteleződésfókuszú vezetési stílus pedig a magas szintű bizonytalansággal jellemezhető és nagyon komplex projektek esetén bizonyult eredményesnek nagy és tapasztalt projektcsoport mellett.

Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a projekt belső sajátosságai és a projektcsoport projektmenedzsment-tapasztalata meghatározóak a megfelelő projektvezetői vezetési stílus kiválasztásában. A nagy mértékű bizonytalanság, azaz a jelentős újdonságtartalom, a nem egyértelmű követelmények számos problémamegoldási és döntési helyzetet eredményeznek, amely a munkatársak bevonását és aktív részvételét (Berke et al. 2025), valamint önálló problémamegoldását (Bakacsi 2019) igényli. A komplexitás magasabb szintje, azaz az összetett projekteredmény, az egymással kölcsönösen összefüggő tevékenységek és a sokszereplős teljesítési folyamat több koordinációt, többszintű kommunikációt és a tagok nagyobb önállóságát igényli. Mindkét helyzet a munkatársak nagymértékű bevonására és felhatalmazására fókuszáló, elköteleződésfókuszú vezetési stílus alkalmazását igényli, amely lehetővé teszi a döntések alacsonyabb szintekre történő delegálását, ezáltal a problémamegoldás és döntéshozatal gyorsítását, a hatékonyabb koordinációt és kommunikációt. Eredményeink összhangban állnak Müller és Turner (2010) azon megállapításával, mely szerint a nagy komplexitású projektekben az elköteleződést támogató vezetési stílus a megfelelő, valamint Lai et al. (2018) következtetésével, amely szerint a nagy bizonytalansággal járó projektekben a transzformációs vezetési stílus vezet eredményre, amely a munkatársak inspirálására és elkötelezetté tételére fókuszál. Amennyiben a projektben a bizonytalanság kezelhetőbb mértékű, vagy a projekteredmény, illetve a teljesítési folyamat komplexitása közepes szintű, és jórészt tapasztalt projektcsoport munkáját kell összefogni, akkor az involváló vezetési stílus lehet eredményes, amelyben a vezető épít a munkatársak kompetenciáira, bevonja őket a döntéshozatalba, ám ő maga is aktívan részt vállal a feladatok koordinálásában és ellenőrzésében. A célorientált vezetési stílus ugyanakkor nem bizonyult eredményesnek a vizsgált projektek esetében, feltehetőleg azok magas szintű bizonytalansága miatt. A követelmények kiforratlansága vagy az újdonságtartalom miatti bi-

zonytalanság okán ugyanis számos esetben reagálni kell a felmerült kérdésekre, nehézségekre, amelyek gyors rendezését megnehezíti az egy kézben összpontosuló irányítás és döntéshozatal.

A fenti eredmények megerősítették továbbá, hogy a projektcsoport-munkatársak felkészültsége is meghatározó a kívánatos projektvezetői vezetési stílus kiválasztásában (Princes & Said 2022). A szervezet projektteljesítéssel összefüggő jellemzőit tekintve ugyanakkor nem volt számottevő különbség a projektek között. Mindegyik esetben megosztott volt a hatáskör a projektvezető és a funkcionális vezetők között, figyelembe vették a szakmai kompetenciákat a kiválasztás során, ugyanakkor az ösztönzési rendszer nem támogatta a projektfeladatok teljesítését. Emiatt a projektvezetőnek fenn kellett tartania a motivációt, ami a bevonás nagyobb mértékét és több empátiát igényelt, azaz az involváló és elköteleződésfókuszú vezetési stílust tette szükségessé. E megállapításunk egybevág Chaudhry és szerzőtársai (2019) eredményeivel a kapcsolatorientáció szükségességéről a mátrix típusú projektszervezetben.

## **ÖSSZEFOGLALÁS ÉS LIMITÁCIÓ**

### **SUMMARY AND LIMITATION**

Az eredmények alapján a kutatási kérdésekre az alábbi válaszok fogalmazhatók meg:

V1: A projekt belső sajátosságai, úgymint a bizonytalanság és a komplexitás, valamint a projektcsoport projektmenedzsment-tapasztalata nagyban meghatározzák, hogy milyen vezetői magatartás lehet eredményes különböző projektkontextusokban.

V2: Van kapcsolat a projektkontextusnak megfelelően megválasztott projektvezetői vezetési stílus alkalmazása és a projekt sikeressége között. Nagy bizonytalanságtartalmú és nagy komplexitású projektekben az elköteleződésfókuszú vezetési stílus, közepes mértékű komplexitás vagy bizonytalanság esetén az involváló vezetési stílus segíti elő leginkább a projekt sikeres teljesítését, kellően tapasztalt projektcsoport megléte mellett.

A fentiek értelmében a projektvezetők kiválasztása, illetve fejlesztése során érdemes szem előtt tartani a projektek komplexitási és bizonytalansági szintjét, valamint a projektcsoport projektmenedzsment-tapasztalatát. A kontextus jellemzőit figyelembe vevő kiválasztás és fejlesztés révén ugyanis növelhető a sikeres projektek aránya. Nagyobb mértékű bizonytalanság és komplexitás esetén a vezetőnek a nagyobb mértékű bevonást és felhatalmazást támogató vezetői magatartás felé kell elmozdulnia,

amelynek feltétele, hogy a projektsoportot jórészt felkészült és tapasztalt munkatársak alkossák.

Kutatásunkban a projekt tulajdonosi szervezetek belső projektjeit vizsgáltuk, amelyek jórészt közepes és magas szintű bizonytalansággal, illetve komplexitással rendelkeztek. Ezáltal a kutatás eredményei ezen sajátosságokkal bíró projektek tekintetében nyújtanak információt a projektkontextusnak megfelelő vezetési stílus kiválasztásában. A továbbiakban a kutatási minta bővítése szükséges annak érdekében, hogy alacsonyabb bizonytalansággal és komplexitással, valamint eltérő szervezeti jellemzőkkel bíró projektek vonatkozásában is feltárjuk a kívánatos vezetési stílus jellemzőit. Ezen kívül érdemes a kutatást a külső projektek körére is kiterjeszteni, mivel számos projektalapú szervezet külső közreműködőként teljesíti a projekteket a projekt tulajdonosok számára.

## HIVATKOZÁSOK

### REFERENCES

- Agarwal, U.A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K. & Sankaran, S. (2021), "A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations", *International Journal of Project Management*, 39(3), 249–258. DOI:10.1016/j.ijproman.2020.12.004
- Atkinson, R., Crawford, L. & Ward, S. (2006), "Fundamental uncertainties in projects and the scope of project management", *International Journal of Project Management*, 24(8), 687–698. DOI:10.1016/j.ijproman.2006.09.011
- Babbie, E. (2013), *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi Kiadó, 2013.
- Baccarini, D. (1996), "The concept of project complexity – a review", *International Journal of Project Management*, 14(4), 201–204. DOI:10.1016/0263-7863(95)00093-3
- Bakacsi, Gy. (2019), „A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása”, *Vezetéstudomány*, 50(3), 50–61. DOI:10.14267/VEZTUD.2019.03.05
- Benkó, A. & Csillag, S. (2025), „A munkavállalói bevonás lehetőségei és korlátai: egy bevonást célzó vezetői döntés hatásának vizsgálata egy hazai középállásban”, *Marketing & Menedzsment*, 59(4), 30–40. DOI:10.15170/MM.2025.59.04.03
- Berke, S., Csapai, G., Kőműves, Z.S. & Szabó-Szentgróti, G. (2025), „A „habits” vezetői és szervezeti kiválóságkutatás során létrehozott magyar vezetői altípusok és klaszterek”, *Vezetéstudomány*, 56(3), 29–44. DOI:10.14267/VEZTUD.2025.03.03
- Bhatti, S.H., Kiyani, S.K., Dust, S.B. & Zakariya, R. (2021), "The impact of ethical leadership on project success: the mediating role of trust and knowledge sharing", *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(4), 982–998. DOI:10.1108/IJMPB-05-2020-0159
- Blaskovics, B. (2015), „A projektvezetői vezetési stílusának hatása a projektsikere – egy hazai vállalat példája alapján”, *Vezetéstudomány*, 46(8), 14–23. DOI:10.14267/VEZTUD.2015.08.02
- Blaskovics, B., Klimkó, G. & Maró, Z.M. (2026), "Critical success factors in project management: lessons for sustaining competitiveness", *Social Sciences & Humanities Open*, 13. DOI: 10.1016/j.ssaho.2025.102338
- Chaudhry M.S., Raziq, M.M., Saeed, A., Sajjad, A. & Borini, F.M. (2019), "Management styles in a project environment: evidence from software industry in Oman", *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 600–611. DOI:10.1108/LODJ-06-2018-0212
- Cooke-Davies, T.J. (2004), "Consistently doing the right projects and doing them right – What metrics do you need?", *The measured*, 4(2), 44–52.
- Crawford, L., Hobbs, B. & Turner, J.R. (2006), "Aligning capability with strategy: Categorizing projects to do the right projects and to do them right", *Project Management Journal*, 37(2), 38–50. DOI:10.1177/875697280603700205
- Creasy, T. & Anantatmula, V.S. (2013), "From every direction – How personality traits and dimensions of project managers can conceptually affect project success", *Project Management Journal*, 44(6), 36–51. DOI:10.1002/pmj.21372
- Csepregi, A. & Pápai, M. (2023), „Merre tart az építőipari projektek vezetése az Y generáció előre törésével? Egy pilot tanulmány eredményei”, *Marketing & Menedzsment*, 57(2), 51–60. DOI:10.15170/MM.2023.57.02.05
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2003), "Leadership at the top: The need for emotional intelligence in organizations", *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(3), 193–210. DOI:10.1108/eb028971
- Fehér, J. (2010), „Kortárs személyes vezetési elméletek A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész)”, *Vezetéstudomány*, 41(3), 2–13. DOI:10.14267/VEZTUD.2010.03.01
- Fiedler, F. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill
- Görög, M. (1999), *Bevezetés a projektmenedzsmentbe*, Budapest, Aula, 1999.
- Görög, M. (2001), „Stratégia, projekt, projektszervezet: A hosszú távú siker zálogai”, *Vezetéstudomány*, 32(5), 2–11.

- Gruden, N. & Stare, A. (2018), "The Influence of Behavioral Competencies on Project Performance", *Project Management Journal*, 49(3), 98–109. DOI:10.1177/8756972818770841
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982), "Grid@ principles and situationalism: Both! A response to Blake and Mouton", *Group & Organization Studies*, 7(2), 207–210. DOI:10.1177/105960118200700207
- Judgev, K. & Muller, R. (2005), "A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success", *Project Management Journal*, 36, 19–31. DOI:10.1177/875697280503600403
- Kabore, S.E., Sane, S. & Abo, P. (2021), "Transformational leadership and success of international development projects (ID projects): moderating role of the project team size", *Leadership & Organization Development Journal*, 42(4), 517–530. DOI:10.1108/LODJ-06-2020-0236
- Krajcsák, Z., Bakacsi, G., Környei, I. & Szilágyi, T.B. (2024), „Jövőképes szervezetek, II. rész: Szervezetejlesztési és vezetőfejlesztési vonatkozások”, *Marketing & Menedzsment*, 58(4), 15–23. DOI:10.15170/MM.2024.58.04.02
- Krén, H. & Juhász, M. (2026), „Az adaptív vezetés hatása a munka iránti elköteleződésre”, *Vezetéstudomány*, 57(3), 35–46. DOI:10.14267/VEZTUD.2026.03.03
- Kuráth, G., Kovács, B., Szabó-Bálint, B. & Poór, J. (2024), „A vezetői kompetenciák fontosságának változása a pandémia hatására. Egy magyar felmérés eredményei”, *Marketing & Menedzsment*, 58(2), 29–40. DOI:10.15170/MM.2024.58.02.03
- Lai, C-Y., Hsu, J.S-C. & Li, Y. (2018), "Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance", *International Journal of Project Management*, 36(3), 566–582. DOI:10.1016/j.ijproman.2017.11.001
- Larsson, J., Eriksson, P.E., Olofsson, T. & Simonsson, P., (2015), "Leadership in civil engineering: Effects of project managers' leadership styles on project performance", *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04015011. DOI:10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000367
- Márta, E. (2023), „A vezetői szerepek és a vezetés szükségességének vizsgálati lehetősége”, *Marketing & Menedzsment*, 57(2), 27–36. DOI:10.15170/MM.2023.57.02.03
- Müller, R. & Turner, J.R. (2007), "Matching the project manager's leadership style to project type", *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. DOI:10.1016/j.ijproman.2006.04.003
- Müller, R. & Turner, J.R. (2010), "Leadership competency profiles of successful project managers", *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. DOI:10.1016/j.ijproman.2009.09.003
- Nauman, S., Khan, A. M. & Ehsan, N. (2010), "Patterns of empowerment and leadership style in project environment", *International Journal of Project Management*, 28(7), 638–649. DOI:10.1016/j.ijproman.2009.11.013
- Northouse, P.G. (2021), *Leadership: Theory and practice*, 9th ed., Los Angeles, Sage Publications, 2021.
- Papp-Horváth, V., Tóth, J. & Tóth, N. (2024), "The evolution of the project management competence concept: A systematic literature review", *Vezetéstudomány*, 55(7–8), 4–17. DOI:10.14267/VEZTUD.2024.07-08.02
- Podgórska, M. & Pichlak, M. (2019), "Analysis of project managers' leadership competencies: project success relation: what are the competencies of polish project leaders?", *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 869–887. DOI:10.1108/IJMPB-08-2018-0149
- Princes, E. & Said, A. (2022), "The impacts of project complexity, trust in leader, performance readiness and situational leadership on financial sustainability", *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 619–644. DOI:10.1108/IJMPB-03-2021-0082
- Raziq, M.M., Borini, F.M., Malik, O.F., Ahmad, M. & Shabaz, M. (2018), "Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan", *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. DOI:10.1108/LODJ-07-2017-0212
- Shahzad, K., Iqbal, R., Shafi, M.Q., Nauman, S. & Ohana, M. (2025), "From Inclusion to Action: Does Project Manager's Inclusive Leadership Drive Team Members' Project Citizenship Behavior?", *International Journal of Project Management*, 102710. DOI:10.1016/j.ijproman.2025.102710
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Morris, P.W.G. & Pinto, J.K. (2007), "How projects differ and what to do about it", in: *The Wiley guide to project, program and portfolio management*, 1265–1286. DOI:10.1002/9780470172391.ch50
- Yang, L.R., Wu, K.S. & Huang, C.F. (2013), "Validation of a model measuring the effect of a project manager's leadership style on project performance", *KSCE Journal of Civil Engineering*, 17(2), 271–280. DOI:10.1007/s12205-013-1489-0

Cserhádi Gabriella, PhD, egyetemi docens  
cserhati.gabriella@gtk.uni-pannon.hu

Schimmer Dzsesszika, PhD-hallgató  
schimmer.dzsesszika@phd.gtk.uni-pannon.hu

*Pannon Egyetem*

## **The Concept of Situational Leadership in Project Management. Results of a Pilot Study**

### **THE AIM OF THE PAPER**

The fundamental aim of the paper is to explore which elements of the project context are most decisive in the selection of an appropriate leadership style for a given context. Based on the results of a pilot study, we examine the relationship between the inherent characteristics of the project, the characteristics of the project owner organization and the project team related to project management, and the leadership style of the project manager in relation to project success.

### **METHODOLOGY**

We applied qualitative research methodology in our study. During data collection, we conducted semi-structured interviews related to six projects at two different organisations. In order to ensure the reliability of the data, we interviewed the project manager, the project team members, and the project manager's supervisor separately. The interview questions focused on the characteristics of the project context, the features of the project manager's leadership style, and the success of the project.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

The results of the research highlighted that the inherent characteristics of the project, such as uncertainty and complexity influence what kind of leadership behaviour can be effective in a given project. In cases of high uncertainty and complexity, an engaging leadership style that supports empowerment and commitment is most effective, while in projects characterized by moderate complexity and uncertainty, an involving leadership style is most likely to promote project success.

### **RECOMMENDATIONS**

The results of the study confirmed that there is no single leadership style that is effective in all situations. When selecting and developing project managers, the uncertainty and complexity of the project, as well as the project team's project management experience, must be considered in order to promote the success of the project.

*Keywords:* leadership style, situational leadership, project context, project success