

MÉRNÖKI MENEDZSMENT SAROKPONTOK - 8

VEZETÉS A GYAKORLATBAN
Szervezeti kultúra és vezetési stílus

Dr. Sallai Gyula

BME Távközlési és Mesterséges Intelligencia Tanszék

Budapest, 2025

Tartalom

- ❑ Szakmai vezetői készségek, szakmai kompetencia
- ❑ A szervezeti kultúra rétegei, dimenziói, típusai
- ❑ Vezetési stílusok
 - Klasszikus osztályozás: elméleti és gyakorlati típusok
 - Helyzetorientált osztályozás 2X2 típusa
 - Mikor, hol, milyen vezetési stílus hatásos?
- ❑ Motiváció és személyiség
 - A vezető feladatai munkatársai menedzselésében
- ❑ A problémamegoldás gyakorlata
- ❑ Összegzés, a vezetés hat pillére

SZAKMAI VEZETŐI KÉSZSÉGEK

Rátermettség, alkalmasság: praktikus szempontok a teljesség igénye nélkül

- **Átlátó és lényegkiemelő képesség**
 - Valamiben profinak (*kompetencia*) kell lenni, de nem lehet mindenben azzá válni
 - Az ismeretlen területeket tanulni, átlátni, analógiákat alkalmazni kell
- **Kommunikációs készség, képviselet**
 - Feladatokat kell megszerezni, kiadni és számon kérni
 - Más szakembereket kell kérdezni és megérteni a válaszokat
- **Döntési készség, felelősségvállalás**
 - Azonnal, ha kell, információ hiányban, stresszben is felelősen dönteni
 - A döntésért felelősséget kell vállalni később is
- **Belső indíttatású munkavégzés, megosztott figyelem**
 - Másokat az tud dolgoztatni, motiválni, aki magát is meg tudja mozgatni
 - Egyszerre kell több emberre és témára figyelni
- **Kezdeményezőkézség, kreativitás és vízió**
 - Hallgass a megérzéseidre, vállald a szokatlan újat is (kockázatvállalás)
 - Támogasd a megújulást, figyelj a javaslatokra, legyenek céljaid, ne sodródj
- **Emberismeret, empátia és következetesség**
 - Mások helyzetébe gondoldj bele, légy türelmes
 - De legyen bátorságod értékelni, következetesnek lenni.

Tanulhatók, fejleszthetők; tapasztalat

Szakmai kompetencia

Kompetencia, mint latin szó: *cselekvésre való képesség*.
Köznapi értelemben: illetékesség, hatáskör, illetve hozzáértés, szakértelem.

Definíció [Karl-Erik Sveiby alapján]

A kompetencia tanulás és tapasztalás eredményeként kialakuló **személyes erőforrás**, amely lehetővé teszi a megszerzett **ismeretek** konstruktív és sikeres **alkalmazását**.

Az egyéni kompetencia összetevői: egy meghatározott területen

- **explicit tudás**, a tények ismerete és annak átadására és elmélyítésére való képesség,
- **gyakorlati jártasság**, szakértelem, tapasztalatokkal és ítélőképességgel való rendelkezés,
- **beágyazottság**, ismertség a szakmában, szakmai közéletben intézményi és hazai/nemzetközi szinten.

A szervezeti kompetencia az egyének kompetenciáinak szinergikus összessége, kiegészülve a *kritikus tömeg* kritériumával.

SZERVEZETI KULTÚRA - ÁLTALÁBAN

Definíció: A szervezetben jellemzővé, általánosan elfogadottá vált szokások, elvárások, értékek, meggyőzések összessége.

Rétegei:

- 1. Érzékelhető megnyilvánulások:** szobák/paraván, nyitott ajtó, öltözködés, beszédstílus, pontosság, munkaidő ...
- 2. Megfogalmazott értékek:** misszió, stratégia, szabályzatok ...
- 3. Felfogásmódok:** alapvető, mély meggyőzések, attitűdök, szervezeti megoldások, amelyek közös tanulási folyamat során alakultak ki és működőképesnek bizonyultak (helyesnek tartják, továbbadják).

Vállalati kultúra példák: „a feladat kihívás”, jövedelmező beruházás, közös munka
Jellegzetes szervezeti kultúra dimenziók (6) és típusok (4).

Dimenziók, aminek mentén a szervezeti kultúrák különböznek [Geert Hofstede]:

- | | | |
|------------------------------|---|-----------------------------|
| 1. Piac/eredményorientált | ↔ | Technológia orientált |
| 2. Tudás/munkatárs orientált | ↔ | Feladat/munka orientált |
| 3. Hálózatban gondolkodó | ↔ | Helyben gondolkodó |
| 4. Nyílt, innovatív rendszer | ↔ | Zárt, szabályozott rendszer |
| 5. Kevésbé ellenőrző | ↔ | Szorosán ellenőrző |
| 6. Adaptív, gyakorlatias | ↔ | Előírásokban gondolkodó |

A szervezeti kultúra típusai 1, 2

1. Paternalista *hatalom*kultúra

- szervezetben a hatalom *egy ember kezében* koncentrálódik,
- aki jóindulatú szülőként *gondoskodik* a beosztottairól;
- döntési jogait senki sem kérdőjelezi meg (alapítói hatalom);
- szoros személyes kapcsolatok, érzelmi kötődések;
- *kevés formális szabály, laza munkamegosztás, rögtönzés*;
- személyes kommunikáció, útmutatás, irányítás;
- jellemzően pl.: kisvállalkozások

2. Hierarchikus *szer*epkultúra

- szigorú munkamegosztás, *rögzített szerepek*, hierarchia;
- *szabályozott folyamatok* (több részre tördelve, SzMSz);
- a kommunikáció formális, főleg írásban;
- bürokratikus működési rend, a szolgálati út betartása;
- *az irányítás és végrehajtás általában különválnak*;
- a végrehajtás teendői, eljárásai részletesen szabályozottak;
- jellemzően pl.: *vállalatok*, közigazgatás

A szervezeti kultúra típusai 3, 4

3. Dinamikus *feladat*kultúra

- a fő szervezőerő a *megoldandó feladat/probléma*;
- nincs stabil munkamegosztás és hierarchia;
- a munkavégzés *projektekben*, dinamikusan átalakuló teamekben;
- a kommunikáció közvetlen, főként informális;
- az *irányítás demokratikus*, a befolyás a szakértelemtől függ;
- az irányítás és végrehajtás nem válik el élesen;
- jellemzően pl.: projektszervezetek, fejlesztő/tanácsadó cégek

4. Egyénorientált *szakértői* kultúra

- a főszereplők a meglehetősen *önállóan dolgozó szakértők*;
- a többiek lényegében a szakértőket szolgálják ki;
- *erős szakértői értékrend*, a tudás és tapasztalat tisztelete;
- erős kötődések külső szakértői csoportokhoz, beágyazódás;
- szakértői hatalmi játszmák;
- önállóság, *liberális, gyenge vezetői irányítás* és ellenőrzés;
- jellemzően pl.: egyetem, kutatóintézet, ügyvédi iroda, kórház

VEZETÉSI KULTÚRA

Definíció: A vezetéssel összefüggő szokások, elvárások, értékek összessége egy szervezetben, pl.:

- **Hatalmi távolság** a vezetők és beosztottak, illetve a különböző szintű vezetők között:
 - » kommunikációs szokások (megszólítás, beszédstílus, levelezés, bejelentkezés, információ megosztás...)
 - » pontosság, értekezlet vezetése, egyeztetés, döntéshozatal...
- **Vezetővé válás** kritériumai (rátermettség, lojalitás, tisztességesség), szokásai (ki javasol, ki dönt...), az előmenetel lépései (utánpótlás nevelés)
- **Tolerancia:** másság elfogadása a vezetésben
- **Értékelés:** dicséret, jutalmazás, hibatűrés, büntetés a vezetésben
- **Vezető-buktatás szokásai:** figyelmeztet, keres helyet, eltávolít.

A vezetési kultúra alapvetően a munkahely jellegétől, a szervezeti kultúra típusától függ:

katonaság	(2. szervezeti kultúratípus)
államigazgatás, hatóság	(2)
gyártó/szolgáltató vállalat	(2)
kis-közép vállalkozás, innovációs cég	(1, 3)
ipari kutatóhely, tanácsadó cég	(3)
egyetem, tud. intézmény	(4).



Vezetési kultúrát befolyásoló tényezők

- ❖ **Szervezeti kultúra:** a munkahely jellege (a szervezeti kultúra típusa) és a szervezet állapota (döntési kultúrája, életciklusbeli helyzete);
- ❖ **Külső tényezők:** a gazdasági-szabályozási környezet (versenyhelyzete) és a tulajdonosi (multik!), helyi, *nemzeti* kultúra.

A nemzeti kultúra dimenziói [G. Hofstede, IBM, 1980, 2005]:

1. Kis hatalmi távolság (Skan, H)	↔	Nagy hatalmi távolság (Arab országok)
2. Individualista, versengő (USA, H)	↔	Egymásra utaltság (Szegény országok)
3. Keményebb, anyagias (Jap, H)	↔	Lágyabb, törődő, érzelmi alapú (Skan)
4. Bizonytalanság kerülő (Jap, H)	↔	Bizonytalanság elfogadó (Angolszász)
5. Rövid időtávú (USA, NyEu, H)	↔	Hosszú időtávú szemlélet (Távol-Kelet)

A vezetési kultúra történelmi jellegű, változik a belső és külső tényezők változása folytán

Példák a vezetési kultúraváltásra:

- a cég állapotának változása, méretének növekedése
- a cég piaci helyzetének, versenyhelyzetének változása
- monopólium – versenyhelyzet
- technológiaorientált – ügyfélorientált/piacvezérelt (szervezeti kultúrák ütközése)
- tulajdonosváltás
- nemzeti cég – multinacionális cég leánya (nemzeti kultúrák ütközése)

VEZETÉSI STÍLUSOK

Klasszikus osztályozás, általános feladatok Meghatározó a vezető személyisége és a vezetési kultúra

Elméleti típusok:

AUTOKRATIKUS (Hatalom- és szerepkultúra)

Tisztelet, távolság, tapasztalat,
többnyire egyedüli döntés és előkészítés,
információ-adagolás,
írásbeliség, merev határidők, utasítás

DEMOKRATIKUS (Feladatcultúra)

Egyenrangúság, együttműködés, közösségi normák,
konszenzusra törekvés, rugalmasság,
kompromisszum keresés, információ-megosztás,
szóbeliség és rövid feljegyzések, közösségi média

LIBERÁLIS (Szakértői kultúra)

Kiszolgálás, keretfeltételek, informális döntések,
informális vezetők, változékonyság,
helyzetfelismerés, intuíció, kreativitás,
szóbeliség, egyéni infók

Gyakorlati típusok:

Diktatórikus

Formális

Tekintélyi A+

Megegyezésem

Konzultatív

Integratív D+

Anarchikus

Megengedő

Motiváló L+

VEZETÉSI STÍLUSOK

Helyzetorientált tipizálás, mérnöki feladatok

Cél: probléma megoldása, közös eredmény

A munkatárs irányítása
(egyirányú kommunikáció)

Csak amennyi szükséges —————> Erős

IRÁNYÍTÓ STÍLUS A vezető szerepe meghatározó: <i>előírja a feladatokat, biztosítja a feltételeket, utasít, rendszeresen ellenőriz</i>	TANÍTÓ STÍLUS A vezető kérdez, meghallgat, <i>magyaráz</i> , közösen fogalmaz meg feladatokat, bátorít, elismeri a beosztott eredményeit
DELEGÁLÓ STÍLUS A vezető megbízza a megfelelő beosztottat a feladattal, <i>hagyja, hogy maga oldja meg; kifejezi a bizalmat, önállóságot ad</i>	BEVONÓ STÍLUS A vezető <i>partnerként kezel; kölcsönhatás, tudásátadás; a cél: a feladat elvégzése, a probléma megoldó képesség és az elkötelezettség fejlesztése</i>

Alapok —————> Erős
A munkatárs szükséges felkészültsége

Csak amennyi szükséges —————> Erős

A munkatárs támogatása (kétirányú kommunikáció)

Mikor, hol, milyen vezetési stílus hatásos?

A vezetési stílus *helyzet (szituáció) és személyfüggő*, általában nincs mindig legjobb, leghatékonyabb:

□ *Problémamegoldás során:*

A négy stílust tisztán, vagy olyan arányban, kombinációban alkalmazzuk (átmeneti megoldások), hogy a az eredmény és a közérzet (elégedettség, hangulat) egyaránt optimális legyen (csoportban, munkatárssal).

Miért nem mindig a bevonó stílust alkalmazzuk?

□ *Általános vezetési helyzetekben:*

- **Tekintély, karizma:** viszi a zászlót, biztonságot nyújt;
- **Diktatórikus stílus** jó lehet: kritikus végrehajtás, válság;
- **Integratív, kollaboratív stílus:** *mindenki érezze részesnek magát a döntésben, mégis progresszív legyen;*
- **Motiváló, terelgető** ↔ **Sziporkázó, lezser vezető**

Integratív/kollaboratív vezetési stílus **D+**

A sokszorosán összekapcsolódó/fonódó üzleti világunkban, kiaknázva **a közösségi média lehetőségeit, a kollaboráció, a csoportmunka új formáit,** az elemzések szerint egyértelműen a legsikeresebb általános vezetési stílus.

A sikeres kollaboratív vezető jellemzői:

- 1. Networking:** Széles körben, globális kapcsolatok kiépítése és élön tartása, amely segíti új üzleti lehetőségek és partnerek felismerését (szomszédos üzletágak, innovációs centrumok, feltörekvő gazdaságok, más képzettségűek, etnikumok). Nemcsak a belső kapcsolatokra fókuszál!
- 2. Sokféle képességű tehetséges munkatárs keresése és alkalmazása.**
A homogén, egymást jól ismerő team veszélyes lehet az innovációra!
- 3. Együttműködés a vezetői teamben:** ne csak a saját felelősségüket és feladataik teljesítését hajtsák, nyitottak legyenek a szervezet projektjeire, működésének javítására, a tudásszerzési lehetőségekre....
Mintát mutatnak, a kollaborációs stílus terjedjen lefelé!
- 4. Erős vezetői hatáskör és világos felelősség** (az agilitás fenntartása):
A kollaboráció nem vezethet végtelen, terméketlen vitákhoz, nem cél a konszenzus elérése; a vita a vezető (vagy megbízottja) döntésével ér véget (tudnia kell, hogy mikor), és indul a végrehajtás.

Az IT/ICT vezetők szintjei

A belső IT/ICT vezetők érettségének szintjei


(IT/ICT felkészültségük, vezetői rátermettségük szerint):

- 1. „IT-szállító”**: üzleti elvárások szerinti minőségű IT/ICT termékeket, szolgáltatásokat javasol, illetve rendel.
IT/ICT projektmenedzsment képességekkel bír.
- 2. „Megoldásszállító”**: az igényekhez, problémákhoz megbízható megoldásokat nyújt, amelyek emelik az IT/ICT megítélését.
Szervezeti agilitás és tanácsadás jellemzi.
- 3. „Stratégiai partner”**: üzleti értéket teremt a javasolt IT/ICT innováció révén, ezzel generálja változást a szervezetben.
- 4. „Innovatív próféta”**: előremutató, változást hozó értéket teremt, innovatív IT/ICT kultúrát alakít ki és tart fenn.

[Forrás: Ouellette&Associates, 2017]

MOTIVÁCIÓ ÉS SZEMÉLYISÉG

A motiváció célja az együttműködés, a közös eredmény elérése, és az, hogy a beosztott lelkiismeretesen és felelősen végezze feladatát:

- A motiváció/motivációs eszköz egyéni, személyiségtől és életkortól függ 
- Vezető emberismerete, érzelmi intelligenciája: Kit, mivel/hogyan lehet motiválni?
- „Mi a tevékenységem értelme? Mit szeretek igazán csinálni?” kérdésekre a választ önállóan, saját belsőnkől kell megtalálnunk (vezetői segítség, rávezetés).
- „Optimális munkapont”, ahol képességeit kibontakoztathatja.

Beosztotti hozzáállások (alkupozíciók):

- ambiciózus, elismerésre és szereplésre vágyik,
- visszatartja teljesítményének egy részét,
- informális befolyást gyakorol, közvetlenül vagy a háttérben.

Mindenki boldogságra, belső egyensúlyra, harmóniára, értelmességre törekszik. Minden ember a maga módján boldog.

A boldogság szinergikus összetevői (Csíkszentmihályi Mihály):

- ***Pozitív érzelmek:*** öröm, szeretet, tisztelet...
- ***Elhivatottság:*** képességeit valamely magasabb cél szolgálatába állítja, pl. hit.
- ***Elmélyült cselekvés:*** belefeledkezünk egy tevékenységbe (alfa, flow/áramlat), amely aktív részvételt és koncentrációt igényel, tevékeny alakítói vagyunk. Élvezzük, amit csinálunk, látjuk a célt, kihívást jelent, de meg tudjuk csinálni.

A motivációs eszközök hozzájárulása a sikerességhez

SIKERESSÉG	Eredményesség	Hatékonyság
Rövid távon	P Teljesítmény és jövedelem összhangja (differenciálás)	A Támogató rendszerek (munkaköri leírások, teljesítményértékelés, képzés, ösztönzők)
Hosszú távon	E Motiváló környezet (munkafeltételek, feladatok, elismerés, karrierlehetőségek..)	I Integráló célok és szervezeti kultúra (ügyfél, tulaj, dolgozó), következetesség

A vezető feladatai munkatársai menedzselésében

Az intellektuális tőke, a tehetség, szakértelem menedzselése

- 1. Segíti munkatársait tehetségük, *képességeik felismerésében*; karrierjük formálásában (Optimális munkapont).**
- 2. Elfogadja és kezeli *az egyének különbözőségeit*, erősségeikben, érdeklődésükben; motiválása egyénre szabott.**
- 3. Bátorít *a hosszabb távú célok* megvalósításának szem előtt tartására, a tanulásra, a befektetésre, az áldozatvállalásra.**
- 4. *Informál, csökkenti a bizonytalanságot*, a félelmet, megteremti az őszinteség és bizalom légkörét; a félelem cselekvésképtelenséget von maga után.**
- 5. *Reagál a munkatársak teljesítményeire*, a hiányosságokra és eredményekre, őszinte, reális és konkrét visszajelzéseket, illetve megerősítéseket ad.**
- 6. Alkalmazza *az igazságos és méltányos jutalmazást*, vállalja az elmarasztalást; korrekten differenciál, az értékelések nem maradnak következmény nélkül.**
- 7. Reálisan értékeli a tehetséget, *a „mit ért el” mellett a „hogyan” is nézi*: segíti-e a közösséget, megosztja-e tudását, átgázol-e társain stb.**

[Tomka János - Bógel György]

A PROBLÉMAMEGOLDÁS GYAKORLATA

- ❖ **Nézőpont-váltás képessége (laterális gondolkodás):**
 - Új lehetőségek, megközelítések, kilépés a sablonosból.
 - „Huszárvágás” – valamilyen lényegi egyszerűsítés.
- ❖ **Problémát, krízist kihívásként, esélyként (nem fenyegetésként) megélni:**
 - Tudatosság a teljes helyzet átlátására és törekvés a konfliktus konstruktív feloldására (a probléma kiszélesítése: ne csak a gyenge pontokat és a veszélyeket lásd).
 - „Problémából erényt kovácsolni” – elfogadni, hogy változtatni kell, de úgy, hogy annak legyen értelme, célja.
- ❖ **Törekedjünk „win-win” megoldásokra, kerüljük el sebek ejtését:**
 - a competition és collaboration harmóniája;
 - az optimális kompromisszum keresése: „az optimális szürke”.
- ❖ **A belső prioritások, a lelkiismeret jelentősége:**

Belső harmóniánk, integritásunk, lelki békénk megőrzése;
fel kell ismerni, hogy mi az, amit lelkiismeretünk már nem enged meg.

A VEZETÉS PILLÉREI, a „6 Dimenzió”

- 1. Dinamikus:** agilitás, a megújulás kezdeményezése, támogatása; elkerülni az eltespedést, a forrázott béka effektust: értékek megőrzése, trendek felismerése, új értékek teremtése, jövőkép (E)
- 2. Delegál:** csapatépítés, információ-megosztás, nyitottság, direktség, felhatalmazás, optimális munkapont (a megbecsülés és bizalom kiépítésének alapjai) (I)
- 3. Demokratikus:** kollaboratív döntés-előkészítés; integratív, konstruktív kompromisszum keresés (a minőségi döntéshozatal és hatékony végrehajtás megalapozása) (D+)
- 4. Döntésképes:** világos, határozott, következetes döntések; szervezettség, kiszámíthatóság; ésszerű következetesség a mozgástérben, a rugalmasság, nagyvonalúság gyakorlásában (A)
- 5. Diplomátikus:** ügyes, körültekintő tárgyalásmód üzlettársakkal, munkatársakkal: célok, érdekek, igények, illetve eredmények, büszkeségek megjelenítése, képviselete a valódi hatalom hangszerével ($W=H \cap T \cap B$)
- 6. Differenciál:** képes választani (prioritások), illetve munkatársait a hozzáadott érték alapján értékeli, beleértve a szakmai (mérnöki, tudományos, oktatási), üzleti és menedzsment tevékenységet egyaránt (P)

A vezetés hat pillére (6D)

Mérnöki szervezetek sikeres vezetésének pillérei



ÖSSZEGZÉS

**Elismert műszaki vezetővé (engineering leader) váláshoz legyen kisugárzásod, hass egy közösségre!
Ez származhat a mérnök:**

- szakmai kiválóságából, tudásátadással, mentorálás révén;**
- menedzseri habitusából, mindenkiből a legjobbat kihozó csapat építéséből;**
- kreativitásából, a szervezet számára megújulást hozó tevékenységéből.**

Mérnöki menedzsment sarokpontok az IKT szemszögéből

Témáink voltak:

1. Az MM helye, szerepe
2. A digitalizáció megatrendje és a fenntarthatóság, trendmenedzsment
3. A vezetői tevékenység összetettsége: szerepek, feladatok
4. Mérnöki menedzsment módszerek, sajátos IKT technikák
5. Infokommunikációs stratégiák tervezése és megvalósítása
6. Az okosvárosprojekt, stratégiai esettanulmány
7. Szervezetek döntési kultúrája, irányíthatósága, átalakítása
8. A vezetési stílus, mérnöki szervezetek sikeres vezetésének pillérei



Köszönöm a megtisztelő figyelmet
sallai.gyula@vik.bme.hu