

# A döntési vezetői szerep átalakulása

## Transformation of the Decisional Leadership Role

MÁRTA ERIK

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetéstudományi Tanszék. marta.erik@econ.unideb.hu

*Absztrakt. A vezetői döntéshozatal fontos a szervezetek sikeres működésében, ezért szükséges, hogy a vezetők megértsék azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak a döntéseikre. A döntéshozatal mindig a vezető feladata, de a változó világban még inkább meghatározó sikertényező. A jó döntés meghozatalához idő, tapasztalat és alapos problémamegoldó képesség szükséges. Kutatásaim során, szakirodalmi források feldolgozásával azonosítottam több olyan szereptényezőt, amelyek egyértelműen hatással vannak a döntési szerepre, annak megvalósulására. Továbbá, saját szerkesztésű kérdőívet állítottam össze a döntési szerep vizsgálatához a modern szervezetekben. A 230 kitöltőtől beérkezett válaszokból különböző statisztikai módszerekkel elemeztem az adatokat. Eredményeim alapján a konfliktuskezelés, a kockázatvállalás és a probléma alapos megismerése erőteljesen meghatározzák a vezetői döntési folyamatokat. A vezetőknek az a képessége, hogy hatékonyan kezeljék a konfliktusokat, jelentős hatással van a döntéseikre. A kockázatvállalás is kulcsfontosságú, mivel a vezetőknek fel kell ismerniük egy adott helyzet kockázatait, és ennek függvényében hozzák meg döntéseiket.*

*Abstract. Leadership decision-making is important for the successful functioning of organizations, so it is necessary for leaders to understand the factors that impact their decisions. Decision-making is always the responsibility of the leader, but in a changing world, it becomes an even more crucial factor for success. Making good decisions requires time, experience, and thorough problem-solving skills. In my research, through the analysis of scholarly sources, I have identified several role factors that clearly influence the decision-making process and its implementation. Furthermore, I have developed a self-designed questionnaire to examine the decision-making role in modern organizations. I analyzed the data from 230 respondents using various statistical methods. Based on my findings, conflict management, risk-taking, and a thorough understanding of the problem strongly determine leadership decision-making processes. The ability of leaders to effectively manage conflicts significantly impacts their decisions. Risk-taking is also of key importance, as leaders need to recognize the risks associated with a given situation and make decisions accordingly.*

*Kulcsszavak: Vezetés; Döntés; Vezetői szerep; Szereptényező*

*Keywords: Leadership; Decision; Leadership role; Role factor*

## Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben olyan mértékű globális átalakulások történtek, amelyek növelték a gazdasági versenyt. A modern szervezeteknek reagálniuk kell a folyamatosan változó környezet által generált kihívásokra, mely során nem csak a külső, hanem a belső szereplők elvárásainak is meg kell felelni. A vezetők döntéseire hatást fejt ki a gazdasági, politikai és társadalmi helyzet, a szervezet saját kulturális jellemzői, valamint az alkalmazottak elvárásai is. Előnyös döntéseket kell hozniuk, figyelembe véve a

korlátozott erőforrásokat, az időhiányt, a konfliktusokat és az érintettek elvárásait. A technológiai fejlődés bár megkönnyítette a kapcsolatok kialakítását, az információk szerzését és felhasználását, azonban a hatalmas mennyiségű adatok, és a gyors változások kihívást jelentenek.

A kutatás problémája, hogy a vezető környezete azt várja el a vezetőtől, hogy minél jobb döntéseket hozzon. Ezzel szemben a döntést számos tényező befolyásolja, amelyek ellentmondásosak, kiszámíthatatlanok. A változó körülményeknek köszönhetően a korábbi jó döntési gyakorlat már nem eredményes. A jó döntésre vonatkozó elvárások már csak az „éppen jó” vagy „kielégítő” döntéshozatalra irányulnak [13].

Kutatásaim során vezetői és beosztotti körben vizsgáltam a vezetővel szemben megfogalmazott, a döntési szerep teljesítésére vonatkozó elvárásokat. Irodalmi adatok, valamint saját kutatásaim alapján 11 olyan tényezőt definiáltam, amelyek megítélésem szerint alapvetően befolyásolják a döntési szerephez köthető elvárásoknak teljesítését. Arra kerestem választ, hogy a vizsgált szereptényezők milyen mértékben hatnak a vezetői döntési folyamatokra.

A kutatás célja, hogy eredményeim alapján olyan következtetéseket vonjak le, amelyek hozzájárulhatnak a vizsgált döntési szereptényezők hatásának és befolyásolásának tisztázásához. A döntési vezetői szerepen belül az egyes tényezők összefüggésének megmagyarázásához, a döntési szerep elvárásainak és a vezetői szerepteljesítmények megértéséhez.

## Vezetői szerepek

A társadalom működését különböző normák szabályozzák, amelyek esszenciálisak a rendszer fennmaradásához. Az egyén társadalmi vagy szervezeti csoportban való részvétele és elfogadása szorosan összefügg a normákhoz való alkalmazkodással. Ha valaki megszegi vagy elutasítja ezeket a normákat, az szankciókkal járhat, ami a csoportból való kizáráshoz vezethet [17]. Minden rendszernek sajátos normái és igényei vannak. Egy társadalmi csoportban vagy szervezetben a normák és elvárások a közösség értékein és céljain alapulnak, és hozzájárulnak a közösség egységének és harmonikus működésének fenntartásához [17]; [33]. A normák tehát elvárásokként is értelmezhetők, melyek minden csoportban egyediek, megfogalmazója pedig maga a csoport. Továbbá, az elvárások függenek még egy egyén státuszától is [2]. Összességében az elvárások szerepeket határoznak meg, melyek hatással vannak az egyén magatartására és viselkedésére [33].

Egy pozíció betöltéséhez szintén adott elvárásoknak kell megfelelni, ami az egyén alkalmasságának mértékét mutatja a pozíció betöltéséhez.

A vezetői szerepek is ilyen elvárásokként értelmezhetők, melyeket leginkább a vezető szűk, közvetlen környezete fogalmaz meg, de a külső környezeti elvárások szintén befolyásolják a vezető munkáját. A vezetők minél jobban képesek megfelelni az elvárásoknak, annál alkalmasabbak a szervezeti pozíció betöltésére [25]. Mivel az a feladatuk, hogy a szervezetet fenntartsák és fejlesszék, ezért nagyon sok kritériumnak kell megfelelniük. Ebből következik, hogy számos különböző szerepet töltenek be, és feladatot látnak el egy adott szervezetben [9]; [15]; [4].

A vezetőknek meg kell határozniuk a szervezet céljait, stratégiáját és prioritásait, és ezek alapján meghozniuk a szükséges döntéseket. Ennek során különböző nehézségekkel és kihívásokkal néznek

szembe [28]. Az információhiány, bizonytalanság és kockázat a leggyakoribb tényezők, amelyek befolyásolhatják a döntések minőségét és eredményét. A vezetőknek képesnek kell lenniük gyorsan és hatékonyan reagálni a változó környezeti kihívásokra, és a rendelkezésre álló információk és erőforrások alapján ésszerű döntéseket hozni [26]. A döntési folyamat ezért nagy felelősséggel jár, mivel a vezetők ilyen módon irányítják és befolyásolják a szervezeti folyamatokat.

A döntéshozatal azonban lehetővé teszi a szervezet számára, hogy haladjon a kitűzött célok felé, és reagáljon a változó környezeti igényekre. A vezetők döntéseikkel irányítják és összehangolják a belső folyamatokat, és biztosítják a szervezet egységét és hatékonyságát. A hatékony döntések lehetővé teszik a szervezet számára, hogy kihasználja az előnyös lehetőségeket és minimalizálja a kockázatokat. Számos eszközt és technikát alkalmazhatnak a jó döntések meghozása érdekében, mint például az adatgyűjtés és elemzés, a stratégiai tervezés, a problémamegoldás módszerei, és más szakértőkkel vagy csapattagokkal való konzultáció mind segíthetnek ebben. A vezetőknek képessé kell válniuk az információk értékelésére, a következmények felmérésére és a hosszú távú hatások mérlegelésére a döntések meghozatala előtt.

## Döntési vezetői szerep tényezői

A vezetés egy komplex folyamat, számos szerepből épül fel, melyek együttes, vagy megfelelő időbeni alkalmazása teszi lehetővé a szervezeti, valamint a külső környezeti folyamatok összehangolását. A vezetésre jellemző összetettség feltételezéseim szerint a vezetői szerepekre is érvényes, ugyanis egy szerep elfogadható megvalósításához több kritériumnak is kell teljesülnie, több elvárásnak is meg kell felelni. Ezek alapján saját értelmezés szerint a szereptényezők azok az alapvető építőkövek, amelyek nélkül egy szerep nem, vagy csak részben valósulhatna meg. A kutatást nehezítette, hogy a szakirodalmi források szereptényezőket nem értelmeznek, hanem elsősorban arra fókuszálnak, hogy a vezetői döntéseket hogyan, és milyen hatások, körülmények befolyásolják. Így az áttekintő irodalmi feldolgozásomban elsősorban azokat az anyagokat elemzem részletesebben, melyek valamilyen kapcsolatban vannak az általam vizsgálni kívánt vezetői szereppel. Ez alapján teszek kísérletet a szereptényezők létének és hatásának igazolására.

A döntéshozatal minden vezetőnek a legfontosabb feladata, amely egyben a legkeményebb és a legkockázatosabb is [10]. Épp ezért a döntések meghozása, a keletkező kockázatok vállalása, valamint azok hatékony kommunikációja a vezetői kompetenciák magját képezik [5]. A döntéshez kapcsolódó kockázatok különböző, az egyén hiedelmeihez köthető csapdákból is eredhetnek. Gondot jelenthetnek [24], ha a vezetők:

- a legelőször megszerzett információra túl nagy hangsúlyt helyeznek, ami gátolja az újabb információk ésszerű felhasználását.
- olyan információkkal dolgoznak, vagy olyanokat keresnek, amelyek alátámasztják hiedelmeiket, meggyőződéseiket.
- a fennálló állapotokat elfogadják, megszokják annak hibáit, és nem hajlandóak változást kezdeményezni.
- a múltban meghozott döntéseket igazoló döntéseket hoznak.

A vezetők számára ugyanis kiemelkedően fontos, hogy a változó világban képesek legyenek reálisan felmérni a kockázatokat annak érdekében, hogy hatékonyan kezelhessék azokat. Az időbeli és gazdasági bizonytalanság mellett a szervezet számára gyors alkalmazkodást lehetővé tévő döntések meghozatala a kiemelt cél [21]. Emellett a vezetőknek fel kell vállalniuk a döntéshozatalból eredő kockázatokat is [30]. Elkerülendő azonban a túlzott óvatosság vagy merészség, mindig a szervezet érdekeit és céljait szem előtt tartva kell döntéseket hozniuk, ésszerű kockázatok mellett [11].

A döntések meghozása mindig potenciális konfliktusokat tartalmaz, melyeket fel kell vállalni az eredményes szervezeti változásokhoz véghezviteléhez. Döntések során kialakuló konfliktusok esetén az érintett felek érdekeit, igényeit és érzéseit is figyelembe kell venni, és olyan integratív megoldásokat kell keresni, amelyek elfogadhatók az érintettek számára [19]. A szervezeteken belüli jó minőségű kapcsolatok nélkül ugyanis a szociális hálózatok nem lennének működőképesek, ami a hatékony feladatellátást, célok megvalósítását is veszélyeztetheti [12]. A konfliktusok elkerülése vagy elnyomása nem célravezető, mert nem csak negatív, hanem pozitív hatásai is lehetnek a szervezeti működésre. Serkenthetik a kreativitást, innovációt és változást, javíthatják a döntési folyamatokat, felfedhetik a rejtett problémákat, elősegíthetik a szinergia kialakulását, valamint növelhetik az egyének és csoportok teljesítményét [34]. A konfliktusok felismerése, elemzése és megoldása így szerves részét képezi a döntési folyamatoknak.

A döntések során nem csak konfliktusok alakulnak ki, hanem bizonyos fokú egyéb kockázatok is mindig jelen vannak. A döntések meghozatalára viszont akkor van a legnagyobb szükség, amikor valamilyen probléma merül fel a szervezeti működésben. Ezek menedzselésére a szakirodalomban jól felépített lépések vannak, melyekkel a probléma elhárítása megvalósulhat, pl.: [23]; [27]. A problémák időbeni észrevétele nyitottságot igényel, amely során kapott új információk, visszajelzések és ötletek segíthetnek a probléma felismerésében. A problémák hárítása nem elfogadható, hanem vállalni kell érte felelősséget [16]. A döntések hatékonyságára és eredményességére ugyanis befolyással van a problémák meghatározásának minősége, a szervezet számára előnyt jelentő tényezők azonosítása, cselekvési tervek kidolgozása, a döntésekért és kommunikációért való felelősség vállalása, és a lehetőségekre való fokozott figyelem [29].

A döntéshozatali folyamat azon alapszik, hogy a döntéshozatali helyzet természetének azonosítása történik, majd a lehetséges megoldások kiválasztása és gyakorlati alkalmazása követi [31]. A probléma azonosításához, annak pontos meghatározásához tisztában kell lenni annak okaival, hatásaival és kritériumaival. Ehhez az érzékelés, a motiváció, a tudás és képességek megléte szükséges, hogy a környezeti történések értelmezhetővé váljanak, melyhez csak a probléma alapos vizsgálatán keresztül vezethet út [6]; [25]. Ennek az elvárásnak azonban nehéz megfelelni, ugyanis minél összetettebb egy probléma, annál kevésbé valósulhat meg a racionális, stratégiai gondolkodás. Ahogy növekszik egy rendszer komplexitása, úgy válnak egyre kisebbé, észlelhetővé és érthetővé azok az ingerek és események, amelyek a problémákat eredményezik. A túlzott mennyiségű beáramló információk kezelésére így már nincs megfelelő kognitív kapacitás, idő vagy egyéb erőforrás, és a problémák teljeskörű elemzése, megfelelő megoldások azonosítása sem tud megvalósulni [14]; [20]. A vezetőknek tehát érdemes a probléma azonosításához, döntéseik előkészítéséhez konzultálniuk beosztottaikkal és feletteseikkel is. Fel kell használni továbbá a technológia által nyújtott elérhető adatbázisokat, eszközöket és módszereket a probléma elemzéshez, minél alaposabb megértéséhez [7]. A problémák

részletes elemzése során feltáruznak azok összetevői, összefüggései és lehetséges megoldásai, mely során már elháríthatóvá válnak.

A problémamegoldás az a tevékenység, amely az észlelt eltérést hozza helyre az aktuális, és a kívánt célállapot között [22]. Ekkor az eltérésnek nincs nyilvánvaló vagy rutinszerű megoldása. Először egy probléma (vagyis az aktuális állapot és a célállapot közötti eltérés) észlelése és azonosítása történik. Ezt követi a probléma elemzése majd terv készítése azokról a lépésekről, amelyek lehetővé tehetik a célállapothoz való közelebbjutást. A terv megvalósítása után végül a problémamegoldás felé haladást figyelemmel követése történik, visszajelzések gyűjtésével és elemzésével [1]; [33]. A problémák kialakulása esetén tehát ki kell választani és alkalmazni a legjobb megoldást, a megvalósítást követően pedig nyomon követni és értékelni annak eredményességét és hatását.

A legjobb megoldás kiválasztása függ az alkalmazott döntési stratégiától. Ezek egyrészt tartalmazzák a lehetséges eljárások halmazát, amelyeket a döntéshozó alkalmazhat az alternatívák közötti választási kísérlete során. Másrészt pedig a döntési szabályt, amely meghatározza, hogyan használják az eljárások eredményeit a tényleges döntés meghozatalához [23]. A vezetőknek ebben a helyzetben racionálisan és kreatívan kell dönteniük, nyitottan hozzáállniuk az újításokhoz és változtatáshoz. A kreatív problémamegoldáshoz szükséges alapvető folyamatok a probléma azonosítása és felépítése, a releváns információk azonosítása, új ötletek generálása és ezen ötletek értékelése [32]. Az szakszerű és alapos adatgyűjtés során kapott, rendelkezésre álló információk és erőforrások alapján lehet meghozni a legjobb döntéseket, amelyek a szervezet érdekeit a leginkább támogatják. A választásnak racionálisnak, logikusnak és indokoltnak kell lennie, továbbá figyelembe kell venni a lehetséges kockázatokat és következményeket is [22]. A nagyobb sikeresség érdekében a beosztottakkal és a felettesekkel való kommunikáció fontos, úgy, mint szükség esetén a döntéshozatalba való bevonásuk is. Az alternatívák értékeléséhez információk gyűjtése szükséges hogy a lehető legjobb kiválasztása történhessen. Az alapos információgyűjtés (azaz a döntési alternatívák számának és a velük kapcsolatos információ mennyiségének növekedésével) a kevésbé hatékony alternatívák kiküszöbölését foglalják magukba [18].

A szervezetekben előforduló helyzetek és döntések többsége tehát komplex, mert bizonytalanságot és változást hoznak. Leginkább csak utólag válik érthetővé, hogy miért történtek bizonyos dolgok. Különböző minták azonban kialakulhatnak, ha a vezető óvatos kísérleteket végez, vagy korábbi hasonló eseményeket tanulmányoz. A vezetőknek először kutatniuk kell, majd érzékelni és reagálni. Egy adott cselekvés erőltetése ezért nem célravezető, hanem a türelem, és az események figyelemmel követése hozhatja meg a kívánt eredményeket [8] [3]. A rendszer alaposabb megértéséhez, a megvalósított döntés eredményességének értékelésekhez, felismeréséhez megfigyelések elvégzése szükséges, ami pozitív hatást gyakorol a pontosságra. A visszajelzések gyűjtésére különböző kommunikációs csatornák kialakítása szolgálhat, amely lehetővé teszi a kialakuló vagy fennálló problémák időbeni jelzését [8].

A vezetői döntések kihathatnak a teljes szervezetre, annak jövőbeli helyzetére, ezáltal a szervezeti érintettek jólétére, biztonságérzetére. A kudarcoknak és a sikereknek hatása van a motivációra, és a próbálkozásokra. Ha túl gyakran következik be kudarc, a próbálkozások száma csökken. Épp ezért fontos, hogy a döntéshozatal előtt a vezetők kikérjék és tiszteletben tartásuk a szervezeti érintettek elképzeléseit és véleményeit. Mások bevonása bármilyen döntésbe előnyösen hat a döntés támogatottságára, csökkenti a kockázatokat és a váratlan ellenállás lehetőségét [16]. Az új kihívások

sikeres teljesítése pozitívan hat az egyénre, gerjesztik az újabb próbálkozásokat, valamint ösztönzőleg hatnak a szervezeti érintettekre.

A vezetői döntés összességében egy komplex folyamat, számos tényezőtől épül fel, melyek kritériumainak szem előtt tartása eredményezheti csak a leginkább megfelelő döntések meghozását és megvalósítását. Mivel a döntések változásokat hoznak, mindig rejlik bennük bizonyos kockázat, és kialakulhatnak konfliktusok is. Az eredményes és hatékony megvalósítás érdekében a megfelelő elemzési és stratégiai lépések alkalmazása szükséges, amelyekkel minimalizálható a nem kívánt eredmények bekövetkezése. Az alternatívák értékelése, kiválasztása és megvalósítása után pedig szükséges a visszacsatolások lehetőségét biztosítani az ellenőrzéshez, további hibák kiküszöböléséhez.

## 1. Anyag és módszer

A vezetői döntési szerep vizsgálatához szakirodalmi források feldolgozása során azokat a tényezőket választottam ki, amelyek véleményem szerint egyértelműen befolyásolják a döntések meghozatalát. Az alábbi 10 szereptényező felsorolása, valamint azok vezetőik felé megfogalmazott elvárásokként való bemutatása a következőképpen alakult:

- **Kockázatvállalás:** Az a folyamat, amikor a bizonytalanság és lehetséges negatív következmények egy adott tevékenység vagy döntés kapcsán elfogadásra kerülnek.
- **Konfliktusvállalás:** A különbségekből, érdekellentétekből vagy nézeteltérésekből adódó konfliktusok felismerése, kezelése és megoldása.
- **Problémaészlelés:** Egy adott helyzet vagy körülmény negatív jellegének vagy hiányosságainak érzékelése és felismerése.
- **Problémaazonosítás:** Egy negatív állapot gyökerének vagy okának azonosítása és meghatározása annak megértése és megoldása céljából.
- **Problémaelemzés:** Egy negatív állapot okainak, összefüggéseinek és lehetséges megoldási módjainak vizsgálata.
- **Problémamegoldás, kreativitás:** Egy negatív állapot elhárítása a szervezeti folyamatok kedvező alakulása érdekében.
- **Választás az alternatívákból:** Különböző lehetőségek közül való választás egy döntés vagy tevékenység végrehajtása érdekében.
- **A választás megvalósítása:** Az alternatívákból történő választás gyakorlati alkalmazása a döntés megvalósítása érdekében.
- **Visszajelzés a megvalósításról:** A megvalósított alternatíva eredményeinek, hatékonyságának ellenőrzése az elvárt állapot megvalósításához.
- **Tévedés gyakorisága:** A téves vagy helytelen információk vagy döntések előfordulásának gyakorisága egy adott helyzetben vagy tevékenységben.
- **Sikeresség gyakorisága:** A korábbi döntések pozitív eredményeinek alapul vétele a jövőbeli döntések indoklásához.

Az empirikus vizsgálatok arra irányulnak, hogy megértsük a döntési szerep fontosságát és annak befolyásoló elemeit, „szereptényezőit”. A primer kutatás megvalósításához egy saját fejlesztésű, általános kérdőívet készítettem. A kitöltők a döntési vezetői szerep fontosságát valamint annak az általam kiválasztott szereptényezőit 1-5-ig terjedő Likert-skálán értékelték. Az értékelés a következő

opciók alapján történhetett: 1-es a „nem”, 2-es a „gyengén”, 3-as a „közepesen”, 4-es az „erősen”, 5-ös a „maximálisan”. A "Kérem, minősítse saját tapasztalatai alapján, hogy a döntési vezetői szerep milyen mértékben jellemzi a vezető munkáját." kérdésre kellett válaszolniuk, kiválasztva valamelyik felsorolt opciót. A "Kérem, minősítse saját tapasztalatai alapján, hogy milyen mértékben befolyásolja a döntési vezetői szerep teljesülését a/az:" kérdésre a kitöltők az előzetesen kiválasztott szereptényezőket értékelték, amelyeket a szakirodalom feldolgozásával kerültek kiválasztásra. A kitöltők így kifejezheték, hogy véleményük szerint milyen mértékben jellemzi a vizsgált szerep a vezetői munkát, illetve, hogy annak szereptényezői milyen mértékben járulnak hozzá a döntési vezetői szerep kialakulásához.

A kitöltők a döntési szerep fontosságának időbeni változását, annak mértékét is jelezheték. Ennek során Likert-típusú, 1-3-ig terjedő skálán értékelhették, hogy a vizsgált szerep a jelenhez képest gyengébb volt (1), nem változott (2), vagy erősebb volt-e (3) a múltban. Illetve, ugyanilyen skála mentén értékelhették, hogy a jelenhez képest a jövőben gyengébb lesz (1), nem fog változni (2), vagy erősebb lesz-e (3) a döntési vezetői szerep. Ha a kitöltőknek nem volt tapasztalatuk, vagy véleményük az adott szereppel vagy szereptényezőivel kapcsolatban, akkor a "nincs válasz" lehetőséget is jelölhették.

A kitöltőknek lehetőségük volt megadni különböző csoportképző jellemzőiket, például nemüket, korukat, munkatapasztalatukat, a szervezetben betöltött pozíciójukat, a pozíció betöltésének időtartamát, a szervezet típusát, a szervezetben dolgozók számát, közvetlen beosztottak számát, valamint legmagasabb iskolai végzettségüket. A terjedelmi korlátokra való tekintettel azonban statisztikai számításokat és megállapításokat csak a szervezeti pozíciók, illetve a nemek függvényében teszek.

A kérdőívet különböző vezetői és alkalmazotti online csoportokban, és különböző szervezetekhez eljuttatva kerültek kitöltésre. Legnagyobb mennyiségben online platformok (Facebook, e-mail felületek) felhasználásával jutottak el a kérdőívek a kitöltőkhöz, de személyes megkeresések formájában, papír alapon is történt felvételezés. Összességében 230 személytől beérkezett adatokból képzett adatbázist mutatják be a statisztikai számítások eredményei, melyek az IBM SPSS Statistics 25 programmal kerültek feldolgozásra.

## 1.1. A minta bemutatása

Nemek szerinti megosztásban 82 fő férfi, és 148 fő nő töltötte ki a kérdőívet. Életkor alapján 114 fő a fiatal korcsoportba, 56 fő a közép-, míg 57 fő az idős korcsoportba tartozik. A kitöltők szervezeti pozíciója alapján 160 fő beosztott, 25 fő alsószintű vezető, 32 fő középszintű vezető, és 13 fő felső szintű vezető. 116 fő a fiatal korcsoportba (18-25 év), 56 fő a közép korcsoportba (26-39 év), és 57 fő az idős korcsoportba tartozott a felvételezés időpontjában. Iskolai végzettségük alapján 89 személy főiskolai vagy egyetemi végzettséget, 127 fő középiskolait jelölt, és szakképzésben szerzett, vagy általános iskolai végzettséggel összesen mintegy 14 fő rendelkezett. A beérkező kérdőívek adataiból kvantifikálással adatbázis képzése történt, amely alkalmas volt különböző statisztikai számítások elvégzésére.

## 2. Eredmények

A döntési szerep a vezetői tevékenységek között kiemelkedő fontossággal bír. A beérkezett adatok alapján a kitöltők értékelése ezt alátámasztja (1. táblázat). Mivel a beosztottak és a vezetők máshogy látják a vezetési folyamatokat, ezért adódhat eltérés a szervezeti pozíció szempontjából, az értékelés alapján. Ebben az esetben azonban a beosztottak, illetve a vezetők is 4,5 feletti átlagpontot adtak a vizsgált szerepre, mindössze csekély eltérés mutatkozik az értékelések átlagai között. Szórás tekintetében viszont látható, hogy a vezetők az átlagtól kisebb mértékben tértek el, mint a beosztottak, ugyanis a vezetők számára a döntések fontossága közvetlenebbül érzékelhető.

	N	Átlag	Std. Deviation	Std. Error Mean
Beosztott	158	4,51	0,850	0,068
Vezető	70	4,53	0,675	0,081

1. táblázat: A döntési szerep fontosságának megítélése beosztottak/vezetők által

Forrás: Saját vizsgálatok, 2023

A kiválasztott szereptényezőkre a vezetők és a beosztottak eltérő véleménnyel rendelkeznek, amely nem csak az átlagpontok értékeiben mutatkozik meg, hanem szereptényezőik sorrendje sem ugyanaz szervezeti pozíció alapján (2. táblázat). Továbbá elmondható, hogy a vezetők minden szereptényezőt jóval fontosabbnak ítélték meg, mint a beosztottak. A „problémamegoldás, kreativitás” mindkét pozíció alapján a legfontosabbnak ítélt, illetve a „visszajelzés a megvalósításról”, valamint a „tévedés gyakorisága” a vezetőknél és a beosztottaknál is a legutolsó helyre kerültek. Több azonosság a sorrendiségben nem fedezhető fel. Szembetűnő eltérés adódik a „kockázatvállalás” esetében, ahol a beosztottak a többi tényezőhöz képest fontosabbnak gondolják, míg a vezetők a többi tényezőhöz képest kevésbé fontosnak ítélték meg. A „sikeresség gyakorisága”, valamint a „tévedés gyakorisága” tényezők megítélése között is érdekes kapcsolat mutatkozik a döntési szerep megvalósítása során. Az értékelés alapján tehát a vezetők és a beosztottak is jóval fontosabbnak gondolják a korábbi sikereket, mint a kudarcokat. Szórás szempontjából a vezetők által adott értékek kisebb mértékű ingadozást mutatnak a változók értékelésében, kivéve a „választás megvalósítása”, a „visszajelzés a megvalósításról” és a „Tévedés gyakorisága” változók esetét. Ezen esetekben ugyanis a vezetők által adott értékek szórása magasabb volt, mint a beosztottak által adott értéké.

Vezetők	Átlag	Std. Deviation	Std. Error Mean
Problémamegoldás, kreativitás	4,49	0,83	0,10
Problémaészlelés	4,37	0,64	0,08
Problémaazonosítás	4,33	0,62	0,07
A választás megvalósítása	4,30	0,68	0,08
Problémaelemzés	4,29	0,68	0,08
Választás az alternatívákból	4,16	0,63	0,08
Sikeresség gyakorisága	4,16	0,79	0,09
Konfliktusvállalás	4,14	0,82	0,10
Kockázatvállalás	4,11	0,90	0,11
Visszajelzés a megvalósításról	4,00	1,07	0,13
Tévedés gyakorisága	3,70	0,79	0,09



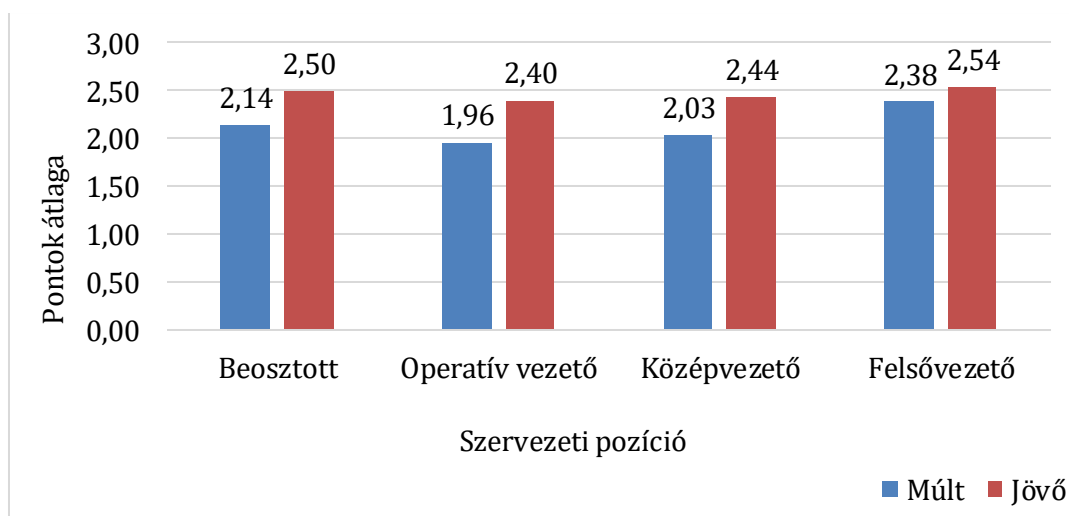
Beosztottak	Átlag	Std. Deviation	Std. Error Mean
Problémamegoldás, kreativitás	4,23	0,88	0,07
Problémaelemzés	4,03	0,92	0,07
A választás megvalósítása	4,03	0,91	0,07
Problémaészlelés	4,00	0,89	0,07
Kockázatvállalás	3,99	0,82	0,07
Problémaazonosítás	3,91	0,85	0,07
Választás az alternatívákból	3,90	0,95	0,08
Sikeresség gyakorisága	3,90	0,80	0,06
Konfliktusvállalás	3,78	0,88	0,07
Visszajelzés a megvalósításról	3,75	0,97	0,08
Tévedés gyakorisága	3,55	0,93	0,08

2. táblázat: A vezetők és beosztottak szereptényezőkre adott értékeinek átlagai

Forrás: Saját vizsgálatok, 2023

Ugyanilyen módon nemek szerinti felosztásban is történtek számítások, azonban a területi korlátokra, illetve a kutatás témájára tekintettel ennek bemutatása csak röviden történik. A kapott átlagértékek alapján a férfiak, valamint a nők által adott válaszok is eltéréseket mutattak, és sorrendbeli különbségek is adódtak. Férfiaknál magasabb átlagot kapott a “problémaészlelés” és a “választás megvalósítása”, míg a nőknél a “problémamegoldás, kreativitás”, valamint a “problémaelemzés” kapott magasabb átlagértéket. Az összes többi tényező esetében nincs jelentős különbség a férfiak és a nők átlagértékei között a döntéshozatali szerepet illetően.

A döntések meghozatala mindig jelen volt a vezetők tevékenysége során, ennek fontossága, gyakorisága azonban a technológiai fejlődés, gyors globális átalakulás miatt változásokon eshet át. A különböző szervezeti pozíciókban pedig fokozódhatnak az eltérések (1. ábra), tekintettel arra, hogy a beosztottak, illetve a különböző szintű vezetők mind más formában léphetnek kapcsolatba a döntésekkel, azok hatásaival.



1. ábra: Döntés fontossága a múltban és a jövőben a jelenhez képest (N=230)

Forrás: Saját vizsgálatok, 2023

Az eredmények alapján elmondható, hogy a döntési szerep múltbeli, illetve jövőbeli alakulása a jelenhez képest eltéréseket mutat a kitöltők szerint, tekintettel a szervezeti pozíciójukra. A kérdésre, hogy „Kérem, minősítse, hogy az alábbi szerepek fontossága milyen volt a múltban.” a beosztottak 2,14 átlagpontot adtak, az operatív vezetők 1,96-ot, a középvezetők 2,03-at, a felsővezetők pedig 2,38-at. Mivel az átlagpontok a 2-es érték körül mozog ezért a kitöltők szerint a döntés fontossága a múltban nagyjából hasonló volt, mint a jelenben. Ez a megállapítás a felsővezetőkre is elmondható, bár esetükben inkább a 3-as érték felé tolódik az értékelés. Szerintük a jelenhez képest a döntés fontossága a múltban erősebb volt, mint amilyen az a jelenben.

A jövőre vonatkozólag jóval magasabb átlagértékek adódtak minden típusú szervezeti pozíció alapján, ahol már erősebb eltolódás tapasztalható a döntési szerep fontosságával kapcsolatban. A kitöltők szerint a jövőben a vizsgált szerep erősebb lesz, mint amilyen az jelenleg, ugyanis minden esetben 2,4 feletti átlagértékek adódtak. A legmagasabb átlagértéket a felsővezetők adták, akik a stratégiai döntések meghozataláért felelősek, és mivel az ő döntéseik a teljes szervezetre erős hatással vannak, a globális átalakulások miatt a leginkább érzékelik a döntések fontosságát.

A döntések meghozatala összetett folyamat, ezért vannak tényezők, amelyek hatással vannak kialakulására. Spearman-rho rangkorrelációs együttható vizsgálattal megállapítható, hogy a beérkező adatok alapján a döntési szerepre valóban több tényező hat, melyek együttes jelenléte befolyásolja a döntés kialakulását (3. táblázat).

Spearman-Rho	Döntés, választás	Kockázatvállalás	Konfliktusvállalás	Problémaészlelés	Problémaazonosítás	Problémaelemzés	Problémamegoldás, kreativitás	Választás alternatívákból	Választás megvalósítása	Megvalósításról visszajelzés	Tévedés gyakorisága	Sikeresség gyakorisága
Döntés, választás	1,000	,313**	,199**	,267**	,276**	,206**	,272**	,279**	,281**	,187**	,188**	,246**
Kockázatvállalás	,313**	1,000	,479**	,333**	,306**	,208**	,314**	,388**	,353**	,287**	,278**	,280**
Konfliktusvállalás	,199**	<b>,479**</b>	1,000	,461**	,411**	,318**	,245**	,291**	,267**	,283**	,322**	,274**
Problémaészlelés	,267**	,333**	<b>,461**</b>	1,000	,754**	,607**	,456**	,359**	,349**	,337**	,252**	,240**
Problémaazonosítás	,276**	,306**	<b>,411**</b>	<b>,754**</b>	1,000	,722**	,486**	,377**	,445**	,388**	,284**	,309**
Problémaelemzés	,206**	,208**	,318**	<b>,607**</b>	<b>,722**</b>	1,000	,478**	,414**	,407**	,409**	,301**	,281**
Problémamegoldás, kreativitás	,272**	,314**	,245**	<b>,456**</b>	<b>,486**</b>	<b>,478**</b>	1,000	,425**	,385**	,336**	,234**	,354**
Választás alternatívákból	,279**	,388**	,291**	,359**	,377**	<b>,414**</b>	<b>,425**</b>	1,000	,485**	,371**	,333**	,359**
Választás megvalósítása	,281**	,353**	,267**	,349**	<b>,445**</b>	<b>,407**</b>	,385**	<b>,485**</b>	1,000	,486**	,417**	,437**
Megvalósításról visszajelzés	,187**	,287**	,283**	,337**	,388**	<b>,409**</b>	,336**	,371**	<b>,486**</b>	1,000	,393**	,394**
Tévedés gyakorisága	,188**	,278**	,322**	,252**	,284**	,301**	,234**	,333**	<b>,417**</b>	,393**	1,000	,474**
Sikeresség gyakorisága	,246**	,280**	,274**	,240**	,309**	,281**	,354**	,359**	<b>,437**</b>	,394**	<b>,474**</b>	1,000

3. táblázat: A döntési szerep és szereptényezőinek kapcsolata

Forrás: Saját vizsgálatok, 2023

A vizsgált szerep minden kiválasztott szereptényezőjével szignifikáns kapcsolatban áll, ezek korrelációja azonban gyengének mondható. Ezek alapján a szereptényezők kapcsolatban állnak a döntési szereppel, és részt vesznek a megvalósulásában. A szerep komplexitását jelzi továbbá, hogy a kiválasztott szereptényezők minden esetben szignifikáns kapcsolatban állnak egymással is, ahol a korreláció mértéke már jóval magasabb, gyakran 0,4 feletti értékekkel. Legerősebb korrelációk

mutathatók ki a problémaészlelés és a problémaazonosítás között (0,754), ezt követi a problémaazonosítás és problémaelemzés kapcsolata (0,722), végül pedig a problémaészlelés és problémaelemzés kapcsolata (0,607).

A faktorelemzés értékei -1 és +1 között mozognak, mivel normál eloszlást mutatnak. Ha a változók magasabb pontszámot kapnak, akkor a fő komponensek súlyozott változói közelednek +1-hez, ha pedig alacsonyabb pontszámot kapnak, akkor -1-hez közelednek. A döntési szerepet meghatározó faktorokat három csoportba lehet sorolni (4. táblázat), amelyek a variancia 63,69%-át magyarázzák.

Szereptényezők	Faktor		
	1	2	3
Problémaazonosítás	<b>0,872</b>	0,164	0,198
Problémaelemzés	<b>0,814</b>	0,286	-0,004
Problémaészlelés	<b>0,775</b>	0,081	0,401
Problémamegoldás, kreativitás	<b>0,590</b>	0,289	0,138
Sikeresség gyakorisága	0,113	<b>0,744</b>	0,142
Tévedés gyakorisága	0,015	<b>0,715</b>	0,242
A választás megvalósítása	0,337	<b>0,696</b>	0,098
Visszajelzés a megvalósításról	0,324	<b>0,631</b>	0,058
Választás az alternatívákból	0,355	0,546	0,247
Kockázatvállalás	0,131	0,256	<b>0,806</b>
Konfliktusvállalás	0,241	0,167	<b>0,803</b>

4. táblázat: A döntési szerep szereptényezőinek faktorai

Forrás: Saját vizsgálatok, 2023

A problémaazonosítás, problémaelemzés, problémaészlelés és a problémamegoldás, kreativitás az első faktorba kerültek. Gyakorlatilag a problémák menedzselésének logikai lépései kerültek egy csoportba.

Problémaészlelés a probléma vagy a kihívás felismerését jelenti a szervezetben, annak környezetében. Lehetővé teszi a vezetők számára, hogy azonosítsák és tudatosítsák a jelenlegi vagy potenciális problémákat, amelyekre reagálniuk kell. A probléma azonosítása- és elemzése során lehet feltárni a probléma gyökereit, okait és hatásait. A vezetőknek, ennek során átfogó ismeretet kell szerezniük az eseményekről, elemzéseket kell végezniük, és adatokat kell gyűjteniük annak érdekében, hogy alaposan megértsék a helyzet jellegét és összetettségét. A Problémamegoldás, kreativitás a vezetők készségét jelenti az innovatív és kreatív megoldások keresésére és megvalósítására. Ekkor történhet a meglévő megoldások felülvizsgálata, új megközelítések keresése, kreatív megoldás alkalmazása. A kreativitás fontos szerepet játszik abban, hogy a vezetők új és hatékony stratégiákat találjanak a problémák kezelésére, és elősegítse az innovációt a szervezetben.

A sikeresség- és tévedés gyakorisága, a választás megvalósítása és a visszajelzés a megvalósításról tényezők egy faktorba kerültek, tehát szorosabb összefüggés van köztük a döntések meghozatala során. A korábbi döntések sikeressége, vagy kudarca mind hatással vannak a jövőbeli döntésekre, ugyanis hatással vannak a vezetők döntési kedvére, a szervezeti alkalmazottak lelkesedésére, illetve ezek által a szervezeti rezisztenciára a változásokkal szemben. Ezáltal a választás megvalósítása függ a korábbi

döntések eredményességén, melyet csak úgy lehet objektíven vizsgálni, ha szakszerű és alapos visszajelzés formájában történik a felülvizsgálatuk.

A 3. faktorba került a kockázatvállalás és a konfliktusvállalás, melyek között szoros kapcsolat van a vezetői döntések meghozatalának szempontjából.

A vezetők hajlandóak olyan döntéseket hozni, amelyek bizonyos mértékű bizonytalansággal és potenciális veszteséggel járhatnak. Ezek a tényezők a vezetői ambíciózusságra, változásra való nyitottságra utal. A kockázatvállalás lehetőséget teremt az innovációra, a növekedésre és a versenyképesség javítására. Ugyanakkor a kockázatvállalás kiegyensúlyozott megközelítést igényel, figyelembe véve a potenciális előnyöket és kockázatokat.

### 3. Következtetések és javaslatok

A kitöltők által megadott válaszok alapján a döntési vezetői szerep nagymértékben jellemzi a vezetői munkát, így a vezetői tevékenység nagyon fontos elemének tekinthető. A döntések meghozatala bár mindig jelen volt a vezetők munkájában, azonban a környezeti gyors átalakulások, új technológiai lehetőségek egyre szélesebb körű elterjedése miatt a döntési folyamatok jelentős átalakulásokat esnek át. A szervezeti pozíció alapján minden esetben adódtak eltérések a döntés fontosságának múlt- illetve jövőbeni megítélésében, azonban a jelenhez képest a legnagyobb eltérést a jövőben fog mutatni a döntési vezetői szerep, ahol a kitöltők szerint annak felértékelődése fog megvalósulni.

A döntés, mint szerep, egy sokszorosán összetett folyamat, számos feltételnek kell egyszerre, vagy logikailag/időben egymásra épülnie, hogy a döntés megvalósulhasson. A különböző tényezők azonban nem egyforma mértékben hatnak a vizsgált szerepre, illetve a szereptényezők sorrendje sem azonos a vezetők, illetve a beosztottak szerinti összehasonlításban. Az eltérés abból adódhat, hogy a szervezeti pozíció más-más oldalról engedi megfigyelni, vagy részesévé tenni a vezetőket és a beosztottakat, így annak folyamatai, eredményei sem ugyanúgy mutatkoznak az érintettek számára. Ugyanilyen megközelítést alkalmazva, a nemek szerint is eltérések adódtak mind a szerepek fontosságában, mind pedig azok sorrendjében. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a férfiak és nők általában hasonlóképpen értékelik ezeket a tényezőket a döntéshozatali folyamatban.

Statisztikai elemzéssel, megállapítható, hogy a döntési vezetői szerep szignifikáns kapcsolatban van az összes, általam kiválasztott szereptényezővel, a korrelációk azonban gyengének mondhatók. A döntési szerep összetettségét azonban jól mutatja, hogy a kiválasztott szereptényezők minden esetben szignifikáns kapcsolatban voltak egymással is, és itt már jóval nagyobb korrelációk adódtak. A szerep megvalósulása tehát nem csak a szereptényezőinek jelenlététől függ, hanem azok egymással való viszonyától is.

A kiválasztott szereptényezők között a döntési szerep folyamatelemei vannak. A döntési folyamat a probléma azonosításától egészen annak megoldásáig tart, majd a döntésekre ható sikerek és kudarcok, illetve választás- és ellenőrzés megvalósítása. Végül a döntésekből adódó konfliktusok, kockázatok is jelen vannak, melyek vállalása, megoldása szintén kapcsolódik a vezetői döntések meghozásához.

## 4. Összegzés

A vezetői szerepek kulcsfontosságúak a szervezetek működése szempontjából, és a normák és elvárások határozzák meg ezeket a szerepeket. A vezetőknek meg kell felelniük ezeknek az elvárásoknak, és képesnek kell lenniük a szervezet céljainak, stratégiájának és prioritásainak meghatározására, valamint a szükséges döntések meghozatalára. A döntéshozatal során jelentkező nehézségek közé tartozik az információhiány, a bizonytalanság és a kockázat.

A vezetőknek gyorsan és hatékonyan kell reagálniuk a változó környezeti kihívásokra, és ésszerű döntéseket kell hozniuk az elérhető információk és erőforrások alapján. A vezetők felelősek a belső folyamatok irányításáért és összehangolásáért, valamint a szervezet egységének és hatékonyságának biztosításáért. A döntések meghozatala során fontos figyelembe venni a kockázatokat, kezelni a konfliktusokat és megoldani a problémákat.

A döntéshozatali folyamatban a vezetői szerepek kulcsfontosságúak. A döntési folyamatokkal kapcsolatban azonban eltérés adódik a beosztottak és vezetők között, fontosságot és prioritást illetően. A vezetők általában minden szereptényezőt fontosabbnak tartanak, mint a beosztottak. Az eredmények szerint a döntési szerep a jövőben erősödik, különösen a felsővezetők körében, akik stratégiai döntésekkel foglalkoznak. A technológiai fejlődés és a gyors változások hatására a döntések fontossága és gyakorisága változhat a vezetői tevékenységben. Az eltérő értékelés a nemek szempontjából is megfigyelhető, azonban a különbség nem jelentős.

Összességében elmondható, hogy a vezetői döntések kulcsfontosságúak a szervezetek működése és fejlődése szempontjából. A döntések meghozatala komplex folyamat, amely sok tényezőt foglal magában, és a kívánt eredmények elérése érdekében elemzési és stratégiai lépésekre van szükség.

## Hivatkozások

- [1] Badacsonyi, „Vezetésmódszertan. Távoktatási jegyzet” Szegedi Tudományegyetem Mezőgazdasági Főiskolai Kar. Hódmezővásárhely. 2003.
- [2] Diekmann, W. Przepiorka, H. Rauhut, „Lifting the veil of ignorance: an experiment on the contagiousness of norm violations” *Rationality and Society*, vol. 27, no. 3, pp. 309–33, 2015.
- [3] Bamakan, S. M. H., Nurgaliev, I., & Qu, Q. (2019). Opinion leader detection: A methodological review. *Expert Systems with Applications*, 115, 200-222.
- [4] Bass, B. L. (2019). What is leadership?. *Leadership in Surgery*, 1-10.
- [5] Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 554-569.
- [6] C.M. Ford, „A theory of individual creative action in multiple social domains” *Academy of Management review*, vol. 21, no. 4, pp. 1112-1142. 1996.
- [7] Corbett, F., & Spinello, E. (2020). Connectivism and leadership: harnessing a learning theory for the digital age to redefine leadership in the twenty-first century. *Heliyon*, 6(1).

- [8] D. J., Snowden and M. E. Boone, „A leader's framework for decision making” Harvard business review, vol. 85, no.11, p. 68. 2008.
- [9] D.R. Denison, R. Hooijberg, R. E. Quinn, „Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership” Organization Science, vol. 1995, no. 6, pp. 524–540, 1995. doi: 10.1287/orsc.6.5.524
- [10] Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. Human resource development international, 23(4), 380-394.
- [11] E. H. Schein, „How can organizations learn faster? The challenge of entering the green room.” Sloan Management Review, 35 (2), 85–92.1
- [12] Gordon, I., Gilboa, A., Cohen, S., Milstein, N., Haimovich, N., Pinhasi, S., & Siegman, S. (2020). Physiological and behavioral synchrony predict group cohesion and performance. Scientific reports, 10(1), 8484.
- [13] H. A. Simon, „On the application of servomechanism theory in the study of production control.” Econometrica: Journal of the Econometric Society, 247-268, 1952.
- [14] H. Mintzberg, D. Raisinghani, A. Theoret, „The structure of unstructured decision processes” Administrative Science Quarterly, Vol, 21. pp. 246 –275, 1976.
- [15] Harvard Business Review Analytic Services, „Operationalizing Digital Transformation: New Insights Into Making Digital Work,” 2017. [Online].
- [16] J. S. Brown, „Does IT matter? Response to Carr,” Harv. Bus. Rev., vol. 81, no. 6, pp. 109–112, 2003.
- [17] J. S. Hammond, R. L. Keeney, H. Raiffa, „The hidden traps in decision making” Harv. Bus. Rev. vol. 2006, no. 84, p. 118
- [18] K. J. Behfar, R. S. Peterson, E. A. Mannix, W. M. K. Trochim, „The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes” Journal of Applied Psychology, vol. 2008, no. 93, pp. 170–188, 2008.
- [19] L. Anderson, „Leadership during crisis: Navigating complexity and uncertainty,” Leader to Leader, vol. 2018, no. 90, pp. 49-54, 2018.
- [20] L. Körmendi and A. Tóth, „A Controlling elmélete és gyakorlata” Perfekt Kiadó. Budapest, 2006.
- [21] L. R. Beach and T.R. Mitchell, „A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies” Academy of Management Review, vol. 3, no. 3, pp. 439-449, 1978. doi: 10.5465/AMR.1978.4305717
- [22] L.H. Pelled, K. M. Eisenhardt, K. R. Xin, „Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance” Administrative Science Quarterly, no. 44, pp. 1–28, 1999.
- [23] L.P. Wooten, and E.H. James, „Linking crisis management and leadership competencies: the role of human resource development”, Advances in Developing Human Resources, Vol. 10 No. 3, pp. 352-379, 2008, doi: 10.1177/1523422308316450

- [24] M. L. Pulley and V. I. Sessa, „E-leadership: tackling complex challenges," *Industrial and commercial Training*, vol. 33, no. 3, pp. 80–88, 2001. doi: 10.1108/00197850110405379.
- [25] Montemari, M., Taran, Y., Schaper, S., Nielsen, C., Thomsen, P., & Sort, J. (2022). Business model innovation or Business model imitation–That is the question. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-15.
- [26] P. Horner-Long, and R. Schoenberg, „Does e-business require different leadership characteristics? An empirical investigation." *Eur. Manage. J.* vol. 2002, no. 20, pp. 611–619, 2002. doi: 10.1016/S0263-2373(02)00112-3
- [27] R. A. Finke, T. B. Ward, S. M. Smith, „Creative cognition: Theory, research, and applications" MIT press. 1996.
- [28] R. Artigiani, „Leadership and uncertainty: complexity and the lessons of history," *Futures*, vol. 37, pp. 585-603, 2005.
- [29] R. S. Kaplan, and D.P Norton, „Strategic learning & the balanced scorecard" *Strategy & Leadership*, vol. 24, no. 5, pp. 18-24. 1996.
- [30] R. W. Griffin, „Management" Cengage Learning: Boston, MA, USA, pp. 394–396, 2016.
- [31] S. Levitsky and D. Ziblatt, „How Democracies Die". New York: Penguin Random House, 2019.
- [32] T. Schwarzmüller, P. Brosi, D. Duman, I. M. Welp, „How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership" *Manage.* vol. 29, pp. 114–138, 2018. doi: 10.5771/0935-9915-2018-2-114
- [33] Yadav, G., Luthra, S., Jakhar, S. K., Mangla, S. K., & Rai, D. P. (2020). A framework to overcome sustainable supply chain challenges through solution measures of industry 4.0 and circular economy: An automotive case. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120112.
- [34] Zhao, E. Y., Thatcher, S. M., & Jehn, K. A. (2019). Instigating, engaging in, and managing group conflict: A review of the literature addressing the critical role of the leader in group conflict. *Academy of Management Annals*, 13(1), 112-147.



© 2023 by the authors. Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).