

# Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban

Szathmári Edit<sup>1,2\*</sup>  és Kiss Orhidea Edith<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Doktori Iskola, Budapest, Magyarország

<sup>2</sup> Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet Szervezet- és Vezetépszichológia Tanszék, Budapest, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. január 31. – Elfogadva: 2024. április 26.

Megjelent az interneten: 2024. október 10.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* A Covid-19-világjárvány utáni „új normális”-ban a munkamódszerek, a kommunikációs csatornák, ezáltal a szervezetek és vezetők mindennapjai tartósan megváltoztak, ráadásul újabb globális kihívások merülnek fel. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az egyes vezetői szerepek hogyan alakulnak ebben a helyzetben a vezetők és beosztottaik szemszögéből, és ezek milyen kapcsolatban vannak a szervezeti bizalommal és a vezetési stílusokkal. *Módszer:* 47 magyar vezetővel készítettünk strukturált interjút, és megkértük őket, továbbítsanak egy online kérdőívet beosztottaiknak. A jelenlegi globális kihívások hatását, 21 vezetői szerep kognitív, affektív és viselkedéses dimenzióit és azok változását, a szervezeti bizalmat és a vezetési stílust vizsgáltuk mind a vezetők, mind a követők szemszögéből. *Eredmények:* Mind a vezetők, mind a beosztottak észlelték a vezetői szerepek változását, több esetben kimutatható a globális kihívások és az egyes szerepek jelentőségének változása közötti kapcsolat. A vezetők szerint leginkább a Monitorozó, Motiváló és Zavarelhárító szerepek jelentősége növekedett, ezzel szemben a Kultúraerősítő, Protokoll és Fejlesztő szerepek jelentősége csökkent leginkább. A szervezeti bizalom 15 vezetői szerepben észlelt eredményességgel járt együtt közepes mértékben. A beosztottak által észlelt eredményesség a legtöbb szerep esetében mind a transzformációs, mind a tranzakcionális vezetési stílussal pozitívan együtt járt. Ugyanakkor a beosztottak és a vezetők észlelése között kevés kapcsolatot találtunk. *Következtetések:* Vizsgálatunk során igazolódott, hogy a vezetői szerepek változásban vannak. A vezetői szerepek kognitív, viselkedéses és affektív attitűddimenziói között mutatkozó diszkrpanciák arra utalnak, hogy a változáshoz való alkalmazkodás folyamatban van. A globális kihívások mint facilitáló események katalizátorai lehetnek a vezetői szerepfelfogás és identitás továbbfejlesztésének, aminek gyakorlati következményeire is kitérünk.

\* Levelező szerző. E-mail: szathmari.edit@ppk.elte.hu

**KULCSSZAVAK**

vezetői szerepek, szervezeti bizalom, vezetési stílusok, „új normális”

**BEVEZETÉS****A Covid-19-járvány utáni „új normális”**

A Covid-19-járvány jelentős hatással volt a szervezetekre és a vezetőkre: a munkamódszerek, a kommunikációs csatornák és a vezető-beosztott kapcsolattartás gyorsan és drámaian megváltozott (Carroll és Conboy, 2020). A járvány második évére, 2022 elejére trendként bontakozott ki, hogy a korábban magától értetődő személyes kapcsolattartás a megszokott korábbi formájában a legtöbb munkaszervezetben már nincs jelen (Ahrendt és mtsai, 2021). A digitális és távoli munkavégzés a mindennapok részévé vált (Galanti és mtsai, 2021). Számos kutatás arra utal, hogy ezek a gyakorlatok hosszú távon velünk maradnak, mint a Covid-19-járványhelyzet utóhatását is magán viselő, és az azt követő újabb globális krízisek formálta „új normális” szervezeti valóság részei (pl. Bonacini és mtsai, 2021; Caligiuri és mtsai, 2020, Dias Da Silva és mtsai, 2023).

A Covid-19 időszakát és az azt közvetlenül követő éveket a szervezetek szempontjából egy külső válságeseemény indukálta változáskezelési és alkalmazkodási folyamatnak tekinthetjük (Komodromos és mtsai, 2019; Pearson és Clair, 1998), amelynek vizsgálata értékes szempontokat adhat nemcsak a szervezetek, hanem a vezetők alkalmazkodási folyamatainak megértéséhez is.

A Covid-helyzet azonnali és hosszabb távú hatásait a magyarországi szervezetekre több nézőpontból vizsgálták (Patóné Szűcs és mtsai, 2022; Poór és mtsai, 2021), azonban még mindig egy hosszú kutatási folyamat kezdetén járunk. Továbbra is vannak nyitott kérdések arra vonatkozóan, hogy hosszú távon milyen hatást gyakorol például a vezetők mindennapjaira, tevékenységeikre, ezáltal magának a vezetői szerepnek az értelmezésére az „új normális” szervezeti valósága.

**Vezetői szerepek**

A vezetési szakirodalom vezetőiszerep-meghatározása a feladatok szempontjából tekint a vezetői létre: a vezetői szerepek a vezetői működés funkcióit tartalmazzák. A fogalomalkotó Mintzberg szemlélete szerint a vezetés az emberi készségek alkalmazását jelenti a rendszerben, ebből az átfogó megközelítésből alkotta meg első modelljét a vezetői szerepekről (Mintzberg, 1975), amely tíz szerepet tartalmaz három szerepcsoportban: az Információs szerepcsoportban az Információgyűjtő, Információterjesztő és Szóvivő szerepek, az Interperszonális szerepcsoportban a Protokolláris, Vezetői (beosztottak irányításával kapcsolatos), valamint Kapcsolatteremtő és -ápoló szerepek, a Döntési szerepcsoportban pedig a Vállalkozói, Zavarelhárító, Erőforrás-elosztó és Tárgyaló-megegyező szerepek találhatók. Ezt a modellt Mintzberg 2013-ban továbbfejlesztette, és összesen 22 szerepre bővítette, valamint a szerepcsoportokon is módosított: megmaradt az Információs szerepcsoport (Monitorozás, Információgyűjtés, Információterjesztés, Szóvivő, Tervezés, Delegálás, Képviselés, Erőforrás-elosztás, Célkijelölés) és az Interperszonális szerepek (Motiválás, Fejlesztés, Csapatépítés, Szervezeti kultúra erősítés, Kapcsolatteremtés és -ápolás,



Protokoll, Tárgyalás-megegyezés, Közvetítés, Ütközőzóna), a Döntési szerepcsoport helyett viszont Cselekvő szerepcsoport került a modellbe (Projektmenedzsment, Zavarelhárítás, Koalícióépítés, Szövetségesek mozgósítása). Bár Mintzberg munkáját a vezetői tevékenység alapú megközelítése és az utóbbi években megjelent lehetséges új vezetői szerepek (pl. digitális vezetés) miatt kritikák is érték (Korica és mtsai, 2017; Volberda és mtsai, 2021), továbbra is az egyik legszélesebb körben alkalmazott modell a vezetői szerepekről való gondolkodásban (Kumar, 2015). Azonban gyakorlati felhasználásának gátja, hogy nincs általánosan alkalmazott mérőeszköz a szerepek vizsgálatára (Mount és Bartlett, 1999).

## A szervezeti bizalom

Az utóbbi időben került előtérbe a szervezeti kontextus vizsgálata szempontjából a szervezeti bizalom, amely az emberek és szervezetek közötti kapcsolat egyik jellemzője, „szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül a közös normák alapján, a közösség más tagjai részéről” (Fukuyama, 1997, 45). Ezen társas rendszerekre vonatkozó definíción belül értelmezhető a szervezetben megjelenő bizalom, mely több szinten vizsgálható: a szervezet általános működésének szintjén, csoportszinten és munkatársi vagy vezető-beosztott kapcsolatok szintjén, jelentősége, hogy magasabb bizalmi szinttel magasabb hatékonyság jár együtt (Sass, 2005; Sass és Bodnár, 2018), amire vonatkozóan magyar szervezeti kontextusban folytatott vizsgálati eredmények is rendelkezésre állnak (Bencsik és Juhász, 2018; Sass, 2005; Sass és Bodnár, 2018). Ugyanakkor más vizsgálatok a túlzott bizalom veszélyeire is felhívják a figyelmet, amely negatív hatással lehet a szervezetekre és az egyénekre például az információfeldolgozás, a döntéshozatal és az egymás iránt vállalt kötelezettségek terén (Gargiulo és Ertug, 2006).

Az „új normális”-beli vezetői szerepek vizsgálata szempontjából a relevanciát az adja, hogy a vizsgálatok szerint (Nienaber és mtsai, 2015) a magasabb szervezeti bizalom számos, az új helyzethez való alkalmazkodás szempontjából kívánatos szervezeti következménnyel pozitív összefüggést mutat: ilyenek a munkateljesítmény, a nagyobb elégedettség a vezetéssel és olyan szervezeti szintű hatások, mint például a szervezeti polgár viselkedés. A bizalomnak a vezető-beosztott kapcsolatbeli jelentőségét további kutatások is bizonyították (Dietz és Den Hartog, 2006; Shockley-Zalabak és mtsai, 2000). Emellett a szervezeti bizalom Podsakoff és munkatársai (1990) eredményei szerint együttjárást mutat a transzformációs vezetéssel, más kutatások (Katou, 2015) pedig a bizalomnak a transzformációs vezetés és a szervezeti teljesítmény közötti közvetítő szerepét mutatták ki. Ez alapján a szervezeti bizalom vizsgálata releváns lehet a vezetői szerepek vonatkozásában is.

## Vezetési stílusok

Napjaink legmeghatározóbb és a vezetői eredményességgel összefüggésben leginkább kutatott vezetési stíluselmélete a transzformációs vezetési stílust (Bass, 1985), a tranzakcionális stílust és a laissez-faire stílust is magában foglaló teljes körű vezetési modell (Full Range Leadership Model) (Bass és Avolio, 1994). A *tranzakcionális stílus* olyan vezető-követő kapcsolatot jelent, amelyben a fő szempont az erőfeszítések és a jutalmak fair cseréje, amelyre a stílus helyzetfüggő jutalmazás és kivételek alapján történő vezetés (csak akkor avatkozik be a vezető, ha a céltól eltérést tapasztal) skálái is utalnak. Több kutatás talált összefüggést a tranzakcionális stílust jellemző megbízhatóság és következetesség, valamint a vezető iránti bizalom között (Burke és mtsai, 2007;



Rathi és mtsai, 2021). A *transzformációs stílus* ezzel szemben a vezető-követő kapcsolatot úgy alakítja át, hogy a tranzakció összegét növeli, azaz olyan célok elérését teszi lehetővé, amelyekre a tranzakcionális keretben a követő nem gondolt. A stílust leíró skálák a karizmatikus hatás, a követők inspirálása és motiválása, az intellektuálisan serkentő környezet teremtése és az egyedi igényekhez alkalmazkodó vezetői figyelem. Bár a két stílust nem egymás ellentétéként, hanem egymás kiegészítőjeként definiálják a szerzők, számos kutatás a vezetői eredményesség és a transzformációs stílus között talált kapcsolatot, aminek eredményeképpen napjainkra ez az a vezetési stílus, amelynek eredményességével kapcsolatban a legtöbb bizonyíték áll rendelkezésre (áttekintéseket lásd Dumdum és mtsai, 2013; Lowe és mtsai, 1996; Siangchokyoo és mtsai, 2020). A modell a *laissez-faire* (szabadjára engedő) stílussal válik teljes körűvé, amire az jellemző, hogy a vezető egyáltalán nem gyakorol kontrollt a döntések felett, nem érzékelhető a jelenléte.

### Célkitűzések és vizsgálati kérdések

Vizsgálatunk során abból indultunk ki, hogy mivel a Covid-helyzet után nem állt vissza a korábbi vezető-beosztott személyes kapcsolattartás aránya, és változóban van az emberek munkához, munkahelyhez való viszonya is (Delany, 2022; Vyas, 2022), ez a vezetők mindennapi munkájára, vezetői szerepeire is hatással van. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az egyes vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói hogyan alakulnak ebben a Covid-19-világjárvány utáni „új normális”-ban a vezetők és beosztottaik szemszögéből, és ezek hogyan kapcsolódnak a szervezeti bizalomhoz és a vezetési stílushoz. A bemutatott korábbi kutatási eredmények alapján a vezetői szerepekben megfigyelhető eredményesség pozitív összefüggését vártuk a transzformációs vezetési stílussal és a szervezeti bizalommal mind az információs, mind az interperszonális, mind a cselekvő szerepcsoportok esetén. A kutatás fő célkitűzését figyelembe véve az egyes vezetői szerepek alakulását az „új normális” szervezeti helyzet ismeretlensége miatt hipotézisek helyett kutatási kérdések mentén vizsgáltuk, amelyek a következők voltak:

KK1. Alkalmazhatóak-e a Covid-19-világjárvány előtt definiált vezetői szerepek (Mintzberg, 2013) a világjárványt közvetlenül követő „új normális”-ban a magyar vezetők tevékenységeinek jellemzésére?

KK2. Hogyan hatnak a világjárványt közvetlenül követő globális kihívások 2022–2023-ban a magyar vezetők szerepeire?

KK3. Hogyan jellemezhetőek az egyes vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói a világjárványt közvetlenül követő globális kihívásokkal összefüggésben?

KK4. Milyen kapcsolatban van a magyar vezetők és beosztottaik észlelése az egyes vezetői szerepekről, hogyan ítélik meg a beosztottak a vezető eredményességét az egyes szerepekben?

KK5. Hogyan függenek össze az egyes vezetői szerepek a szervezeti bizalommal és a vezetési stílussal?

## MÓDSZER

### Résztevők és eljárás

Vizsgálatunkban kényelmi mintavétellel toboroztunk magyarországi munkahelyen dolgozó vezetőket, akikkel strukturált interjúkat készítettünk, és megkértük őket, továbbítsanak egy



online kérdőívet beosztottainknak. Az adatelemzésbe azokat a vezetőket vontuk be, akiknek legalább két beosztottja kitöltötte a kérdőívet. Az adatgyűjtés 2022 októbere és 2023 májusa között zajlott.

Bár a minta nem reprezentatív, a vizsgált demográfiai jellemzők mentén sokszínűnek mutatkozott. A 47 résztvevő vezető 68%-a férfi, 32%-a nő, átlagéletkoruk 46,5 év (szórás 11 év). Átlagosan 15,1 év vezetői tapasztalattal rendelkeztek a vizsgálat idején (szórás 10 év), átlagosan 17 beosztottat vezettek (a szórás 28). Mind alsó szintű, közép- és felsővezetők, mind közszférában, versenyszférában és nonprofit szférában dolgozók képviseltették magukat a mintában. A vezetők megoszlását hierarchiaszint és szervezettípus szempontjából az 1. táblázat mutatja.

A mintában megjelenő munkaszervezetek 23%-a 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, 30%-a 10–49 főt, 15%-a 50–249 főt, 11%-a 250–999 főt és 21%-a több mint 1000 főt.

A vezetők 2–6 beosztott kollégája töltötte ki a kérdőívet, ami átlagosan 2,43 kitöltőt jelentett vezetőnként. A 114 válaszadó beosztott 61%-a nő, 38%-a férfi, 1% nem nyilatkozott. Átlagéletkoruk 38 év (szórás 8 év), és átlagosan 5 éve dolgoztak együtt a vezetővel a vizsgálat idején (szórás 4 év).

## Alkalmazott eszközök

*Vezetői szerepek.* A vezetőknek kérdéseket tettünk fel Mintzberg (2013) vezetői szerepeire vonatkozóan: a szerepek fontosságát (kognitív aspektus, azaz a szerepre vonatkozó gondolat), az adott szereppel töltött időt (viselkedéses aspektus, azaz a szerepben megvalósuló cselekvés) kellett megítélniük egy 0–3-as skálán, valamint azt, hogyan érzik magukat az adott szerepben egy –3-tól +3-ig terjedő skálán (affektív aspektus, azaz a szerephez fűződő érzelmek). Majd kiválaszthatták azt a három-három szerepet, amelyek fontossága a leginkább növekedett vagy csökkent az elmúlt időszakban, a Covid-19-világjárványt közvetlenül követő, a szervezetet érintő globális kihívásokkal, azaz az „új normális” szervezeti valósággal összefüggésben.

A beosztottaktól a fentiekkel kapcsolatos észleléseiket kérdeztük, azzal a különbséggel, hogy az affektív aspektus, azaz az adott vezetői szerephez kapcsolódó érzésekkel kapcsolatos kérdések megválaszolása az előzetes tesztelések alapján nehézséget okozott, ezért az affektív aspektus helyett az adott szerepben észlelt vezetői eredményességet értékelhették 0-tól +3-ig terjedő skálán.

A szerepek elnevezését és rövid ismertetését mérőeszköz hiányában Mintzberg (2013) modellje alapján saját fordítással alakítottuk ki. A megfogalmazások érthetőségét a vizsgálatba nem bevont vezetőkön előzetesen teszteltük, ez alapján két szerepet, a Koalícióépítést és a Támogatás mozgósítását összevontuk Koalícióépítés és mozgósítás néven, így összesen 21 vezetői szereppel dolgoztunk, amelyek három csoportba tartoztak: Információs szerepek (9 szerep), Interperszonális szerepek (9 szerep) és Cselekvő szerepek (3 szerep). Az így kialakított

**1. táblázat.** A vezetők megoszlása a mintában hierarchiaszint és szervezettípus szerint ( $N = 47$ )

	Közszféra	Versenyszféra	Nonprofit szféra	Összesen
Alsó szintű vezető	2	5	1	8
Középvezető	7	6	3	16
Felsővezető	2	20	1	23
Összesen	11	31	5	47



vezetői szerepek felmérésére szolgáló, minden szerepet tartalmazó skála megbízhatónak bizonyult, Cronbach-alfa értéke  $\alpha = 0,867$ . A szerepcsoportok közül egyedül az Interperszonális szerepek csoport alszála bizonyult megbízhatónak,  $\alpha = 0,829$ .

*Szervezeti bizalom.* A szervezeti bizalmat a Shockley-Zalabak és munkatársai (2000) (lásd még Dietz és Den Hartog, 2006, 585–587) által kifejlesztett szervezeti bizalom kérdőívvel vizsgáltuk mind a vezetők, mind beosztottak esetében. A kérdőív saját fordításával korábbi kutatásainkban dolgoztunk, és szintén korábbi kutatásaink alapján (Szathmári és Kiss, 2021) kiegészítettük három, az aktuális szervezeten kívüli kihívások hatására vonatkozó tétellel: (1) Úgy érzem, az utóbbi idők külső kihívásai (pl. járványhelyzet) óta jobban bízom a közvetlen vezetőmben, (2) Úgy érzem, az utóbbi idők külső kihívásai (pl. járványhelyzet) óta jobban bízom a munkatársaimban, (3) Úgy érzem, az utóbbi idők külső kihívásai (pl. járványhelyzet) óta jobban bízom a szervezetemben. Az ezekkel együtt 47 tételes szervezeti bizalom kérdőív a kompetencia, az őszinteség, az alkalmazottak iránti figyelem, megbízhatóság és azonosulás faktorai mentén szerveződik, a jelen vizsgálatban az alszálaikat külön nem, hanem az összességében mért bizalom skálát alkalmaztuk, amely megbízhatónak bizonyult,  $\alpha = 0,920$ .

*Vezetési stílus.* A vezetési stílust a Többfaktoros Leadership Kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 6 S verziójának felhasználásával vizsgáltuk (Bass és Avolio, 1992; Vinger és Cilliers, 2006) mind a vezetők önjellemzése, mind a beosztotti észlelés mérésére. A kérdőív saját fordításával dolgoztunk, amelyet előzetesen a vizsgálatba nem bevont vezetők segítségével teszteltünk. A jelen mintán a kérdőív skáláinak megbízhatósági mutatói: transzformációs vezetési stílus skála (12 item)  $\alpha = 0,932$ , tranzakcionális vezetési stílus skála (6 item)  $\alpha = 0,788$ , laissez-faire vezetési stílus skála (3 item)  $\alpha = 0,669$ . A laissez-faire skála alacsonyabb Cronbach-alfa értékét magyarázhatja, hogy ez a skála csak három tételből áll, ezért belevettük az elemzésbe.

*Demográfiai és szervezeti kontextus.* Megkérdeztük a részt vevő vezetők nemét, életkorát, vezetői tapasztalatát, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyüket (alsó szintű vezető, középvezető, felsővezető), beosztottak számát, a munkaszervezet típusát (közszféra, versenyszféra, nonprofit szféra), valamint a szervezet méretét az alkalmazottak száma alapján. A beosztottaktól a nemükre, életkorukra és a vezetőjükkel való munkakapcsolat időtartamára vonatkozó információkat kértünk.

Mind a vezetőket, mind beosztottakat kértük, ítélik meg az aktuális globális külső kihívások hatását a szervezet egészére és a vezető napi munkájára vonatkozóan is egy  $-3$ -tól  $+3$ -ig terjedő skálán, a következő kihívások estén: (1) Járványhelyzet és a vele járó korlátozások, (2) Alapanyaghiány, (3) Energiaválság, (4) Infláció, (5) Orosz–ukrán háború. Ezeken túl említhettek a felsorolásban nem szereplő további kihívást is. Emellett a vezetőktől megkérdeztük, hogyan alakult a távolléti munkavégzés százalékos aránya a csapatukban a Covid-járványhelyzet előtt, alatt és jelenleg.

## Etikai vonatkozások

A vizsgálat során szem előtt tartottuk az adatvédelmi és etikai alapelveket. A vizsgálatot az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatás-etikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2022/391.

## Statistikai elemzés

Az adatok elemzését az IBM SPSS Statistics 28-as programcsomaggal végeztük. A változók normális eloszlását Shapiro–Wilk-próbával, szóráshomogenitását Levene-próbával vizsgáltuk.



Mivel egy esetben sem találtunk normális eloszlást, Mann–Whitney-, Kruskal–Wallis-próbákat és Spearman-korrelációs számítást alkalmaztunk a változók közötti kapcsolatok vizsgálatára.

## EREDMÉNYEK

### Globális külső kihívások hatása és a távmunka alakulása

A vezetők mind az öt globális külső kihívás hatását (infláció, energiaválság, járványhelyzet hatásai, orosz–ukrán háború, alapanyag- és eszközhiány) negatívnak értékelték mind a szervezet egészére (−1,68 és −0,74 közötti átlagértékekkel a −3-tól +3-ig terjedő skálán), mind saját vezetői munkájukra (−0,91 és −0,53 közötti átlagértékekkel). Ezenfelül nyolc válaszadó említette a Munkaerőhiányt további kihívásként, amelynek hatását a fentieknél is negatívabban értékelték mind a szervezetre, mind saját munkájukra vonatkozóan (−2,25 és −2,38). A leíró statisztikákat az 1. melléklet tartalmazza.

A távolléti munkavégzés összességében nem állt vissza a járványhelyzet előtti szintre: míg például a járványhelyzet előtt a vezetők 87%-ának csapatában 20% alatti volt a távmunka aránya, a vizsgálat időpontjában ez az arány 57,4% volt. Ezzel szemben míg a járvány előtt nem volt olyan válaszadó, akinek a csapatában 80% fölötti lett volna a távmunka aránya, a vizsgálat időpontjában ez a vezetők 6,4%-ára volt jellemző. A távolléti munkavégzés időbeli alakulására vonatkozó adatokat a 2. melléklet tartalmazza.

### Vezetői szerepek az „új normális”-ban

A vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói nem mutattak jelentős összefüggést a vezető és a szervezet demográfiai jellemzőivel. A vezetői jellemzők közül az években mért életkor járt együtt néhány szerep egy vagy két dimenziójával: a Spearman-korrelációs számítás eredményei alapján az idősebb vezetők kevésbé tartották fontosnak az interperszonális szerepcsoportba tartozó Emberek fejlesztése ( $r_s = -0,368, p = 0,011$ ) és a Szervezeti kultúra erősítése ( $r_s = -0,300, p = 0,040$ ) szerepeket, kevesebb időt töltöttek az információs szerepcsoportba tartozó Monitorozás szerepben ( $r_s = -0,296, p = 0,043$ ), viszont jobban érezték magukat ebben a szerepben ( $r_s = 0,357, p = 0,014$ ). Emellett az években mérve több vezetői tapasztalattal rendelkezők kevésbé tartották fontosnak az interperszonális Szervezeti kultúra erősítése szerepet ( $r_s = -0,324, p = 0,026$ ), és kevesebb időt is töltöttek ebben a szerepben ( $r_s = -0,315, p = 0,031$ ), viszont pozitívabb érzéseket éltek meg a szintén interperszonális Tárgyalás-megegyezés szerepben ( $r_s = 0,301, p = 0,040$ ). Emellett a vezető neme függött össze több információs szerepcsoportba tartozó szereppel: a Tervezés szerep fontosságával (Mann–Whitney  $z = -2,180, p = 0,029, Mdn_{nő} = 2, Mdn_{férfi} = 3$ ), a Képviselő szerep fontosságával ( $z = 1,983, p = 0,047, Mdn_{nő} = 3, Mdn_{férfi} = 2$ ), valamint az Információgyűjtő és Információterjesztő szerepekben töltött idővel (sorrendben  $z = 2,393, p = 0,017, Mdn_{nő} = 2, Mdn_{férfi} = 1$  valamint  $z = 2,068, p = 0,039, Mdn_{nő} = 2, Mdn_{férfi} = 2,2, SD_{nő} = 0,676, Mdn_{férfi} = 2, Mdn_{férfi} = 1,719, SD_{férfi} = 0,729$ ).

A szervezeti jellemzők közül a szegmensnek egy esetben volt hatása: a nonprofit szféra vezetői fontosabbnak ítélték meg a Képviselő szerepet, mint a versenyszféra vezetői [Kruskal–Wallis:  $H(2) = 8,369, p = 0,015$ ]. Emellett összefüggések mutatkoztak a szervezet méretével: a nagyobb szervezetekben dolgozó vezetők kevésbé tartották fontosnak az interperszonális



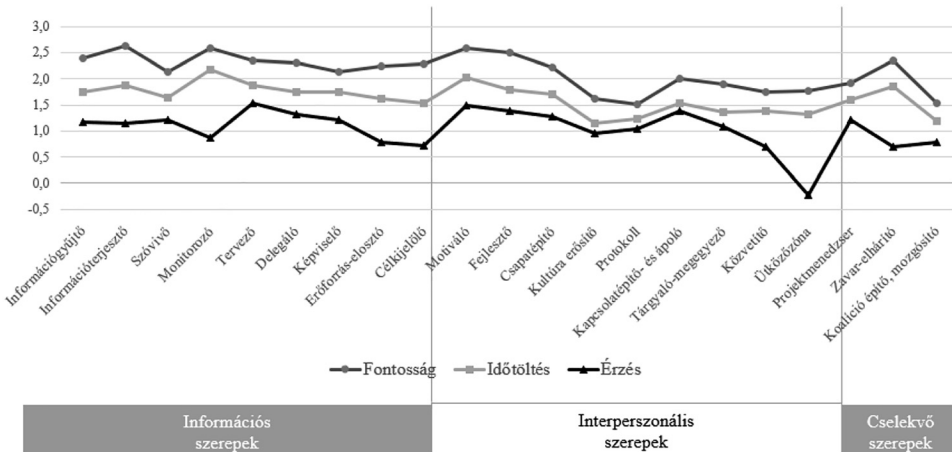
szerepcsoportba tartozó Kapcsolatteremtés és -ápolás szerepet ( $r_s = -0,324$ ,  $p = 0,026$ ), kevesebb időt töltöttek az információs szerepcsoportba tartozó Tervezés szerepben ( $r_s = -0,361$ ,  $p = 0,013$ ). Az érzéseik pozitívabbak voltak az információs szerepcsoportba tartozó Információterjesztés ( $r_s = 0,383$ ,  $p = 0,008$ ), Képviselő ( $r_s = 0,358$ ,  $p = 0,013$ ) és Erőforrás-elosztás szerepekben ( $r_s = 0,381$ ,  $p = 0,008$ ), viszont negatívabbak az interperszonális csoportba tartozó Kapcsolatteremtés és -ápolás szerepben ( $r_s = -0,374$ ,  $p = 0,010$ ).

Az egyes szerepek vezetőik által megítélt fontosságát, a bennük töltött időt és a velük kapcsolatban megélt érzéseket az 1. ábra mutatja.

A szerepek fontossága és időigénye hasonló mintázatot mutat, azonban az egyes szerepekben megélt érzések mutatnak pozitív és negatív irányú eltéréseket ettől a mintázattól. Az információs szerepek közül a Monitorozó esetében figyelhető meg az érzések trendvonal negatív eltérése a fontosságtól és időtöltéstől, az interperszonális szerepek közül a Közvetítő és az Ütközőzóna, a cselekvő szerepek közül a Zavarelhárító szereppel kapcsolatban figyelhető meg ugyanez az eltérés. Ezzel ellentétes eltérés, azaz a fontossághoz és időigényhez képest relatíve pozitívabb érzések kapcsolódnak az interperszonális szerepek közül a Kultúraerősítő, a Protokoll, és a Kapcsolatépítő és -ápoló szerepekhez. A leíró statisztikákat a 3. melléklet tartalmazza.

## A vezetői szerepek jelentőségének változása

A válaszadó vezetők szerint leginkább a Monitorozó (27 említés), Motiváló (25) és Zavarelhárító (20) szerepek jelentősége növekedett, ezzel szemben a Kultúraerősítő (13), Protokoll (13) és Fejlesztő szerepek (11) jelentősége csökkent leginkább. Az összes szerepre vonatkozó említések számát a 4. melléklet tartalmazza.



**1. ábra.** A vezetői szerepek fontossága, a bennük töltött idő és a velük kapcsolatban megélt érzések a vezetők szerint

**Megjegyzés:**  $N = 47$ ; sötétszürke vonal, kör jelölő = fontosság; világosszürke vonal, négyzet jelölő = időtöltés; fekete vonal, háromszög jelölő = érzések





Nyolc vezetői szerep jelentőségét csökkentették a globális kihívások, amit a szerepek fontosságának növekedése és a globális kihívás index (a kihívások vezetői munkára gyakorolt hatásának átlaga) közötti közepes, negatív Spearman-korrelációs értékek jeleztek. Ezek a szerepek az Információterjesztés ( $r_s = -0,497, p = 0,001$ ), Képviselő ( $r_s = -0,311, p = 0,038$ ), Csapatépítés ( $r_s = -0,298, p = 0,047$ ), Szervezeti kultúra erősítés ( $r_s = -0,304, p = 0,043$ ), Protokoll ( $r_s = -0,305, p = 0,042$ ), Tárgyalás-megegyező ( $r_s = -0,341, p = 0,022$ ), Közvetítés ( $r_s = -0,526, p < 0,001$ ), Koalícióépítés, mozgósítás ( $r_s = -0,339, p = 0,023$ ). A csapatban a vizsgálat idején megfigyelhető távmunkaarány pedig az Erőforrás-elosztás szerep jelentőségét csökkentette ( $r_s = -0,393, p = 0,008$ ).

## A beosztottak észlelése

A beosztottak mind a szervezetre, mind a vezető munkájára gyakorolt globális kihívások hatását kevésbé érzékelték negatívnak (lásd [1. melléklet](#)), illetve kevés együttjárás volt a vezetői és beosztotti észlelések között, egyedül a járványhelyzet ( $r_s = 0,347, p = 0,017$ ) és az orosz–ukrán háború ( $r_s = 0,288, p = 0,049$ ) szervezetre gyakorolt hatásának megítélésében mutatott közepes erősségű kapcsolatot a két csoport megítélése.

A beosztottak eltérően érzelték a vezetői szerepek fontosságát vezetőiknél, hat szerep esetében találtunk csak Spearman-korrelációval mért közepes erősségű kapcsolatot a két érték között: Célkijelölés ( $r_s = 0,461, p = 0,001$ ), Emberek motiválása ( $r_s = 0,324, p = 0,026$ ), Csapatépítés ( $r_s = 0,389, p = 0,007$ ), Protokoll ( $r_s = 0,329, p = 0,024$ ), Tárgyalás-megegyező ( $r_s = 0,443, p = 0,002$ ), Zavarelhárítás ( $r_s = 0,407, p = 0,005$ ). Ugyancsak hat szerep esetén találtunk közepes erősségű kapcsolatot a vezetők és beosztottak által észlelt időtöltés között: Célkijelölés ( $r_s = 0,293, p = 0,046$ ), Szervezeti kultúra erősítés ( $r_s = 0,372, p = 0,011$ ), Kapcsolatteremtés és -ápolás ( $r_s = 0,414, p = 0,004$ ), Protokoll ( $r_s = 0,301, p = 0,045$ ), Tárgyalás-megegyező ( $r_s = 0,367, p = 0,014$ ), Zavarelhárítás ( $r_s = 0,298, p = 0,042$ ).

Vezetőjük eredményességének megítélése a szerepek döntő többsége esetében a szerepek általuk vélt fontosságával és azzal függött össze, mennyi időt látták a vezetőt az adott szerepben tölteni. A 21 szerep közül 16 esetében találtunk közepes vagy erős korrelációt az eredményesség és az észlelt fontosság között (a kivételek az Erőforrás-elosztó, Célkijelölő, Fejlesztő, Csapatépítő és Szervezeti kultúra erősítő szerepek voltak), 20 esetében pedig a szerepben észlelt időtöltés között (a kivétel az Erőforrás-elosztó szerep volt). A teljes korrelációs táblázatot az [5. melléklet](#) tartalmazza.

## A szervezeti bizalom szerepe

A szervezeti bizalom 15 vezetői szerepben észlelt eredményességgel járt együtt közepes mértékben. A kivételek a Monitorozó, Delegáló, Képviselő, Motiváló, Ütközőzóna és Zavarelhárító szerepek (a Spearman-korrelációs adatokat lásd az [5. melléklet](#)ben).

## A vezetési stílus szerepe

A vezetési stílus vezetők általi megítélése és a beosztottak észlelése között kevés kapcsolatot találtunk. Egyedül a transzformációs stílus esetében mutatkozott e kettő között közepes Spearman-korreláció ( $r_s = 0,594, p < 0,001$ ). A beosztottak által észlelt eredményesség az egyes szerepekben a legtöbb esetben közepes mértékben együtt járt az észlelt transzformációs vezetési stílussal (18 szerep esetén, kivételek a Delegáló, Kultúraerősítő és Protokoll szerepek), valamint a



tranzakcionális vezetési stílussal (16 szerep esetén, kivételek a Delegáló, Képviselő, Erőforrás-elosztó, Ütközőzóna és Zavarelhárító), viszont egy esetben sem mutatott együttjárást az észlelt laissez-faire stílussal (a Spearman-korrelációs adatokat lásd az 5. mellékletben).

## DISZKUSSZIÓ

A vizsgálat eredményei igazolták, hogy a mintzbergi (2013) vezetői szerepek alkalmazhatók a Covid-19-járványhelyzetet közvetlenül követő, globális kihívásokkal jellemezhető „új normális” szervezeti valóságában a vezetők vizsgálatára. A kialakított vezetői szerepeket vizsgáló kérdőív megbízhatósága megfelelőnek bizonyult, érvényességét a vezetői működést leíró egyéb konstruktumokkal (vezetési stílusok) és befolyásoló tényezőkkel (globális kihívások) való kapcsolata, többféle munkaszervezeti és vezetési kontextusra való alkalmazhatóságát szervezeti és vezetői demográfiai jellemzőktől nagyrészt független jellemzői támasztják alá. Emellett igazolódott, hogy a vezetői szerepek változóban vannak.

A vezetői szerepek kognitív, viselkedéses és affektív attitűddimenziói között mutatkozó diszkrpanciák arra utalnak, hogy a közelmúltban megváltozott és még változóban lévő vezetői szerepekhez való alkalmazkodás folyamatban van: a szerepek jelentőségének változását felismerték a vezetők, és viselkedéses szinten beépítették, azonban érzelmi viszonyulásaik különbségét magyarázhatja, hogy a változás elfogadásában még nem tartanak ott, mint a felismerésében és a viselkedéses alkalmazkodásban. Például a jelentőségében megnőtt Monitorozó és Zavarelhárító szerepek esetében szembetűnőek az ehhez képest negatív érzelmi viszonyulások, míg a jelentőségükből sokat veszített Kultúraerősítő és Protokoll szerepekhez ehhez képest igen pozitívan viszonyulnak a vezetők. Mindezt magyarázhatja, hogy a mintában szereplő vezetők többsége a Covid-19-járványhelyzet előtt szocializálódott a vezetői szerepre, ezek a változások pedig az akkori vezetői szerepek kereteinek újrajrását jelenthetik számukra. További vizsgálatok szükségesek ezen mintázatok és összefüggések részletes feltárásához.

A szerepekhez való viszony változásának lehetséges magyarázata, hogy a jelen helyzet aktiválja a vezetői identitás, önmeghatározás kérdéseit (Alvesson és Willmott, 2002). A globális kihívások mint kritikus, meghatározó és pozitív értelemben facilitáló események katalizátorai lehetnek a vezetői szerepfelfogás és identitás továbbfejlesztésének (Lanka és mtsai, 2020).

Vizsgálatunk igazolta, hogy az „új normális” globális kihívásai – a járványhelyzet utóhatásai, az alapanyag- és eszközhiány, az energiaválság, az infláció és az orosz–ukrán háború – hatással vannak a vezetői szerepekre, emellett a távmunka hatására is találtunk példát. Ezek alapján a hasonló jelentőségű és tartósságú, a szervezetek döntő többségét érintő környezeti hatások a jövőben is figyelmet érdemelnek, különösen a résztvevők által említett munkaerőhiány, amelynek hatását már most több szervezetben erőteljesen érzékelik, és amely az előrejelzések szerint bizonyos szegmensekben tartósan fennálló körülmény lehet (Delany, 2022; Vyas, 2022).

A beosztottak észlelését jelentősen különbözőnek találtuk a vezetőkétől mind a vezetői munkára hatást gyakorló globális kihívások, mind a vezetői szerepek kognitív, viselkedéses dimenzióinak észlelése szempontjaiból. Eredményeink arra utalnak, hogy a beosztottak észlelése a vezetőkétől sokban eltérő, de koherens rendszert alkot, amely a vezetői eredményesség



megítélését erőteljesen meghatározza. Az észlelésbeli különbségek lehetséges magyarázata a vezetők társas kívánatosság irányába való torzítása, azaz hogy a vezetők kedvező fényben szerették volna bemutatni magukat (Krumpal, 2013), és a cselekvő-megfigyelő észlelési torzítás, azaz hogy a vezetők, körülményeiket is figyelembe véve, elnézőbbek voltak saját megítélésük során (cselekvő), mint a beosztottaik a vezetők értékelésekor (megfigyelő), amikor hajlamosabbak lehettek kevésbé figyelembe venni a szituációs tényezőket (Martinko és Gardner, 1987).

Várakozásainknak megfelelően igazolódott a szakirodalomban széles körben tárgyalt összefüggés a transzformációs vezetési stílus és a vezetői eredményesség kapcsolatáról (Dumdum és mtsai, 2013; Lowe és mtsai, 1996; Siangchokyoó és mtsai, 2020): ez a stílus együtt járt a legtöbb vezetői szerep eredményességével. Ugyanakkor meglepő az észlelt tranzakcionális stílus hasonló szerepe, amelyhez hasonló eredményre kevés korábbi kutatás jutott (kivéteklént lásd például Kalsoom és mtsai, 2018). Kulturális jellemzők is magyarázhatják a stílus ilyen pozitív megítélését (hasonló eredményre jutottak romániai kontextusban Fein és mtsai, 2015): a vezető és beosztott közötti korrekt csereügylet, azaz az erőfeszítésekhez illeszkedő jutalmak (helyzetfüggő jutalmazás), a vezetőnek ebben a keretben értelmezhető és megérthető intervenciói (kivételek alapján történő vezetés) magasra értékelt elemek a vezető működésében (Bass, 1985; Bass és Avolio, 1992; Konrad, 2000; Muenjohn és Armstrong, 2008).

A szervezeti bizalom kiemelt szerepe jelen vizsgálatban is igazolódott (Katou, 2015), nemcsak az interperszonális, hanem az információs és cselekvési szerepcsoportok esetében is, hiszen valamennyit érinti az a 15 vezetői szerep, amelyek eredményessége esetén magasabb a beosztottak szervezeti bizalma. A legmagasabb, közepes korrelációs értékek az információs szerepcsoportba tartozó Célkijelölő és az interperszonális Kapcsolatépítő és -ápoló, valamint Tárgyaló-megegyező szerepek esetén adódtak. Ezek az eredmények kapcsolatba hozhatóak a korábban bemutatott megbízhatósággal és következetességgel (Burke és mtsai, 2007; Rathi és mtsai, 2021), emellett azzal is, hogy a vezető integritása és az észlelt szervezeti igazságosság is összefügg a bizalommal (Smollan, 2013). További, nagyobb mintán végzett vizsgálatok adhatnak választ arra a kérdésre, hogy a bizalom alkálái, azaz a kompetencia, az őszinteség, az alkalmazottak iránti figyelem, megbízhatóság és azonosulás (Shockley-Zalabak és mtsai, 2000) pontosan hogyan kapcsolódnak össze a mintzbergi szerepekkel.

## Limitációk és további kutatási irányok

Vizsgálatunkat egy kisebb és nem reprezentatív mintán végeztük, amely a szervezettípuson túl nem nyújt további információt a válaszadók szervezeteinek tevékenységi területeiről, ez korlátozza eredményeink általánosíthatóságát. Az Információs és Cselekvő vezetési szerepcsoportok mint alkálák megbízhatóságát nem tudtuk igazolni, ezért ehhez, valamint minden mintzbergi szerep árnyaltabb megértéséhez további kvalitatív vizsgálatokra van szükség. A vizsgálat önbévallásos jellege válaszadási torzítások lehetőségét hordozza magában, ahogyan erre a vezetők és beosztottaik észlelésbeli különbségei is utalnak. Eredményeink ugyanakkor lehetőséget adnak arra, hogy nagyobb mintán és a vezetői szerepeket vizsgáló kérdőív továbbfejlesztésével a vezetői szerepek kognitív, affektív, viselkedéses dimenzióit és eredményességét, a szervezeti bizalmat, a vezetési stílust és a globális kihívások hatását is figyelembe vevő modellalkotás felé tegyünk további lépéseket.



## Gyakorlati megfontolások

A vezetői szerepek változásának fontos gyakorlati következménye, hogy az „új normális”-ban vezetővé válókat más vezetői szerepekre, összességében egy más vezetőszeretre szükséges specializálni, mint korábban, ami érintheti a vezetők kiválasztását. A már vezetői szerepben lévőknek az eredményesség érdekében új vezetői viselkedéseket és viszonyulásokat szükséges elsajátítaniuk, ami a vezetőfejlesztés gyakorlata számára hozhat új fókuszokat. Emellett a vezetési élményének változása a vezetői jóllétre is hatást gyakorol, ami az egyéni és szervezeti szintű jólléti és prevenció programoknak jelenthet fontos inputot.

*Nyilatkozat érdekütközésről:* A második szerző, Kiss Orhidea a tematikus szám vendégszerkesztője.

## MELLÉKLET

A cikkhez tartozó melléklet elérhető online: <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00103>.

## IRODALOM

- Ahrendt, D., Mascherini, M., Nivakoski, S., & Sandor, E. (2021). *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*. Letöltve 2024. 04. 03-án. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619–644. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1992). *Multifactor leadership questionnaire — Short form 6S*. Binghamton, NY, USA: Center for Leadership Studies.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, 49(1), 30–39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>.
- Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: Risks of a ‘new normal’ with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34, 303–360. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, (2), 1–17. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*, 55, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.jinfomgt.2020.102186>.



- Delany, K. (2022). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 25(5), 642–650. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.2017391>.
- Dias da Silva, A., Dimitris Georganakos, D., & Weißler, M. (2023). How people want to work – preferences for remote work after the pandemic. *ECB Economic Bulletin*, 1, 50–55.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120130000005008>.
- Fein, E. C., Tziner, A., Vasiliu, C., & Felea, M. (2015). Considering the gap between implicit leadership theories and expectations of actual leader behaviour: A three-study investigation of leadership beliefs in Romania. *Journal of East European Management Studies*, 20(1), 68–87. <https://doi.org/10.1688/JEEMS-2015-01-Fein>.
- Fukuyama, F. (1997). *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. In R. Bachmann, & A. Zaheer (Eds.), *Handbook of trust research* (pp. 165–186). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847202819.00016>.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23–30.
- Katou, A. A. (2015). Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37(3), 329–353. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2014-0056>.
- Komodromos, M., Halkias, D., & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0018>.
- Konrad, E. (2000). Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe. *Social Science Information*, 39(2), 335–347. <https://doi.org/10.1177/053901800039002010>.
- Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). In search of 'managerial work': Past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), 151–174. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>.
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: A literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025–2047. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9640-9>.
- Kumar, P. (2015). An analytical study on Mintzberg's framework: Managerial roles. *International Journal of Research in Management & Business Studies*, 2(3), 12–19.
- Lanka, E., Topakas, A., & Patterson, M. (2020). Becoming a leader: Catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 377–390. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–415. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2).



- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1987). The leader/member attribution process. *Academy of Management Review*, 12(2), 235–249. <https://doi.org/10.2307/258532>.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 46–61.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do — and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mount, D. J., & Bartlett, A. L. (1999). The managerial role assessment survey: Design and test of an Instrument measuring Mintzberg's roles among hotel managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 160–175. <https://doi.org/10.1177/109634809902300204>.
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.704>.
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>.
- Patóné Szűcs, B., Grotte, J., Poór, J., & Hollósy-Vadász, G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15–26.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7).
- Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Szűcs, B., Szabó, S., Szabó, K., & Tóth, A. (2021). *Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Rathi, N., Soomro, K. A., & Rehman, F. U. (2021). Transformational or transactional: Leadership style preferences during Covid-19 outbreak. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(2), 451–473. <https://doi.org/10.52633/jemi.v3i2.87>.
- Sass, J. (2005). Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1–2), 7–27. <https://doi.org/10.1556/mpszle.60.2005.1-2.2>.
- Sass, J., & Bodnár, É. (2018). Az iskolák bizalmi klímájának vizsgálata. In Tóth, P. (főszerk.), *Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban*. Konferencia tanulmánykötete (pp. 103–121). Budapest: Óbudai Egyetem Trefort Ágoston Mérnökpedagógiai Központ.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35–48.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>.
- Smollan, R. K. (2013). Trust in change managers: The role of affect. *Journal of Organizational Change Management*, 26(4), 725–747. <https://doi.org/10.1108/JOCM-May-2012-0070>.
- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2021. augusztus 26–28.). Szervezeti bizalom, vezetői tapasztalatok a távolléti munkavégzéssel összefüggésben a magyarországi járvány első és második hulláma idején. Konferencia-előadás. In *Út a reziliens jövő felé*. Székesfehérvár: A Magyar Pszichológiai Társaság XXIX. Országos Tudományos Nagygyűlése.
- Vinger, G., & Cilliers, F. (2006). Effective transformational leadership behaviours for managing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v4i2.87>.



- Volberda, H. W., Khanagha, S., Baden-Fuller, C., Mihalache, O. R., & Birkinshaw, J. (2021). Strategizing in a digital world: Overcoming cognitive barriers, reconfiguring routines and introducing new organizational forms. *Long Range Planning*, 54(5), 102110. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102110>.
- Vyas, L. (2022). “New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>.

## Leadership roles and organisational trust in the ‘new normal’

Edit Szathmári and Orhidea Edith Kiss

*Background and objectives:* The “new normal” after the COVID-19 pandemic can be described by new ways of working, communication channels, and new global challenges, that affect the daily life of organizations and leaders. We focused on the question of how the specific managerial roles are shaping in this situation from the perspective of managers and their line reports, and how are they connected with organizational trust and leadership styles. *Method:* We conducted structured interviews with 47 Hungarian managers and asked them to forward an online questionnaire to their line reports. We investigated the impact of current global challenges, the cognitive, affective, and behavioral dimensions, and changes of 21 managerial roles, organizational trust, and leadership style from the perspective of both leaders and followers. *Results:* Both managers and line reports noticed the change in managerial roles, in several cases the change in their importance was connected to the global challenges. According to managers, the importance of Monitoring, Motivating, and Troubleshooting roles increased the most, while the importance of Strengthening organizational culture, Protocol, and People development roles decreased the most. Organizational trust was moderately associated with perceived effectiveness in 15 leadership roles. For most roles, the effectiveness perceived by line reports was positively associated with both transformational and transactional leadership styles. At the same time, we found little connection between the perceptions of leaders and followers. *Conclusion:* In our study, the change of the managerial roles was confirmed. The discrepancies between the cognitive, behavioral, and affective attitude dimensions of the roles indicate that adaptation to change is underway. Global challenges as facilitating events can be catalysts for the further development of own managerial role concept and thus leadership identity. Practical consequences are also discussed.

### KEYWORDS

managerial roles, organizational trust, leadership styles, ‘new normal’

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

