

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

A LEADERSHIP, A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS
KAPCSOLATUK JELLEGZETESSÉGEI A MAGYAR
SZERVEZETEK ESETÉBEN

Ph.D. értekezés

Karácsonyi András

Budapest
2006

Karácsonyi András

A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk
jellegzetességei a magyar szervezetek esetében

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti magatartás tanszék

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Gazdálkodástani Doktori Iskola

A LEADERSHIP, A SZERVEZETI KULTÚRA
ÉS KAPCSOLATUK JELLEGZETESSÉGEI A
MAGYAR SZERVEZETEK ESETÉBEN

Ph.D. értekezés

Karácsonyi András

Budapest

2006

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK.....	I
Táblázatok jegyzéke	iii
Ábrák jegyzéke	v
1. BEVEZETÉS	1
1.1. A dolgozat kutatási kérdései	4
2. ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS: LEADERSHIP ÉS SZERVEZETI KULTÚRA 7	7
2.1. A leadership elméletek áttekintése	8
2.1.1. Leadership: terminológia és a mögöttük levő fogalmak	9
2.1.2. A leadership elméletek áttekintésének szempontjai.....	12
2.1.3. A hagyományos leadership paradigma	14
2.1.3.1. A vezetői tulajdonságelméletek	14
2.1.3.2. A vezető magatartását középpontba helyező elméletek.....	17
2.1.3.3. Kontingenciaelméletek	21
2.1.4. Az új leadership paradigma elméletei.....	33
2.1.4.1. A karizmatikus leadership elméletei	34
2.1.4.2. Átalakító és üzletkötő leadership	43
2.1.4.3. A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások.....	48
2.1.5. A leadership elméletek megjelenése a vállalati gyakorlatban	52
2.1.6. Leadership minden helyzetben?	53
2.1.7. Összegzés: a leadership kutatások kritikus kérdései	57
2.2. A szervezeti kultúra.....	58
2.2.1. A szervezeti kultúra fogalma, meghatározásai.....	61
2.2.2. A szervezeti kultúra megragadása, operacionalizálása	63
2.2.3. A szervezeti kultúra kutatási és mérési módszerei	64
2.2.4. Összegzés: a szervezeti kultúra kutatásának kritikus kérdései.....	67
2.3. A szervezeti kultúra és a leadership kapcsolata	67
2.3.1. A leadership hatása a szervezeti kultúrára: a szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása/működtetése és megváltoztatása.....	68
2.3.2. A szervezeti kultúra hatása a leadershipre.....	75
2.3.3. A leadership és a kultúra kapcsolatának kutatása a GLOBE projekten belül	79
2.3.4. Szervezeti kultúra, leadership és szervezeti teljesítmény.....	82

2.3.5. Összegzés: kritikus kérdések a leadership és kultúra kapcsolatának tanulmányozásánál	83
3. KUTATÁSI MODELL ÉS KUTATÁSI KÉRDÉSEK.....	84
3.1. Szubjektív bevezető.....	84
3.2. A disszertáció kutatási modellje	86
3.3. Kutatási kérdések.....	90
3.4. A leadership és a szervezeti kultúra operacionalizálása, mérése	93
3.4.1. A felhasznált mérési módszerek – GLOBE	93
4. A KUTATÁSI KÉRDÉSEK VIZSGÁLATA.....	98
4.1. Az elemzés lépései.....	98
4.2. Az elemzéshez használt adatbázisok jellemzői	99
4.3. Az adatbázis általános vizsgálata.....	101
4.4. Szervezeti kultúra klaszterek elhatárolása	104
4.4.1. A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői.....	107
4.4.2. A szervezeti kultúra klaszterek különbségei.....	110
4.5. A magyar mintára jellemző implicit leadership elméletek megragadása .	121
4.5.1. Hasonlóságok és különbségek a magyar és nemzetközi kutatások során megragadott implicit leadership elméletek között.....	126
4.6. Univerzálisan elfogadott és elutasított implicit leadership elméletek.....	128
4.7. Az implicit leadership elméletek értékei és szóródása az egyes szervezeti kultúra klaszterek esetében	131
4.8. Az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra változók kapcsolata	142
5. ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK.....	146
ÖSSZEFOGLALÁS.....	152
HIVATKOZÁSOK.....	153
MELLÉKLETEK.....	162
1. Útmutató a statisztikai adatokat tartalmazó CD használatához.....	162
2. A GLOBE kutatás kérdőíve.....	163

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A vezetői tulajdonságelméletek áttekintése	14
2. táblázat: A vezető magatartását középpontba helyező elméletek áttekintése.....	18
3. táblázat: A kontingenciaelméletek jellemzőinek áttekintése	23
4. táblázat: A karizmatikus leadership elméleteinek áttekintése	35
5. táblázat: Az átalakító és az üzletkötő leadership elméletének áttekintése.....	44
6. táblázat: A leadership helyettesítőinek áttekintése	54
7. táblázat: Etikus és nem etikus vezetők jellemzői.....	56
8. táblázat: A kulturális leadership elemei.....	70
9. táblázat: A kulturális leadership formái.....	71
10. táblázat: Szervezeti kultúra típusok Bass és Avolio ODQ kérdőíve alapján.....	72
11. táblázat: A többszintű vezetéselméletek és a szervezeti kultúra illeszkedése	76
12. táblázat: Az implicit leadership elméletek kulturális előrejelzői	81
13. táblázat: A GLOBE leadership skálái és a skálákat alkotó itemek.....	96
14. táblázat: A kutatás lépései és az alkalmazott statisztikai próbák	99
15. táblázat: A szervezeti kultúra változók elvárt értékeinek leíró statisztikái az egyéni adatbázis szintjén.....	102
16. táblázat: A szervezeti kultúra változók észlelt értékeinek leíró statisztikái az egyéni adatbázis szintjén.....	102
17. táblázat: Keresztábra: Ward féle hierarchikus klaszterezés és K-középpontú klaszterezés hasonlósága	105
18. táblázat: A kétféle klaszterezés eredményeinek összehasonlítása	106
19. táblázat: Az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek iparági szerinti eloszlása	107
20. táblázat: A szervezeti kultúra klaszterek középpontjai	108
21. táblázat: A szervezeti kultúra skálák átlagai és szórásai a klaszterek szerinti bontásban az egyéni adatok esetében	110
22. táblázat: A szervezeti kultúra skálák normalitásvizsgálata a vállalati adatok szintjén	111
23. táblázat: A szervezeti kultúra klaszterek varianciaanalízise a vállalati adatok szintjén.	112
24. táblázat: Az 1-es és a 2-es szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek tesztelése a vállalati adatok szintjén.....	112
25. táblázat: Az 1-es és a 3-as szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek tesztelése a vállalati adatok szintjén.....	113

26. táblázat: A 2-es és a 3-as szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek vizsgálata a vállalati adatok szintjén.....	114
27. táblázat: A szervezeti kultúra skálák eloszlásának vizsgálata	115
28. táblázat: A klaszterek különbségeinek vizsgálata Kruskal-Wallis próbával	115
29. táblázat: A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney féle U- próbával: 1-es és 2-es klaszterek összehasonlítása az egyéni adatok szintjén.....	116
30. táblázat: A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney féle U- próbával: 1-es és 3-es klaszterek összehasonlítása.....	117
31. táblázat: A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney féle U- próbával: 2-es és 3-es klaszterek összehasonlítása.....	118
32. táblázat: A faktorelemzés eredményei.....	122
33. táblázat: Faktormátrix varimax rotáció után	123
34. táblázat: Az 1-es faktor faktoranalízise	124
35. táblázat: A magyar mintára jellemző implicit leadership elméletek/ leadership skálák	125
36. táblázat:Implicit leadership elméletek Bakacsi és Takács kutatásaiban.....	127
37. táblázat: Az implicit leadership elméletek értékei az egyes klasztereken belül.....	130
38. táblázat: A válaszok százalékos megoszlása az egyes klasztereken belül	130
39. táblázat: Az implicit leadership elméletek normális eloszlásának tesztelése.....	132
40. táblázat: Az implicit leadership elméletek különbözőségének tesztelése.....	132
41. táblázat: Az 1-es és a 2-es klaszter implicit leadership elméleteinek összehasonlítása	133
42. táblázat: Az 1-es és a 3-es klaszter implicit leadership elméleteinek összehasonlítása	133
43. táblázat: A 2-es és a 3-as klaszter implicit leadership elméleteinek összehasonlítása	134
44. táblázat: Az implicit leadership elméletek értékei az egyes klaszterek belül	134
45. táblázat: A diszkriminanciaanalízis struktúramátrixa	143
46. táblázat: A diszkriminációs függvények alapján végzett osztályozás eredménye	144
47. táblázat: A kutatás legfontosabb eredményei.....	146

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A GLOBE kutatási modellje	6
2. ábra: A leadership szituációs tényezői.....	22
3. ábra: Az út-cél elmélet.....	29
4. ábra: A szervezeti kultúra definiálásának megközelítései Bokor nyomán.....	61
5. ábra: A jelentéstulajdonítás formái	73
7. ábra: A dolgozat kutatási modelljének áttekintése	86
8. ábra: A GLOBE kutatási modellje	88
9. ábra: A dolgozat kutatási modellje.....	89
10. ábra: A szervezeti kultúra skálák értékeinek eloszlása a klasztereken belül: teljesítményorientáció és nemi szerepek differenciáltsága.....	120
11. ábra: A szervezeti kultúra skálák értékeinek eloszlása a klasztereken belül: teljesítményorientáció és hatalmi távolság.....	120
12. ábra: A <i>vízionárius-mozgató</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében	135
13. ábra: A <i>diktátor</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében	136
14. ábra: A <i>biteles-fejlesztő</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében.....	137
15. ábra: A <i>megbízható</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében.....	138
16. ábra: A <i>titkolózó</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében	139
17. ábra: A <i>kívülálló</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében	140
18. ábra: A <i>kézivezérlő</i> eloszlása az egyes klaszterek esetében.....	141
19. ábra: A diszkriminanciaanalízis eredményei.....	145

1. Bevezetés

Dolgozatom megírásával a következő célokat szeretném elérni:

- Empirikusan, kvantitatív kutatási módszerekkel megvizsgálni a leadership¹, a szervezeti kultúra, valamint a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát a magyar szervezetek² esetében. Elemzésemben megkísérem megragadni a magyar szervezetekre jellemző leadership stílust, a szervezeti kultúra jellemzőit, valamint a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát.
- A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolat létének bizonyításán túlmenően megkísérem jellemezni és leírni azt, hogy az elfogadott illetve elutasított leadership jellemzők milyen szervezeti kultúrajellemzőkkel járnak együtt. Azt is megvizsgálom, hogy a leadership jellemzők ismeretében tehetünk-e előrejelzést valamely szervezeti kultúra típusba/klaszterbe való tartozásra. Az előrejelzés képessége közvetetten a leadership és a szervezeti kultúra együttmozgását igazolja.
- Magyar nyelven áttekintem a leadership, valamint a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatának meglévő irodalmát és ismereteit. Bár magyar nyelven mind a leadership (pl. Bakacsi Gyula több műve), mind a szervezeti kultúra (pl. Bokor Attila Ph.D. disszertációja) irodalmának igen színvonalas feldolgozásait olvashatjuk, igen keveset olvashatunk a szervezeti kultúra és a leadership összefüggéseiről³.

A fenti célkitűzéseket a következőkkel indoklom:

Elméleti oldalról:

- A leadership és a szervezeti kultúra irodalmában nagyon gyakran találkozhatunk azzal a megállapítással, hogy a leadership és a szervezeti kultúra összefügg, „ugyanannak az éremnek a két oldala” (Schein, 2004, pp. 10). Szintén gyakori a vezetőknél a szervezeti kultúra kialakítására gyakorolt hatását bemutató

¹ A dolgozatban használt elnevezések körüli terminológiai vitát a későbbiekben bemutatom, és indoklom az általam választott terminológiát.

² A „magyar szervezetek” a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt magyar mintájába tartozó szervezeteket jelenti. Ez a minta nem reprezentatív magyar minta, azonban kellően nagyszámú vállalat munkatársainak adatait tartalmazza a vizsgálat megvalósításához. Az elemzett mintáról bővebben a 3.4.3. fejezetben írok.

³ A „keveset olvashatunk” sajnos az idegen nyelvű irodalomra is vonatkozik.

diskurzus a szakirodalomban. Az egyes szerzők időnként igen jó modelleken és esettanulmányokon keresztül mutatják be a szervezeti kultúra kialakulását, a vezetők hiedelemrendszerének ebben a kialakulásban játszott szerepét. A szakirodalomból hiányzik azonban az átfogó, kvantitatív módszereken alapuló bizonyítása annak, hogy a leadership és a szervezeti kultúra összefügg; annak igazolása, hogy a vezetési stílus ismeretében előrejelzést tehetünk arra vonatkozóan, hogy milyen lesz a szervezeti kultúra az adott szervezetben, vagy, hogy adott szervezeti kultúra ismeretében, melyek azok a vezetési stílusok, amelyek elfogadottak vagy elutasítottak abban a szervezeti kultúrában. A szervezeti kultúra és a leadership kapcsolatát meghatározza a két jelenség közötti ok-okozati vita, azaz annak kérdése, hogy melyik jelenség a meghatározója és okozója a másiknak. Dolgozatomban nem foglalok állást ebben a vitában, pusztán a két jelenség együttjárását próbálom megragadni.

- Annak ellenére, hogy a szervezeti kultúra irodalmának burjánzása napjainkra kevésbé jellemző, és a leadership kutatások sem annyira intenzívek napjaink „szervezeti irodalmában”, még mindig nem teljes mértékben tisztázott e két terület kapcsolódási módja, kapcsolatának⁴ jellemzői. Napjaink leadership irodalma kvantitatív és kvalitatív kutatási módszertannal dolgozva, feltáratlan területek fele (pl. befolyásolási módok a vezető-követő kapcsolatban, az érzelmi intelligencia helye és szerepe a leadership folyamatban, nárcizmus és leadership, stb.) orientálódik. Ezen kutatási irányok ismeretében, a szervezeti kultúra és leadership kapcsolódásának empirikus feltáratlansága indokolja témaválasztásomat.

A gyakorlat oldaláról:

- Az elmúlt években számos szervezeti kultúraalakítási és kultúraváltoztatási program zajlott le magyar vállalatoknál, amelyeknek szinte mindig szervesen kapcsolódó része volt a leadership stílus és készségek fejlesztése. Bár a leadership és a szervezeti kultúra szoros kapcsolatát az érintettek mintegy „közmegegyezéssel” elfogadják⁵, hasznos lehet ezen kultúraalakító programok számára a kapcsolódási pontok empirikus bizonyítása.

⁴ E két terület kapcsolódását főként nemzetközi aspektusában vizsgálták, megpróbálva megragadni azt, hogy mely leadership stílusok a jellemzőek és elfogadottak az egyes nemzeti kultúrák esetében, illetve azt, hogy létezik-e a nemzeti kultúrák többségében univerzálisan elfogadott leadership stílus.

⁵ Ezen megállapításaimat az elmúlt években összegyűlt szervezetfejlesztői tanácsadói tapasztalataimat is felhasználva összegzem.

- A dolgozat további gyakorlati hasznosítását jelentheti, ha a vezetőkben tudatosítja saját kultúraformáló hatásukat, illetve azt, hogy esetleg vállalatot váltva szembesülhetnek azzal, hogy bizonyos leadership stílusok elfogadottak és mások kevésbé.

Módszertani oldalról:

- A dolgozat gyakorlati részében a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt szervezeti kultúra és leadership mérésére kialakított kérdőívét használok eszközként. A GLOBE kutatás igen sok és értékes adatot gyűjtött össze, és rengeteg publikációt eredményezett. A leadership és a nemzeti és szervezeti kultúra összekapcsolását több GLOBE tanulmány is megkísérelte (pl. Brodbeck et al., 2000; Dorfman & Hanges & Brodbeck, 2004). Ezek a tanulmányok jellemzően vagy a teljes nemzetközi adatbázis szintjén vizsgálták a változók összefüggéseit (ld. Dorfman & Hanges & Brodbeck, 2004) vagy az egyes országok leadership és társadalmi kultúra változóinak összefüggéseit elemezték (ld. Brodbeck et al., 2000). Jelen pillanatig nem tudok olyan tanulmányról, amely valamely szervezet(ek) szervezeti kultúra jellemzőit próbálta volna összekapcsolni az adott szervezet(ek)re vonatkozó implicit leadership elméletekkel.
- Az utóbbi évek szervezeti kutatásaiban egyre nagyobb szerepet kapnak a kvalitatív kutatások. Ez természetes fejlődése a kutatási módszertannak: a kezdeti „kérdőíves – korrelációs” kutatások mellett megjelentek a mélyebb megértést, a leadership folyamatának, működési mechanizmusának megértését megkísérlő kvalitatív kutatási irányok is. Ugyanakkor, ezen új módszerek mellett, a kvantitatív módszereknek továbbra is létjogosultsága van. Ezen módszerek közül külön kiemelendők a többváltozós adatelemzési módszerek, amelyek kiválóan használhatóak a leadership és a szervezeti kultúra kutatásánál, és amelyek a kvantitatív jelleg mellett elegendő teret hagynak a „szoft”, a kutató megérzésein is alapuló interpretációra.

Köszönetet szeretnék mondani tutoromnak, Bakacsi Gyulának, aki az általa biztosított szabad mozgástérrel együtt mindig ott volt, amikor szükségem volt rá, segített és irányított, ha annak éreztem szükségét.

Köszönöm feleségemnek, fiamnak és szüleimnek, hogy hosszasan elviselték és támogatták, hogy a munkám melletti szabadidőt nagyrészt a dolgozat megírásával töltöm. Az Egyetem szabályzatának tiltása ellenére nyugodt szívvel társszerzőknek nyilváníthatom őket.

Köszönöm az egykori Vezetési és szervezési tanszék és utódintézményei, a Vezetéstudományi Intézet, a Vezetés és szervezés tanszék, és a Szervezeti magatartás tanszék vezetőinek és munkatársainak a támogatásukat, amit a disszertáció elkészítése során végig érezhettem.

Köszönöm barátaimnak, Busch Beának és Székely Ákosnak, hogy átlendítettek a nehéz szakaszokon támogatásukkal, és/vagy véleményük elmondásával.

Külön köszönöm, hogy elemzésemhez a GLOBE adatbázisát használhatom.

1.1. A dolgozat kutatási kérdései

Ebben az alfejezetben az előző részben kitűzött célokat tovább bontom specifikusabb kérdésekre, majd elhelyezem a kérdéseket a meglévő leadership és szervezeti kultúra kutatások között.

A dolgozatban az alábbi kérdéseket vizsgálom meg:

1. Milyen szervezeti kultúra típusok/klaszterek határolhatók el a magyar vállalatok sokaságából?
2. Milyen implicit leadership elméletek⁶/vezetői prototípusok⁷ jelennek meg a magyar leadership gyakorlatban⁸?

⁶ Az implicit leadership elméletek az egyének azon meggyőződése, hiedelmei és sztereotípiái, amelyek azon tulajdonságokra és magatartásra vonatkoznak, amelyek mentén a vezetők megkülönböztethetők a nem-vezetőktől (House & Wright & Aditya, 1997). Az implicit leadership elméletek olyan kategorizálási folyamatok eredményeként jönnek létre, amelynek során az egyes (leadership) tulajdonságok tulajdonsághalmazokba, prototípusokba szerveződnek (Den Hartog et al., 1999). Ennek alapján az implicit leadership elméletek lényegében leadership prototípusokat, vagy ideális vezetői tulajdonság-együtteseket jelentenek (Lord, 1984).

⁷ A vezetői prototípusokat Lord és Maher (1991) alapján tipikus vagy preferált vezetői profiloknak tekintem, amelyek viselkedéseket, értékeket, attitűdöket és személyiségvonásokat tartalmaznak.

⁸ A magyar GLOBE adatbázis alapján Takács Sándor, Bakacsi Gyula (1998) majd Karácsonyi András (1999) határolt el specifikus magyar leadership faktorokat/prototípusokat. Az azóta eltelt időben megvalósult mintanövekedés indokoltá teszi ezen prototípusok újbóli meghatározását.

3. Létezik-e olyan implicit leadership elmélet, amely a magyar minta minden szervezeti kultúrájában elfogadott, vagy elutasított? Melyek ennek az implicit leadership elméletnek a jellemzői?
4. Különböznek-e az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúrákon belül? Hogyan jellemezhetők az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúrákon (klasztereken) belül? Milyen együttjárásokat és kapcsolatot figyelhetünk meg az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra klaszterek jellemzői között?
5. Az elfogadott és elutasított implicit leadership elméletek jellemzői alapján tehetünk-e előrejelzést valamely szervezeti kultúra klaszterbe való tartozásra, és áttételesen az adott kultúra jellemzőire?

A leadershipet és a kultúrát összekapcsoló kutatások legnagyobb része a leadership nemzeti/társadalmi⁹ kultúra általi meghatározottságát vizsgálja, azt elemelve, hogy melyek azok a leadership jellemzők, amelyek csak az egyes nemzeti kultúrákra jellemzőek, és melyek azok, amelyek univerzálisan, nemzeti kultúrától függetlenül elfogadottak.

Kutatásomat kizárólag a magyar szervezetek mintájára¹⁰ korlátozom. Ezen a mintán belül kísérek meg a magyar vállalatok adataiból szervezeti kultúra klasztereket elhatárolni, majd ezeket jellemezni. A magyar mintát használom fel az implicit leadership elméletek megragadására is. Ezen a mintán belül azt is vizsgálom, ahogyan az implicit leadership elméletek értékei és szórásai változnak az egyes szervezeti kultúra klasztereken belül, és megkísérem megragadni, hogy az egyes szervezeti kultúrákban hogyan jellemezhető az elvárt vezetői magatartás.

Kutatási keretként, eszközként és részben modellként a GLOBE központi modelljét használom, amelyet a 1. ábra szemléltet.

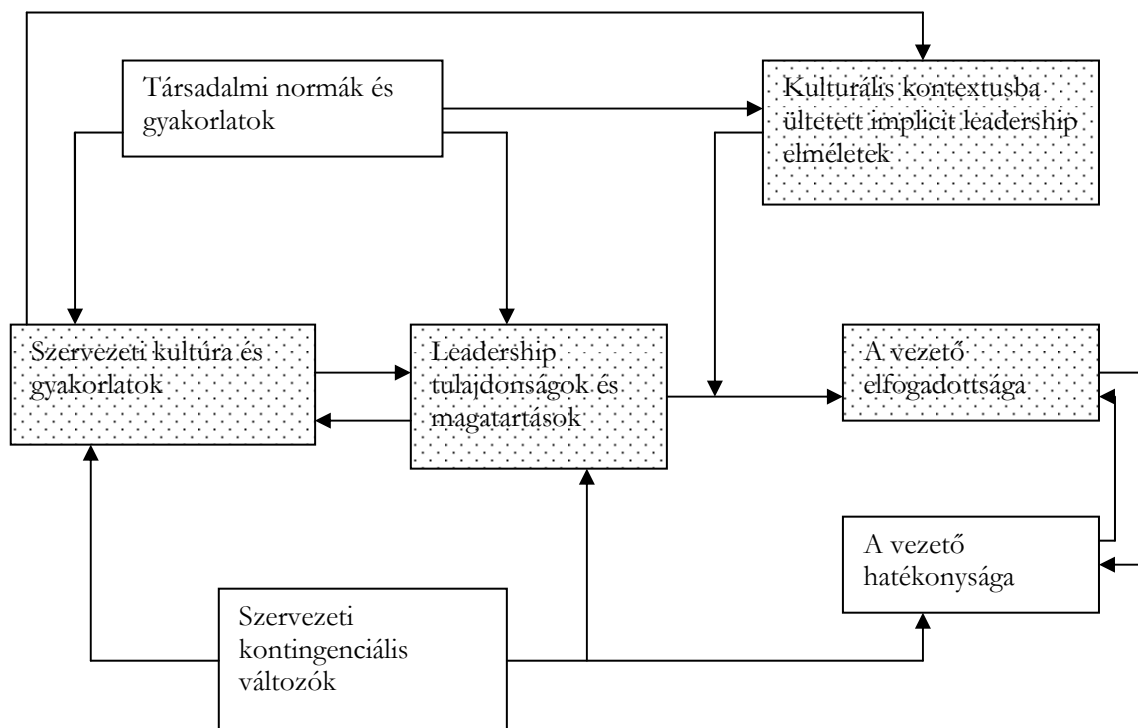
A GLOBE kutatási modelljében kiemeltem azokat az elemeket, amelyekkel kutatásom foglalkozik. A kutatásom közvetlenül foglalkozik a kulturális kontextusba ültetett implicit leadership elméletekkel, a szervezeti kultúrával és a két változó közötti kapcsolattal. A modell ezen részeit közvetlenül mérem. A többi megjelölt részre kutatásomban közvetett, elsősorban spekulatív megállapításokat teszek.

⁹ A szakirodalomban felváltva találkozunk a nemzeti és a társadalmi kultúra megnevezéssel. Dolgozatomban felváltva és szinonimaként használom a két fogalmat.

¹⁰ Az adatelemzéshez felhasznált minta jellemzőiről a 4.2.-es fejezetben írok.

A kutatási kérdéseket és hipotéziseket tartalmazó fejezetben részletesen ismertetem a használt kutatási modellt.

1. ábra: A GLOBE kutatási modellje



Forrás: House et. al. (2002) pp. 8.

2. Elméleti áttekintés: leadership és szervezeti kultúra

A leadership és szervezeti kultúra kapcsolatának áttekintésekor az alkalmazott terminológia tisztázása után, először a legfontosabb leadership elméleteket tekintem át és hasonlítom össze. A szervezeti kultúra kutatások legjelentősebb eredményeinek összefoglalása után rátérek a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatának elemzésére.

Az elméleti áttekintésben különböző hangsúlyt és mélységet adok az egyes részeknek annak függvényében, hogy az adott kutatási téma mennyire található meg a mai magyar szakirodalomban. A leadership elméletekről Bakacsi Gyula (1988, 1989, 1996) ad több áttekintést, míg a szervezeti kultúra kutatásának egyik legátfogóbb áttekintését olvashatjuk Bokor Attila (2000) Ph.D. disszertációjában. Az említett szerzők munkái könnyítik, és „nehéztik” is a munkámat. A könnyebb munkát az jelenti, hogy nem teljesen ismeretlen területen kell elindulnom. Ugyanakkor nehézséget jelent azoknak az elméleti részeknek a megtalálása, amelyek feltáratlanok a mai magyar nyelvű leadership és szervezeti kultúra irodalomban.

A leadership elméletek áttekintésénél a legnagyobb figyelmet az úgynevezett „új leadership paradigmára”¹¹ (Hunt, 1999) fordítom. A hagyományos leadership kutatásokra röviden kitérek annak ellenére, hogy ezekről jó összefoglalókat olvashatunk (ld. a már említett művek). A hagyományos leadership modellek közül azokat az elméleteket ismertetem részletesebben, amelyek a magyar szakirodalmi feldolgozásokból kimaradtak.

A szervezeti kultúra áttekintésénél a kutatás elvégzése szempontjából legrelevánsabb szempontokat emelem ki.

A leadership és szervezeti kultúra kapcsolatánál megkísérlem meghatározni e két szervezeti jelenség egymásra való hatásának módjait és irányait, majd ezek mentén tekintem át e meglévő szakirodalmat. Ennél a fejezetnél integrálni próbálom a meglévő elméleteket, elméletrészeket és az igen kevés kutatási eredményt.

Az elméleti áttekintés fejezeteit a fontosabb megválaszolatlan kérdések, dilemmák, viták és ellentmondások összegzésével zárom.¹²

¹¹ Hunt (1999) az új leadership paradigmába sorolja az átalakító (transformational) és üzletkötő (transactional) leadership elméletét valamint a különböző neokarizmatikus irányzatokat. Én ebbe a paradigmába sorolom a kognitív tudomány eszközeivel és modelljeivel (pl. implicit leadership elméletek) végzett kutatásokat is.

¹² Ennek a dolgozatnak nem célja e kérdések, dilemmák megválaszolása, sem a viták lezárása.

2.1. A leadership elméletek áttekintése

A leadership, mint téma és fogalom, egyes szerzők szerint már az ókorban is megjelent (Bass, 1990), azonban társadalomtudományi kutatása az 1930-as években kezdődött el. Ha végigtekintünk a téma kutatásának évein, rengeteg elméletet, meghatározást és kutatást találhatunk, amelyek nagymértékben különböznek aszerint, hogy hogyan definiálják a leadershipet, hogyan ragadják meg a leadership folyamatát, hogyan próbálják mérni azt. A kutatások szerteágazóak, a közöttük való eligazítást kísérlik meg segíteni az időről időre megjelenő, a kutatási terület történetét és éppen aktuális állapotát bemutató és elemző összefoglalók. Ezen az elemzések és összefoglalók legjellemzőbb szempontrendszerai a következők:

1. A leadership definíciók elemzése és osztályozása (Yukl (1989). Ezek a megközelítések az egyes leadership definíciók hasonlóságait és különbözőségeit elemzik. Az áttekintések a leggyakrabban a definíciók különbözőségeit, a definíciós sokaság heterogenitását, az egyes definíciók fogalmi pontatlanságát, valamint a definíciók mögött levő rejtett előfeltevéseket emelik ki (pl. Alvesson, 1996)
2. A leadership elméletek kialakulásának történeti áttekintése (pl. House, 1997; Bakacsi 1988, 1989, 1996). Az egyes szerzők a történeti áttekintést szinte mindig „paradigmák” segítségével valósítják meg; e paradigmák elemzési sorrendje a legtöbb esetben megfelel az egyes kutatási irányzatok történeti megjelenésének. A legjellemzőbb paradigmák: vezetői tulajdonságelméletek, a vezető magatartását vizsgáló elméletek, kontingenciaelméletek, „új elméletek” (House & Aditya, 1997, Bakacsi, 1996)
3. Dichotómiák és elhatárolások. Ezek az áttekintések szintén paradigmákat határoznak meg, és ezeket a paradigmákat párba állítva elemzik a hasonlóságokat és különbségeket (Yukl, 1999a). Néhány jellemző dichotómia: management vs. leadership (Kotter, 1990; Zaleznik, 2004), feladat- vs. kapcsolatorientáltság, autokratikus vs. részvételi leadership, átalakító¹³ vs. üzletkötő vezetés (Yukl, 1999a), hagyományos leadership paradigma vs. neokarizmatikus/új leadership paradigma (Hunt, 1999).

A leadership elméletek áttekintése kapcsán dilemmát okozott, hogy az egyes elméleteket tekintsem-e át, vagy valamilyen kialakított szempontrendszer mentén

¹³ Az átalakító vezetést Bass transformational leadership fogalmának megfelelően használom, míg az üzletkötő vezetés a transactional leadership megfelelője.

ismertessem az egyes elméletek eredményeit. A leadership kutatások szerteágazósága miatt nem sikerült olyan szempontrendszert összeállítani, amely kellően összefoglaló és koherens, ugyanakkor pedig tartalmazza a legfontosabb elméletek „üzeneteinek” legnagyobb részét. Az egyes elméleteket tehát egymás után tekintem át. Emellett kialakítottam egy olyan szempontrendszert, amely vonatkoztatható az elméletek legnagyobb részére. A szempontrendszer az egyes elméletek és elméletcsoportok összehasonlítását segíti. A szempontrendszert a fejezet elején, a fogalmi, definíciós és terminológiai rendszerezés után mutatom be. Áttekintésemben eltérő mélységben mutatom be az egyes elméleteket annak függvényében, hogy azok mennyire relevánsak a kutatás illetve a magyar nyelvű szakirodalomban való eddigi „jelenlét” szempontjából.

2.1.1. Leadership: terminológia és a mögöttük levő fogalmak

A leadership rendkívül sokrétű fogalom, egyes kutatók véleménye szerint „szinte annyi definícióval találkozhatunk, mint ahányan megkísérelték meghatározni a fogalmat” (Stogdill, 1974, in: Yukl, 1989 pp. 2). A külföldi irodalomban fellelhető definíciós és fogalmi vita mellé a magyar nyelvben fordításbeli és sajátos terminológiai nehézségek miatt társul többféle értelmezés. A definíciók és fogalmak áttekintésénél először a külföldi irodalom alapján értelmezem a különböző fogalmakat, majd megkísérlem megfeleltetni az egyes fogalmakat a magyar terminológiának.

A legtöbb leadership definíció a következő fő elemeket hangsúlyozza: befolyásolás, csoport, cél (Bryman, in.: Den Hartog et al., 1997). Az is megállapítható a definíciók alapján, hogy a leadership „a szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik és annak képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani.” (Bakacsi, 1996 pp. 150.)

A hasonlóságok után nézzük a definíciók közötti különbségeket, és fogalmi elhatárolásokat.

Az egyik leggyakoribb definíciós elhatárolás a leadership és a management közötti különbségtétel. Az egyes szerzők a leadershipet általában a beosztottakra, motivációikra és a változásokra való koncentrációval, míg a managementet a szervezeti komplexitás kezelésével, a relatív szervezeti stabilitásban levő vállalati rendszerek működtetésével hozzák összefüggésbe. Az egyes szerzők definíciói leginkább abban különböznek, ahogyan megragadják a leadership és a management viszonyát. Egyes szerzők egymást

kiegészítő, mellérendelt szerepekként határozzák meg a leadershipet és a managementet (Kotter, 1990), míg mások egymást kizáró, mélyen gyökerező különböző hiedelemrendszerekben keresik a különbségek okait (Zaleznik, 2004). A két szerző álláspontja szerint a szervezetek működéséhez mindkét szerep szükséges.

Érdekes magyarázatnak számít a management-leadership dichotómiában Terry (1995) javaslata: szerinte az organisztikus és mechanisztikus¹⁴ szemléletmód különbözősége¹⁵ húzódik meg látenszen a leadership és management különbözősége mögött, és e kétfajta szemléletmódból adódik a leadership és management megkülönböztetése. Terry szerint a mechanisztikus szemlélet szervezettudománybeli dominanciájából fakadnak azok az állásfoglalások (pl. Zaleznik, Bennis és Nanus, in: Terry, 1995) is, amelyek a management mellé legalább egyenrangú jelenségként követelik meg a leadership szervezeti jelenlétét és ezáltal az organisztikus szemlélet érvényesülését.

A management – leadership dichotómia talán a legtisztábban meghatározott különbségtétel, a további definíciók közötti tartalmi különbségek nem kategorizálhatók, nem sorolhatók be ennyire egyértelműen.

Az egyes meghatározások különböznek aszerint, hogy a leader tulajdonságain, magatartásán, vagy magatartása és a különböző helyzeti tényezők együttjárásán keresztül ragadják meg a leadership lényegét. Találhatunk olyan definíciókat, amelyek a leadershipet a befolyásolási képességén keresztül ragadják meg, mások a leader hatalmát és ennek forrásait használják meghatározó szempontként. Vannak meghatározások, amelyek szerint a leadership nem más, mint társas befolyásolási folyamat, amely egy csoportban anélkül létrejön, hogy valamelyik csoporttagot „leader”-nek nevezné bárki, míg mások szerint a leadership – nem feltétlenül a szervezeti hierarchia keretein belül értelmezendő - társas integráló folyamat, a szervezeti kultúra, a benne rejlő értékek, hiedelmek és előfeltevések megjelenése és közvetítése (Alvesson, 1992).

Az egyes meghatározások mögött más és más implicit feltételezéseket találunk. Ennek egyik jó példája, hogy az elméletek a leadershipet (a vezető) képesség(e)ként/tulajdonságaként/készségeként vagy folyamatként definiálják-e. A képességként való definiálás a hangsúlyt a vezető személyére helyezi, s ezzel a

¹⁴ Az eredeti terminológia az organismic és a mechanistic. Ezt magyarra organisztikus és mechanisztikus szemléletként fordítom.

¹⁵ A szerző a mechanisztikus szemléletmódot a természettudományok pozitívista, részekre bontó elemző szemléletével, míg az organisztikus nézőpontot a vizsgált jelenséget egységes egészként, azt működésében és összefüggéseiben megérteni szándékozó szemléletként jellemzi. Fontosnak kiemelni, hogy Terry megközelítése, bár nevében hasonlít, de nem közös a szervezeti struktúrák esetében alkalmazott mechanisztikus vs. organisztikus megközelítésmóddal.

tulajdonságelméletek irányába mutat, míg a folyamatként való definiálás több teret ad a kontextuális tényezők érvényesülésének.

A magyar menedzsment irodalomban is megjelenik a leadership-management dichotómia, leadership-vezetés különbségnek megfeleltetve (ld. Bakacsi, 1988, Bokor, 1996). A leadership-et a szerzők leginkább személyes vezetésnek, vagy csoportvezetésnek (Bakacsi, 1988, 1989) nevezik, és megkülönböztetik a vezetéstől, amelyet, amelyet a Fayol-i értelemben komplexebb funkció és szerep-együttesként, illetve folyamatként definiálnak. Bakacsi Gyula rendszerezési kísérletében a leadershipet, Fayol közvetlen irányítási funkciójának felelteti meg, amely az emberi erőforráshoz kapcsolódik, interperszonális kapcsolaton alapul és a beosztottakat befolyásolja (Bakacsi, 1988). E besorolás némileg korlátozza a leadership „hatáskörét”, hiszen ha megfeleltetjük a közvetlen irányítás funkciónak, kevésbé tudjuk kezelni a leadership egyéni és csoporton túlmutató, teljes szervezetre gyakorolt hatását¹⁶. Ezen korlátozás ellenére a mai magyar menedzsmentirodalomban a leadership nem feleltethető meg a vezetésnek, inkább ez utóbbi egy részének, funkciójának tekinthető. E besorolás impliciten azt is tartalmazza, hogy a leadership elsősorban az egyének és csoportok, míg a vezetés a szervezetek szintjén ragadható meg leginkább. Érdeemes megemlíteni, hogy napjainkban a leadership és a vezetés egymáshoz való hierarchizált viszonyítása nem jellemző az angolszász irodalomban.

Schleicher Imre (1995) tanulmányában a menedzsment és a vezetés szó alkalmazását javasolja a management és a leadership megnevezésére. Schleicher terminológiáját Pataki Béla (1995) kritizálja, és ad javaslatot átfogó terminológia használatára.

Bokor Attila (1996) a manager és a leader szavak szemantikai értelmezésén és az egyes vezetéselméleti tradíciók és megközelítések elemzésének segítségével kísérli meg értelmezni a management-leadership különbséget.

Ma a magyar nyelvben a leginkább meghonosodott terminológia a személyes vezetés, vagy az angol eredeti szó használata.

Dolgozatomban a leadership szót alkalmazom annak a folyamatnak a megnevezésére, amely során egy egyén másokat a szervezet¹⁷ céljainak elérésére befolyásol, motivál, és képessé tesz (House & Javidan, 2004). E cél elérésének érdekében

¹⁶ A teljes szervezetre gyakorolt hatása annyiban mutatkozik meg, hogy a leader a szervezet tagjait a szervezeti célok elérésére motiválja (Bakacsi, 1996).

¹⁷ A definícióban feltételezem, hogy a befolyásoló és a befolyásolt ugyanannak a szervezetnek a tagja.

a vezetőnek rendelkeznie kell bizonyos készségekkel, képességekkel és tulajdonságokkal, amelyek azonban önmagukban nem jelentenek garanciát a cél elérésére.

A leader és a vezető szót használom annak a személynek a megnevezésére, aki másokat a szervezet céljainak elérésére befolyásol, motivál, és képessé tesz. A dolgozatban külön jelezni fogom, ha a vezető szót manager-i szerepköréhez kapcsolódó értelmében használom.

A leadership és a vezetés viszonylatában külön jelzem azt, ha a vezetést a leadership fogalmánál tágabb értelmében használom.

2.1.2. A leadership elméletek áttekintésének szempontjai

A sok és szerteágazó leadership elmélet nem teszi lehetővé a részletes, elméletenkénti áttekintést, helyette inkább megkísérlem csoportosítani az elméleteket. Ez a csoportosítás nagymértékben megfelel szakirodalomban fellelhető hasonló kísérleteknek. Az elméleteket két nagy csoportra bontom: az egyik csoportba tartoznak azok az elméletek, amelyeket az irodalom „hagyományos leadership paradigmaként” határoz meg, a másikba pedig az „új leadership paradigma” elméletei. (Hunt, 1991).

A leadership kutatások „hagyományos” és „új” leadership paradigmákba¹⁸ való rendezését több szerző is megteszi (Hunt, 1991). A paradigmákba való sorolás kritériumai nem minden esetben egyértelműek és világosak.

Az 1980-as éveket említik az egyes szerzők a leggyakrabban a paradigmaváltás éveiként. A paradigmaváltást kiváltó okok a következők (Hunt, 1999):

- Nagy mennyiségű, integrálatlan elmélet jött létre az 1980-as évek elejére.
- Sok kutatás témája irreleváns vagy triviális.
- A kutatás fragmentálódott: részterületek kutatása folyik és a kutatási eredmények sok esetben ellentmondanak egymásnak, nincs olyan elmélet, amely szintetizálná az elért eredményeket.
- A meglévő kutatási eredmények a gyakorlatban kevésbé hasznosíthatók (Mintzberg, 1982).

Az új leadership paradigma a karizmatikus leadership irányába való újbóli orientálódással veszi kezdetét. Az egyes szerzők véleménye különbözik abban, hogy a

¹⁸ A „hagyományos” elnevezés nem az elméletek meghaladottságára utal, ezen modellek egy része ma is népszerű a kutatók és a gyakorlati szakemberek körében. Az „új” jelző sem utal minőségi különbségre.

paradigmaváltást Burns és Bass (átalakító és üzletkötő vezetés), vagy House (karizmatikus vezetés) elméletéhez kötik. Az új paradigma elméletei megjelenésének után a leadership kutatásokat az alábbiak jellemzik (Hunt, 1999):

- A leadership, mint jelenség megragadása elmozdul a hagyományos paradigma mechanisztikus-rationális megközelítése felől a kevésbé racionális (pl. érzelmi befolyásolás, karizma) jelenségek kutatása felé.
- Új kutatási témák jelennek meg a hagyományos paradigma képviselői számára.
- Új kutatók jelennek meg a kutatási területen, új ötleteket, módszertant és modelleket alkalmazva.

A hagyományos leadership paradigma elméleteiről több összefoglaló is megjelent magyar nyelven (Bakacsi, 1988, 1989, 1996), míg az új leadership paradigmába besorolt elméletek rövidebb bemutatásáról tudok (pl. Bakacsi, 1996). Részben emiatt, részben pedig a kutatáshoz való jobb illeszkedésük miatt nagyobb figyelmet kapnak ezek az elméletek.

Az elméletek áttekintésénél a rövid tartalmi ismertetés mellett egységes szempontrendszer alapján elemzem az elméleteket. A szempontrendszer kategóriáit úgy határoztam meg, hogy azok a leadership kutatásának lényegi kérdéseit tartalmazzák. Az elemzéshez az alábbi kategóriákat használom fel:

1. A vezető befolyásolásának módjai, a vezető és a követők viszonya. E kategória segítségével azt vizsgálom meg, hogy az adott elmélet vagy elméletcsoport mit állít a vezető befolyásolásának fókuszáról és módszeréről. Egyes elméletek a vezető tulajdonságaiban látják a sikeres leadership magyarázatát, így személyén belül keresik a siker magyarázatát. A vezető befolyásolhat egyéneket (diád szintű befolyásolás), csoportot, vagy szervezetet, külön-külön vagy egyszerre. Vezetési stílusa lehet egységes minden befolyásolt felé, vagy különböző stílusokat is alkalmazhat az egyes csoportok vagy egyének fele.
1. A leadership megragadása és operacionalizálása. E kategória alapján azt vizsgálom meg, hogy az egyes elméletek, hogyan ragadják meg és írják le a leadership lényegét, hogyan operacionalizálják a fogalmat, és, hogyan definiálják – ha definiálják – a leadershipet egymásra épülő lépésekből álló folyamatként.
2. Kutatási és mérési módszerek: a kategória segítségével azt tekintem át, hogy, az adott elmélethez, illetve az egyes elméletek operacionalizált leadership fogalmához milyen mérési módszer tartozik.

2.1.3. A hagyományos leadership paradigma

A hagyományos leadership paradigma elméleteit az alábbi csoportokba sorolva tekintem át:

1. Vezetői tulajdonságelméletek: ezen elméletek jellemzője, hogy a sikeres vezetés tényezőit a vezető tulajdonságaiban/képességeiben és készségeiben keresik.
2. A vezető magatartását középpontba helyező elméletek: jellemzőjük, hogy a vezetői viselkedés valamely aspektusát helyezik vizsgálódásuk fókuszába.
3. Kontingenciaelméletek: ezek az elméletek a vezetői viselkedést és különböző helyzeti tényezőket (közvetítő tényezőket) próbálnak egymáshoz illeszteni.

2.1.3.1. A vezetői tulajdonságelméletek

A tulajdonságelméletek alapvető feltételezése, hogy a leadership sikeressége a vezető tulajdonságain és személyiségvonásain¹⁹ múlik.

A részletesebb ismertetés előtt tekintsük át az elméletcsoport lényeges elemeit a 2.1.2. alfejezetben javasolt szempontrendszer alapján:

1. táblázat: A vezetői tulajdonságelméletek áttekintése

Szempont	Megjelenése az elméletcsoportnál
A vezető befolyásolásának módjai, a vezető és a követők viszonya:	A tulajdonságelméletek nem tárgyalják a befolyásolás módjait. A leadership sikerességét a vezető személyiségén belül keresik, azaz, ha a vezető rendelkezik bizonyos tulajdonságokkal, akkor ezen elméletek szerint biztosított a sikeres leadership.
A leadership megragadása, operacionalizálása, a leadership, mint folyamat	A tulajdonságelméletek a leadershipet a vezető külső és belső tulajdonságain és személyiségjegyein keresztül ragadják meg. A leadershipet az egyes elméletek úgy ragadják meg, mint olyan tulajdonságot, amellyel a vezetők születésüktől rendelkeznek (Hewstone et al., 1995).
Kutatási és mérési módszerek:	Az elméletek kialakítása leginkább spekulatív gondolatmenetek segítségével, elméleti és módszertani megalapozottság nélkül történt. A klasszikus tulajdonságelméletek nem használtak érvényes és megbízható pszichometriai tesztek az egyes tulajdonságok mérésére – ez egyik oka ezen kutatások sikertelenségének. A későbbi elméletek különböző pszichometriai tesztek (pl. CPI) használtak fel a vezetői tulajdonságok mérésére (House & Aditya, 1997).

¹⁹ Az eredeti angol szó a trait, magyarul személyiségvonásnak, vagy vonásnak fordítom.

A leadership kutatások elején, az 1930-as és 1950-es évek között a tulajdonságelméletek jelentették a leadership kutatások fő irányát (House & Aditya, 1997). Az egyes kutatások jellemzően elméleti és koncepcionális háttér nélkül próbálták felmérni, hogy melyek azok a vezetői tulajdonságok, amelyeknek jelenléte biztosítja a sikeres leadershipet. A vizsgált tulajdonságok között találhatjuk a vezető nemét, testmagasságát, megjelenését, autoritarianizmusát, intelligenciáját, hatalmi és teljesítménymotiváltságát (House & Aditya, 1997). Az elmélet és a (mérési) módszertan hiánya nem vezetett eredményre: alig néhány tulajdonságot sikerült találni, amelyek legfeljebb 0,5-ös korrelációt mutattak a sikeres leadershipgel. További problémát jelentett a sok vizsgált tulajdonság. Geier (in: Robbins, 1998) az elméletek áttekintése után azt találta, hogy húsz tanulmányban felsorolt nyolcvan vezetői tulajdonság közül csak öt tulajdonság volt közös négy vagy több vizsgálatban.

A nehézségek és kudarcok mellett, sikerült néhány vezetői tulajdonságot azonosítani. House és Baetz (in: House & Aditya, 1997) Stogdill egyik korábbi vizsgálatából az intelligenciát, a társas hatékonyságot, az önbizalmat, az energia-aktivitást²⁰ és a feladatspecifikus ismereteket azonosította. Lord, De Vader és Alliger (1986) egy, a korábbi cikkeket vizsgáló metaelemzésükben az intelligenciát, a dominanciát, a maszkulin értékek megjelenítését, és az alkalmazkodóképességet jelölték meg releváns tulajdonságként. Mindkét említett eredmény a kutatási irányzat 1950-es évekbeli megszűnése után vált ismerté.

Az 1950-es évek után, az 1970-es években kezdődtek olyan kutatások, amelyek vezetői tulajdonságokat és személyiségjellemzőket kíséreltek meg azonosítani a viselkedés előrejelzéséhez. Ezeket a kutatásokat azok, a pszichológusok által igazolt elméletek segítették, amelyek tisztázták, hogy az egyéni jellemzők hogyan járulnak hozzá a viselkedés előrejelzéséhez. Bem és Allen (1974) kutatásukban azt igazolták, hogy a tulajdonságok és személyiségvonások egyes személyeknél jobb előrejelzői lehetnek a viselkedésnek, mint másoknál. Mischel, (1973) eredményei szerint különböző helyzetekben eltérő mértékben jelennek meg személyes tulajdonságaink: az úgynevezett erősen meghatározott helyzetekben (erős társas nyomás és elvárások bizonyos fajta viselkedésre) a személyes tulajdonságaink kevésbé, míg a gyenge meghatározottságú helyzetekben sokkal erősebben megjelennek. House, Shane és Herold (1996) kimutatták, hogy az egyéni beállítódások és tulajdonságok bár nem állandóak, de hosszú időn át stabilak maradnak.

²⁰Az eredeti angol szó az energy-activity.

Ezek az elméletek segítenek megérteni a kezdeti kutatások ellentmondó és változatos eredményeit, és elősegítik az újabb elméletek megjelenését. Magyarázó erejük abban rejlik, hogy a viselkedés előrejelzésébe valamilyen mértékben bevonják a helyzeti tényezőket is (a személy jellegzetességei, a helyzet társas meghatározottságának erőssége, stb.).

A tulajdonságelméletek az 1970-es évektől újra megjelennek. Jelenlétük formái a következők:

1. Vezetők kiválasztási és teljesítményértékelési módszerei: ezek a módszerek sok esetben olyan tulajdonságokat (is) megkísérlelnek mérni, amelyek a mérőeszköz mögött rejlő elméleti háttér, vagy a kiválasztást végző feltételezése²¹ szerint jó előrejelzői a vezetői teljesítménynek.
2. Elméletek és elmélet-részek. Az alábbi elméletek vagy egyes részeik a tulajdonságelméletek újbóli megjelenésének tulajdoníthatók:
 - a. A teljesítménymotiváció elmélete és a vezetői motivációs profil. A teljesítménymotiváció nem-tudatos hatásmechanizmusán keresztül arra ösztönöz, hogy kihívó célokat értsünk el. A célérés önmagában jutalmazó értékű. A magas teljesítménymotiváció előrejelzi az aktív, kockázattűrő, „vállalkozó szellemű” viselkedést (McClelland & Atkinson, in: House & Delbecq & Toon, 1995). McClelland (in: House & Delbecq & Toon, 1995) szerint a vezetők magas hatalmi és teljesítmény, valamint közepes affiliációs motivációval rendelkeznek; ezekhez társul a magas szintű felelősségtudat is.
 - b. Robert House karizmatikus vezető-elmélete. Bár ez az elmélet az új leadership paradigmába tartozik, érdemes megemlíteni, hogy a szerző kulcsfontosságúnak tartja a leadership szempontjából a vezető néhány tulajdonságát: magas önbizalom, motiváltság mások befolyásolására, meggyőződés a saját hiedelmek erkölcsi megkérdőjelezhetetlenségéről. Ezek a vezetői tulajdonságok az elméletalkotó saját véleménye szerint is (House & Aditya, 1997) visszakanyarodást jelentenek a tulajdonságelméletekhez.
 - c. A vezető rugalmassága/alkalmazkodóképessége. Kanny és munkatársai (in: House & Aditya, 1997) mutatták ki a vezető rugalmasságának, alkalmazkodóképességének és társas intelligenciájának szerepét a vezetővé válás folyamatában.

²¹ Ezek a feltételezések az adott szervezet, a munkakör, stb. ismeretén alapulhatnak.

- d. Implicit leadership elméletek. Az implicit leadership elméleteket is megközelíthetjük mint olyan, a követők által elvárt tulajdonsághalmazokat, amelyek kritikusak a sikeres leadership szempontjából. Bár ezek az implicit elméletek a követők fejében jönnek létre, operacionalizálásuk mégis úgy történik meg, mint a tulajdonságelméleteknél.

Összefoglalóan értékelve a vezetői tulajdonságelméleteket, az alábbiak állapíthatók meg:

- Úgy tűnik, hogy minden ellentmondás és kutatási zsákutca ellenére, vannak olyan tulajdonságok és személyiségjegyek, amelyek segítségével a vezetők megkülönböztethetők a nem-vezetőktől (House & Aditya, 1997).
- Sikertült azonosítani olyan tényezőket, amelyek magyarázzák a korai kutatások kudarcait, és megnyitják a lehetőséget az újabb kutatások előtt (ld. Bem és Mischel eredményei) (House & Aditya, 1997). Ezen tényezők azonosításával tulajdonképpen megtörtént az elmozdulás a helyzeti tényezők vizsgálata fele.
- Az elméletek eredményei beépültek a későbbi kutatásokba, illetve ma is használatos módszertani eljárások fejlesztéséhez szolgáltak alapként (Bakacsi, 1996).
- A klasszikus tulajdonságelméletek nem határoznak meg közvetítő tényezőket, azonban a későbbi elméletek kiemelik az erős vagy gyenge társas meghatározottságú helyzeteket, illetve az egyéni jellemzők szerepét.

2.1.3.2. A vezető magatartását középpontba helyező elméletek

A vezetői tulajdonságelméletek részleges sikertelensége a kutatók figyelmét a vezetőik magatartásának megfigyelésére irányította. A vezetők viselkedése került a figyelem középpontjába, s ezzel együtt a vezető fejlesztésének lehetőségén is bekerült a figyelem fókuszába. A vezetői magatartást középpontba helyező elméletek áttekintését a 2. táblázat tartalmazza.

A következő elméletek sorolhatók ebbe a csoportba:

- Kurt Lewin elmélete az autokratikus, demokratikus és laissez faire vezetésről
- Likert tipológiája
- Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvétel modellje
- Az Ohio-i Állami kutatócsoport elmélete
- A Michigan-i Állami Egyetem modellje
- A Blake-Mouton féle vezetési rács

2. táblázat: A vezető magatartását középpontba helyező elméletek áttekintése

Szempont	Megjelenése az elméletcsoportnál
A vezető befolyásolásának módjai, a vezető és a követők viszonya:	A vezetői magatartást vizsgáló elméletek azzal a feltételezéssel élnek, hogy a vezető relatíve konzisztens módon viselkedik az általa vezetett csoporttal. Ez az általános viselkedési stílus (Average Leadership Style - ALS (Dansereau et al, 1995)) különbözteti meg a vezetőt a követőktől.
A leadership megragadása, operacionalizálása, a leadership, mint folyamat	Az elméletek a vezetést a feladatokra és a beosztottakra fordított vezetői figyelem és vezetői magatartás, illetve a vezetői döntéshozatal jellemzésének segítségével ragadják meg. Bár terminológiájukban különböznek az egyes elméletek, de a feladatra és a csoporton belüli kapcsolatokra irányuló figyelem szinte mindig megjelenik.
Kutatási és mérési és módszerek:	A vezetői viselkedés megragadásához az egyes kutatások megfigyeléseket, interjúkat, faktorelemzést használtak. A már operacionalizált leadership magatartások mérésére különböző skálákat (pl. kezdeményezés-strukturálás és figyelem skálák) és kérdőíveket használtak az egyes irányzatok. Ezen mérőeszközök pszichometriai jellemzői nem minden esetben felelnek meg az ilyen eszközökkel szemben támasztott követelményeknek (House & Aditya, 1997).

A vezetői viselkedést vizsgáló elméletek csoportját egyes áttekintések további csoportokra bontják, és elhatárolják a vezető döntéshozatali módját és a vezető személyiségének irányultságát vizsgáló elméleteket (pl. Bakacsi, 1996). Az alkalmazott megnevezés részben zavaró is lehet, mert a „személyiség” terminus a tulajdonságelméletekre utal. A kutatások egy része valóban a vezető döntéshozatali módját vizsgálja elsősorban, az elméletek egy másik csoportja pedig a vezető figyelmének és viselkedésének irányát. A vezető figyelmének és viselkedésének irányát ezek a kutatások a feladatokra és/vagy a csoporton belüli kapcsolatokra való fókuszálásként határozzák meg. Áttekintésemben nem bontom további csoportokra ezt az elméletcsoportot, hanem a hasonló eredményről beszámoló kutatásokat egymás után ismertetem.

Lewin, Lippitt és White eredményei

Lewin, Lippitt és White megfigyeléseik és kísérleteik során autokratikus, demokratikus és laissez faire vezetési stílusokat különítettek el. Bár elméletük önmagában nem előíró jellegű, az egyes leadership stílusok elnevezése erős ideológiai töltetet és normatív jelleget hordoz. Az elnevezések ideológiai töltete mellett, kísérleteikben tényszerűen feltárták az egyes stílusok következményeit a csoportteljesítményre és a csoporttagok elégedettségére. Az ideológiai töltet és normatív

jelleg megjelenése érthetővé válik, amint az olvasó számára kiderül, hogy a kutatásokat a II. világháború alatt Németországból elmenekült Kurt Lewin irányította. Bár a Lewin és munkatársai által használt terminológia igen népszerű volt egy időszakban, igen kevés további kutatást inspirált. Ennek egyik oka az ideológiai töltet lehetett, továbbá az, hogy kutatásaikat iskolás gyerekekkel végezték.

Likert tipológiája

Likert a következő vezetési stílusokat különítette el: keménykezű parancsoló, jóakarató parancsoló, konzultatív vezető és részvételi csoport. Kutatási eredményei alapján a participatív vezetői stílust, mint a vezetés hatékonyságát növelő eszközt ajánlotta (Bakacsi, 1996).

Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvétel modellje

Tannenbaum és Schmidt beosztottközpontú és főnökközpontú vezetést különít el. A két stílus kontinuumot képez, amelynek a végpontjai közötti átmenetet a szerzők hétfokozatú skála segítségével jellemezzék. Az egyes fokozatokat a beosztottaknak a döntésekben való részvételének mértéke²² jelzi (Tannenbaum & Schmidt, 1966).

Az eddig ismertetett elméletek a vezetői stílust aszerint írták le és jellemezték, hogy a vezető mennyire vonja be a problémamegoldási és döntéshozatali folyamatba a beosztottakat. Közös jellemzője ezeknek a modelleknek, hogy többé-kevésbé előírják a sikeres vezetés feltételeként a bevonást, a beosztottakkal való konzultációt. A modellekből hiányzik a helyzeti tényezők figyelembevétele.

A következő részben áttekintett elméletek a vezető figyelmét és magatartásának irányát operacionalizálják. Általában mindegyik elmélet a két irányultságot határozza meg: a feladatra és a csoportra, az azon belüli kapcsolatokra fordított figyelmet.

²² A részvétel fokozatai a főnökközpontú vezetéstől a beosztottközpontú vezetés irányába haladva a következők (Tannenbaum & Schmidt, 1966):

1. A vezető meghozza és bejelenti döntését.
2. A vezető „eladja” döntését.
3. A vezető elmondja ötleteit és felszólítja beosztottait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
4. A vezető bejelent egy döntést, úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető elmondja a problémát, javaslatot kér, majd dönt.
6. A vezető kijelöli a határokat, majd felkéri a csoportot a döntésre.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy tág kereteken belül a csoport hozza meg a döntést.

A Michigan-i Egyetem modellje

A Michigan-i Egyetem kutatóinak elemzései az alábbi négy leadership faktort eredményeztek: a *cél-hangsúlyozása* és a *munka facilitálása* – e két faktor alkotja feladatorientált vezetési stílust - valamint a *támogatás* és az *interakciók facilitálása* – ezek alkotják a beosztottcentrikus vezetői stílust (Bakacsi, 1996, House & Aditya, 1997)

Az Ohio-i Állami Leadership Kutatócsoport modellje

Az Ohio-i Állami Leadership Kutatócsoport hasonló vezetői stílusokat figyelt meg: kezdeményezés-strukturálás (initiating structure) és figyelem (consideration) a beosztottakra.

A Michigan-i Egyetem és az Ohio-i Csoport eredményei egybecsengenek mind a leírt vezetői stílusok, mind pedig azok hatékonyságát illetően: mindkét kutatócsoport a figyelem/beosztottcentrikus vezetést találta eredményesebbnek. A két csoport eredményei abban különböztek, hogy míg az Ohio-i csoport egymás mellett létezőnek írta le a két vezetői stílust, a Michigan-i Egyetem kutatói egymást kizárónak tartották őket. Ebből fakad az a különbség is, hogy az Ohio-i Csoport eredményi szerint a mindkét stílussal jellemezhető vezetők eredményesebbek (Bakacsi, 1996).

A Blake-Mouton féle vezetési rács

Blake és Mouton modellje a beosztottakra fordított figyelem és a termelésre fordított figyelem dimenzióiból képez mátrixot. A két dimenzió találkozási pontjai segítségével öt vezetői stílus írható le: emberközpontú, csoportközpontú és kompromisszumos vezetés, hatalom-engedelmesség viszony, „fél-vezetés”²³. Blake és Mouton szerint legeredményesebb a csoportorientált vezetés. Ennél a vezetésnél egyaránt magas a beosztottakra valamint, a termelésre fordított figyelem (Bakacsi, 1996).

A vezető magatartását vizsgáló elméletek és kutatások legjelentősebb eredményeinek a következőket tartom:

- Definiálták a feladat- és kapcsolatorientáltság fogalmát, amelyet a későbbi kutatások továbbfejlesztve beépítettek modelljeikbe

²³ Valójában a vezetői szerep fel nem vállalásáról, elutasításáról van szó.

- Azzal, hogy a vezető személyiségvonásairól a viselkedésére terelődött a figyelem, megjelent a leadership taníthatóságának, a vezető fejlesztésének és képzésének a lehetősége²⁴.

Az elméletek leggyakoribb kritikájaként az erősen spekulatív jellegű, koncepcionális háttér nélküli elméletalkotást, a megfigyelések és elemzések szinte kizárólag alacsony szervezeti szinten dolgozó vezetőkre való fókuszálását, és a mérési módszerek kidolgozatlanságát említik (House & Aditya, 1997).

A fenti jellemzők mellett, ezek az elméletek sem inspiráltak további kutatásokat: a Leadership Quarterly 1990 és 2000 közötti, 10 évnyi fennállása alatt, a megjelent publikációk 2,5%-a foglalkozott ezzel a témával (Lowe & Gardner, 2001).

2.1.3.3. Kontingenciaelméletek

A kontingenciaelméletek jellemzője, hogy a vezetői viselkedést és különböző szituációs tényezőket próbálják egymáshoz illeszteni. Ezek az elméletek felhasználják az előző kutatások eredményeit (pl. a vezető viselkedésének dimenziói) és vizsgálódásuk fókuszába vonják azokat a helyzeti jellemzőket, amelyek befolyásolhatják a leadership sikerességét.

A helyzeti tényezők, hatásuk alapján többfélék lehetnek (Howell & Dorfman & Kerr, 1985):

- A leadership hatását semlegesítő vagy erősítő változók²⁵. Ezen tényezők független változóként bizonyos helyzetekben kiolthatják a leadership hatását vagy erősíthetik azt.
- A leadership helyettesítői és kiegészítői²⁶. Ezen tényezők, független változókként, helyettesíthetik, vagy kiegészíthetik a leadership hatását (ld. Kerr & Jermier, 1987).
- Közvetítő változók²⁷. A közvetítő változók tulajdonképpen függő változók, mivel egy köztes tényezőt jelentenek a vezető tevékenysége és az eredményváltozó között.

Az egyes helyzeti tényezők hatásait és ok-okozati összefüggéseit a 2 ábra tartalmazza.

²⁴ A személyiségvonásokat a pszichológia hagyományosan nehezen megváltoztatható jellemzőknek tartja, míg a tanulás hatására bekövetkező viselkedésváltozást természetes folyamat.

²⁵ Az eredeti angol megnevezés a leadership neutralizer és a leadership enhancer.

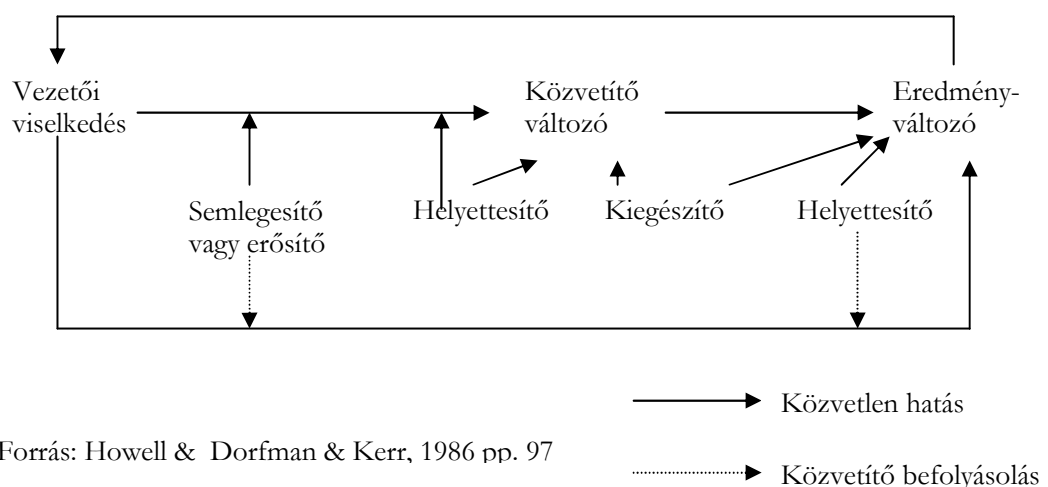
²⁶ Az eredeti angol megnevezés a leadership substitute és a leadership supplement.

²⁷ Az eredeti angol elnevezés a leadership mediator, vagy egyes esetekben az intervening variable.

Az egyes kontingenciaelméletek különböző típusú szituációs tényezőket használnak, és nem teszik minden esetben egyértelművé, hogy az adott tényező hogyan hat az leadership folyamatára.

Villa és szerzőtársai (Villa et al., 2003) elemezték a szituációs tényezők meghatározásának módszereit, és azt találták, hogy a kutatások legnagyobb részében a használt statisztikai módszerek a felelősek a kontingenciaelméletek szituációs tényezőinek kevésbé sikeres empirikus azonosításáért, és hatásuk igazolásának sikertelenségéért.

2. ábra: A leadership szituációs tényezői



Forrás: Howell & Dorfman & Kerr, 1986 pp. 97

Az ismertetett osztályozáshoz hasonló, ugyanakkor könnyebben használható, Bakacsi (2005) osztályozása, aki a szituációs tényezőket függő vagy független változóknak tekinti. A független változó önállóan fejt ki hatását a leadership folyamatában, míg a függő változó köztes tényező a vezető és a folyamat eredménye között.

Az alábbi elméleteket sorolhatjuk a kontingenciaelméletek közé:

- Fiedler LKM kontingenciaelmélete²⁸
- Fiedler és Garcia kognitív erőforrás elmélete
- Hersey és Blanchard életciklus modellje
- Vroom és Yetton normatív döntéselmélete
- House út-cél elmélete

²⁸Az LKM kontingenciaelmélet elnevezést azért használom, mert Fiedler neve két, ebbe az elméletcsoportba sorolható modellhez is köthető: az egyik az LKM kontingenciaelmélet, amely az egyik legelső kontingenciaelmélet, a másik pedig a kognitív erőforrás elmélet. Az LKM elnevezés a legkevésbé kedvelt munkatárs rövidítése. Angol megfelelője az LPC (Least preferred co-worker)

- Wofford LEFI²⁹ (leader-környezet-követő interakció) elmélete
- Yukl többszörös kapcsolat³⁰ modellje
- Graen és Uhl-Bien LMX³¹ elmélete

A kontingenciaelméletek jellemzőinek rövid áttekintését a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat: A kontingenciaelméletek jellemzőinek áttekintése

Szempont	Megjelenése az elméletcsoportnál
A vezető befolyásolásának módjai, a vezető és a követők viszonya:	A kontingenciaelméletek azzal a feltételezéssel élnek, hogy a sikeres vezetés a vezető viselkedésének és a szituációs tényezők illeszkedésének függvénye. Az elméletek szerint, a vezető befolyását a szituációs tényezők erősíthetik, semlegesíthetik, kiegészíthetik, helyettesíthetik, vagy közvetíthetik, annak függvényében, hogy milyen típusú szituációs tényezőt tartalmaz az adott modell. A vezető egyéneket vagy csoportokat befolyásolhat annak függvényében, hogy az egyes elméletek hogyan határozzák meg a kontextuális tényezőket.
A leadership megragadása, operacionalizálása, a leadership, mint folyamat:	A kontingenciaelméletek nagy része a leadershipet a feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetői magatartás, vagy ezek kombinációinak segítségével ragadja meg. Egyes elméletek a vezető döntéseinek (pl. Vroom & Yetton), a környezetében található csoportokkal kialakított kapcsolatainak (LMX) vagy kognitív erőforrásainak (intelligencia, tapasztalat, szakmai tapasztalat)(pl. Fiedler & García), segítségével ragadják meg.
Kutatási és mérési és módszerek:	A kutatások laboratóriumi kísérleteket, megfigyeléseket, kérdőíves módszereket és faktorelemzést használtak az elméletek kialakításához. A kidolgozott elméletek különböző skálákat és kérdőíves módszereket használnak tárgyalt tényezők mérésére.

Az általam feldolgozott irodalmi áttekintések (pl. House & Aditya, 1997; Yukl, 1989) között nincs teljes egyetértés abban, hogy pontosan mely elméleteket sorolják a kontingenciaelméletek közé. A fenti lista szinte az összes olyan jelentős elméletet tartalmazza, amelyek helyzeti tényezők segítségével operacionalizálják az eredményes leadershipet.

Fiedler LKM kontingenciamodellje

Fiedler modellje a vezetői stílust feladatorientált és kapcsolatorientált magatartásként definiálja, amelyeket mélyen a személyiségben gyökerezőnek tart. A mély személyiségbeli gyökerek alapján Fiedler a vezetői stílust gyakorlatilag megváltozhatatlannak tartja. A

²⁹ A LEFI a Leader-Environment-Follower Interaction elnevezésből származik, magyarra leader-környezet-követő interakciós elméletként fordítom.

³⁰ Yukl elméletének eredeti elnevezése multiple linkage theory; ezt fordítom többszörös kapcsolat elméletnek.

³¹ Az LMX a Leader-member-exchange elnevezésből származik.

vezetői stílus mérésére az LKM-skálát használja, amely sajátos logikájú, sokat vitatott mérőeszköz. A vezetői stílusnak illeszkednie és a helyzet jellemzőinek illeszkedniük kell egymáshoz. A szerző a helyzet jellemzőinek megragadásához a vezető pozícióból adódó hatalmát, a csoport által elvégzendő feladat strukturáltságát és a vezető-beosztott viszonyt használja fel. A három tényező nyolc lehetséges kombinációja határozza meg, az adott helyzet kedvezőségét. A modell szerint a szélsőségesen kedvező és kedvezőtlen helyzetekben egyaránt a feladatorientált vezetés a hatékony³², míg a köztes helyzetekben a kapcsolatorientált stílus a hatékony (Fiedler, 1980). A későbbiekben módosított terminológiájú elmélet (vezetői stílus helyett a vezető motivációs beállítódása, illetve a helyzet kedvezősége helyett helyzeti kontroll) igazolásának és cáfolásának érdekében rengeteg kutatás és kísérlet született, és úgy tűnik, mind a modell, mind pedig a felhasznált mérőeszközök (LKM skála, a helyzeti tényezőket mérő skálák és szociometrikus módszerek) részben igazolást nyertek (Ayman & Chemers & Fiedler, 1995). A modell érdekessége, hogy Fiedler nem a vezető motivációs beállítódásának helyzethez való igazítását javasolja; ehelyett arra a következtetésre jut, hogy különböző helyzetekhez különböző vezetőket, és ezzel vezetői stílust érdemes választani. E következtetés mögött két előfeltevést találhatunk:

- A tulajdonságméletek irányába való visszakanyarodást jelenti az a feltételezés, hogy a feladat- vagy a kapcsolatorientáltság nehezen változtatható vezetői viselkedés.
- A helyzet vezetőhöz való igazítása mögött azt a feltételezést találhatjuk, amely szerint a helyzeti tényezők relatíve állandóak, hosszabb időtáv alatt változnak meg. Kérdéses, hogy napjaink gyorsan változó szervezetei és környezete esetében ez az előfeltevés mennyire igazolható.

Fiedler és Garcia kognitív erőforrás elmélete

A kognitív erőforrás-elmélet részben az LKM kontingenciaelmélet továbbfejlesztése. Az elmélet magyarázóereje növelésének érdekében Fiedler és Garcia megvizsgálta a stressz hatását a vezetőkre és a beosztottakra. A modell további változóit a vezető kognitív erőforrásai, az intelligenciája és a tapasztalata jelentik. Az említett új tényezőkkel kiegészült modell legfontosabb megállapítása, hogy alacsony mértékű stressz esetén az intelligencia pozitívan, a tapasztalat pedig negatívan korrelál a teljesítménnyel, míg magas stressz esetén az intelligencia negatívan, a tapasztalat pedig pozitívan korrelál a teljesítménnyel (Fiedler, 1995). Az intelligencia és a stressz tehát más

³² Fiedler a vezető hatékonyságát a csoportteljesítmény alakulásával méri.

és más helyzetekben járul hozzá a sikeres vezetéshez, s esetenként kioltja egymás hatását.

A vezető kognitív erőforrásai akkor hatnak a csoport teljesítményére, ha a vezető direktív és a probléma strukturálatlan.

A kognitív erőforrás-elmélet egyik legnagyobb hozzájárulása a leadership elméletekhez annak a kérdésnek a tisztázása, hogy a vezetőnek mikor érdemes bevonó/participatív és mikor irányító stílust alkalmaznia (House & Aditya, 1997). Az elmélet alapján a vezető kognitív erőforrásai csak akkor érvényesülhetnek, ha a vezető megmondja a csoportnak, hogy mit tegyenek, a beosztottak pedig követik a vezető utasításait. Ha tehát a vezető-beosztott viszony rossz, a leadership akkor lehet hatékony, ha a vezető a beosztottak viselkedését teljes mértékben irányítja, és a vezetőt nem éri stressz, így intelligenciája érvényesül, vagy, ha stressz éri, akkor hasznosíthatja korábbi releváns tapasztalatait. Ha a vezető nem tudja kontrollálni a helyzetet és a vezető-beosztott viszony rossz, sem a bevonó, sem a direktív vezetői viselkedés nem érvényesül. Ha stressz szintje és vezető intelligenciája alacsony, vagy magas stressz esetén hiányoznak a releváns tapasztalatai, a direktív vezetés eredménytelen. Ha a vezető-beosztott viszony jó, a stressz mértéke alacsony, a bevonó viselkedés akkor eredményes, ha a beosztottak intelligensebbek vezetőjükénél. Jó vezető-beosztott viszony és magas stressz esetében a bevonó vezetés akkor eredményes, ha a beosztottak tapasztaltabbak a vezetőjükénél. E két utóbbi esetben a jó vezető-beosztott viszony alapján feltételezhetjük, hogy a vezető hallgat beosztottai tanácsára. Rossz vezető-beosztott viszonyok esetében a bevonó vezetés nem lehet eredményes, mert a vezető és a beosztottak nem hallgatnak egymásra.

A kognitív erőforrás-elmélet állításainak egy részét sikerült empirikusan igazolni, ugyanakkor kétséges néhány jellemző operacionalizálásnak minősége (pl. a tapasztalatot a munkával eltöltött évek száma mutatja) (Yukl, 1989).

Hersey és Blanchard modellje

Hersey és Blanchard modelljével találkozhatunk a leggyakrabban a vállalati gyakorlatban. A szerzők szerint a vezetési stílust a követők érettségének függvényében kell megválasztani. A vezetési stílust egyszerre jellemzik feladat- és kapcsolatorientáltsággal. Négy vezetési stílust³³ különböztetnek meg: S1: diktáló (telling),

³³ Az egyes vezetési stílusok a feladat- és kapcsolatorientáltság különböző arányú együttjárásából adódnak (Bakacsi, 1996):

- S1: Diktáló vezető: erős feladat-, gyenge kapcsolatorientáltság

S2: eladó (selling), S3: résztvevő (participating), S4: delegáló (delegating).

Az érettségnek szintén négy szintje különböztethető meg: É1-É4.³⁴ Az érettséget Hersey és Blanchard a képesség és a motiváltság különböző kombinációival operacionalizálja (Bakacsi, 1996); ezek különböző kombinációihoz kell illeszkednie a vezető stílusának.³⁵ A szerzők elméletüket „életciklus” elméletként is meghatározzák: a vezető-beosztott viszony (és a beosztott érettsége), a szülő-gyerek viszony analógiájára az S1(É1)-S2(É2)-S3(É3)-S4(S4) „fokozatokon” keresztül fejlődik, az egyre kevésbé szigorú ellenőrzés és a nagyobb önállóság (ami a beosztott érettségének függvénye) felé (House & Aditya, 1997).

Hersey és Blanchard elmélete rendkívül jól kezelhető, praktikus fogalmi kerettel rendelkezik. Áttekinthetősége és érthetősége az egyik oka annak, hogy a vezetőképzésben ez az egyik legelterjedtebb³⁶ leadership modell. A modell empirikus igazolási kísérletei igen kevés eredményt hoztak (House & Aditya, 1997). Az említett tulajdonságai miatt a modell leginkább a vezetőképzésben népszerű³⁷ és kevésbé a leadership kutatók körében.

Vroom és Yetton normatív döntésmélete

Vroom és Yetton, majd Vroom és Jago elmélete számít a leginkább előíró kontingenciaelméletnek. Az eredményes vezetést a jó vezetői döntések segítségével operacionalizálják. A jó vezetői döntés szakmailag és gazdaságilag megfelelő minőségű valamint a beosztottak által elfogadott, ha az elfogadásuk szükséges a megvalósításhoz. Modelljük szerint a vezető döntési stílusát kell illeszteni a probléma jellegéhez. A szerzők hét vezetési/döntési stílust³⁸ határoznak meg, amelyek az egyéni, autokratikus

- S2: Eladó vezető: erős feladat- és kapcsoltorientáltság
- S3: Résztvevő vezető: gyenge feladat-, erős kapcsoltorientáltság
- S4: Delegáló vezető: gyenge feladat- és kapcsoltorientáltság

³⁴ A beosztottak érettsége a következőképpen definiálható:

- É1: a beosztottak nem képesek és nem is hajlandók felelősséget vállalni.
- É2: a beosztottak hajlandók lennének felelősséget vállalni, de nincsenek meg a szükséges képességeik.
- É3: a beosztottak képesek lennének, de nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető vár tőlük.
- É4: a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük

³⁵ Az É1-nek megfelelő stílus az S1, az É2-nek az S2, stb.

³⁶ A modellre gazdag eszköztárral rendelkező vezetői készségfejlesztő tréningek épülnek.

³⁷ A két szerző ma külön dolgozik, és mindketten átalakították a modell terminológiáját.

³⁸ A hétféle döntési/vezetési stílus a következő (House & Aditya, 1997):

1. A I. A vezető maga oldja meg a problémát a rendelkezésére álló információk alapján.
2. A II. A vezető beszerzi az információt beosztottjaitól, majd dönt. A beosztottak szerepe a döntéshez szükséges információk biztosítása.
3. C I. A vezető a fontosabb beosztottakkal egyénenként megbeszéli a problémát, majd dönt.
4. C II. A vezető összehívja beosztottait, és mint csoporttól gyűjti be az információkat, majd dönt.

döntéstől a csoportos demokratikus döntések különböző módozatain át a döntés delegálásáig terjednek. A helyzet/probléma jellemzőit nyolc kritérium segítségével írhatjuk le. A jó döntési módszer kiválasztását egy nyolc kérdésből álló döntési fa segítségével tehetjük meg (Jago & Vroom, 1980). A döntési fa segítségével problémátípusokat határozhatunk meg, amelyekhez a szerzők hozzárendelik a javasolt döntési stílust (Bakacsi, 1996). Az elméletet Vroom és Jago fejlesztette tovább: bevezették az összesített eredményesség kritériumát, amelyet a döntés minősége, a beosztottak elköteleződése (az elfogadás helyett), a döntés meghozatalához szükséges idő és a döntésnek a beosztottak fejlődésére gyakorolt hatása alkot. A szerzők kiterjesztették modelljüket: tizenkét problémajellemzőt, tizenkét döntési szabályt és nyolc problémátípust írnak le (Jago & Vroom, 1980). A négyféle eredményességekritérium, a tizenkét problémajellemző és a tizenkét döntési szabály kombinációja nagyon magas számú kombinációhoz vezet, megnehezítve a modell alkalmazását (House & Aditya, 1997).

A modellek tesztelése során igazolást nyert érvényességük, bár néhány szabály erősebben érvényesült és megjelent néhány további közvetítő tényező (Yukl, 1989). A normatív döntéselmélet kezdeti változata a vezetői viselkedés viszonylag szűk tartományával foglalkozik; ennek ellenére a jellemzők és kritériumok kombinációi miatt nehézkes a használata. A módosított változat az eredeti modellhez képest szinte áttekinthetetlenül bonyolult.

A normatív döntési modell leggyakoribb kritikái a következők (House & Aditya, 1997):

- A modell feltételezi, hogy a döntéshozó céljai egybeesnek a szervezet céljaival.
- A modell alkalmazásához külön képzés szükséges, ezért korlátozott az a populáció, amely használhatja.
- A modell figyelmen kívül hagyja a vezető tárgyalási és egyeztetési készségeit, amelyek szükségesek a csoportos döntések meghozatalánál.
- A sok releváns jellemző és kritérium miatt a modell tesztelhetetlen.

Mindezen kritikák ellenére a modell átkerült a vállalati gyakorlat oldalára azáltal, hogy vezetői készségfejlesztési programok épülnek rá.

5. GI: A vezető és beosztottja (két személye) közösen döntenek

6. G II. A vezető a problémát megosztja a beosztottakkal (a csoporttal), együttesen alakítanak ki alternatívákat, megpróbálnak egyetértésre jutni.

7. DI: A döntés delegálása

A: autokratikus; **C:** konzultatív; **G:** csoport

House út-cél elmélete

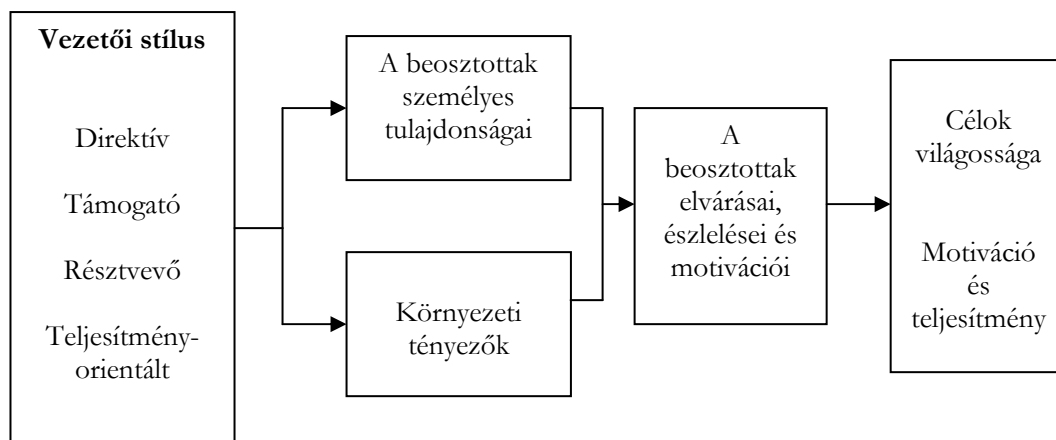
Robert House út-cél elmélete az egyik leggyakrabban idézett kontingenciaelmélet. Az elmélet szerint a beosztottak teljesítménye annak függvénye, hogy a vezető mennyire segíti elő a beosztottak elvárásainak megvalósulását. Egy vezetői viselkedés annyira elfogadott, amilyen mértékben a beosztottak azt jelenlegi, vagy jövőbeni elégedettségük forrásának látják. A vezetői viselkedés akkor motiváló hatású, ha össze tudja kapcsolni a beosztottak motivációs bázisát a hatékony teljesítménnyel, és ha a teljesítményhez szükséges támogatást és jutalmat képes nyújtani. House a direktív, a támogató, a résztvevő és teljesítményorientált vezetői stílusokat³⁹ írja le meg, túllépve ezzel a klasszikus feladat- és kapcsolatorientáltság dichotómián. Bármelyik viselkedésfajta megjelenhet egy vezetőnél.

A modell által számításba vett szituációs változók kétfélék: részben olyan környezeti tényezők, amelyek a beosztottaktól függetlenek (feladatstruktúra, munkacsoport, formális szervezeti rendszer), másrészt pedig olyanok, amelyek a beosztottak tulajdonságai (kontroll helye, tapasztalat, képesség). A környezeti tényezők meghatározzák a kívánatos vezetői viselkedést, míg a személyiségtényezők meghatározzák a vezetői viselkedés és a környezet értelmezését. A vezetés akkor eredményes, ha vezető (a megfelelő stílussal) megfelelő szinten tud tartani minden eredményt befolyásoló tényezőt (Mullins, 1996). Az elmélet és a vezetés folyamatának áttekintését segíti a 3. ábra.

³⁹ A vezetői stílusok jellemzői a következők:

1. A *direktív vezető* tudatja az elvárásokat, és megadja, hogyan kell elérni az adott célt.
2. A *támogató vezető* fogékony a beosztottak problémái iránt.
3. A *résztvevő vezető* döntéseinél megkérdezi és felhasználja a beosztottak véleményét.
4. A *teljesítményorientált vezető* kihívó célokat helyez a beosztottak elé, és maximális teljesítményt vár el.

3. ábra: Az út-cél elmélet



Forrás: Mullins, 1996., pp. 270.

Az elmélet empirikus igazolását célzó kísérletek eredménye vegyes, bizonyos kapcsolatokat sikerült igazolni, azonban a modell néhány eleméről bebizonyosodott, hogy megalkotásának idején nem vizsgálták megfelelően (Yukl, 1989).

House 1996-ban publikálta modellje továbbfejlesztett változatát, amelyben növeli a modell komplexitását (House, 1996). A továbbfejlesztett modell nyolcféle vezetői magatartást ír le, kibővíti a közvetítő tényezők számát olyan jellemzőkkel, amelyek a leader viselkedése és a csoport teljesítménye között közvetítenek. Az új modell jobban specifikálja érvényességének peremfeltételeit, és megpróbálja kezelni az empowermentet is.

Az út-cél elmélet legnagyobb eredménye, hogy a vezetői magatartás leírásánál kilépett a megszokott feladat- és kapcsolatorientáltság keretéből és komplexebben ragadja meg a vezetői stílust. Újdonság az elméletben az is, hogy a vezető-beosztott kapcsolatot egyéni szinten is vizsgálja (Jermier, 1996). Azzal, hogy az elmélete komplexen ragadta meg a helyzet jellemzőit további kutatásokat inspirált a kontingenciaelméletek körében (Jermier, 1996). Az elméletet House felhasználta az értékközpontú vezetés és a karizmatikus vezetés elméleteinek kidolgozásánál.

Wofford LEFI elmélete

A LEFI elmélet a leadershipet olyan interperszonális befolyásolásként határozza meg, amely bizonyos célok elérésének érdekében történik (Wofford, 1982). A LEFI elmélet tág értelmezési keretet alkalmaz a leadership mechanizmusának leírásához. Az elmélet szerint a beosztottak teljesítményét négy tényezőcsoport határozza meg: a

munka elvégzéséhez szükséges képességek, a feladat elvégzésének motivációja, a beosztott tiszta és helyénvaló szerepészlelése és értelmezése, és különböző környezeti korlátozó tényezők. A vezető minden tényező és elvégzendő feladat esetében folyamatos elemzést végez, mintegy diagnosztizálja a 4 tényező állapotát. A vezető tevékenységének lényege, hogy a beosztottak teljesítményét meghatározó négy közvetítő tényezőt vizsgálja és befolyásolja a beosztottak teljesítményének érdekében. A vezető tevékenysége attól függ, hogy mely tényezőnél talál hiányosságokat. A vezető tevékenységét a vezetői tulajdonságai, környezeti tényezők és beosztottak felől érkező visszajelzések is befolyásolják (Wofford, 1982). Az elmélet igen komplex értelmezését próbálja adni a vezetői tevékenységnek. A komplex értelmezés megnöveli a modell magyarázóerejét, azonban szinte tesztelhetetlenné teszi a modellt. Az elmélet újdonsága, hogy nem a vezetői viselkedés közvetítő tényezőkön keresztül való hatását vizsgálja és ezzel a megközelítéssel újat hoz a kontingenciaelméletek jellemző megközelítésmódjához.

Yukl többszörös kapcsolat modellje

Yukl elméletének alapfeltevése, hogy a csoport teljesítményét hat közvetítő tényező határozza meg: a csoporttagok erőfeszítése, képességeik, a munka szervezettsége, a csapatmunka és együttműködés, az alapvető erőforrások rendelkezésre állása, és (közép- és felsővezetők esetében) a szervezet többi részével folytatott koordináció. Yukl elhatárol helyzeti tényezőket, amelyeknek egy része a fenti közvetítő tényezőket befolyásolja, másik részük pedig meghatározza az egyes közvetítő tényezők jelentőségét egy-egy helyzetben. A vezető a közvetítő tényezőket befolyásolja, úgy, hogy közben rá is hatnak a helyzet jellemzői. Rövidtávon a vezető általában a közvetítő tényezőket próbálja meg befolyásolni, míg hosszabb távon a helyzetet teszi a lehető legkedvezőbbé (Yukl, 1971).

Az elmélet igen komplexen próbálja megragadni a vezető tevékenységét, szinte már „minden mindennel összefügg” típusú modellt generálva. Valószínűleg a túlzott komplexitás az oka, hogy a modell nem vált különösebben népszerűvé és nem generált újabb kutatásokat.

Az LMX elmélet

Az LMX elmélet egyetlen jellemzője miatt került a kontingenciaelméletek közé: az erősen leíró jellegű elmélet azt feltételezi, hogy a vezető megkülönböztetett kapcsolatot

alakít ki az általa vezetett csoport egy részével (ingroup), míg a többi csoporttaggal való kapcsolatára nem jellemző a megkülönböztetett jelleg (outgroup). Az elmélet előzményének a VDL (Vertical Dyad Linkage) modell tekinthető, amely a vezetők és követők viselkedését elemzte azok diád szintű kapcsolataiban (Dansereau et al., 1995; Dansereau & Yammarino & Kennedy, 2001). Az LMX elméletet a későbbiekben Graen és Uhl-Bien elhatárolja a VDL megközelítéstől azzal, hogy az LMX fókuszába kizárólag a vezető-beosztott kapcsolatokat, ezek jellegének elemzését helyezi (Dansereau & Yammarino & Markham, 1995). Az LMX modell kiindulását az a feltételezés jelenti, amely szerint feladatainkat a szervezetekben szerepeken keresztül látjuk el (Dienesch & Lieden, 1986). Az LMX modell a szerepek dinamikáját (szerepelvárás – szerepbetöltés, stb.) operacionalizálja. A modell szerint a vezető megkülönböztetett szerepdinamikát, közeli, bizalmon alapuló kapcsolatot alakít ki néhány kulcsemberral, míg a többiekkel a kapcsolata formálisabb, többnyire szabályokon alapuló. A beosztott-szerepek tehát kétféleképpen alakulhatnak: bizalmon alapuló, sok interakciót és támogatást tartalmazó a vezetőhöz közeli szerepek (ingroup) és kevesebb interakciót, bizalmat és támogatást tartalmazó szerepek (outgroup). A modell feltételezése szerint az ingroup teljesítménye a vezető-beosztott kapcsolat jellegének köszönhetően magasabb.

Az elmélet megértését nehezítette, hogy csak nagyon későn sikerült valamennyire is tisztázni, hogy az LMX elnevezésnek mi is pontosan a jelentése. Az egyik legvilágosabban fogalmazó definíció szerint az LMX: olyan összetevők és ezek kapcsolatainak rendszere, amelyek egy diád mindkét tagját tartalmazzák, akiknek viselkedése kölcsönösen függ egymástól, közösen felelősséget vállalnak az eredményekért, közösen értelmezik és adnak jelentést környezetüknek, készítik oksági térképeket (Scandura, Graen, & Novak, 1986).

Graen és Uhl-Bien (1995) alapján az elmélet fejlődése négy fázisban írható le:

1. Az első fázis legfontosabb eredménye a leader megkülönböztetett kapcsolatainak felfedezése, és így a leader viselkedésének elhatárolása az ALS felfogástól;
2. A második fázis során a kutatás fókuszában a vezető-beosztott kapcsolatok jellege állt (egyben elhatárolódás a VDL megközelítéstől);
3. A harmadik fázisban a figyelem a vezető-beosztott viszonyról és különbségtételről arra a kérdésre terelődött, hogy a vezetők hogyan tudnak személyes, páros kapcsolatot kialakítani és együttműködni;

4. A negyedik fázis során a kutatók figyelme a tágabb közösségek fele fordult, azt vizsgálva, hogy a diádikus kapcsolatok hogyan jönnek létre a szervezet formális és informális közösségeiben.

A fenti fázisokhoz hozzáadhatunk még egyet: egyik friss publikációjában Uhl-Bien és Maslin (2000) a vezető-beosztott közötti csere jellemzőit vizsgálja.

A fenti fázisok elhatárolása részben megválaszolja az LMX elméletet ért legfőbb kritikát, amely szerint nem világos, hogy az elmélet mire is fókuszál pontosan: a vezető és a beosztott személyére vagy a kapcsolataikra. Ezzel együtt, az elmélet elfogadását és megértését nehezíti, hogy változó a fókusza, illetve, hogy a fókuszt explicit megnevezése csak későn történt meg.

Az LMX modell kritikájaként említik még, hogy nem sikerült egyértelmű összefüggést igazolni a teljesítmény és a jó kapcsolatok között (House & Aditya, 1997).

Bár az LMX elmélet az ingroupba való tartozás és a teljesítmény között magas szintű összefüggést feltételez, tudomásom szerint nem jelöli meg egyértelműen az ingroupba való kerülés kívánatosságát. Ez talán azzal magyarázható, hogy a modell nem képes kezelni azt a feltételezhetően káros hatást, ami azzal jár, ha valamelyik beosztott nem kerül be az ingroupba.

Ezen kritikák mellett a modell legnagyobb érdemének a vezető-beosztott kapcsolatok jellegének vizsgálatát tartom.

A kontingenciaelméletek összefoglalásaként a következőket állapíthatjuk meg:

- A kontingenciaelméletek inspirálták a leadership kutatások legnagyobb részét. A kontingenciaelméletek kutatása sok és szerteágazó eredményhez vezetett. Bár ezek a modellek nagyon sok alapkérdést megválaszoltak, szerteágazóságuk lehet az egyik oka annak, hogy napjaink leadership kutatásaiban csökkent jelentőségük.
- A kontingenciaelméletek közül került át a legtöbb elmélet a vállalati gyakorlatba, ezekre a modellekre alapoznak leginkább a vezetőképző programok. Néhány kontingenciamodell jellemzője a leadership egyszerű és áttekinthető operacionalizálása. Annak ellenére, hogy ezek a modellek nem igazolhatók empirikusan teljes egészükben, mégis jól használhatók a vállalati gyakorlatban, vezetőképző programok alapmodelljeként.
- A kontingenciamodellek egy része kiindulópontját jelenti az új leadership paradigma elméleteinek. Az út-cél elmélet tekinthető az értékközpontú vezetés és a karizmatikus vezetés elméleti előzményének.

- Az elméletek nem kezelik minden esetben tisztán, hogy a szituációs tényezőknek milyen a pontos szerepük a vezetés folyamatában, azaz függő vagy független változóként vannak jelen.

2.1.4. Az új leadership paradigma elméletei

Az új leadership paradigma elméletei az 1980-as években jelentek meg. A paradigma elméleteinek kialakulásában az alábbi szerzőknek volt jelentős szerepük: Robert House az 1976-os karizmatikus vezetés⁴⁰ elméletével, James McGregor Burns, majd a munkájára építő Bernard Bass az üzletkötő és az átalakító vezetés elméletével, Jay Conger és Rabindra Kanungo a karizmatikus vezetés magatartástudományi alapokon építkező elméletével. Ezek az elméletek jelentik az új leadership paradigma kezdetét. Az elméletek fejlődtek, építettek egymás eredményeire, s ma igen szerteágazó eredményeket találhatunk. A szerteágazóság maga után vonja a szelektálás szükségességét.

Áttekintésemben a következő elméletek sorolom ebbe a kategóriába:

1. A karizmatikus leadership elméletei: Robert House, Jay Conger és Rabindra Kanungo, modelljei, valamint ezen elméletek továbbfejlesztései.
2. Az átalakító és üzletkötő leadership elmélete és továbbfejlesztései.
3. A kognitív tudomány eszközeivel és modelljeivel végzett leadership kutatások.

Az új leadership paradigma elméleteinek legnagyobb részére jellemzőek az alábbiak:

- Az eddigi elméletek racionális megközelítésmódjával szemben ezek az elméletek jóval nagyobb hangsúlyt helyeznek a leadership érzelmi tényezőire, a vezető és a követők érzelmi dinamikájára.
- Az elméleti és módszertani háttér jóval fejlettebb mind a leadership, mind a kapcsolódó területek esetében, ami új folyamatmodellek tesztelését és alkalmazását teszi lehetővé.
- Új kutatási módszerek, kutatók és megközelítések jelennek meg a területen: a kognitív tudomány eszköztára és módszerei új elméletek megjelenését teszik lehetővé.
- Néhány esetben megfigyelhetjük, hogy az új paradigma elméletei visszakanyarodnak a korábbi megközelítésekhez és beépítik azok eredményeit: például a karizmatikus

⁴⁰ A karizmatikus vezetés 1976-os elmélete néven említi a szakirodalom a valójában 1977-ben publikált elméletet.

leadership esetében találkozhatunk vezetői tulajdonságokkal, vezetői magatartással és helyzeti tényezőkkel.

- A paradigma elméleteinek kutatása nem ért véget, folyamatosan jelennek meg az újabb eredményekről, elmélet-kiegészítésekről szóló beszámolók, így folyamatosan változnak, finomodnak⁴¹ ezek az elméletek.

Az elméleteket a fent bemutatott csoportosításban tekintem át. A karizmatikus leadership modelljei és az üzleti és átalakító leadership elméletei sok közös pontot tartalmaznak, sokszor építenek egymásra. Ennek ellenére külön-külön tekintem át őket, időről-időre kiemelve a hasonlóságokat és különbségeket. A szétválasztást az indokolja, hogy ezek a modellek egymástól függetlenül jelentek meg és indultak fejlődésnek, csupán a későbbi kutatások során kezdődött el egyes elemeiknek az integrációja⁴². A kognitív tudomány megközelítésére építő elméletek nagyon sok ponton kapcsolódnak az eddigi kutatásokhoz, és ezzel együtt időnként nagyon új szemléletet hoznak a leadership kutatásokba. Erősségük az apró és finom folyamatok, működési mechanizmusok feltárása és igazolása. A karizmatikus leadership elméletei, valamint az üzletkötő és átalakító vezetés elméleteinek további fejlődése nem tekinthető lezárt szakasznak, ami nagymértékben megnehezíti az elméletekből fejlődő további kutatások osztályozását. Napjaink leadership kutatásaira jellemző a neokarizmatikus elméletek alapjain való építkezés, az új kutatási eszközök és modellek használata. E jellemzők alapján a kognitív tudomány modelljeivel végzett leadership kutatások bizonyos értelemben a neokarizmatikus elméletek továbbfejlesztésének, tesztelésüknek tekinthetők.

2.1.4.1. A karizmatikus leadership elméletei

A karizmatikus leadership első elmélete Max Weber nevéhez köthető. Ő elsősorban a karizmatikus vezetés társadalmi aspektusait vizsgálta, azokat a feltételeket, amelyek mellett a karizmatikus leadership megjelenik, ahogyan hozzájárul a társas/társadalmi változásokhoz, és ahogyan a személyes karizma rutinná válva beépül egy stabil társas

⁴¹ E változás és finomodás megnehezíti áttekintésüket is, hiszen újabb és újabb „verziók” jelennek meg, miközben az előző „verziók” empirikus igazolása vagy cáfolása nem történt meg teljes egészében.

⁴² Az elméletek integrációjának jó példája Popper és Zakkai megközelítése, akik különböző stílusként kezelik az üzletkötő, az átalakító és a karizmatikus vezetés, s megpróbálják spekulatív módon megragadni azokat a szituációs feltételeket, amelyek az egyes stílusok megjelenéséhez vezetnek.

rendszerbe (Weber, 1987; House, 2001).

Weber elméletére építve, Trice és Beyer (Trice & Beyer, 1986, in: Beyer & Browning, 1999) a karizmatát az alábbi tényezőkön keresztül definiálja: (1) egy rendkívüli adottságokkal és tulajdonságokkal rendelkező személy, (2) társas krízis, vagy reménytelen helyzet, (3) radikális megoldást kínáló jövőkép, (4) követők, akik hisznek a személy rendkívüli képességeiben és elköteleződnek mellette, és (5) a személy képességeinek és a jövőkép valóságtartalmának igazolódása.

Weber elmélete ma elsősorban hivatkozási és összehasonlítási alapként van jelen a leadership kutatásokban, aminek egyik oka, hogy elméletének empirikus ellenőrzéséről igen kevés tanulmányt találunk. Beyer és Browning (1999) egy vizsgálatuk kapcsán azonosították a Weber féle karizma-elemek egy részének gyakorlatban való megjelenését.

A mai karizmatikus leadership elméletek említésekor szinte mindig megjelenik Robert House neve, aki 1976-ban megalkotott és azóta többször továbbfejlesztett elméletével az új leadership paradigma egyik elindítójának számít, és a Jay Conger - Rabindra Kanungo szerzőpáros neve, akik magatartástudományi alapokra helyezték a karizmatikus leadership elméletét. A két elmélet eltér tartalmában, és a generált kutatások mennyiségében és irányában.

A karizmatikus vezetés elméleteinek áttekintését a 4. táblázat tartalmazza.

4. táblázat: A karizmatikus leadership elméleteinek áttekintése

Szempon	Megjelenése az elméletcsoportnál
A vezető befolyásolásának módjai, a vezető és a követők viszonya:	A karizmatikus leadership elméletei a vezető beosztott kapcsolatát általában diádikus szinten elemzik. Az elméletek hangsúlyozzák a követőknek a vezető által kommunikált jövőképpel való érzelmi azonosulását, a tranzakciókon túlmenő erőfeszítést a követők részéről. Mindezt a vezető a követők érzelmeinek, értékeinek és selfjének befolyásolásával éri el. A vezető-beosztott viszony jellemzésénél a karizmatikus elméletek hangsúlyozzák az érzelmi azonosulást és kötődést.
A leadership megragadása, operacionalizálása, a leadership, mint folyamat:	A karizmatikus vezetés elméletei a leadershipet a vezető személyiségén, tulajdonságain és magatartásán, a társas valamint a szervezeti kontextus jellemzőin, illetve a követők tulajdonságain és attribúciós folyamatain (Conger és Kanungo) keresztül ragadják meg. A vezető személyiségének tulajdonságainak és magatartásának kiemelkedő jelentősége van. Az ismertetett elméletek folyamatában írják le a karizmatikus leadershipet. A leadership folyamata különböző számú szakaszból áll a két elmélet esetében, de a leírt folyamat összességében hasonló.
Kutatási és mérési és módszerek:	Az elméletek kialakításához és empirikus igazolásához a szerzők a társas elméleti háttér mellett a többváltozós statisztika, a tartalomelemzés, a számítógépes szimulálás módszereit használják fel. A már meglévő modell mérésére Conger és Kanungo az általuk kifejlesztett karizmatikus leadership skálát használja.

A két modellre építő kutatásokat az elméletek bemutatása után ismertetem. Ezeket az újabb kutatásokat nem viszonyítom minden esetben az eredeti elméletekhez, de ennek ellenére észrevehető lesz, hogy a House nevéhez köthető modell több kutatást és elmélet-kiegészítést generált. A karizmatikus leadership elméleteire építő későbbi kutatások helyet kapnak a kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások között is, hiszen ez az irányzat, amint már említettem, részben a neokarizmatikus elméletek továbbfejlesztésének, új megközelítési módjának tekinthető.

Robert House elmélete a karizmatikus leadershipről

Robert House modellje az első karizmatikus leadership elmélet Weber elmélete óta. 1976-os megalkotása óta az elmélet számos empirikus teszten és átalakításon esett át, újabb kutatásokat generált, amelyeknek egy része egyben egyes aspektusainak tisztázását is jelentette.

House a karizmatikus leadershipet a vezető tulajdonságainak, magatartásának, és a karizmatikus leadership megjelenési feltételeinek, a helyzet jellemzőinek⁴³ segítségével határozza meg (House & Jacobsen, 2001). Ennek alapján a karizmatikus leadership a vezető, a helyzet és követők háromszögében jön létre. Az egyes „tényezők” jellemzői a következők:

- A karizmatikus leadership megjelenéséhez, a vezetőnek magas önbizalommal, magas hatalmi és alacsony affiliációs szükségletekkel kell rendelkeznie. A vezető ideológiatartalmú célt vagy jövőképet fogalmaz meg, magas elvárásokat közvetít a beosztottak felé, megjeleníti a beosztottak iránti bizalmát, magas kockázatot vállal, személyes példát mutat és személyes áldozatot hoz.
- A karizmatikus vezetés megjelenésének azok a helyzetek kedveznek, amelyeket a követők úgy érzékelnek, hogy fontos értékeket veszélyeztetnek, amelyekben a teljesítmény és a cél elérése közötti kapcsolat nem világos és egyértelmű. Kedveznek a bizonytalan, nagy erőfeszítést kívánó helyzetek is. Ezek a helyzetek megkönnyítik a beosztottak bevonódását és a vezetővel való azonosulásukat. E helyzetek elősegítik a karizmatikus leadership megjelenését, de önmagukban nem jelentenek elegendő feltételt ehhez.

⁴³ A helyzet jellemzőibe beletartoznak a követők észlelései és attitűdjei is.

- A követők bizalommal való reagálása, elégedettsége, magasabb teljesítménye és nagyobb erőfeszítése szintén része a folyamatnak.

House és Jacobsen (2001) szerint, amikor a fenti tényezőkonstelláció jelen van, olyan társas interakció jön létre, amelyet karizmatikus leadershipnek nevezhetünk. A beosztottak befolyásolásának és motiválásnak pontos mechanizmusát Shamir, House és Arthur (1993) egy korábbi cikkükben írták le és tesztelték. A modellnek ebben a fejlődési fázisában a beosztottak motiválásához szükséges vezetői tulajdonságokat és viselkedést, a beosztottak jellemzőit, és a szervezeti kontextust jellemezték. A szerzők kiemelték a beosztottak self-jének közvetítő hatását.

A karizmatikus leadership folyamata a következő fázisokra tagolható (House és Jacobsen, 2001):

1. Azonosulás. Ebben a fázisban a karizmatikus vezető a fennálló társas helyzetet érettnak érzi a radikális változásra. A vezetővé válás folyamatának kezdetét a stresszt okozó, de eddig elviselt állapot nyílt elfogadása jelenti. A vezető, jó kommunikációs készségei által támogatva, közös értékeket és jobb jövőt tartalmazó jövőképet fogalmaz meg. A vezető megerősíti a követőket, hogy erkölcsi alapjuk és joguk a jövőkép elérése; ezáltal a jövőkép elérése ideológiai alapot kap a pusztán anyagi alappal szemben. A közös értékek és az átélt stressz kettőse a követőket a vezető melletti elköteleződés irányába vezeti.
2. A beosztottak aktivitásának növelése. A második fázisban történik a beosztottak aktivitásának növelése. Az első fázis eredménye a beosztottak relatíve passzív elköteleződése. A vezető tovább erősíti a beosztottakban, hogy képesek elérni a kitűzött jövőképet, ez pedig önbeteljesítő jóslathoz vezet. Ezeken a lépéseken keresztül az eddig passzív beosztottak elkezdik megvalósítani a jövőképet. A vezető folyamatos pozitív visszajelzése tovább gyorsítja a folyamatot. A második fázis időben lassabb lefolyású az elsőnél, mert nagymértékben függ a beosztottak cselekvési hajlandóságától.
3. Elköteleződés. Ebben a fázisban a vezető újra megmutatja, bizonyítja elköteleződését a jövőkép és a változások mellett. E bizonyítás személyes áldozatokkal, kockázattal és akár veszéllyel is jár. Ezzel a magatartásával a vezető a követők egy részét saját érdekeik feladására, és a közös jövőkép melletti még erősebb elköteleződésre veszi rá. Ezzel a lépéssel kialakul egy kisebb csoport, amelynek motiváltsága jóval magasabb a tranzakcionális eszközökkel elérhető motiváltságnál. Ez a fázis a csúcspontja a karizmatikus vezetésnek: a követők

nagyrésze azonosult a jövőképpel, sokan aktívan részt vesznek a megvalósításában és kialakult egy nagymértékben elkötelezett csoport. A követők tevékenysége és a vezető által megfogalmazott jövőkép olyan kollektív identitást alkot, amely hozzájárul a helyzet bizonytalanságának csökkentéséhez. Ami ezután történik, az a vezető személyiségén, viselkedésén és a társas helyzeten múlik. A vezető hatalmi motivációjának kialakulásmódja határozza meg, hogy a kialakult helyzetet személyes javára, önbizalmának, hatalmának növelésére használja, vagy megosztja a hatalmat és felelősséget, és bevonja a követőket. A társas helyzet befolyását a kialakult új helyzet és a meglévő hatalmi struktúra viszonya befolyásolja. Ha az új helyzet megváltoztatja a meglévő hatalmi struktúrát sok lesz az ellenállás, ha pedig megfelel a meglévő hatalmi struktúrának, könnyebb lesz az elfogadása.

4. Csalódás. Ha a jövőkép egybevág a meglévő hatalmi struktúrákkal, a változás eredménye lassan megszokottá, rutinná válik, intézményesül. A rutin megjelenésével elkerülhetetlen néhány nagyon elkötelezett követő csalódása, aminek oka, hogy a megszokottá válással csökken a társas státuszuk.
5. Elszemélytelenedés. Mivel csökken azon követők száma, akik tranzakciók nélkül elkötelezettek a változás mellett, a vezetők más megerősítő mechanizmusokat fognak alkalmazni. Ezek a mechanizmusok bürokratizálódást is jelentnek: célkitűzéseket, formalizált értékelést, jutalmakat. A bürokratizálódás maga után vonja a beosztottak aktivitásának csökkenését, a társas viszonyok elszemélytelenedését.
6. Elidegenedés. A rutinokhoz való visszatéréssel a követők egy részének megváltozik a szerepe, feladataik megszokottá válnak. Azok a követők, akik még mindig az eredeti jövőkép elkötelezettjei, ezt úgy érzékelik, mint a céloktól való eltérést. Bennük megjelenik a kétely, hogy a szervezet e megfelelő célokat követi-e, jó irányba halad-e, s ez a kétely vezet ennek a csoportnak a szervezettől (és nem a jövőképtől) való elidegenedéséhez.

Conger és Kanungo magatartástudományi alapú elmélete

Conger és Kanungo (1987) a karizmatikus leadership alapjának az attribúciós folyamatokat tekintik. A karizma nem más, mint a beosztottak attribúciója, amely a vezető bizonyos magatartása és a szervezeti kontextus alapján történik. Az elmélet további alapfeltételezése, hogy a leadership is jól megragadható magatartást jelent, a leadership magatartást vizsgáló elméletek megragadott viselkedéseivel (pl. Fiedler, Hersey és Blanchard, stb.) hasonlóan. A beosztottak a vezető viselkedése alapján

alkotják meg attribúcióikat annak karizmatikus tulajdonságairól. A vezető jól meghatározható módon viselkedik. A karizmatikus leadership magatartási elemei a következők: a vezető viszonyulása a fennálló helyzethez, a jövőbeli célokhoz, a vezető rokonszenvessége, megbízhatósága, szakértelme, viselkedésmódja⁴⁴, környezeti érzékenysége, kifejezőképessége, hatalmának forrása és a vezető-beosztott kapcsolatok. Ezek a magatartási elemek összefüggenek egymással, és különböző mértékben és intenzitásban jelennek meg a karizmatikus vezetőknél. A karizmatikus vezetés modelljét Conger és Kanungo (1987) a következő hipotézisek⁴⁵ mentén fogalmazzák meg:

1. A karizmatikus vezetés viselkedései összefüggenek és viselkedés-együttest alkotnak.
2. A karizmatikus vezetők megfogalmazott jövőképe nagymértékben eltér a fennálló állapottól, ugyanakkor az eltérés a beosztottak elfogadhatósági határán belül marad.
3. A karizmatikus vezetők magas személyes kockázatot vállalnak, és önfeláldozó módon járulnak hozzá jövőképük megvalósításához.
4. A karizmatikus vezetők különleges és újszerű eszközökkel és módszerekkel tudják biztosítani a status quo megváltoztatását.
5. A karizmatikus vezetők viselkedése új, szokatlan, normaellenes elemeket is tartalmaz, így magas kockázattartalmú, és akár saját érdekeik ellen is irányulhat.
6. A karizmatikus vezetők reálisan mérik fel a környezeti feltételeket (erőforrásokat és korlátozó tényezőket), és akkor cselekszenek, amikor ezek a feltételek kedvezőek a számukra.
7. A karizmatikus vezetők a fennálló állapotot negatívként, elviselhetetlenként jelenítik meg, a jövőképet elérhetőnek és pozitív jellemzőkkel rendelkezőnek mutatják.
8. A karizmatikus vezetők kifejezik motiváltságukat a következő viselkedésmódok gyakorlására: asszertív magatartás, önbizalom, szakértelem, a szokványostól eltérő megoldások, a követők szükségleteivel való törődés.
9. A karizmatikus vezetők hatalmi bázisát a referens és szakértői hatalmuk jelenti; ezek hatása jóval nagyobb a formális szervezeti keretek által nyújtott hatalmi potenciálénál.
10. A karizmatikus vezetők személyes hatalma (referens és szakértői) vállalkozó és példamutató viselkedésként megnyilvánulva befolyásolja a beosztottakat; e

⁴⁴ A vezető viselkedésmódja a hagyományokhoz való viszonyulást jelenti ebben az esetben.

⁴⁵ A szerzők az egyes hipotéziseket széleskörű elméleti háttér mellett fogalmazzák meg. Áttekintésemben nem mutatom be ezt az elméleti háttér.

hatalomforma megnyilvánulásánál kevésbé jellemző a konszenzuskeresés vagy az irányítás.

11. A karizmatikus vezetők reformerként és változásvezetőként jelennek meg, és karizmájuk megfakul és eltűnik, amikor manager vagy adminisztrátor szerepben tűnnek fel.
12. Azok a környezeti feltételek, amelyek növelik a követők elégedetlenségét a fennálló helyzettel, és így hozzájárulnak a stressz átéléséhez, segítik a karizmatikus vezetők megjelenését anélkül, hogy ennek szükségszerű tényezői lennének.
13. Viszonylag kiegyensúlyozott helyzetben, stressz hiánya esetén, a vezető azon cselekvései, amelyeknek szerepük van karizma tulajdonításában, hozzájárulnak ahhoz, hogy a követők karizmatikus vezetőként észleljék az adott vezetőt.

Conger és szerzőtársai (Conger et al., 1997) folyamatba ágyazzák a fenti jellemzőket.

Modelljük alapján a karizmatikus vezetés az alábbi szakaszai különíthetők el:

1. A környezet felmérése: ebben a fázisban követők a karizmatikus vezetőt a környezeti lehetőségekre és korlátokra, valamint a követők szükségleteire érzékeny vezetőként észlelik. A karizmatikus vezetés megjelenésének további jellemzője a meglévő állapot kritizálása és a változások iránti elkötelezettség a vezető részéről. E jellemzők és magatartások révén megnő a valószínűsége annak, hogy a követők a szervezet jövőképét úgy érzékelik, hogy az új, és korábban kihasználatlan ígéretes irányok fele való elmozdulást tartalmaz.
2. A jövőkép megfogalmazása: a második fázis során megfogalmazódik a szervezet jövőképe, változásának stratégiai iránya. A követők karizmatikus vezető hatékonyan megfogalmazott jövőképét inspirálónak és idealizáltnak észlelik. A nem karizmatikus vezetők jövőképe hétköznapiabb, kevésbé jövőorientált.
3. A megvalósítás: a harmadik fázisban a vezető kialakítja a bizalmat és az elkötelezettséget a megfogalmazott jövőkép iránt, és olyan taktikákat és akciókat fogalmaz meg, amelyek segítik a célok elérését. A karizmatikus vezetőt követői példamutatónak, önfeláldozónak, magas személyes felelősséget és kockázatot vállalónak érzékelik. A személyes áldozatok és kockázatok vállalása megerősíti, hogy a vezető valóban hisz a jövőkép megvalósításának eredményeiben. A követők a karizmatikus vezetőt kezdeményezőként, szokatlan, újszerű megoldások kitalálójaként érzékelik, ami ismét megerősíti vezetőjük rendkívüliségébe vetett hitüket.

Conger és szerzőtársai kifejlesztették a Conger-Kanungo karizmatikus leadership skálát, amelynek érvényes és megbízható faktorszerkezete egyben modelljük véglegesítését is jelenti. A leadership skála alapján a következő tulajdonságok mentén lehet megkülönböztetni a karizmatikus vezetőket a többi vezetőtől (Conger et al., 1997):

1. Stratégiai jelentőségű jövőkép megfogalmazása és megjelenítése
2. Érzékenység a környezet iránt
3. Szokatlan, a hagyományostól eltérő magatartás
4. Személyes kockázat vállalása
5. Érzékenység a követők szükségletei iránt

Conger és Kanungo elmélete a karizmatikus és a nem karizmatikus vezetők közötti különbségeket állítja középpontba; a két szerző e különbségek segítségével ragadja meg a karizmatikus vezetés lényegét. A karizmatikus vezetés attribúciós folyamatként értelmezik, amely a vezető tulajdonságainak, cselekvéseinek (viselkedésének), a követők észlelésének és a helyzet bizonyos jellemzőinek interakciójából jön létre. Ebben az értelemben a hagyományos leadership paradigma összes elemét megtalálhatjuk ebben az elméletben. Conger és Kanungo kezdeti hipotéziseinek és modellje teljes egészének empirikus igazolásáról nem találtam publikációt. E modell érdekessége, hogy hasonlít a kognitív iskola kiindulásához, abban a vonatkozásában, hogy a követők észlelésére és attribúcióira (is) helyezi a hangsúlyt.

A karizmatikus leadership elméletei sok és szerteágazó kutatást generáltak. Ezen kutatások legnagyobb része a kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatásoknál kerül bemutatásra. Emellett az elméletek legfontosabb továbbfejlesztéseit az alábbiakban is összegzem röviden.

A karizmatikus leadership elméletei viszonylag keveset foglalkoznak a szituációs változókkal. House modellje a követők self⁴⁶-jének közvetítő szerepét hangsúlyozza. Shamir és Howell (1999) az alábbi szituációs tényezőket nevezi meg: környezeti feltételek, a szervezet életciklusa, a technológia és a feladatvégzés jellemzői, szervezeti struktúra, irányítási mód, szervezeti kultúra, vezetőváltás, a vezető szintje a szervezetben, a szervezeti célok jellege. Sokat vitatott szituációs tényező a krízis jelenléte

⁴⁶ A self a beosztottak énképét, jelenti. A magyar pszichológiai irodalomban az angol megnevezés honosodott meg, ezért én is ezt használom a dolgozatban.

(pl. Pillai & Meindl, 1998), amelynek hatásaira a kognitív megközelítés ad jó magyarázatot.

A karizma észlelésének jellegzetességei szintén hangsúlyos témát jelent. Ezek a kutatások a karizma közvetítési módjának és tartalmának (pl. Awamleh & Gardner, 1999) valamint a szervezeti hierarchiának (pl. Yagil, 1998) a karizma észlelésére és attribúciójára gyakorolt hatását vizsgálták.

A karizmatikus vezetés elméleteinek újszerűségét a leadership érzelmi vonatkozásainak operacionalizálása és kutatása jelenti. A hagyományos paradigma elméleteinek legnagyobb részével szemben, ahol a vezető rendelkezett bizonyos tulajdonságokkal, viselkedett valahogyan, esetleg tette ezt a kontextus függvényben, a karizmatikus vezetés esetében megjelenik a beosztottak érzelmi elköteleződése a leader és a jövőkép iránt, megjelenik az értékek, az erkölcs fogalma, a vezető önfeláldozása. Bár a karizmatikus leadership elméletei annyiban a hasonlítanak a hagyományos leadership paradigmához, hogy tulajdonságokat, viselkedéseket és néha kontextuális tényezőket próbálnak megragadni, abban azonban különböznek, hogy ezen kategóriák mögé radikálisan más tartalmat (másfajta tulajdonságok és viselkedések) helyeznek.

A karizmatikus leadership elméleteivel kapcsolatosan leggyakrabban megemlített kritikák a következők (Yukl, 1999b):

- A karizma fogalmának tisztázatlansága és többértelműsége. Az egyes szerzők enyhén különböző módokon határozzák meg a karizma fogalmát: bár az egyes modellek hangsúlyozzák a beosztottak észlelésének és attribúciójának fogalmát, mégis találhatunk néhány különbséget: Conger és Kanungo az attribúciós folyamatokra, míg House a vezető, a helyzet és a követők társas interakciójára helyezi a hangsúlyt a karizmatikus leadership definiálásakor.
- A befolyásolási mechanizmusok tisztázatlansága. Egyik bemutatott elmélet sem tárja fel teljes mértékben a befolyásolási folyamatokat. Conger és Kanungo (1988, 1989, In: Yukl, 1999b) elmélete az azonosulást, az internalizációt és a csoportos azonosulást említi, azonban nem tisztázott ezen mechanizmusok egymáshoz való viszonya.
- A diádikus kapcsolatok és folyamatok túlzott hangsúlya. A karizmatikus vezetés elméletei általában diádikus szinten határozzák meg a vezető-követő viszonyt. Bár az elméletek néha megkísérlik a csoportos folyamatokat is definiálni, ez a kutatási irány nem kap elegendő hangsúlyt. Érdekes lenne a csoporton belül működő mechanizmusokat alaposabban vizsgálni.

- A kontextuális tényezők tisztázatlansága. Ezen tényezők alapvetők a karizmatikus leadership létrejöttéhez, mégsem tisztázott teljes mértékben a szerepük.
- A karizma eltűnési mechanizmusának tisztázatlansága. Az egyes elméletek hangsúlyozzák a karizma átmenetiségét, ugyanakkor keveset mondanak azokról a mechanizmusokról, amelyeknek eredményeként a karizma átalakul.
- A karizmatikus leadership és a szervezeti eredményesség kapcsolatának feltáratlansága. Az egyes elméletek a karizmatikus leadership esetében hangsúlyozzák a stratégiai irányváltást, a radikális változást, az eredményesség növelését; ennek ellenére kevés konkrét vizsgálatot és adatot találhatunk e kapcsolat alátámasztására.

2.1.4.2. Átalakító és üzletkötő leadership

Az átalakító és üzletkötő leadership elmélete Burns és Bass nevéhez fűződik. Burns nevéhez köthetjük a koncepció megalkotását és első elnevezését (transforming⁴⁷ leadership és transactional leadership). Burns munkájára építette elméletét Bernard Bass, aki a kezdeti elméletet az egyik legismertebb neokarizmatikus leadership elméletté fejlesztette tovább. Burns az átalakító és az üzletkötő vezetést egy dimenzió két végpontjának (ennek alapján egy vezető vagy üzletkötő vagy átalakító), míg Bass különböző dimenzióknak tekinti (ez azt is jelenti, hogy egy vezetőnél mindkét magatartás megfigyelhető) (Seltzer & Bass, 1990).

Az egyes szerzők véleménye megoszlik abban a tekintetben, ahogyan egymáshoz viszonyítják a karizmatikus leadership elméleteit és az átalakító és üzletkötő leadership elméletét. Az egyes elméletek viszonyára jellemző, hogy míg a neokarizmatikus elméletek a karizma fogalma köré építik leadership modelljeiket, addig az üzletkötő és az átalakító vezetés elmélete a karizmát csupán egy változónak tekinti (Hoiijberg & Choi, 2000). Két állásponttal találkozhatunk: az egyik álláspont képviselői szerint az elméletek között nincsenek lényeges különbségek, így akár szinonimaként is használhatjuk a két elnevezést (Fiol & Harris & House, 1999). A másik álláspont szerint az elméletek átfedéseik ellenére különböznek (Yukl, 1999b). A gyakorlatban sok esetben egyenértékűként kezelik a két elméletet. Áttekintésemben külön mutatom be a két elméletet, mert, - bár a jelenségkör és a fogalom, amit kutatnak, valamint az a mód,

⁴⁷ Az elmélet kialakulásának kezdetén a transforming leadership terminust használta Burns (Bass, 1995). A későbbiek során a transformational leadership elnevezés honosodott meg a szakirodalomban.

ahogyan a leadershipet operacionalizálják gyakorlatilag ugyanaz, mégis - két önálló koncepcióról van szó.

Az elmélet áttekintését az 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: Az átalakító és az üzletkötő leadership elméletének áttekintése

Szempont	Megjelenése az elméletben
A vezető befolyásolásának módjai, a vezető és a követők viszonya:	Az átalakító vezető egyéni (diádikus) személyes kapcsolatot alakít ki a beosztottakkal, odafigyel egyéni szükségleteikre, érdekeikre. Az üzletkötő vezető a teljesítmény jutalmazásával, a kivételes események alapján történő aktív és passzív vezetéssel befolyásolja beosztottait. Magatartásával az átalakító vezető ráveszi a beosztottakat, hogy nagyobb erőfeszítést tegyenek egy adott cél elérésének érdekében, mint amit az üzletkötő vezető a tranzakciók révén elér.
A leadership megragadása, operacionalizálása, a leadership, mint folyamat:	A modell a leadershipet nyolc (néha kilenc) vezetői magatartás segítségével ragadja meg, amelyek két (átalakító és üzletkötő vezetés), néha három (átalakító, üzletkötő és laissez-faire leadership stílus) leadership stílust határoznak meg. Az átalakító vezetés dimenziói az idealizált befolyásolás, az inspiráló motiválás, az intellektuális stimulálás és az egyéni odafigyelés. Az üzletkötő vezetés elemei a teljesítményt jutalmazó magatartás, a kivételes események alapján történő, aktív vezetés, a kivételes események alapján történő, passzív vezetés. A laissez-faire leadershipet leggyakrabban az üzletkötő vezetéshez sorolják az egyes szerzők, de időnként külön kategóriaként is megjelenik.
Kutatási és mérési és módszerek:	Az üzletkötő és átalakító vezetés modelljének leggyakrabban használt mérőeszköze az MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), a többfaktoros leadership kérdőív. Az MLQ alkalmazása a modell kialakításának fázisában kezdődött, és alkalmas a már elfogadott elmélet tényezőinek mérésére is.

Az átalakító és az üzletkötő leadership elméletének legnagyobb erőssége az alapmodell áttekinthetősége és jó kezelhetősége. Az eddig bemutatott leadership kutatások nagy részével ellentétben ennek a modellnek a különböző „verziók” ellenére sikerült megőriznie alapvető struktúráját, így könnyebb megértése.

Az elmélet neve az átalakító és az üzletkötő vezetés teljes terjedelmű⁴⁸ elmélete. Az üzletkötő vezetés elnevezés a vezető és beosztott közötti csere jellegű kapcsolatra utal. Az üzletkötő vezetésnek négy formája van (Bass, 1999):

1. *Teljesítményt jutalmazó magatartás*, amikor a vezető irányító vagy résztvevő magatartással tisztázza a beosztott számára, hogy mit kell tennie a jutalomért.
2. *Kivételes események alapján történő, aktív vezetés*, amikor a vezető figyeli a beosztott tevékenységét, és beavatkozik, ha szükségét látja.

⁴⁸ Az eredeti elnevezés a full range theory of transformational and transactional leadership. Az elnevezés azt sugallja, hogy a modell a teljes vezetői viselkedés leírására törekszik.

3. *Kivételes események alapján történő, passzív vezetés*, amikor a vezető kizárólag a problémák megjelenésekor avatkozik be.
4. *Laissez-faire leadership*, amikor a vezető nem cselekszik aktívan⁴⁹.

Az átalakító leadership során a vezető a beosztottakat ráveszi, hogy saját érdekeiknél, a tranzakciókkal jutalmazott erőfeszítésénél többet tegyenek. Az átalakító vezető érettebbé teszi a követőket, felkelti bennünk önmegvalósítás motivációját, a teljesítménnyel, a mások, a szervezet, a társadalom jólétével való törődést. A vezető négyféle magatartás (4I) segítségével éri el a fenti hatást (Avolio & Walddmann & Yammarino, 1991):

1. Idealizált befolyásolás: az átalakító vezető befolyásolása tulajdonságai és magatartása segítségével történik. A beosztottak azonosulnak a vezetőjükkel, aki ezt különleges tulajdonságaival, áldozatot és kockázatot vállaló, példamutató viselkedésével éri el.
2. Inspiráló motiválás/leadership⁵⁰: az átalakító vezető energizálja a beosztottait, azáltal, hogy a jövőt optimistán, ambiciózus célokat felállítva mutatja be. Az átalakító vezető idealizált jövőképet fogalmazza meg, és hangsúlyozza ennek a jövőképnek az elérhetőségét.
3. Intellektuális stimulálás: az átalakító vezető ráveszi a beosztottat, hogy innovatív módon gondolkodjon, fejlessze kreativitását, problémamegoldásban fejlettebb szintet érjen el.
4. Egyéni (individuális) odafigyelés: az átalakító vezető odafigyel az egyénekre, diádikus kapcsolatokat alakítva ki velük. A beosztott szükségleteire való odafigyelés mellett a vezető támogatja is a beosztottat.

Az átalakító és üzletkötő vezetés modelljének későbbi változatai az idealizált befolyásolást további két tényezőre bontották: a követők attribúciós folyamatai nyomán létrejövő idealizált befolyásolás (észlelt) és a vezető idealizált befolyásoló viselkedése (tényleges magatartás) (Antonakis & Avolio & Sivasubramaniam, 2003).

Az átalakító leadership észlelt idealizált befolyásolás tényezője tulajdonképpen megfeleltethető a karizmának. A modell fejlődésének kezdeti fázisában az átalakító leadership egyik tényezője a karizmatikus vezetés volt, ezt nevezte át a szerző idealizált befolyásolásnak, majd szétválasztotta a már említett két változóra.

⁴⁹ A laissez-faire leadershipet nem mindig sorolják egyértelműen az üzletkötő vezetéshez; előfordul, hogy harmadik vezetői stílusként jelenik meg.

⁵⁰ A modell egyes verzióiban inspiráló vezetést, míg más verziókban inspiráló motiválást használnak a szerzők a vezetői magatartás megnevezésére. A két elnevezés egyenértékű.

A modell empirikus tesztelése két csoportba sorolható: egy részük az egyes vezetői stílusok hatását, a másik részük pedig az egyes vezetői stílusok gyakorlatban való elkülönülését és megjelenését vizsgálta.

Bass és szerzőtársai (2003) az átalakító vezetés, valamint az üzletkötő kivételes eseményeken alapuló vezetés és a szervezeti egység teljesítménye között pozitív korrelációt mutattak ki. Deluga (1988), vizsgálatai szerint az átalakító vezetés jobb előrejelzője a vezető sikerességének és a követők elégedettségének, mint az üzletkötő vezetés. Waldman, Bass és Einstein (1987) az üzletkötő és átalakító vezetésnek az egyéni teljesítményértékelés kimenetére gyakorolt hatását, Dvir és szerzőtársai (2002) pedig az átalakító vezetésnek a követők fejlődésére és teljesítményére gyakorolt pozitív hatását igazolta. Sarros és Santora (1993) vállalatvezetőket megkérdezve összegezte az egyes vezetői viselkedések hatásait, erősségeiket és gyengeségeiket. Bass és Avolio (1993) az átalakító és üzletkötő vezetés és a szervezeti kultúra kölcsönhatásait, Boehnke és szerzőtársai (2003) vizsgálata az átalakító és üzletkötő vezetés nemzeti kultúrákon átívelő univerzális érvényességét igazolta.

Az átalakító és üzletkötő vezetés mérőeszköze az MLQ⁵¹, amelynek több változatát használta a szerző az elmélet kifejlesztésekor, majd a kész elmélet dimenzióinak mérésére. A kérdőív az elmélet alapján az összes dimenziót méri egy-egy vezető esetében, vezetői profilt létrehozva a kitöltés eredményeként. A legfrissebb változat az átalakító, az üzletkötő és a laissez-faire vezetői stílusoknak megfeleltethető 9 vezetői magatartást méri. A kérdőív megbízhatóságának tesztelése vegyes eredményekhez vezetett: néhány tanulmány igazolta a kérdőív struktúráját (a kilenc vezetői viselkedés meglétét), más tanulmányok azonban kevesebb vezetői viselkedés tudtak elhatárolni, vagy egymással nagymértékben korreláló faktorokról⁵² számoltak be (Antonakis & Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 1995; Avolio & Bass & Jung, 1999).

Az üzletkötő és átalakító vezetés modellje nem tér ki a szituációs tényezők szerepére. A modell későbbi fejlődése során sikerült néhány szituációs tényező szerepét igazolni. Ezek a tényezők független változóként vannak jelen, hatásuk különböző mértékű. Szituációs tényezőként azonosították az egyes kutatások a szervezeti kultúra, a nemi

⁵¹ MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire, azaz többfaktoros leadership kérdőív. A dolgozatban az MLQ rövidítést használom.

⁵² A kérdőív tesztelése alapvetően faktoranalízissel történt. Az egyes faktorok korrelációja azt jelenti, hogy a vezetői viselkedés nem sorolható be egyértelműen a kilenc kategóriába.

különbségek, a környezeti kockázatok (Antonakis & Avolio & Sivasubramaniam, 2003), és a humor (Avolio & Howell & Sosik, 1999) hatását.

Az üzletkötő és az átalakító vezetés elméletének legfontosabb kritikái a következők (Yukl, 1999b):

- Az átalakító és üzletkötő vezetés esetében nem tisztázottak teljesen a befolyásolási folyamatok, és nincsenek rendszerezve az egyes befolyásolási mechanizmusok.
- A diádikus kapcsolatok és folyamatok túlhangsúlyozása. Yukl szerint az üzletkötő és átalakító vezetés elméletei igen ritkán elemzik a vezetési stílusok és a csoportviselkedés, vagy a tágabb szervezeti környezet összefüggéseit.
- Az átalakító vezetés egyes viselkedéseinek és egymáshoz való viszonyuknak tisztázatlansága. Az átalakító vezetés viselkedései összefüggenek, igazolásukkor a kapott faktorok korrelálnak egymással. Ez felveti, hogy egymástól elkülöníthető viselkedésekről van-e szó, vagy összefüggő viselkedés-egyettesről. További nehézséget jelent, hogy nem találunk pontos leírást arra vonatkozóan, hogy az egyes viselkedések mit jelentenek konkrétan (pl. mit tesz a vezető a beosztottak intellektuális stimulálásánál).
- A helyzeti tényezők tisztázatlansága. Az elmélethez kapcsolódó sok empirikus kutatás közül viszonylag kevés foglalkozik a szituációs tényezők szerepének tisztázásával, ezek rendszerezésével.
- Fontos vezetői viselkedések kihagyása. Ez a kritika az átalakító és üzletkötő vezetés teljes terjedelmű elmélete elnevezéshez kapcsolódik. Yukl szerint az elnevezés azt sugallja, hogy az elmélet az összes vezetői viselkedést kezeli.
- Kevés tanulmány foglalkozik az átalakító és üzletkötő vezetés lehetséges negatív hatásaival.

House, Conger és Kanungo valamint Bass elméleteinek kritikáit szemügyre véve észrevehetjük, hogy nagyon hasonló hiányosságokra hívják fel a figyelmünket. Ennek egyik oka lehet az, hogy ugyanattól a szerzőtől származnak a kritikák, de a kritikák hasonlóságának okaként említhetjük az elméletek fogalmi rokonságát is.

2.1.4.3. A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások

A leadership elméleteket áttekintő eddigi alfejezetek címeitől eltérően, ennek az alfejezetnek a címében nem szerepel sem az elmélet, sem a modell szó. Ennek oka, hogy a kognitív tudomány módszereivel végzett leadership kutatások nem alkotnak egységes elméletet, nincs olyan központi modelljük, ami mentén a főbb eredmények bemutatathatók lennének⁵³. A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások a korábbi kutatások során is felmerült kérdésekre keresik a választ, jól körülhatárolható részletek működési mechanizmusát próbálják feltárni. Nincs tehát központi elmélet, de van néhány fontos fogalom (pl. séma, forgatókönyv, implicit leadership elméletek, self, konnekcionista hálózatok, stb.), amit e megközelítés sikerrel alkalmaz a leadership és a hozzá kapcsolódó jelenségek magyarázatására. Áttekintésemben a megközelítés kiindulópontjának ismertetése után röviden összegzem az egyes kutatási témákat és eredményeket.

A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások kiindulópontja, az a sokat idézett mondat, amely szerint „a leadership tényezői a követők elméjében találhatók” (Eden & Leviathan, 1975, idézi Lord & Emrich, 2001, pp. 1.). E mondat új kutatási irányt jelölt ki, amely elsősorban a követők észleléseinek, gondolkodásmódjának és leadership prototípusainak feltárását jelenti. A kognitív tudomány eszközeit használó kutatások a leadershipet a követők észlelésein, gondolkodásán keresztül ragadják meg.

A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások általában nem önálló leadership modellek formájában jelennek meg; sokkal inkább a leadership egyes kérdéseinek és aspektusainak tisztázását tűzik ki célul. Ezek a leadership modellek erősen építenek a neokarizmatikus leadership kutatásokra, és a neokarizmatikus elméletek továbbfejlesztői is szívesen kölcsönvesznek kognitív modelleket és fogalmakat. A kognitív leadership modellek elsősorban kutatási megközelítésként, módszerként és modellként jellemezhetők.

⁵³ A központi elmélet(ek) hiánya miatt nem értelmezhető a kognitív kutatásokra az általam kidolgozott és az eddigi fejezeteknél felhasznált szempontrendszer. Emiatt e fejezet nem tartalmazza a már megszokott áttekintő táblázatot.

Ezek a leadership kutatások igen szerteágazóak. Azon jellegzetességük mellett, hogy kutatási témáik meghatározásakor építenek a neokarizmatikus leadership elméletek kutatásaira, igen sok kutatási fókuszot találhatunk.

A kognitív tudomány segítségével végzett leadership kutatásokról igen kevés összefoglaló jelent meg. Az egyik legátfogóbb összegzés Lord és Emrich (2000) nevéhez köthető. A továbbiakban az ő gondolatmenetüket követve foglalom össze a legfontosabb kutatási témákat és eredményeket. Lord és Emrich két nagyobb csoportba sorolja a kognitív tudomány segítségével végzett leadership kutatásokat: a vezetéssel kapcsolatos egyéni és diád szintű kognitív kutatások, valamint a leadership csoportos⁵⁴ vonatkozásaihoz köthető kognitív kutatások.

Az egyéni és diád szintű kognitív kutatások az alábbi fő témákat jelölik meg a szerzők:

1. Metakognitív folyamatok és leadership. A metakognitív folyamatok olyan magasabb szintű folyamatok, amelyek a pillanatnyi kognitív működést (pl. észlelés, sémák aktivizálódása) szabályozzák. Ezek a leadership kutatások elsősorban azt próbálják felmérni, hogy milyen folyamatok és működési mechanizmusok felelősek a vezető és a követők észleléseiért, viselkedésükért, egymáshoz (a vezető és a követők) való viszonyulásukért (pl. Wofford & Goodwin, 1994; Wofford, & Goodwin & Whittington, 1998). A metakognitív folyamatokra koncentráló kutatások egy csoportja a self és a társas tudás működését, és ezen folyamatoknak a leadershiphez való kapcsolódását szabályozó mechanizmusokra összpontosít (pl. Eden, 1992, Zaccaro & Foti & Kenney, 1991). E téma kutatásaink fő eredményeit Lord és Emrich (2001) az alábbiakban foglalják össze:
 - A leadership folyamatokért és az észlelésükért felelős tényezőket a vezetőt, a követőt, a feladatot és a kontextust magába foglaló komplex szociális rendszer tartalmazza.
 - A társas rendszer hatásait a vezetők magatartására a vezetők metakognitív folyamatai közvetítik, a követők észlelései esetében pedig a követők metakognitív folyamatai gyakorolnak közvetítő hatást.
2. Implicit leadership elméletek. Az implicit leadership elméletek a kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások központi témáját jelentik. Az egyes kutatások az implicit leadership elméleteknek a vezetés észlelésében betöltött

⁵⁴ Az eredeti terminus a collective cognition.

szerepét (pl. Phillips & Lord, 1981; Smith & Foti, 1998), a krízis, mint szituációs tényező és az implicit leadership elméletek összefüggéseit (pl. Emrich, 1999; Pillai & Meindl, 1998; Lord & Brown & Harvey, 2001), az implicit leadership elméletek eredetét, tartalmát és használatát (pl. Kenney & Schwartz-Kenney & Blascovich, 1996), és kultúrának az implicit leadership elméletekre gyakorolt hatását (pl. Gerstner & Gay, 1994; Den Hartog és szerzőtársai, 1999) vizsgálták. Az implicit leadership elméletek kutatásának eredményeit Lord és Emrich a következő állítások segítségével foglalják össze:

- A krízishelyzetek megnövelik a karizma észlelésének esélyét, ha az észlelt vezető nem tehető felelőssé a kialakult krízisért. Ha a vezető felelős a kialakult krízisért, a krízis negatívan korrelál a karizma észlelésével.
 - A vezetők (vezetői viselkedés) észlelésének legközvetlenebb meghatározó tényezői az észlelők aktiválódó implicit leadership elméletei.
 - Az észlelők metakognitív folyamatainak a szituációs tényezőkre (pl. kultúra) való érzékenysége felelős az implicit leadership elméletek különböző típusainak aktivációjáért.
3. Konnekcionista hálózatok⁵⁵ és implicit leadership elméletek. Ezek a kutatások a konnekcionista hálózatoknak az implicit leadership elméletek működésében betöltött szerepét vizsgálják elsősorban. A konnekcionista hálózatok modellje magyarázatot ad az implicit leadership elméletek dinamikus működésére (pl. Smith & Foti, 1998; Lord & Brown & Harvey, 2001), valamint a leadership és a szituációs tényezők egymásra való hatására (pl. Yagil, 1998; Gerstner & Gay, 1994). A kutatási irány eredményei szerint az implicit leadership elméletek különböző helyzetekhez köthető differenciált aktiválódásáért olyan dinamikus konnekcionista hálózatok a felelősek, amelyek minden egyes aktiválódáskor új, a szituációhoz illeszkedő implicit leadership elméletet állítanak elő⁵⁶ (Lord & Emrich, 2001).
4. A leadership csoportos vonatkozásaihoz köthető kognitív kutatások fő témái a következők:
5. A karizma észlelésének jellemzői. Conger és Kanungo (1988) a karizmat attribúciós folyamatok eredményének tartja. A karizmat kutató kognitív modellek a karizma és a vezető kommunikációjának jellegzetességei közötti összefüggéseket (pl. Awamleh &

⁵⁵ A konnekcionista hálózatok jellemzőit a 2.3.2-es fejezetben ismertetem.

⁵⁶ Az állítás nem feltételezi az implicit leadership elméletek teljes kialakítását; ehelyett ezek tárolási módjaira ad leginkább magyarázatot. Bővebb áttekintést tartalmaz a 2.3.2.-es fejezet.

Gardner, 1999 ; Shamir & House & Arthur, 1993; Fiol & Harris & House, 1999), a karizmatikus leadership dramaturgiai és szerepelméleti kontextusba helyezett működését (Gardner & Avolio, 1993) vizsgálják. A kutatási irány eredményeit összefoglaló megállapítások a következők (Lord & Emrich, 2001):

- A karizmatikus vezetők többféle kommunikációs technikát (pl. metaforák, a közös jelleget hangsúlyozó főnevek, többféle értelmezési lehetőséget tartalmazó közlések) használnak az általuk közvetített jövőkép, a követők értékei és selfje összekapcsolására.
 - A karizmatikus vezetés a környező társas rendszerek és struktúrák függvénye.
6. Teljesítmény és értelmezési sémák/valóságértelmezés⁵⁷. Ezek a kutatások elsősorban a vezető viselkedése és az ő vagy csoportjának teljesítménye közötti kapcsolatot vizsgálják, azt, ahogyan a vezető segíti a követők valóságértelmezési folyamatait. További vizsgálódási irányt jelent a vezető különböző tulajdonságainak és tapasztalatainak összefüggése a vezető valóságértelmezési tevékenységével (pl. Day & Lord, 1992). A kutatási irány eredményeit Lord és Emrich (2001) az alábbiak szerint foglalja össze:
- Az eredményes vezetői viselkedés alkotóeleme a valóságértelmezés, amely a vezetés fontos eredményeit (pl. teljesítmény) a kontextus társas (pl. leadership) és pszichológiai jellemzőihez (pl. biztonság) kapcsolja, elősegítve ezzel a szervezeti tanulást.
 - Az eredményes felsővezetők a jövőképhez kapcsolódó szakértő tudást alakítanak ki különbözős társas folyamatok során.
 - Az egyéni szintű tulajdonságok és személyiségvonások (pl. intelligencia, extroverzió, stb.) közvetítő változóként vannak jelen a szakértő tudást kialakító társas folyamatokban.
7. Szervezeti változások és átalakulások. Ezek a tanulmányok elsősorban azt vizsgálják, ahogyan a vezetők és a követők előrejelzik, észlelik, értelmezik és kezelik a változási folyamatokat. Ezek a tanulmányok igen kis számban vannak jelen, s nem jellemezhetők közös kutatási eredményekkel (Lord & Emrich, 2001).

A kognitív tudomány eszközeit alkalmazó leadership kutatások összefoglalásaként az alábbiakat állapíthatjuk meg:

⁵⁷ Az eredeti angol kifejezés a sensemaking. A sensemaking magyar változataként és az értelmezési sémákat és a valóságértelmezés megnevezéseket használok.

- Ezek az elméletek új megközelítésmódot jelentenek, modelljeik magyarázóereje jelentős.
- Azzal, hogy általában jól körülhatárolt jelenségeket vizsgálnak, ezek a modellek képesek az egyes jelenségek működési mechanizmusainak, finom összefüggéseinek a magyarázatára.
- A kutatások erőteljesen építenek a neokarizmatikus leadership elméletek modelljeire.
- A kognitív modellek jó magyarázóereje mellett nehézségként jelentkezik, hogy eredményeik igen nehezen, „többszörös fordítás” után ültethetők át a gyakorlati szakemberek nyelvére.

2.1.5. A leadership elméletek megjelenése a vállalati gyakorlatban

A leadership kutatások mennyisége és szerteágazósága komoly kihívások elé állítja a témában elmélyülni kívánó kutatót. Sok jó elmélettel találkozhatunk, újabb és újabb modelleket ismerhetünk meg, amelyek szinte mind az eredményes vezetést próbálják megragadni valamilyen módon.

A leadership elméletek virágzása mellett megfigyelhetjük, hogy a vállalati gyakorlatban igen lassan és korlátozott mértékben jelennek meg ezen elméletek eredményei. Ennek okait Zaccaro és Horn (2003) az alábbiakban látja:

- Rövidtávú időorientáció: a gyakorlati szakember azonnali szükségleteire nem képesek választ nyújtani a többéves lefutású kutatási programok.
- Szűk látásmód: a gyakorlati szakembereknek nincs módjuk hosszas érveléseket, bonyolult és spekulatív modelleket átvenni.
- A management tanok torzítása: az aktuális management tanok és divatok erős meghatározói annak, hogy mi kerül be éppen a vállalati gyakorlatba, akár anélkül, hogy az adott ismeret érvényesnek bizonyulna.
- A gyakorlati szakemberek bizalmatlansága a kutatások eredményeivel szemben.

Kiinduló feltételezésként elfogadhatjuk, hogy az elmélet oldaláról a különböző vezetőképzések az elsődleges csatornái a legfontosabb eredmények hasznosításának. A vezetőképző programok lehetnek vállalati programok vagy tanácsadók által megvalósított programok. Nem találtam pontos statisztikát és kimutatást arról, hogy az egyes elméletek közül, melyek mögé szerveződött valamilyen típusú vezetőképzés. A következő elméletek gyakorlati alkalmazásáról tudok: Hersey és Blanchard modellje, Vroom, Yetton és Jago modellje, Blake és Mouton modellje, Bass átalakító és üzletkötő

vezető modellje, az LMX elmélet, Goleman elmélete, Kouzes és Posner facilitáló vezető modellje. Az elméletekre építő vezetőképző programok legnagyobb része megkísérli az általa operacionalizált leadership átültetését a vezetők viselkedésébe.

Gyakori kritika a leadership elméletekkel szemben, hogy kevés gyakorlatban is hasznosítható eredményt tudnak felmutatni (pl. Mintzberg, 1982). Ezen kritika érvényességének elfogadása mellett érdemes megjegyeznünk, hogy az egyes modellek kereskedelmi értékesítésének a negatív hatásai is lehetnek a kutatásokra: ha pénzszerzési érdekek is kapcsolódnak egy-egy modellhez, az alapvetően befolyásolja a modellel dolgozók érdekeit, a modell empirikus igazolására vagy cáfolatára.

A kevés gyakorlatban hasznosítható eredmény ugyanakkor jelzésértékű lehet a leadership elméletek kutatói számára is a néha erősen spekulatív jelleg feladására, a vállalati érintettek szélesebb köre (alsóbb szervezeti szintek vezetői) számára hasznosítható kutatások elvégzésére.

2.1.6. Leadership minden helyzetben?

A leadership kutatások legnagyobb része megkísérli megragadni az eredményes leadership tényezőit. Viszonylag kevés kutatás foglalkozik az alábbi kérdésekkel:

1. Szükséges-e minden csoportcél eléréséhez a leadership, vagy nélküle is működhet eredményesen egy csoport? Vannak-e olyan feltételek, amelyek szükségtelenné teszik a vezető megjelenését?
2. Vannak-e és milyen káros hatásai a leadershipnek? A történelemben és a hétköznapiakban is megjelenik néhány karizmatikus, de igen káros hatású vezető. Kérdés, hogy kezelik-e ezeket a jelenségeket az áttekintett elméletek?

1. Az 1970-es évekig a leadership kutatások fő fókusza a szituációs tényezők megtalálása volt. Gyakorlatilag az összes kontingenciaelmélet élt azzal a feltételezéssel, hogy valamilyen hierarchikus vezetésre szüksége van a szervezetekben (Howell, 1997). Kerr és Jermier (1978), a leadership helyettesítőiről szóló cikkükben meghatározták azokat a tényezőket, amelyek mellett a vezetés szükségtelenné válik. Cikkükben az egyének, a feladat és a szervezet azon jellemzőit határozták meg, amelyek gyakorlatilag szükségtelenné teszik a vezetést, mivel semlegesítik a feladat- vagy kapcsolatorientált viselkedést. Ezen tényezők áttekintését a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat: A leadership helyettesítőinek áttekintése

Jellemzők	Semlegesítheti	
	Kapcsolat-orientált vezető	Feladat-orientált vezető
A csoporttagok jellemzői		
1. Képesség, tapasztalat, képzettség, tudás		X
2. Függetlenség igénye	X	X
3. „Szakmai” elköteleződés	X	X
4. Közömbösség a szervezeti jutalmakkal szemben	X	X
A feladat jellemzői		
5. Egyértelmű és rutin		X
6. Állandó módszer alkalmazása		X
7. Elegendő visszajelzés van a teljesítményről		X
8. Önmagában jutalmazó	X	
A szervezet jellemzői		
9. Magas formalizáltság (tisztá célok, tervek és felelősségek)		X
10. Rugalmatlanság (szigorú szabályok és eljárások)		X
11. Pontosan meghatározott alkalmazotti szerepek		X
12. Szorosan összetartozó csoportok	X	X
13. A vezető által nem befolyásolható szervezeti jutalmak	X	X
14. A vezető és a beosztott közötti fizikai távolság	X	X

Forrás: Kerr & Jermier, 1987.

Kerr és Jermier kutatásai kimutatták tehát, hogy bizonyos egyéni, feladat és szervezeti jellemzők mellett, a vezetés nem szükséges feltétele a csoport eredményességének.

Rutte és Wilke társadalmi dilemmák⁵⁸ döntései kapcsán vizsgálta a vezetés szerepét. Eredményeik alapján (Rutte & Wilke, 1984, 1985), az önállóan, vezető nélkül működő csoport a következő feltételek mellett dönt a vezetőválasztás mellett:

- Ha a csoport nem képes megtartani erőforrásait, azaz, ha a feladat sikere veszélyben forog.

⁵⁸ A társadalmi dilemmákat olyan feladatstruktúráként definiálhatjuk, amelyben mindenkinek érdekében áll önzően viselkedni, azonban, ha mindenki önzően viselkedik, akkor minden egyén rosszabbul jár, mint, ha mindenki egy kollektív választás mellett tartott volna ki (Hewstone et al., 1995).

- Ha a csoporttagok számára a jövedelemelosztásban nagy különbségek vannak, azaz, ha az eredmények egyenlőtlenül oszlanak meg, a csoporttagok inkább egy vezetőre bízzák a döntést.

Rutte és Wilke kutatásai azt is kimutatták, hogy az önállóan működő csoportok tagjai ellenzik a vezetőállítást, ha úgy érzékelik, hogy a vezető korlátozná őket döntési szabadságukban.

A fenti eredmények alapján úgy tűnik, hogy a vezető nélkül működő csoportokban a csoporttagok nem igénylik a vezetést addig, amíg a csoport sikeresen működik, és a csoport jövedelmét méltányosan osztják el. Ez azt is jelenti, hogy ezekben a csoportokban a vezetés felesleges tevékenység, „költség”.

Kerr és Jermier, valamint Rutte és Wilke kutatásai kimutatták, hogy az eredményes működéshez a csoportoknak nincs minden esetben szüksége „kinevezett” vagy a csoport által állított vezetőre. Az eredmények jelentősek, mert feltárják azokat a tényezőket, amelyek mellett a vezetés nem más, mint az erőforrások pazarlása.

A fenti eredmények mellett nincs tudomásom arról, hogy az idézett kutatások a csoportokban kialakuló informális befolyásolást és ennek hatását vizsgálták volna.

2. A vezetés káros hatásairól alig néhány cikket találhatunk. A téma elsősorban a karizmatikus vezetés elméletei kapcsán került előtérbe. A karizmatikus vezetés elméletei az érzelmi befolyásolás, a vezetővel való azonosulás, a tranzakciók racionalitásán túlmenő erőfeszítést hangsúlyozzák. Jogos kérdésként merül fel, hogy mi történik, ha mindezt a vezető nem egy „jó cél” érdekében használja fel? Maguk a karizmatikus leadership-elméletek is megpróbálják kezelni a kérdést.

House és Jacobsen (2001) a karizmatikus leadership hatását a vezető hatalmi motivációjának irányultságától teszik függővé. Ha a vezető hatalmi motivációja személyes irányultságú, akkor személyes hatalma erősítésére, saját céljai elérésére használja fel a létrejött helyzetet. Ha motivációja társas irányultságú, akkor megosztja a hatalmat az általa vezetett csoport érdekében használja fel a kialakult helyzetet.

Bass (1999) az ál-átalakító (pseudo-transformational) leadership fogalmát használja azoknak a helyzeteknek a megnevezésére, amikor a vezető visszaél a befolyásával.

Conger (1990) „A leadership sötét oldala” című cikkében tekinti át azokat az okokat, amelyek miatt a leadership káros hatású lehet. Ezek az okok három csoportba sorolhatók: a jövőkép megvalósulásának sikertelensége, rossz kommunikációs és

befolyásolási módszereik, és rosszul megválasztott általános vezetési módszereik. A szerző vállalati példákon keresztül mutatja be az egyes okokat.

Maccoby (2000) a nárcisztikus vezetőkről szóló cikkében mellett érvel, hogy a mai felsővezetők nárcisztikus személyiségűek. A nárcisztikus leader olyan tulajdonságokkal jellemezhető, amelyek segíthetik a vezetés sikerességét (pl. vonzó jövőkép, a követők elkötelezése) és olyanokkal is, amelyek hátráltatják azt (érzékenység a kritikákra, korlátozott odafigyelés a környezetből érkező fenyegető információkra, az empátia hiánya, mások fejlesztésének és saját fejlődésének elutasítása, túlzott versengési vágy)⁵⁹.

A vezető hatalmával való visszaélése a leadership etikai kérdéseihez vezet. Howell és Avolio (1992) vezetők megkérdezésével határozta meg azokat a tényezőket, amelyek mentén elkülöníthetők az etikus karizmatikus vezetők a nem etikus karizmatikus vezetőktől. A következő tényezőket határozták meg: a hatalom felhasználása, a jövőkép kialakítási módja, kommunikáció a beosztottakkal, a beosztottak intellektuális stimulálása és fejlesztése, az erkölcsi szabályokhoz való viszonyulás. Az etikus és nem etikus vezetők jellemzőit a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat: Etikus és nem etikus vezetők jellemzői

Nem etikus vezető	Etikus vezető
▪ A hatalmat csak személyes céljai érdekében használja fel	▪ A hatalmat mások érdekében használja fel
▪ Saját, személyes jövőképet alakít ki és kommunikál	▪ A jövőképet összehangolja a követők szükségleteivel és vágyaival
▪ Cenzúrázza az ellentétes, kritikai véleményeket	▪ Megfontolja a kritikát és tanul belőle
▪ Elvárja, hogy saját döntéseit megkérdőjelezés nélkül elfogadják	▪ Bátorítja a követőket az önálló gondolkodásra
▪ Egyirányúan kommunikál	▪ Nyitott, kétirányú kommunikáció
▪ Érzéketlen a követők szükségletei iránt	▪ Fejleszti, támogatja a beosztottakat
▪ A számára kedvező külső erkölcsi szabályokra hivatkozik saját érdekének érvényesítése érdekében	▪ Belső erkölcsi szabályokat tiszteletben tartva képviseli a szervezet érdekeit

Forrás: Howell és Avolio, 1992 pp. 45.

A vezetés káros hatásainak tárgyalásakor szinte kizárólag a vezető személye és viselkedése kerül a középpontba. A szakirodalom feldolgozása alapján úgy gondolom, érdemes volna olyan helyzeti tényezőket is meghatározni, amelyek ilyen irányba befolyásolhatják a vezetőt. Annak ellenére érdemes ezt megtenni, hogy végső soron a

⁵⁹ A szerző által alkalmazott eredeti terminológia a következő: sensitive to criticism, poor listener, lack of empathy, distaste for mentoring, intense desire to compete.

vezetőt „terheli majd a felelősség” a környezethez való nem megfelelő alkalmazkodás miatt.

A leadership káros hatásaival foglalkozó publikációk alapján észrevehetjük, hogy az egyes okok besorolhatók az alábbi kategóriák valamelyikébe:

1. A vezető a beosztottakat és a helyzetet saját motivációinak és érdekeinek megvalósítására használja.
2. A vezető által közvetített jövőkép és stratégiai irány téves feltételezéseken alapul, vagy téves elképzeléseket tartalmaz.

Azt is érdemes észrevennünk, hogy, ahogyan a leadership elméletek is általában radikális szervezeti változások kapcsán kísérlik megragadni a leadershipet, úgy ezen káros hatások is ilyen eseményekhez köthetők. Nem találunk adatot arra, hogy a szervezetek alacsonyabb szintjein, a hétköznapiak során milyen káros hatásai lehetnek a leadershipnek⁶⁰.

A leadership helyettesítőinek és káros hatásainak összegzésével láthattuk, hogy nem minden helyzetben szükséges, hasznos és eredményes vezető jelenléte. Ez a felismerés árnyalja a leadership kutatások eredményeit és a leadership szerepének fontosságát.

2.1.7. Összegzés: a leadership kutatások kritikus kérdései

A leadership elméletek és kutatások áttekintése után, érdemes összegeznünk azokat a jellegzetességeket és kritikus tényezőket, amelyek ezt a kutatási területet jellemzik:

- A definíció nehézsége. A leadership kutatások hatalmas mennyisége mellett nem találkozhatunk egységesen elfogadott leadership definícióval. Az egyes kutatási irányzatok különböző módon definiálják és operacionalizálják a leadershipet, ami más és más tényezők hangsúlyozásához és méréséhez vezet.
- Az egyes elméletek különböző szinteken elemzik a leadership jellegzetességeit, folyamatait. Vannak elméletek, amelyek a leader és beosztottak kapcsolatát egyéni szinten, míg mások csoportos szinten ragadják meg.
- Változó mértékű az elméletek komplexitása, az általuk kezelt tényezők jellege és száma. Általában minél komplexebb egy-egy elmélet, annál jobb a „spekulatív”

⁶⁰ Ennek oka természetesen a leadership elméletek azon jellegzetessége, hogy elsősorban a szervezetek felső szintjeire fókuszálnak és a leadership radikális átalakító hatását próbálják megragadni.

magyarázóereje. A modellek komplexitásával általában fordítottan korrelál empirikus igazolásaik mennyisége minősége.

- Mind a hagyományos, mind az új leadership paradigma elméleteire jellemző a fragmentálódás, a szerteágazó kutatások jelenléte. A hagyományos leadership paradigma elméleteinek összegzését segíti, hogy szinte az összes ebbe a paradigmába tartozó kutatás gyakorlatilag lezárult. Az új leadership paradigma elméletei nem értékelhetők átfogóan, hiszen ezek a kutatások igen szerteágazóak, napjainkban is zajlanak folyamatosan új eredményekhez vezetve.
- Igen kevés olyan leadership elméletet olvashatunk, amely a vezető befolyásolási mechanizmusait feltárja, és részletesen elemzi.
- A gyakorlatba való átültetés nehézségei. A leadership elméletek gyakorlatba való átültetésének nehézségeit az elméletek sokszor erősen spekulatív jellege, máskor pedig a modellek komplexitása okozza. Hasonló nehézséget jelent a kognitív megközelítés terminológiája.
- A leadership elméletek „amerikaisága”. A leadership elméletek és kutatások túlnyomó része Amerikából indul, ami egyes esetekben megnehezíti az elméletek terminológiájának európai értelmezését és elfogadást.

2.2. A szervezeti kultúra

Bevezetésként röviden áttekintem a szervezeti kultúra kutatásának nemzetközi és magyar megközelítéseit.

A szervezeti kultúra az 1980-as években került a szervezetkutatók figyelmének középpontjába. A téma megjelenése után nagyon népszerű lett, rengeteg aspektusában vizsgálták, szinte áttekinthetetlen mennyiségű publikációt létrehozva. A téma burjánzására jellemző, hogy arra is találhatunk néhány csoportosítást a szakirodalomban, hogy a szervezeti kultúra megközelítésének milyen iskolái vannak. Az egyik ilyen legismertebb osztályozás Martin és Meyerson (1987) nevéhez köthető, akik az integrációs, a differenciációs és a fragmentációs megközelítést különítik el.

Az integrációs megközelítés kutatói a kultúra egységességét, és a tartalmazott értékek által betöltött viselkedésvezérlő szerepét hangsúlyozzák. A differenciációs megközelítés kutatói a szervezeteken belül létező többféle kultúra jelenlétét, az egységes, integráló kultúra hiányát hangsúlyozzák. A fragmentációs megközelítés kutatói a többértelműséget, az egyértelmű jelentések és folytonos valóságértelmezés hiányát

hangsúlyozzák. A fragmentációs megközelítés kutatói szerint a valóságértelmezés egyedi, specifikus eseményekhez köthető (Martin & Frost & O'Neill, 2004).

Meyerson és Martin tipológiáját egészíti ki különböző szempontokkal Martin, Frost és O'Neill (2004). A három megközelítést aszerint is megvizsgálják, hogy menedzserialista, vagy a kritikai elmélet szemszögéből közelítik-e meg az egyes kutatók a szervezeti kultúra fogalmát. Mindhárom megközelítés esetében találhatunk mind menedzserialista, mind pedig kritikai megközelítéseket.

Az integrációs menedzserialista megközelítés keretén belül gyakran vizsgálják az erős kultúra kontroll funkcióját. Az integrációs megközelítés kritikai szemlélői feltárják a menedzserialista megközelítés okozta torzításokat (pl. Jermier, 1992).

A differenciációs megközelítés menedzserialista képviselői a szubkultúrák különbségeit tárják fel, összevetik a szubkultúrákat a szervezet funkcionális egységeivel, azt keresik, hogyan lehet összehangolni a különbözőségeket. A differenciációs megközelítés kritikai szemlélői a szervezeti kultúrát a szervezeti hierarchia és a szervezeti szintek közötti érdekkülönbségek okozta konfliktusok szempontjából vizsgálják (Martin & Frost & O'Neill, 2004).

A fragmentációs megközelítés menedzserialista egyes képviselői azt elemzik, hogy a bizonytalanság és többértelműség hogyan használható fel vezetői eszközként. A kritikai szemlélők azt vizsgálják, ahogyan a vezetők az információkat szándékosan torzítva, egységes értelmezést próbálnak kialakítani a szervezeten belül (Martin & Frost & O'Neill, 2004).

Alvesson metaforák segítségével tekinti át a kultúra kutatás megközelítési módjait és az ezek mögött meghúzódó motivációkat és feltételezéseket. Könyvében tíz metafora segítségével értelmezi a különböző kultúrákutatások mögöttes indokait és feltételezéseit (Alvesson, 1993). A metaforák a következők:

- a kultúra, mint *cseres-szabályozó*, ahol a közös értelmezés csökkenti az érdekvezérelt viselkedés figyelésének tranzakciós költségeit,
- a kultúra, mint *tájékoló*, ahol a közös értékek vezérlik a szervezeti célokat, eljárásokat és stratégiákat,
- a kultúra, mint *társas ragasztó*, amelynek segítségével a szervezetek integrálása és ellenőrzése megvalósul,
- a kultúra, mint *szent tehen*, ahol a kultúrával való azonosulás stabil központi kultúrát hoz létre,

- a kultúra, mint *menedzser által kontrollált rituálé*, amely a szervezet tevékenységeinek ellenőrzését segíti
- a kultúra, mint *érzelem-szabályozó*, amivel ellenőrizhetők az alkalmazottak munkahelyi érzelmei,
- a kultúra, mint *nem rend*, amit a szervezeten belüli fragmentált és ellentmondó kultúrák léte jellemez,
- a kultúra, mint *szemellenző*, ahol a mélyen tudattalan hiedelmek megakadályozzák a kultúra tagjait, hogy alternatívákban gondolkodjanak,
- a kultúra, mint *elzárkózás a világtól*, ahol a hagyományok és egyéb személytelen erők elzárják a kultúra tagjait a társas valóságtól,
- a kultúra, mint *dramaturgiai uralkodó eszköz*, ahol a kultúra és a szimbólumok hatalmi-politikai eszközökké válnak a szervezeti rituálékban és ceremóniában.

A metaforák elnevezései jól érzékeltetik a szerző kritikai szemléletét, a kritikai elmélet melletti elkötelezettségét.

A szervezeti kultúra a magyar menedzsmentirodalomban többféle formában van jelen. A legjellemzőbb megjelenési mód valamelyik elterjedt és ismert kultúramodell magyarországi alkalmazása, a mérések magyar mintán való elvégzése (pl. GLOBE). Az első kutatások egyike Varga Károly (1983, 1986) nevéhez köthető, aki a Hofstede féle modell alapján vizsgálta a magyar nemzeti és szervezeti kultúrát. Több kutató a vegyesvállalatok példáján keresztül elemzi a magyar kulturális sajátosságokat a nemzeti és/vagy a szervezeti kultúra szintjén (pl. Gaál & Kovács & Szabó, 2005; Mármárosi, 2001; Primecz, 2001). A magyar szerzők másik csoportja a szervezeti kultúra és valamely másik szervezeti sajátosság vagy tevékenység kapcsolatát elemzi (pl. Heidrich, 1997, 1999; Bokor, 2000). A magyar kultúra kutatásokat Jarjabka Ádám (2003) tekinti át és hasonlítja össze széleskörűen doktori értekezésében.

A magyar szervezeti kultúra áttekintések közül Bokor Attila doktori értekezését emelem ki, amelynek gondolatmenetét részben követem.

Áttekintésemben csak a szervezeti kultúra témám szempontjából legrelevánsabb aspektusait ismertetem, felhasználva a korábbi években született szervezeti kultúra áttekintéseket (pl. Bokor, 2000; Bakacsi, 1996).

A dolgozat kutatási témája alapján a szervezeti kultúra elméletének és kutatásának alábbi három aspektusát tekintem át ebben a fejezetben:

1. A szervezeti kultúra fogalma, meghatározásai
2. A szervezeti kultúra megragadása, operacionalizálása

3. A szervezeti kultúra kutatási és mérési módszerei

2.2.1. A szervezeti kultúra fogalma, meghatározásai

A szervezeti kultúra definícióinak áttekintésekor gyakran találkozhatunk azzal a megközelítéssel, hogy az egyes szerzők összegyűjtik a szervezeti kultúra definíciókat (pl. Bencze, 1997), esetleg áttekintik a kultúra definícióit (pl. House & Wright & Aditya, 1997), majd azok átalakításával, a számukra releváns elemek kiemelésével alkotnak saját definíciót. A fogalom meghatározása azért rendkívül nehéz, mert sem a szervezet, sem a kultúra fogalma nincs pontosan meghatározva (Bokor, 2000), az egyes megközelítések esetében mind a kultúra, mind a szervezet mögött különböző előfeltevéseket találunk (Smircich, 1983).

A szervezeti kultúra definícióinak áttekintésekor Bokor (2000) megkülönbözteti a szervezeti kultúra funkcióin és a szervezeti kultúra tartalmán alapuló megközelítéseket. A továbbiakban ezen áttekintés gondolatmenetét követem.

Bokor osztályozását a 4. ábra tartalmazza.

4. ábra: A szervezeti kultúra definiálásának megközelítései Bokor nyomán



Forrás: Bokor, 2000, pp. 10.

A belső integrációt hangsúlyozó megközelítés hívei a kultúra összetartó szerepét emelik ki elsősorban. A kultúra lehetővé teszi a szervezeten belüli összehangolt cselekvést, a szervezet iránti elköteleződést (Bokor, 2000).

A külső alkalmazkodást hangsúlyozó definíciók szerint a kultúra a külső környezetből származó bizonytalanságot csökkentő eszköz. Ez azáltal valósul meg, hogy a kultúrában intézményesülnek a korábbi környezeti kihívásokra adott sikeres válaszok (Bokor, 2000).

Schein (2004) a belső integrációt és a külső alkalmazkodást minden csoport fejlődésének velejárójaként értelmezi, s összekötve a két funkciót, a kultúra fejlődésének alapvető tényezőinek tartja őket.

A társas valóságalkotás eszközeként és értelmezési keretként a kultúra segíti a környezetben való tájékozódást, a bizonytalanság csökkentését. A definíció mögött az a feltételezés húzódik meg, hogy az emberek szembesülve a környezetükből származó bizonytalansággal, közösen értelmezett szimbólumokon és szabályokon keresztül rendet és kiszámíthatóságot teremtenek a maguk számára (Bokor, 2000).

Sackmann szerint a szervezeti kultúra legfontosabb funkciója a kollektív jelentéstulajdonítás, az észlelés és a gondolkodás vezérlése, segítség adása a valóság közös megalkotásához (Sackmann, S.A., 1991)

A szervezeti kultúra tartalom alapuló generalista definíciói a kultúra összetevőit, a mögöttes kognitív folyamatokat próbálják meghatározni. Ebbe a kategóriába sorolhatjuk Schein (2004) tárgyasult jelenségek – értékek – hiedelmek/előfeltevések kultúrategolását⁶¹. Schein szerint a kultúra a „közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések és hiedelmek rendszere” (Schein, in: Bakacsi, 1996 pp. 226.)

A specialisták egyik tábora az értékeken keresztül próbálja megragadni a kultúrát. Az értékek központi szerepe annak tulajdonítható, hogy viselkedésünk, attitűdjeink, hiedelmeink (tehát kognitív tartalmaink) rendelkeznek értéktartalommal, amely befolyásolni tudja magatartásunkat. Ezen modell követői szerint az értékek jól megragadhatók, hierarchiába, érték kategóriákba rendezhetők, amelyek alapján jól megjeleníthetők. Kiemelkedő képviselői az irányzatnak Hofstede, Quinn (Bokor, 2000)

A specialisták másik tábora szerint a közösségi valóságalkotást szimbólumok és szerepek rendszerén keresztül valósítjuk meg. A megközelítés hangsúlyozza a kultúra különbözőségének lehetőségét. E megközelítés egyik képviselője Weick, aki az

⁶¹ Schein kultúraderfiníciója több kategóriába is besorolható, hiszen értékeket és más kognitív jelenségeket is tartalmaz. Bokor az értékeket hangsúlyozó specialisták közé sorolja, én a hiedelmek és előfeltevések fontosságának hangsúlyozása miatt a generalista kategória definíciói között emlitem.

értelmemteremtési sémákon⁶² keresztül próbálja megragadni a szervezetek működését (Bokor, 2000).

A bemutatott kultúra definíciók után, és dolgozatomban témáját figyelembe véve, „illene” választanom a megközelítések közül, vagy ötvözve a konkrét definíciókat újat létrehoznom. A GLOBE modelljét és eszköztárát felhasználva a választás kényszere feloldható. A GLOBE kultúradefiníciója kétszintű: az egyik definíció meghatározza a fogalmi szempontból a kultúrát, míg a másik a mérés szempontjából definiálja azt.

A GLOBE⁶³ fogalmi meghatározása szerint „a kultúra azon közös motívumok, értékek, hiedelmek, identitások, jelentős események értelmezései vagy jelentései, amelyek a közösség tagjainak közös tapasztalatai során jönnek létre, és amelyek generációkon át öröklődnek.” (House & Javidan, 2004 pp. 15.). A GLOBE fogalmi definíciója a kognitív tartalmak és részben a közös tapasztalatok segítségével ragadja meg a kultúrát.

A mérés szempontjából rögzített definíció elsősorban az értékek szintjén ragadja meg a szervezeti kultúrát. A kérdőív a szervezeti gyakorlatot és a kívánatos értékeket méri (House & Javidan, 2004).

A fogalmi meghatározás és a mérési definíció kismértékű ütközése érthető, ha figyelembe vesszük a GLOBE elterjedtségét. A kognitív tartalmak és a közös tapasztalatok jóval nehezebben ragadhatók meg és mérhetők, mint a dimenziókba szerveződő értékek. A gyakorlatok és értékek megragadása releváns információt szolgáltat, hiszen a kognitív tartalmak értelmezése során is azok értéktartalma ad leginkább információt a viselkedés lehetséges irányáról.

2.2.2. A szervezeti kultúra megragadása, operacionalizálása

A szervezeti kultúra definíciós megközelítései részben a kultúra megragadási módjaira is utalnak. Schein (2004) a kultúrát három szint segítségével ragadja meg:

- A tárgyiasult jelenségek szintje, amely a kultúra összes látható elemét tartalmazza (ide sorolhatók a tárgyi, viselkedésbeli és nyelvi jelenségek).
- Vallott értékek és hiedelmek szintje, amely az összes megjelenített, kimondott és tudatosított értéket, meggyőződést, célt, stratégiát, filozófiát tartalmazza.

⁶² Értelmemteremtési sémák: sensemaking. A szervezeti kultúra változtatásánál bővebben tárgyalom a kultúra és a sensemaking összefüggéseit. A sensemaking magyar megfelelőjeként a valóságértelmezés és a jelentéstulajdonítás fogalmait is használom.

⁶³ A GLOBE kutatási módszertanáról, a mért dimenziókról a 4. fejezetben írok bővebben.

- Alapvető meggyőződések és feltevések: tudattalanul működő hiedelmek, észlelések, gondolatok és érzések.

A fenti megközelítésnek részben megfeleltethető Bokor (2000) osztályozása, aki a kultúra megragadási módjait az alábbi kategóriákba sorolja:

- Tárgyi jelenségek: a tárgyi jelenségek körébe a tér felhasználását, a munkahelyi öltözködést, a tárgyi eszközöket, logókat, arculati elemeket sorolhatjuk.
- Viselkedésbeli jelenségek: ceremóniák, rituálék.
- Nyelvi jelenségek: zsargon, szaknyelv, vállalati sztorik és legendák, mítoszok.
- Értékek és normák: normák, tudatos és tudattalan értékek.
- Alapvető feltevések, ideológiák: sok szerző szerint a kultúra lényegi elemeit jelentik: olyan mélyen rejlő, többnyire tudattalan meggyőződések, amelyek meghatározzák viszonyulásunkat a világhoz és társas környezetünkhöz.
- Értelmezési sémák, forgatókönyvek: társas értelmezési mechanizmusok .

A kultúra operacionalizálása és mérése egyben előrevetíti a kultúra kutatásának, mérésének a módját is. Ezzel együtt érdemes megjegyezni, hogy azonos kultúramegragadási módszerek nem vezetnek feltétlenül azonos eredményekhez: előfordulhat, hogy ugyanazt a szervezeti jelenséget megragadva, annak más és más aspektusát elemzik az egyes kutatók (Bokor, 2000).

A GLOBE az értékek és normák szintjén ragadja meg a szervezeti kultúrát.

2.2.3. A szervezeti kultúra kutatási és mérési módszerei

A szervezeti kultúra meghatározásának és operacionalizálásának módszerei kellően szerteágazóak ahhoz, hogy hatásukat a kultúra kutatási és mérési módszerein éreztessék. Többféle kutatási és mérési módszerrel találkozhatunk, amelyek háttérében eltérő definíciós, operacionalizálási, tudományfilozófiai, és mérésmódszertani alapfeltevések és megközelítések állnak.

A szervezeti kultúra kutatásának módszerei két tágabb kategóriába sorolhatók: kvantitatív és etnográfiai módszerek (Martin & Frost & O'Neill, 2004).

Bokor (2000) az alábbi szempontok alapján csoportosítja a szervezeti kultúra kutatása körüli vitákat: a kutatási módszertan célkitűzése, a kutatás időtávja, a kutató és a vizsgált szervezet viszonya, az adatgyűjtés és elemzés módszerei.

A kutatási módszertan célkitűzése szerint a magyarázat-orientált és a megértés-orientált módszereket különíthetjük el. A magyarázat-orientált megközelítés általában

egy kategóriarendszer felállítását és a vizsgált szervezetek ezen kategóriákban való elhelyezését, vagy a szervezeti kultúra és egy másik szervezeti változó (jellemzően a szervezeti teljesítmény, vagy jelen dolgozat példájánál maradva a leadership prototípusok) kapcsolatának feltárását jelenti. A megértés-orientált módszerek egy-egy szervezeti kultúra működési jellegzetességeinek feltárását tűzik ki célként. Az általános modellek felállítása helyett általában a kultúra működésének, a tagok konstrukcióinak és értelmezésének a feltárása a cél.

A kutatás időtávja különböző a magyarázat-orientált és a megértés-orientált módszerek esetében. A magyarázat-orientált módszerek általában behatároltabb időszakra fókuszálnak, míg a megértés-orientált módszerek hosszabb időtávon vizsgálódnak, folyamatában próbálják megérteni a szervezeti kultúra működését. A két megközelítés különbségét megvilágító analógia az állóképek (sorozata) és a mozgófilm.

A kutató és a szervezet viszonya alapján három minta különíthető el. A hagyományos természettudományi modellekre építő kutatások esetében a kutató objektív, a szervezeten kívül elhelyezkedő entitás, független a vizsgált jelenségtől. Ez a megközelítés tipikusan kívülről bevitt mérési konstrukciókat alkalmaz; jó példáját jelentik a különböző kérdőíves vizsgálatok. Az interpretatív megközelítés kifejezetten épít a kutató és a kutatott szervezet és annak tagjainak kapcsolatára, interakcióikra. E megközelítés szerint a kutató résztvevő, nem-befolyásoló megfigyelő. A harmadik megközelítést Schein (2004) klinikai módszere jelenti, amely szerint a kutatás és a változtatás céljait és módszereit össze kell kapcsolni az érintettek valódi érdekeltségének megteremtése érdekében.

Az adatgyűjtés és elemzés módszerei is különbözőek az egyes megközelítések esetében: a magyarázat-orientált megközelítés a kutatás megközelítése előtt kialakított hipotézisrendszert igyekszik igazolni, míg az interpretatív megközelítés során „az elmélet a kutatás folyamatában sorozatos visszacsatolások sorozatában alakul ki.” (Bokor, pp. 42.) A kutatás széles fókusszal indul, és fokozatosan koncentrálódik a fontossá váló tényezőkre. Az magyarázat-orientált megközelítés adatgyűjtési technikáinak jó jellemzői a kérdőívek (pl. Hofstede, GLOBE), a strukturált interjúk. Adatelemzési módszereik a különböző matematikai statisztikai módszerek. A megértés-orientált megközelítés elsősorban kvalitatív módszerekre épít: lazán strukturált interjúk, megfigyelés, fókuszcsoport. Az adatelemzési módszerek rendkívül sokfélék a forgatókönyvek írásától, az esettanulmányok elkészítéséig terjednek.

A Bokor Attila által rendszerezett módszertani vitapontok mögött tulajdonképpen az első vitapont, a kutatás módszertani célkitűzése (magyarázat vs. értelmezés) húzódik meg, amely megfeleltethető Burrell és Morgan (1979) paradigmái közül a funkionalista és az interpretatív paradigmáknak. Az összes többi szempont ennek az első szempontnak a függvénye.

A kultúra kutatásának két átfogó megközelítése kapcsán felmerül a kutatási megközelítések és módszertanok kompatibilitásának és kombinálásának a kérdése. A szakirodalomban alapvetően három álláspontot találhatunk:

- Burrell és Morgan (1979) a paradigmák összemérhetetlensége⁶⁴ mellett érvel. Szerintük az egyes társadalomtudományi és szervezetelméleti paradigmák összemérhetetlenek, összehasonlíthatatlanok, hiszen különböző előfeltevéseken építkeznek. Burrell és Morgan az egyes paradigmák önálló fejlődése/fejlesztése mellett érvel az összehasonlíthatatlanság miatt. Álláspontjuk könnyen értelmezhető a szervezeti kultúra megközelítésekre is.
- Az integratív megközelítés képviselői a paradigmákat integrálják tudatos, vagy kevésbé tudatos módon (Schultz & Hatch, 1996).
- A paradigmák keresztezésének⁶⁵ képviselői a több paradigma megtartása, azok különbségeinek, ellentmondásainak és hasonlóságainak elemzése mellett érvelnek. A paradigmák párhuzamos megtartása szekvenciálisan, párhuzamosan, áthidaló megoldások vagy a paradigmák egymást befolyásoló alkalmazása⁶⁶ során történik. A szekvenciális kezelés során az egyes paradigmák kezelése függetlenül egymás után, egymás eredményeire építve történik, a párhuzamos kezelés az összes paradigma toleráns, egyidejű figyelembevételét jelenti. Az áthidaló megoldások az egyes megközelítések mélyebb szintjein rejlő közös pontok megkeresését jelentik, míg a paradigmák egymást befolyásoló alkalmazása során a hasonlóságok és különbségek kiemelése, az ezek által generált feszültségek kihasználása a cél (Schultz & Hatch, 1996).

⁶⁴ Burrell és Morgan az incommensurability terminust használja, amelyet összemérhetetlenségnek fordítok.

⁶⁵ Az eredeti terminus a paradigm crossing.

⁶⁶ Az eredeti terminus a paradigm interplay.

2.2.4. Összegzés: a szervezeti kultúra kutatásának kritikus kérdései

A szervezeti kultúra kutatásának jellegzetességei és kritikus kérdései a következők:

- A definíciós probléma. A szervezeti kultúrának nincs általánosan elfogadott meghatározása. Az egyes kultúradefinícióknak vannak közös pontjaik, de az is általános tendenciaként jelentkezik, hogy az összes láthatatlan, kevésbé megragadható magatartási jelenséget a kultúra körébe soroljuk.
- A kultúra operacionalizálásának nehézsége. A 2.2.2. fejezetben láthattuk, mennyire sokféleképpen ragadható meg a szervezeti kultúra. A sokféle a megragadás természetesen összefügg a sokféle kultúradefinícióval, és megnehezíti a kutatások összehasonlíthatóságát.
- Mérési nehézségek. Az operacionalizálási nehézségek mellett felmerülnek a mérés nehézségei. A magyarázat-orientált módszerek a maguk kívülről meghatározott dimenzióival nem mérhetik a kultúra összes aspektusát, a megértés-orientált módszerek esetében pedig kevésbé érvényes az általánosíthatóság és összehasonlíthatóság kritériuma.

2.3. A szervezeti kultúra és a leadership kapcsolata

A szervezeti kultúra és a leadership irodalmát olvasva, sokszor találkozunk a két jelenségkör kapcsolatát említő mondatokkal, de igen kevés olyan publikációt találhatunk, amely célul tűzi ki, hogy megragadja és jellemezze e kapcsolat jellegét, a kapcsolaton belüli hatásokat és törvényszerűségeket.

A külföldi szakirodalomban Edgar Schein (2004) klasszikus műve foglalkozik kimerítően a témával, magyar nyelven elsősorban néhány doktori és kandidátusi disszertációban, és az ezek alapján íródott cikkekben kerül elő a téma. A magyar művek közül az egyik első ilyen mű Branyiczky Imre, *A kultúra és a vezetés összefüggéseinek empirikus vizsgálata* (1988) című doktori értekezése, amelyben a szerző az elméleti vonatkozások áttekintése mellett, megragadja a szervezeti kultúra Hofstede féle dimenziói és a McGregor féle X és Y emberkép/vezetői hiedelemrendszer közötti kapcsolatot.

A szervezeti kultúra és a leadership kapcsolatának áttekintésekor megpróbálom részekre és hatásokra bontani e kapcsolatot, s az egyes részekhez kapcsolható elméleteket és elmélet-fragmentumokat áttekinteni. Az alábbi felosztás szerint tekintem át a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát:

1. A leadership hatása a szervezeti kultúrára: a szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása/működtetése és megváltoztatása. Ebben a fejezetben megvizsgálom, hogy a vezető mit tesz a kultúra kialakításáért, a már kialakult kultúra fenntartásáért, és kultúra megváltoztatásáért.
 2. A szervezeti kultúra hatása a leadershipre: a társas-kulturális normák és szabályok befolyása az elfogadott és elutasított leadership viselkedésre. Ebben a fejezetben megvizsgálom a szervezeti kultúra hatását a leadershipre: a kultúra szabályai és normái jól meghatározott, elfogadott és elutasított vezetői viselkedéseket tartalmazhatnak.
 3. Leadership, szervezeti kultúra és szervezeti teljesítmény. Külön-külön mind a kultúra, mind a leadership és a szervezeti teljesítmény összefüggéseit viszonylag sok publikáció tárgyalja. Ebben a fejezetben áttekintem a két fogalom együttes hatását.
- A fejezet végén összegzem a két jelenség kapcsolatának legkritikusabb kérdéseit.

A fenti felosztással két szorosan összefüggő, egymással folyamatos kölcsönhatásban levő jelenséget próbálok meg elemeire bontani és úgy megragadni. Abban a reményben teszem ezt, hogy a kölcsönös összefüggések „feldarabolásával” sikerül jobban megragadnom e két jelenség kapcsolatát.

2.3.1. A leadership hatása a szervezeti kultúrára: a szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása/működtetése és megváltoztatása

A leadership szervezeti kultúrára gyakorolt hatásának különböző jelentőséget tulajdonítanak az egyes szervezetkutatók. A feldolgozott irodalom alapján két csoport különíthető el: vannak kutatók, akik a leadership alapvető hatását hangsúlyozzák, meghatározó jelentőséget tulajdonítanak a vezető hiedelmeinek és magatartásának (pl. Schein, 2004; Trice & Beyer, 1991), és vannak, akik szerint a leadership tulajdonképpen a kultúra tárgyiasult eleme, s mint ilyen, hatása a kultúra alakulására és működésére alig különbözik a többi tárgyiasult kultúra elem hatásától (pl. Hatch, 1993, 2000).

Az egyes kutatók abban is különböznek, ahogyan a kultúra dinamikáját „szakaszolják”. Ebből a szempontból Schein a kultúra kialakulásától elemzi a leadership

szerepét, míg a többi kutató általában a kultúra „fenntartását” és megváltoztatását emeli ki különböző szakaszokként (pl. Trice & Beyer, 1991).

A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatának egyik legsikeresebb kutatójaként Schein a szervezeti kultúra kialakulását csoportos tanulási folyamatként írja le és elemzi. A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát illetően Schein a vezetés legfontosabb funkciójának és feladatának a szervezeti kultúra kialakítását és fenntartását tartja. A szervezeti kultúra három forrásból alakul ki és táplálkozik: a szervezetek alapítóinak hiedelmeiből, értékeiből és előfeltevéseiből, a csoport által magtapasztalt eseményekből, az új szervezeti tagok és vezetők által hozott hiedelmekből, értékekből és előfeltevésekből (Schein, 2004).

A kultúra kialakításához (és megváltoztatásához) a vezető egymagában kevés: mindig kialakul körülötte egy kisebb csoport, aki hordozója és terjesztője lesz a kezdeti kultúrának. Az alapítók erre a csoportra hatnak leginkább, abban a folyamatban, amelynek során a csoport a külső körülményekhez alkalmazkodik, illetve megoldja belső integrációs problémáit (Schein, 2004).

A kultúra kialakításához, fenntartásához és megerősítéséhez, a karizma mellett⁶⁷ hat elsődleges és hat másodlagos mechanizmust ír le Schein (2004). Az elsődleges mechanizmusok a következők:

1. A vezető figyelme: minden, amit a vezető figyel, mér és ellenőriz rendszeresen
2. A vezető reakciója a kritikus eseményekre és a szervezeti krízisekre
3. A vezető erőforrás-elosztási módszerei
4. A vezető, mint tudatos szerepminta, részvétele a dolgozók képzésében és fejlesztésében
5. Jutalmak és státuszok elosztása
6. Az, ahogyan a vezető kiválaszt, előreléptet, vagy elküld embereket a szervezetből

A másodlagos mechanizmusok a következők:

1. Szervezeti felépítés és struktúra
2. Szervezeti rendszerek és eljárások
3. Szervezeti rítusok és rituálék
4. A fizikai tér, az épületek elrendezése
5. A fontos eseményekről, személyekről szóló történetek

⁶⁷ Schein érvelése szerint a karizma alkalmas a beosztottak elkötelezésére, de a nem karizmatikus vezetők is kultúrát alakítanak ki az általa leírt mechanizmusokkal. Ebben az értelemben a karizmatikus vezetés nem szükséges feltétele a kultúra kialakításának és befolyásolásának.

6. A szervezet céljainak, küldetésének, értékeinek formális megnyilvánulásai

Az elsődleges mechanizmusok mögött az az előfeltevés található, hogy a vezető cselekedeteink és viselkedésének kitüntetett, szinte rituális jelentősége van. Ezt, és a kultúrakialakítási és fenntartási mechanizmusok működését Schein esettanulmányokkal illusztrálja.

A kultúra kialakítását és a szervezet kezdeti kialakulásában való működését nem különíti el élesen Schein. A szervezet növekedésével azonban más feladatokat tart szükségesnek a kultúra fenntartása érdekében.

Trice és Beyer (1991) a szervezeti kultúrára gyakorolt hatás szempontjából a vezetés két szélesebb kategóriáját határozták meg: a kultúrafenntartó vezetői viselkedést és a kultúra-megújító magatartást. A leadershipet a két szerző Weber karizmatikus leadership elméletének alapján ragadja meg. A kétféle kulturális vezetés jellemzőit a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: A kulturális leadership elemei

A kulturális leadership elemei	Következmények a kultúrára	
	Innováció	Fenntartás
1. Személyes jellemzők	Önbizalom Dominancia Erős vélemények Meggyőző Drámai, kifejező	Bizalom a csoportban Facilitálás Erős vélemények Katalizáló
2. Az észlelt helyzet	Krízis	Nincs krízis, vagy kezelhető
3. Jövőkép és küldetés	Radikális ideológia	Konzervatív ideológia
4. A követők attribúciói	A vezetőnek rendkívüli tulajdonságai vannak, amelyek szükségesek a krízis kezeléséhez	A vezető a múltban sikeresnek bizonyult és a jelen értékeit képviseli
5. A vezető viselkedése	Hatékony szerepminta Sikeres és kompetens Magas elvárásokat közvetít Támogatja a csoporttagokat Motivál	Hatékony szerepminta Sikeres és kompetens Magas elvárásokat közvetít Támogatja a csoporttagokat Motivál
6. Teljesítmény	Múltbeli sikeres krízismenedzsment	A sikeres megoldások folytatása
7. Adminisztratív tevékenységek	Új, innovatív struktúrák és stratégiák	A működő struktúrák és stratégiák fenntartása, inkrementális változtatások
8. A kulturális ideológiákhoz való viszony	Új ideológiák és meggyőződések közvetítése	A létező ideológiák megerősítése
9. A hagyományokhoz való viszony	Új hagyományok teremtése	Meglévő hagyományok erősítése

Forrás: Trice és Beyer, 1991, pp. 153.

Trice és Beyer modelljüket tisztán elméleti alapon, empiria nélkül hozták létre a szakirodalomban fellelhető elméletek áttekintése után.

A szerzők a kétféle vezetői magatartás szerepét több helyzetre vonatkoztatják: a kulturális innováció esetében elkülönítik egymástól a kultúra kialakítását és megváltoztatását, a kultúra-fenntartás esetében pedig a megerősítést és különböző szubkultúrák integrálását.

A kétféle leadership az előzőekben leírt négy helyzetben való alkalmazásával a szerzők egyben megfeleltetik a legnépszerűbb leadership elméleteket (karizmatikus vezető, átalakító vezető, inspiráló vezető) is az általuk leírt vezetői tevékenységeknek.

Trice és Beyer elmélete fogalmi tisztaságával és koherenciájával segít összekapcsolni a vezetői viselkedést, ennek a szervezeti kultúrára gyakorolt hatását és a neokarizmatikus leadership paradigma elméleteit. A fogalmi keret mellett azonban feltáratlanok maradnak a vezető kultúrabefolyásolási mechanizmusai.

9. táblázat: A kulturális leadership formái

Változók	Innováció		Fenntartás	
	Létrehozás	Változtatás	Megerősítés	Integrálás
Alapvető szervezeti probléma	Beosztottak elkötelezése	A régi kultúra elemeinek újjal való helyettesítése	Életképesnek tartani a jelenlegi kultúrát	A különböző érdekek összeegyeztetése
Lehetséges megoldások	Személyes jellemzők Rituálék az integrációra	Személyes jellemzők Rituálék az elmúlásra	A megújulás rituáléi	A konfliktusmegoldás rituáléi
Analógiák a leadership-irodalomban	Karizmatikus leadership	Átalakító leadership	Inspiráló leadership	Konszenzuskereső leadership

Forrás: Trice & Beyer, 1991, pp. 163.

Beyer és Browning (1999) vizsgálta a kulturális leadership megjelenését a gyakorlatban és számos elem előfordulására találtak bizonyítékot.

Bass és Avolio (1993) az átalakító és üzletkötő leadership koncepcióját terjeszti ki a szervezeti kultúra osztályozására is. Leadership elméletük két dimenziójából alkotnak mátrixot a kultúrák jellemzésére. Az átalakító és üzletkötő vezetés mátrixából kilenc kultúrátípust határoznak meg (a mátrix két „vegytisztá” formája az átalakító (jellemzően 4I) és az üzletkötő kultúra (jellemzően „szerződéseken” alapuló)). A kilenc kultúrátípust a 10. táblázat tartalmazza.

10. táblázat: Szervezeti kultúra típusok Bass és Avolio ODQ kérdőíve alapján

		Üzletkötő		
		-14 és -16 között	-5 és +5 között	+6 és +14 között
Átalakító	+6 és +14 között	Jellemzően 4I	Általában 4I	Nagy ellentétek
	-5 és +5 között	Lazán irányított	„Lavírozó” kultúra	Általában „szerződéseken” alapuló
	-14 és -16 között	„Szemeteskosár”	Gyalogos kultúra	Jellemzően „szerződéseken” alapuló

Forrás: Bass & Avolio, 1993, pp. 117.

A szerzők érvelése szerint, a kultúrák az alapítók hiedelmei, meggyőződései később pedig a szervezetben jellemző leadership minták alapján jönnek létre. Modelljük szerint a kultúra is hat a későbbiekben meghonosodó leadership stílusokra. Javaslatauk alapján a szervezeteknek az átalakító kultúra irányába érdemes változniuk.

Egyes szerzők, a leadership kultúraformáló hatásának leírásakor kiemelik a vezetők szerepét a valóság közös értelmezésének kialakításában. E felfogás szerint a közösségek folyamatosan értelmezik környezetüket, és ennek jelentése kölcsönös párbeszédekben jön létre. Ebben a valóságértelmezésben⁶⁸ és jelentéstulajdonításban egyes szerzők szerint a vezetőknek kiemelkedő szerepük van. Smircich és Morgan (1982) egyenesen a jelentések irányítását/menedzselését tartja a legfontosabb vezetői feladatnak a kultúraalakítás során. A későbbiekben a valóságértelmezés és jelentéstulajdonítás a szervezetek értelmezési kereteként is megjelent (pl. Weick, 2002). Bár a valóságértelmezés és az általa létrejövő jelentés valamint a szervezeti kultúra által betöltött értelmezési keret funkció nagyon hasonlít, a kettő összehasonlításáról és megfeleltetéséről igen kevés publikációt olvashatunk. Ennek ellenére a két megközelítés többé-kevésbé ugyanazt a jelenséget elemzi. A valóságértelmezést kutató megközelítések között találhatunk néhányat, amely a vezetők szerepére tér ki.

Peterson és Smith (2000), a jelentések és értelmezési keretek kialakításának forrásai között említik a vezetőket⁶⁹, akik a hierarchia, a normák, szokások és az esetlegesen

⁶⁸ A sensemaking egyik meghatározását fordítom ebben az esetben valóságértelmezésnek.

⁶⁹ A vezetők mellett a kollégák, a beosztottak és az értelmező self-je jelenik meg az jelentések és értelmezések forrásaként.

kialakuló befolyásuk révén töltik be ezen funkciójukat. A vezetők eszközei között számos olyan eszközt találhatunk, amelyet Schein is megemlít.

Maitlis (2005) tanulmányában vezetők és többi érintett szerepét elemezte a valóságértelmezés folyamatában. A jelentéstulajdonítás két aspektusát emelte ki: a folyamat működtetését/előrelendítését⁷⁰ és a folyamat ellenőrzését. Eredményei szerint különböző jellemzőkkel rendelkező értelmezések és cselekvések születhetnek annak függvényében, hogy a vezető vagy a többi érintett mennyire működteti, és mennyire kontrollálja a folyamatot.

A vezető tevékenységének kulcsszerepe van abban, hogy a létrejövő jelentés mennyire részletgazdag, és, hogy a létrejövő jelentés nyomán mennyi és milyen cselekvés jelenik meg.

Maitlis eredményeit az 5. ábra foglalja össze.

5. ábra: A jelentéstulajdonítás formái

A vezető jelentésadása	Intenzív jelentésadás	Irányított jelentéstulajdonítás <u>A folyamat jellemzői:</u> Erős működtetés/előrelendítés Erős kontroll <u>Eredmények:</u> Egységes, részletgazdag értelmezés Következetes cselekvéssorozat az értelmezés nyomán	Korlátozott jelentéstulajdonítás <u>A folyamat jellemzői:</u> Gyenge működtetés/előrelendítés Erős kontroll <u>Eredmények:</u> Egységes, szűk értelmezés Egyszeri cselekvés, vagy tervezett cselekvés-sorozat az értelmezés nyomán
		Fragmentált jelentéstulajdonítás <u>A folyamat jellemzői:</u> Erős működtetés/előrelendítés Gyenge kontroll <u>Eredmények:</u> Sokféle, szűk értelmezés Spontán, következtlen cselekvéssorozat az értelmezés nyomán	Minimális jelentéstulajdonítás <u>A folyamat jellemzői:</u> Gyenge működtetés/előrelendítés Gyenge kontroll <u>Eredmények:</u> Egyéni értelmezés Egyszeri, esetleges cselekvés
	Kismértékű jelentésadás		
		Intenzív jelentésadás	Kismértékű jelentésadás
A többi érintett jelentésadása			

Forrás: Maitlis, 2005, pp. 32.

⁷⁰ A szerző az animation terminust használja.

Maitlis modellje és annak empirikus igazolása segít azon mechanizmusok feltárásában és megértésében, amelyekkel a vezető befolyásolni tudja a közös jelentés kialakulását, és az ennek nyomán megjelenő cselekvést.

A leadership kultúraváltoztatásban játszott szerepét Schein elemzi a legrészletesebben. Schein szerint a vezetők ugyanazokat az eszközöket és mechanizmusokat használhatják fel a szervezeti kultúra megváltoztatásához, amelyeket a kultúra kialakításához és erősítéséhez. A szervezeti kultúra változtatásához Lewin elmélete alapján három fázist javasol Schein (2004): a kiolvasztás/cáfolás, a kognitív újrendezés és a visszafagyasztás / megszilárdítás szakaszait.

Az eddig áttekintett elméletek mind kiemelt szerepet tulajdonítottak a vezetőknek a szervezeti kultúra kialakítása, fenntartása és átalakítása során. Mary Jo Hatch a szervezeti kultúrát Schein elméletének továbbfejlesztéseként, dinamikus jelenségként írja le és elemzi (Hatch, 1993, 2000). Elmélete szerint a kultúra folyamatosan változik és alakul. Az értékek, a tárgyasult jelenségek, a szimbólumok és az alapvető feltételezések folyamatosan illeszkednek egymáshoz a realizáció, a szimbolizáció, az implementáció és manifesztáció folyamatában. A vezető szerepe ebben a folyamatban az, hogy új tárgyasult jelenségeket jelenítsen meg, hozzon be a kultúrában. Az új tárgyasult jelenségek értelmezése, ezek viszonya a meglévő tárgyasult jelenségekhez fogja meghatározni a szervezeti kultúra változását. Azáltal, hogy a vezetők maguk is tárgyasult jelenségei a kultúrának, külön súlyt képesek adni egy-egy általuk megjelenített tárgyasult jelenségnek. Ezzel együtt Hatch szerint a változás nem a vezető szándékaitól, hanem a kultúra tagjainak értelmezésétől függ. Minél inkább befolyásolni próbálja egy vezető a kultúra tagjainak értelmezését, annál inkább manipulálónak fogják látni őt a kultúra tagjai (Hatch, 2000).

Daymon (2000) longitudinális vizsgálat során elemezte a kultúra alakulását. Eredményei szerint, bár a vezetők eredményesen befolyásolják a szervezeti kultúra kialakulását, a kultúra tagjainak valóságértelmezését, jelentősek a kultúra tagjai által önállóan végzett valóságértelmezések is.

Ogbonna és Harris (1998) egy szervezeti kultúraváltoztatási folyamatot elemezve a következő eredményekről számol be. A szerzők által elemzett folyamatban a kultúra tárgyi elemei, és a kultúra tagjainak viselkedése változott meg elsősorban. Emellett a szerzők néhány érték megváltozásáról és néhány érték változásának elutasításáról is beszámolnak. E tanulmány a szervezeti kultúraváltoztatások kapcsán felveti annak

kérdését, hogy valódi változást vagy csupán beletörődő engedelmességet eredményezett-e a folyamat.

Sarros, Gray és Densten (2002) vizsgálatukban a leadership és a szervezeti kultúra összefüggéseit vizsgálták. A leadershipet az átalakító és üzletkötő leadership modelljének és mérőeszközének (MLQ) segítségével operacionalizálták, míg a szervezeti kultúra mérésére az O'Reilly által kifejlesztett OCP (szervezeti kultúra profil⁷¹) kérdőívét alkalmazták. Vizsgálatukban lineáris regresszió segítségével tesztelték a két jelenség egymásra gyakorolt prediktív erejét. Eredményeik szerint a leadership erősebb (kétszer akkora varianciáért felelős a leadership a szervezeti kultúra változóiban, mint amekkoráért a szervezeti kultúra felelőssé tehető a leadership változóiban) előrejelzője a szervezeti kultúrának, mint fordítva. Eredményeik alapján a kutatók a leadershipet nevezik meg befolyásoló változónak.

2.3.2. A szervezeti kultúra hatása a leadershipre

A szervezeti kultúra leadershipre gyakorolt hatását feltáró és elemző publikációk általában a kultúra szűrő és szelektáló szerepét emelik ki: ezen elméletek szerint a kultúra hordozza az arra vonatkozó szabályokat, hogy mi számít elfogadott és mi elutasított vezetői magatartásnak. Az elméletek egy része tartalmi szinten próbálja megragadni a kapcsolatot, míg az elméletek egy másik része a kapcsolat működési mechanizmusát kísérli meg feltárni. A továbbiakban egy-egy konkrét modellen mutatom be a két irányzat gondolkodásmódját.

Kim Kyoungsou és szerzőtársai (2004) a többszintű leadership elméletét feleltetik meg különböző kultúratípusoknak. Érvelésük szerint a vezető elfogadottsága az alapfeltétele annak, hogy a vezető hatni tudjon az adott kultúrára, annak tagjaira. A vezető elfogadottságához szükséges, hogy vezetési stílusa megfeleljen a kulturális kontextusnak. Ennek alapján a kultúrának szűrő és korlátozó szerepe van: ha a leadership stílus illeszkedik a kultúrához, akkor a vezető befolyásolhatja az adott kultúrát.

A többszintű leadership elmélete a vezető és a követők között kialakított kapcsolatok jellege alapján három leadership stílust különít el: az általános vezetői stílust (ALS - Average Leadership Style), a vertikális diádot (VDL - Vertical Dyad Linkage), és

⁷¹ A kérdőív neve Organizational Culture Profile (OCP)

az individualizált leadershipet (IL - Individualized Leadership) (Kyoungsou, et al., 2004). A szervezeti kultúrát Triandis (2004) dimenzióinak segítségével operacionalizálják. Négy szervezeti kultúrát írnak le, amelyek az individualizmus-kollektívizmus és a horizontalitás-vertikalitás dimenzióinak mátrixából jönnek létre. Az egyes kultúrák jellemzői a következők: a vertikális-kollektív kultúrában az emberek a státuszkülönbséget és a csoporttagságot értékelik, a vertikális-individualista kultúrában a státuszkülönbséget és a független egyéneket; a horizontális-kollektív kultúrában az egyenlőséget és a csoporttagságot, míg horizontális-individualista kultúrában az egyenlőséget és függetlenséget. Az egyes kultúrátípusokhoz jól illeszthetők a megfelelő leadership-típusok. A szervezeti kultúra és a leadership típusok illeszkedését a 11. táblázat tartalmazza.

11. táblázat: A többszintű vezetéselméletek és a szervezeti kultúra illeszkedése

Szervezeti kultúra	Elfogadott leadership stílus
Horizontális-kollektív kultúra	ALS
Vertikális-kollektív kultúra	VDL
Horizontális-individuális kultúra	IL
Vertikális-individuális kultúra	IL

Forrás: Kyoungsou et. al, 2004, pp. 87.

A fenti táblázat alapján az individualizmus meghatározó erejűnek tűnik.

Bár Kyoungsou és szerzőtársai modellje pusztán elméleti alapokon építkezik, mégis jól illusztrálja a leadership elfogadottságának kultúrafüggőségét. Az áttekintett modell értelmezhető mind szervezeti, mind társadalmi kultúrára.

A társadalmi/nemzeti kultúra hatását a leadershipre néhány nagy nemzetközi vizsgálat is megpróbálta megragadni. Egyik legkiemelkedőbb ilyen vizsgálat a GLOBE, amelynek koncepcióját, modelljét és módszertanát ez a dolgozat is felhasználja. A GLOBE ilyen vonatkozású eredményeiről a kutatást ismertető fejezetében számolok be.

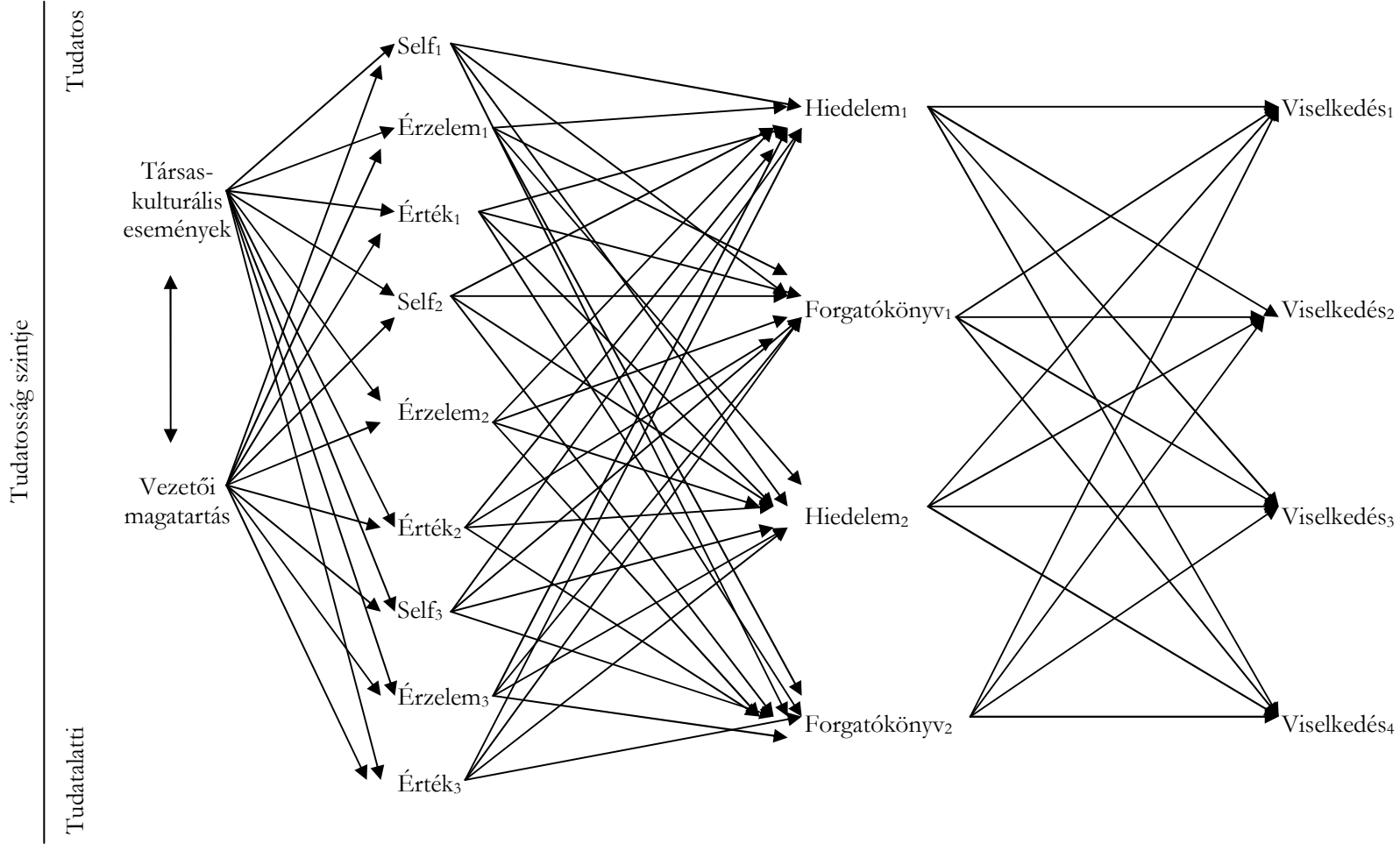
A szervezeti kultúra leadershipre való hatásának mechanizmusát vizsgáló modellek közül a kognitív tudomány modelljeiből építkező elméletek eredményei igen szemléletesen ragadják meg a jelenségeket. Ezen modellek közül Hanges, Lord és Dickson (2000) modelljét tekintem át. Hanges és szerzőtársai modelljükhöz a konnektionista idegi hálózatok modelljét használja fel, az egyén szintjén (kognitív működés és viselkedés) megragadva a kultúra leadershipre gyakorolt hatását. A modell működésének megismerése előtt ismertetem a modell alapelemeit.

A konnekcionista hálózatok olyan elemekből állnak, amelyeket külső ingerek vagy a hálózat elemei maguk aktiválhatnak. Ezek a hálózatok az információt párhuzamosan és holisztikusan dolgozzák fel, mivel a hálózat aktivációja szétterjed a teljes hálózaton. A konnekcionista hálózatok stabil mintájú aktivációját hívjuk sémáknak. A konnekcionista hálózatok rugalmasak, egységeiket súlyozható kapcsolatok kötik össze, gazdaságos működésűek. A hálózat elemeit összekötő kapcsolatok súlya a tanulással változik: minél gyakrabban aktiválódik egy-egy elem, annál könnyebben aktiválható lesz a későbbiekben (sémaként is rögzül), akár az eredeti ingerhez csupán hasonló ingerek által is. A sémákat nem tárolják rögzített formában ezek a hálózatok, hanem újra és újra előállítják őket. A konnekcionista hálózatokat megtaláljuk többek között az implicit leadership elméletek mögött. Ha például vezetői viselkedést észlelünk, az aktiválja implicit leadership elméleteink sémáját, ha pedig karizmatikus vezetőt észlelünk, ezen a sémán belül az érzéseinkért, értékeinkért, selfünkért (pl. Shamir & House & Atrhur, 1993) felelős egységeket.

Ha a szervezeti kultúrát jelentések és értelmezések rendszereként ragadjuk meg, akkor kijelenthetjük hogy a kulturális jelentés nem más, mint egy tárgy vagy esemény által egy személyben kiváltott értelmezés (ami konnekcionista hálózatok által történik). Amikor tehát egy szervezetben vezetői magatartást észlelünk a társas-kulturális környezet is hat ránk, így nem csak implicit leadership elméleteinkért felelős sémáink aktiválódnak, hanem a társas-kulturális környezet észlelése is aktivál bizonyos sémákat. A sémák aktiválódásai az egyén értékeire, hiedelmeire, selfjére és viselkedési szándékaira (forgatókönyvek) hatnak. Mivel a gyakrabban aktivált sémák és hálózatok könnyebben működésbe lépnek, és mivel a társas-kulturális hatások sűrűbben érnek, mint a vezetőkkal való interakciók, ezek gyakorlatilag keretként szolgálnak a vezetők érzékeléséhez, kategorizálásához. A vezetők maguk is generálhatnak társas-kulturális inputokat, de nem minden magatartásuk ilyen. Mivel a megszokott sémák és hálózatok könnyebben működésbe lépnek, ez lehet egyik magyarázata annak, hogy gondolkodási mintákat használunk.

Az, hogy milyen leadership mechanizmusok hatnak ránk selfünk struktúráján múlik. Selfünk is egy séma, amely több részből áll. Az egyes részek osztályozhatók aszerint, hogy különbözőségünket, egyediségünket hangsúlyozzák (független self), vagy a másokhoz való kapcsolódást, hasonlóságot (interdependens self). Ha például interdependens selfünk aktiválódik, akkor érzékenyebbek leszünk az átalakító leadershipre. A modell működésének vázlatát a 6. ábra tartalmazza.

6. ábra: A szervezeti kultúra hatása a leadershipre a konnekcionista modell alapján



Forrás: Hanges, Lord, Dickson, 2000 pp. 144.

A két áttekintett elmélet jól szemlélteti a szervezeti kultúra leadershipre gyakorolt hatásának jellemző megközelítéseit. Bár a két modell e hatás különböző aspektusaira (tartalom vs. működésmód) fókuszál, mégis könnyedén összekapcsolhatók: Hanges és társai modellje működésével magyarázhatná Kyoungsou és társai modelljének tartalmi vonatkozásait.

A kultúra leadershipre gyakorolt hatását megragadó elméletek a szervezeti kultúrát tulajdonképpen kontingenciaként, moderátor változóként kezelik, amelyhez illeszkednie kell a leadershipnek, különben nem éri el hatását. Ebben az értelemben ez a fejezet akár a kontingenciaelméletek között is megjelenhetne.

2.3.3. A leadership és a kultúra kapcsolatának kutatása a GLOBE projekten belül

A számos GLOBE publikáció közül alig néhány foglalkozik a leadership és a kultúra kapcsolatával. Ezekre a vizsgálatokra általában jellemző, hogy nemzetközi összehasonlításban elemzik a leadership és a társadalmi vagy szervezeti kultúra összefüggéseit. Az egyes publikációk legfontosabb eredményeit a megjelenésük sorrendjében ismertetem.

Koopman, Den Hartog, Konrad és szerzőtársaik (1999) 21 európai ország kultúraváltozóit és az országokra jellemző leadership prototípusokat hasonlították össze. Az elemzések során a Ronen és Shenkar (1985) által meghatározott, és a Brodbeck és szerzőtársai (2000⁷²) által is igazolt európai klaszterekben vizsgálták a leadership változók értékeinek eloszlását. Eredményeik szerint az európai országok a korábbi klaszterezés eredményeit visszaigazoló csoportokba sorolhatók. Az egyes klaszterek társadalmi kultúra átlagainak legnagyobb része szignifikánsan különbözik egymástól. Az egyes klaszterekre jellemző leadership prototípusok bizonyos fokig tükrözik a társadalmi kultúra változók különbségeit. Összegzésként a szerzők megállapítják, hogy nem értelmezhető az egységes európai nemzeti kultúra, vagy a tipikus európai leadership stílus fogalma.

Felix Brodbeck és szerzőtársai (2000) tanulmányukban 22 európai ország leadership prototípusainak összefüggéseit vizsgálták többváltozós statisztikai módszerekkel. A 22 ország leadership prototípusok alapján való klaszterezése teljes egészében visszaigazolta Ronen és Shenkar (1985) kultúraklasztereit, azaz a leadership változók alapján is

⁷² Felix Brodbeck tanulmánya az ismertetett tanulmány előtt született, de később került publikálásra.

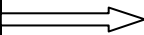
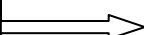
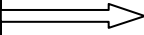
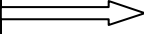
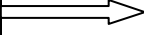
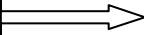
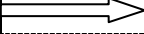
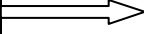
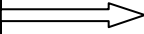
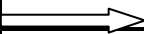
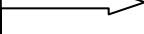
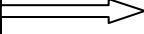
elkülöníthetők Ronen és Shenkar kultúra-klaszterei. Ezek az eredmények a leadership prototípusok és a nemzeti kultúra jellemzőinek együttjárását igazolja. Brodbeck és szerzőtársai többdimenziós skálázás segítségével azt is azonosították, hogy az európai országok mely dimenziók tekintetében különböznek leginkább. A kapott eredmények alapján két dimenzió határozható el: az interperszonális közvetlenség és távolság, valamint az autonómia/önállóság. A szerzők a két nagy klaszteren belüli alcsoportok különbségeit is feltárták. A vizsgálat érdekes magyar vonatkozása, hogy leadership prototípusai alapján Magyarország a dél-kelet európai klaszter latin alcsoportjába került.

Brodbeck és szerzőtársainak eredményeit árnyalja, hogy egyes országok mintái relatíve alacsony létszámúak.

Dorfman, Hanges és Brodbeck (2004) tanulmányukban a teljes nemzetközi GLOBE minta szintjén elemezték az implicit leadership elméletek és a szervezeti, valamint a nemzeti/társadalmi kultúra változói közötti kapcsolatot. A szerzők arra tettek kísérletet, hogy megállapítsák a szervezeti és a társadalmi kultúra változók közül melyek és milyen mértékben jelzik előre az implicit leadership elméleteket. Hierarchikus lineáris modellezés segítségével vizsgálták a kultúra változók és a hat másodlagos leadership faktor közötti összefüggéseket. Tapasztalataik szerint a kultúra kívánatos, értékszerű változói jobb előrejelzői az implicit leadership elméleteknek, mint a társadalmi és a szervezeti gyakorlatot mérő változók.

Eredményeik összefoglalását a 12. táblázat tartalmazza

12. táblázat: Az implicit leadership elméletek kulturális előrejelzői

Előrejelző szervezeti és nemzeti/társadalmi kultúra értékek	Prediktivitás iránya	IMPLICIT LEADERSHIP ELMÉLET
Teljesítményorientáció (Sz) Csoporton belüli kollektívizmus (Sz, T) Nemi szerepek egyenlősége (T) Jövőorientáció (Sz) Humánorientáció (Sz)	+ 	KARIZMATIKUS / ÉRTÉKKÖZPONTÚ
Negatív együttjárást nem talált a vizsgálat	- 	
Bizonytalanságkerülés (T, Sz) Csoporton belüli kollektívizmus (Sz) Humánorientáció (Sz) Teljesítményorientáció (Sz) Jövőorientáció (Sz.)	+ 	CSOPORTORIENTÁLT
Negatív együttjárást nem talált a vizsgálat	- 	
Teljesítményorientáció (Sz) Nemi szerepek egyenlősége (Sz, T)	+ 	RÉSZVÉTELI
Bizonytalanságkerülés (Sz, T) Asszertivitás (Sz)	- 	
Humánorientáció (Sz) Bizonytalanságkerülés (Sz, T) Teljesítményorientáció (Sz) Jövőorientáció (Sz)	+ 	HUMÁNORIENTÁLT
Negatív együttjárást nem talált a vizsgálat	- 	
Teljesítményorientáció (Sz)	+ 	AUTONÓM
Intézményi kollektívizmus (Sz, T)	- 	
Hatalmi távolság (Sz, T) Bizonytalanságkerülés (Sz, T)	+ 	ÉNKÖZPONTÚ
Csoporton belüli kollektívizmus (T) Teljesítményorientáció (Sz)	- 	

A vastaggal kiemelt változók erősebb előrejelzői az implicit leadership elméleteknek

T = Társadalmi kultúra változó

Sz = Szervezeti kultúra változó

Forrás: Dorfman & Hanges & Brodbeck, 2004 alapján

A bemutatott kutatások alapján megállapíthatjuk, hogy a GLOBE segítségével elsősorban a teljes minta szintjén találhatunk olyan vizsgálatokat, amelyek a leadership prototípusok és a szervezeti vagy társadalmi kultúra kapcsolatát kísérelték meg felmérni

2.3.4. Szervezeti kultúra, leadership és szervezeti teljesítmény

Akár a szervezeti kultúra, akár a leadership irodalmát tanulmányozzuk, észrevehetjük, hogy mindkét jelenség esetében fontos kérdésként jelentkezik az adott jelenség hatása a szervezeti teljesítményre. Mind a leadership irodalom (pl. Howell és Avolio, 1993), mind a szervezeti kultúra irodalom (pl. Deal és Kennedy, 1982; Peters és Waterman, 1996) megkísérelte megragadni az általa vizsgált jelenség és a teljesítmény kapcsolatát. Annak ellenére, hogy sikerült (nem mindig egyértelmű) összefüggést találni a leadership és a szervezeti teljesítmény valamint a szervezeti kultúra és a teljesítmény között (pl. Wilderom & Glunk & Maslowski, 2000), és nagyon gyakori a szervezeti kultúra és a leadership kapcsolatának emlegetése, viszonylag kevés tanulmány foglalkozik a három fogalom összekapcsolásával.

A témát vizsgáló kutatók részben ellentmondásos eredményekről számolnak be. Ogbonna és Harris (2000) kutatásában azt találta, hogy a leadershipnek csupán közvetett hatása van a teljesítményre. Vizsgálatuk alapján megállapították, hogy a leadership a szervezeti kultúra közvetítésével hat a teljesítményre. Eredményeik szerint a kultúra-teljesítmény kapcsolat sem egyértelmű: bizonyos típusú kultúrák esetében megállapítható kapcsolat (innovatív és versengő kultúra) a teljesítménnyel, míg mások esetében nem (közösségi és bürokratikus kultúra). Vizsgálatuk alapján úgy tűnik a leadership csak bizonyos típusú szervezeti kultúra kialakulása/kialakítása esetén képes hatni a szervezeti teljesítményre.

A fenti eredményeknek némileg ellentmondó adatokkal szolgált Parry és Proctor-Thomson (2003). Új-Zéland közszolgálati vállalatait vizsgálták, tágabb elméleti és koncepcionális modellként az átalakító vezetés és kultúra kismértékben módosított modelljét és eszközeit felhasználva. Eredményeik szerint, az átalakító vezetés közvetlen és indirekten (a szervezeti kultúrán és az innovációs légkörön keresztül) hat a szervezeti teljesítményre.

Mindkét vizsgálat alátámasztotta a három konstruktum: a szervezeti kultúra, a leadership és szervezeti teljesítmény kapcsolatát. A kapcsolat létén túl, különböző eredmények születtek. Az is bebizonyosodott, hogy az egyes kultúrátípusok nem

egyformán közvetítenek a leadership és a teljesítmény között, illetve, hogy az egyes leadership fajták különböző kultúrát és légkört eredményezve hatnak a teljesítményre.

2.3.5. Összegzés: kritikus kérdések a leadership és kultúra kapcsolatának tanulmányozásánál

A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatának elemzésekor a legnagyobb vita a két jelenség közötti ok-okozati összefüggés megállapítása kapcsán jellemző. A kultúra által meghatározott leadership és/vagy a leadership által meghatározott kultúra dilemmája örökzöld kérdésként van jelen az irodalomban. A két tábor időről időre különböző érveket és empirikus bizonyítékokat vonultat fel saját igazának bizonyítására. Schein (2004) a leadership meghatározó szerepe mellett érvel, míg a Schein elméletére építő Hatch (2000) kritikáját elfogadva máris korlátozottabb szerepében láthatjuk a leadershipet.

A GLOBE kutatás egyik alapfeltevése, hogy a leadership prototípusok a nemzeti/társadalmi kultúra által meghatározottak.(House & Javidan, 2004).

Amint az áttekintésből láhattuk, mindkét tábor igazára találhatunk empirikus bizonyítékokat. Kérdésként jelentkezik ugyanakkor, hogy megállapítható-e valamelyik jelenség meghatározó hatása a másik jelenségre. Abban gyakorlatilag mindkét tábor egyetért, hogy a két jelenség kölcsönösen hat egymásra.

3. Kutatási modell és kutatási kérdések

3.1. Szubjektív bevezető

A dolgozat kutatási modelljének, kérdéseinek és hipotéziseinek ismertetése előtt meghatározom saját viszonyulásomat a témához és a választott módszerhez.

A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolata doktori tanulmányaim elejétől érdekelt. Tanulmányaim elején számomra a legizgalmasabb témának a leadershipnek a szervezeti kultúra megváltoztatásában betöltött szerepének a meghatározása tűnt. Ahogyan elkezdtem a téma elméletét feldolgozni az alábbi jellegzetességek ragadták meg figyelmemet:

- Elméleti oldalról igen kevés olyan anyagot találtam, amely megkísérelte rendszerbe foglalni a szervezeti kultúra és a leadership kapcsolatát. Egyáltalán nem alacsony azonban azon állítások száma, amely összeköti a két jelenséget.
- Szinte minden szervezeti kultúrával és/vagy leadershipgel foglalkozó kutató megemlíti e két jelenség összefüggéseit, azt, hogy egymásra „nagy” hatással vannak. Emellett a megállapítás mellett igen ritkán szerepelt bármilyen empirikus bizonyíték, ami igazolta volna az összefüggést a két jelenség között.
- A nagy kultúravizsgálatok általában kihagyják ezt a témát vizsgálataikból, és inkább a kultúraközi szintre fókuszálják kérdéseiket. A kultúraközi különbségek látványos eredményei jól hasznosíthatók a nemzetközi pályán levő vezetők számára, azonban e populáció létszáma az össz-vezetői létszámhoz viszonyítva relatíve alacsony.
- Az általam korábban megismert és használt GLOBE kérdőív is prioritásban a lista végére sorolta a szervezeti kultúra és a leadership összefüggéseinek feltárását⁷³.
- A GLOBE vizsgálódásai makro-, nemzeti kultúra szinten történtek elsősorban, a magyar kutatások pedig elsősorban külön-külön elemezték a szervezeti kultúrát vagy a leadershipet.

Számomra némileg provokatív az a szakirodalmi közmegállapodás, hogy a szervezeti kultúra és a leadership összefügg. Kihívó amiatt, hogy nagyon kevés ilyen irányú empirikus bizonyíték áll rendelkezésünkre. Érdekes tehát megnéznünk, hogy valóban

⁷³ Jó példa ezen állításom illusztrálására, hogy a nemrég megjelent GLOBE kutatásokat összefoglaló monográfiában (House et al., 2004) a leadership és a társadalmi és a szervezeti kultúra kapcsolatát bemutató fejezet terjedelme igencsak szerény a többi fejezethez képest.

létezik-e kapcsolat a két jelenség között, ismerve valamelyiket, tehetünk-e előrejelzéseket és megállapításokat a másikra?

A kezdeti témám (a leadership szerepe a szervezeti kultúraváltoztatásban) iránti érdeklődésemet felváltotta az új, alapvetőbb kérdés, ami a két jelenség összefüggését hivatott tisztázni.

Az új kutatási kérdésem megválaszoltságának foka determinálta a kutatási módszert is. Első lépésben, ennek a disszertációnak a keretei között azt tűztem ki célként, hogy az alapvető, a leadership és szervezeti kultúra közötti kapcsolat létének kérdését vizsgálom meg, lehetőség szerint feltárva e kapcsolat jellegzetességeit. A kutatásom tervezése és elméleti alapozása során felmerült a szervezeti kultúra és a leadership ok-okozati kapcsolatának kérdése: az, hogy a leadership határozza meg jobban a kultúrát, vagy fordítva. E kérdést a kutatás tervezésekor nem tudom objektív adatok alapján eldönteni. A két jelenség közül valószínűleg egyik sem kizáró meghatározója a másiknak, inkább kölcsönhatás jellemzi viszonyukat.

A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatát a GLOBE kutatás hazai adatbázisa teszi lehetővé, amelynek használatáért ezúton is köszönetet mondok. Módszertanként kvantitatív statisztikai elemző módszereket választottam. Úgy gondolom, hogy ez a kutatás, ezzel a módszertannal az első lépéseket jelenti ezen a területen. Ha sikerül igazolni a feltételezett kapcsolat létét, sikerül néhány jellegzetességét meghatározni e kapcsolatnak, érdemes tovább mélyíteni ismereteinket elsősorban kvalitatív módszerekre épülő, a kapcsolat működési mechanizmusait feltáró vizsgálatokkal⁷⁴.

Kutatásom módszertanában illeszkedik a GLOBE módszertanához és fogalmi keretéhez, ugyanakkor eszközként és nem korlátként⁷⁵ kívánom használni. Az elemzés lényegét jelentő sokváltozós matematikai statisztikai módszerek, kellően puhák, lehetőséget adnak a saját interpretációra, a meglévő elméleti keret felhasználásával.

A választott témám azért is vonzó számomra, mert a GLOBE nemzetközi szintű elemzéseinek mélyítését jelenti azzal, hogy a magyar sajátosságokat vizsgálom, a magyar leadership stílust próbálom megragadni és magyar szervezeti kultúra klasztereket meghatározni, majd kapcsolatot megragadni a kettő között.

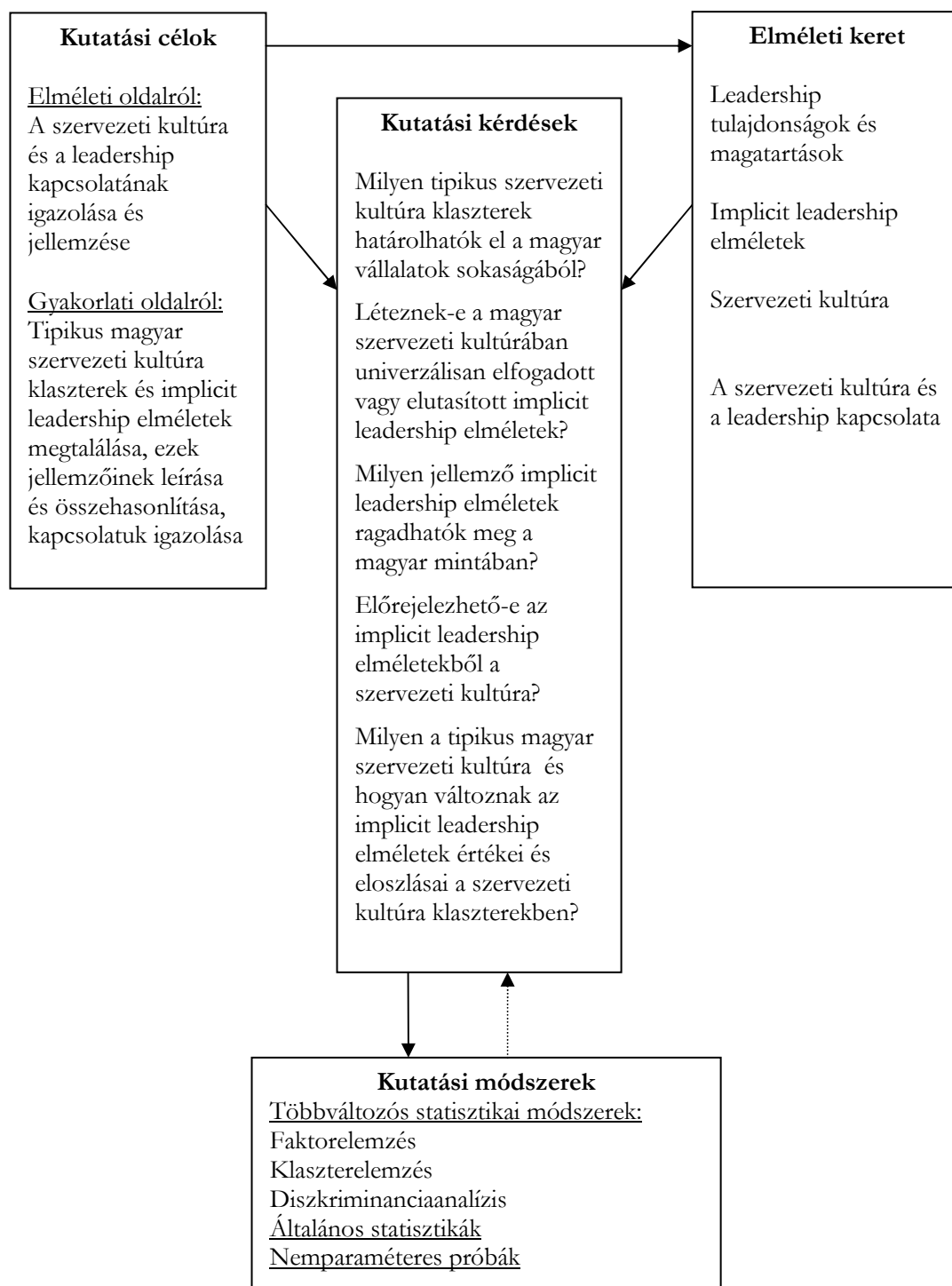
⁷⁴ A kutatás ilyen irányú folytatását nem ennek a dolgozatnak a keretei között tervezem.

⁷⁵ Kutatásommal eltérek a GLOBE azon alapfeltevésétől, miszerint a leadershipet a nemzeti kultúra határozza meg alapvetően. Disszertációmban a leadership és a szervezeti kultúra összefüggéseit is megvizsgálom.

3.2. A disszertáció kutatási modellje

Dolgozatom átfogó kutatási modelljét a 7. ábra tartalmazza.

7. ábra: A dolgozat kutatási modelljének áttekintése



A továbbiakban bemutatom a kutatás céljait és a kutatáshoz felhasznált szűkebb modellt, a következő fejezetben pedig a kutatási kérdéseket.

A kutatás célja elméleti oldalról a szervezeti kultúra és a leadership kapcsolatának igazolása és jellemzése. Hosszas gondolkodás után úgy döntöttem, hogy a kultúra és a leadership ok-okozati viszonyai körül kialakult vitában nem foglalkozok állást. Állásfoglalásom hiánya annak tulajdonítható, hogy jelen pillanatban nem ismerek olyan empirikus bizonyítékot, amelynek alapján egyértelmű álláspontot alakíthatnék ki. A rendelkezésre álló GLOBE adatok segítségével az elvárt/kívánatos és elutasított implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra változók és klaszterek közötti kapcsolatot vizsgálom. Megkísérlem jellemezni azt, hogy az egyes szervezeti kultúra klaszterekben hogyan változnak az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai.

Gyakorlati oldalról célom megragadni, hogy az egyes szervezeti kultúrákban az elemzés elején meghatározott implicit leadership elméletek milyen értékekkel és eloszlással jellemezhetők: hipotéziseim alapján az egyes szervezeti kultúra klaszterekben az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai különböznek. A dolgozatban megkísérlem jellemezni az egyes kultúrákat és az implicit leadership elméletek adott kultúrákra jellemző értékeit. Azt is megvizsgálom, hogy az implicit leadership elméletek ismeretében tehetünk-e előrejelzést valamely szervezeti kultúra klaszterbe való tartozásra. Ezzel az előrejelzéssel bizonyítom a szervezeti kultúra és az implicit leadership elméletek közötti összefüggést, és közvetve a szervezeti kultúra és az adott szervezetben jellemző vezetői stílus közötti kapcsolatot.

A kutatás elméleti keretét a 2. fejezetben feldolgozott elméleti anyag adja. A leadership elméletek, a szervezeti kultúra, és a két változó közötti kapcsolat áttekintése alapján kezdem el a kutatást.

A kutatást többváltozós statisztikai elemzésekre alapozom, de felhasználok általános statisztikai vizsgálatokat és nemparaméteres próbákat⁷⁶. E módszerek választását a kutatási kérdések indokolják elsősorban, de ahogyan a kutatás modelljét bemutató ábrán is megjelöltem, a rendelkezésre álló módszerek és adatok is hatottak a kutatási kérdések feltevésére.

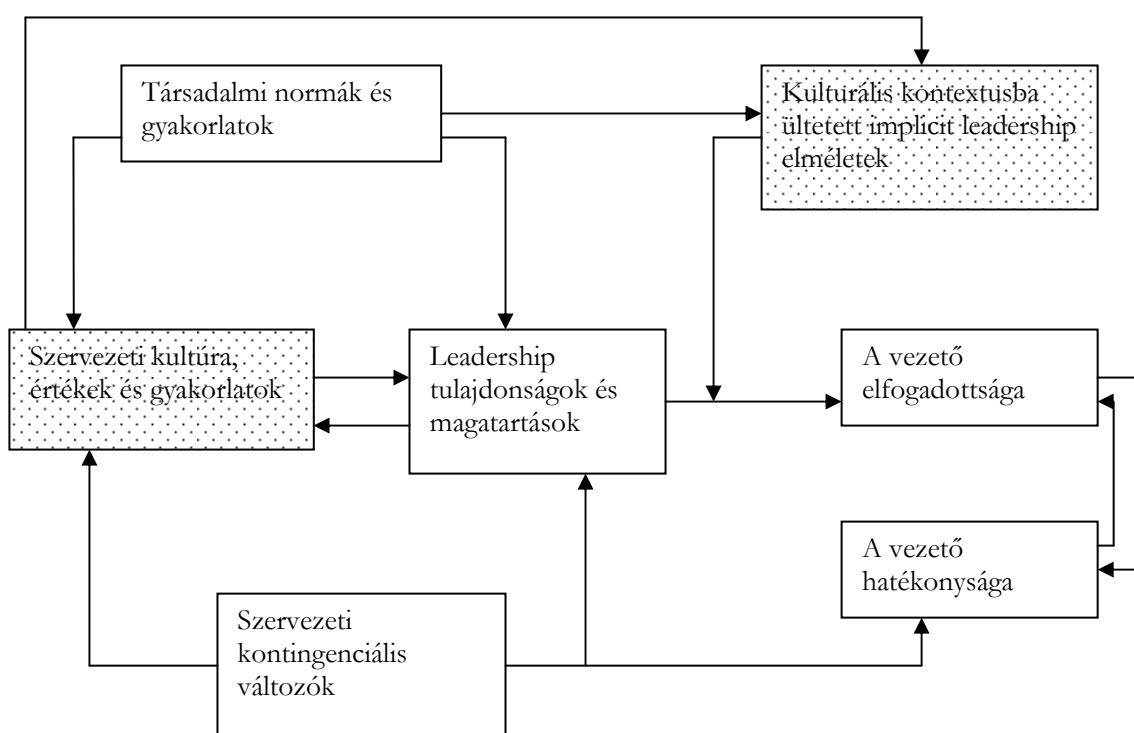
Adatbázisként a GLOBE magyar adatbázisát használom. A kutatás jelenlegi fázisában a leadership változók, és a szervezeti kultúra változók adatait használom fel. A GLOBE kutatásban vannak adatok arra vonatkozóan, hogy a szervezeti kultúra vágyott

⁷⁶ A nemparaméteres próbák használatát azon korábbi tapasztalatom alapján feltételezem, amely szerint a GLOBE változók nem feltétlenül normális eloszlásúak, így összehasonlításukra olyan eljárást kell választanom, amely nem érzékeny a változók normalitására.

értékei és a leadership (kívánatos) értékei hogyan függenek össze (Javidan & House & Dorfman, 2004, Dorfman & Hanges & Brodbeck, 2004). Ezek a kutatások a teljes, 60 országra kiterjedő adatbázis adataiból vontak le következtetéseket a változók összefüggéseire, illetve a kultúra-változók prediktív erejére.

Dolgozatomban, a magyar adatbázis szintjén a szervezeti kultúra valamint a leadership változók között keresek összefüggéseket. A GLOBE átfogó kutatási modelljének (8. ábra) egyik részletével foglalkozom ebben a kutatásban, amelyet külön, saját javasolt kiegészítéssel is bemutatok.

8. ábra: A GLOBE kutatási modellje



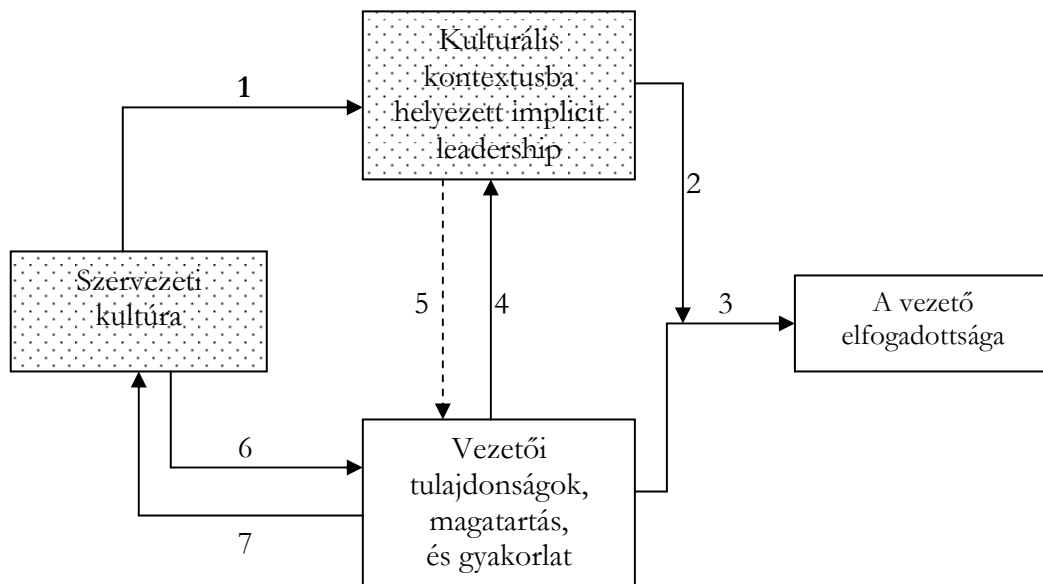
Forrás: House et. al. (2002) pp. 8.

A GLOBE kutatási modelljében megjelöltem azokat a részeket, amelyekkel jelen kutatás keretei között közvetlenül foglalkozom. Ezeket a részeket, az általam végzett módosításokkal a 9. ábrában foglaltam össze.

A 9. ábra modelljében nem ábrázoltam az eredeti GLOBE modell által tartalmazott összes kapcsolatot, csupán az általam, ebben kutatásban relevánsnak vélt összefüggéseket. Kutatásomat közvetlenül az 1.-es számmal jelzett kapcsolat létének igazolására, és a két összekötött jelenség és kapcsolatuknak jellemzésére fókuszálok. A többi kapcsolatra legfeljebb spekulatív következtetéseket teszek. Az eredeti GLOBE modellt kiegészítettem a kulturális kontextusba ültetett leadership elméletek és a vezetői

tulajdonságok, magatartás és gyakorlat közötti kapcsolattal. Az implicit leadership elméletek nem statikus és időben örökkévaló elméletek a fejünkben, hanem változnak a leadershipgel kapcsolatos tapasztalataink hatására (4-es kapcsolat). Hanges Lord és Dickson (2000), Lord és szerzőtársai (2001), valamint Lord és Emrich (2001) érvel amellett, hogy az implicit leadership elméletek mögött olyan konnekcionista (neurális) hálózatok állnak, amelyek az implicit elméletet nem felidézik (előhívják a memóriából), hanem újraalkotják, lehetővé téve a tapasztalatok beépítését, és így az implicit leadership elmélet tapasztalat hatására történő változtatását. Egy vezető észlelésekor a vezetőként való kategorizálása mellett tehát egyben beépítjük a tulajdonságaival, viselkedésével kapcsolatos tapasztalatainkat is a vezetőkről szóló implicit leadership elméleteinkbe.

9. ábra: A dolgozat kutatási modellje



A vezetők viselkedését sok más tényező mellett saját implicit leadership elméleteik is befolyásolják (5-ös kapcsolat). A vezető elfogadottságát összességében a követők implicit leadership elméletei és az adott vezető tulajdonságai, és magatartása határozza meg (2-es, 3-as kapcsolatok). A vezetői magatartás, gyakorlat és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatokat és ezek egymásra való hatását a 6-7-es kapcsolatok mutatják.

Az ismertetett modell tágabb, mint amit ebben a kutatásban közvetlenül megvizsgálunk. Annak ellenére, hogy közvetlenül csak a szervezeti kultúra, valamint a kulturális kontextusba ültetett implicit elméleteket és a két változó kapcsolatát

vizsgálom, a teljes modell szükséges a tágabb elméleti keret megértéséhez. A modell közvetlenül nem vizsgált változóira legfeljebb spekulatív következtetéseket teszek.

A spekulatív következtetések alapja az a feltételezés, hogy az implicit leadership elméleteket kívánatosságát és elutasítottságát meghatározza, hogy az adott szervezeti kultúrában milyen a jellemző vezetői stílus. A modell esetében feltételezem, hogy az elfogadott és elutasított implicit leadership elméleteket nagymértékben meghatározza, hogy az adott szervezeti kultúrában hogyan jellemezhető az elfogadott és elutasított vezetői stílus. Bár az implicit leadership elméletek alapján csupán közvetve tudunk következtetni a jellemző vezetői stílusra, azt mindenképpen meghatározhatjuk, hogy egy adott szervezeti kultúra tagjai milyen leadership stílust tartanak kívánatosnak, és milyent utasítanak el. Ezt a GLOBE leadership kérdéseinek alapján feltételezhetjük, ahol a válaszolók azt értékelik, hogy adott tulajdonság mennyire segíti elő vagy gátolja a kiváló vezetést.

A fenti modell nem képes teljes egészében visszaadni szervezeti kultúra, a vezetői magatartás és az implicit leadership elméletek közötti összefüggések sokrétűségét és bonyolultságát. A teljes modell dinamikáját egy, a jelen kutatást kiegészítő longitudinális kutatás adná meg, amely megragadhatná a 4-es, 5-ös, 6-os és 7-es kapcsolatokat.

Kutatásomban tehát szervezeti kultúra klaszterek meghatározására, implicit leadership elméletek/leadership prototípusok megragadására, a klaszterek és a leadership prototípusok jellemzőinek és a közöttük levő kapcsolat jellegének feltárására vállalkozom.

Kutatási kérdéseimet a 3.3 fejezet tartalmazza.

3.3. Kutatási kérdések

A kutatás céljait először általánosabb kérdések formájában fogalmazom meg, utána pedig specifikus kutatási kérdések formájában is megjelenítem a kutatási célt.

A dolgozatban az alábbi kérdéseket szeretném megválaszolni:

1. Milyen szervezeti kultúra klaszterek/típusok határolhatók el a magyar vállalatok sokaságából? A GLOBE kutatás a nemzeti kultúrákat (60 ország 62 kultúrája) csoportosította klaszterelemzés segítségével, és képezett 10 klasztert. Vizsgálatomban a magyar kultúrán belül próbálok szervezeti kultúra-típusokat meghatározni klaszterelemzéssel.

2. Milyen implicit leadership elméletek/vezetői prototípusok jelennek meg a magyar vezetői gyakorlatban? A GLOBE elemzési szintjét mélyítve megkíséreltem megragadni magyar mintában megjelenő implicit leadership elméletek jellemzőit, és ezen implicit leadership elméletek hasonlóságát a GLOBE kutatás által meghatározott elsődleges és másodlagos leadership faktorokkal (ezek a leadership elméletek tulajdonképpen megfeleltethetők az implicit leadership elméleteknek).
3. Létezik-e olyan leadership tulajdonság, amelynek elfogadottsága minden magyar szervezeti kultúrában egyforma? E kérdésem a GLOBE kulturálisan befolyásolt implicit leadership elméletének mikro-szintű vizsgálata. A GLOBE eredmények alapján egyes leadership stílusok univerzálisan elfogadottak vagy elutasítottak a nemzeti kultúrák körében. Kérdés, hogy léteznek-e a magyar szervezetek körében olyan leadership prototípusok, amelyeket minden szervezeti kultúrában / klaszterben egyformán elfogadnak, vagy elutasítanak? Melyek ezen leadership prototípusok jellemzői?
4. Különböznek-e a leadership prototípusok értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúrákon belül? Hogyan jellemezhetők az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúrákon (klasztereken) belül? Hogyan jellemezhető az egyes szervezeti kultúrákra (klaszterekre) jellemző elvárt vezetői stílus?
5. Az elfogadott és elutasított leadership prototípusok jellemzői alapján tehetünk-e előrejelzést valamely szervezeti kultúra klaszterbe való tartozásra, és áttételesen az adott kultúra jellemzőire?

A továbbiakban ismertetem specifikus kutatási kérdéseimet.

K 1.1. Elkülöníthetők-e a magyar vállalatok sokaságából olyan kisebb sokaságok/klaszterek, amelyek jól megragadható szervezeti kultúrával jellemezhetők, és ezen kisebb sokaságok szervezeti kultúrái különböznek egymástól?

K 1.2. A magyar mintából elkülönített szervezeti kultúra klaszterek specifikus jellemzői, és ezen klaszterek hasonlóságai és különbségei.

K 2.1. Elkülöníthetők-e a magyar GLOBE minta adatai alapján olyan implicit leadership elméletek, amelyek különböznek a nemzetközi mintából elkülönített implicit leadership elméletektől?

K 2.2. A magyar mintából elkülönített implicit leadership elméletek specifikus jellemzői, és ezek hasonlóságai és különbségei a nemzetközi minta alapján elkülönített implicit leadership elméletektől.

K 3.1. Léteznek-e az elemzett mintában olyan implicit leadership elméletek, amelyek minden szervezeti kultúrában (klaszterben) egyforma mértékben elfogadottak vagy elutasítottak?

K 3.2. Melyek az univerzálisan (a teljes magyar mintában) elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek jellemzői?

K 3.3. Az univerzálisan elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek mely jellemzőikben hasonlítanak, és mely jellemzőikben különböznek a nemzetközi GLOBE kutatás univerzálisnak bizonyult implicit leadership elméleteitől?

K 4.1. Különböznek-e egymástól az egyes szervezeti kultúra klaszterekben az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai?

K 4.2. Hogyan jellemezhetők, miben különböznek, és miben hasonlítanak az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúra klasztereken belül; hogyan jellemezhető az egyes szervezeti kultúrákon belül elvárt vezetői magatartás?

K 5.1. Van-e jól meghatározható kapcsolat az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra klaszterek jellemzői (szervezeti kultúra változók értékei) között?

K 5.2. A fenti kapcsolat implicit leadership elméletek jellemzői alapján következtethetünk-e a valamely szervezeti kultúra klaszterba való tartozásra, és közvetetten az adott klaszter szervezeti kultúra jellemzőire⁷⁷.

⁷⁷ Ennek a kutatási kérdésnek a megfogalmazása nem jelent állásfoglalást a kultúra leadership általi meghatározottságát illetően, csupán a két változó közötti összefüggést próbálom feltárni.

3.4. A leadership és a szervezeti kultúra operacionalizálása, mérése

E fejezet célja a kutatáshoz felhasznált mérési eszköz, a mérési eszközt létrehozó kutatási projekt rövid ismertetése.

3.4.1. A felhasznált mérési módszerek – GLOBE

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt 1991-ben indult, Robert House ötlete alapján, aki célkitűzésként a karizmatikus leadership kultúrák közötti univerzális érvényességét szerette volna igazolni (House, 2004). A kezdeti célkitűzések folyamatosan bővültek, mind a megválaszolni kitűzött kérdéseket, mind pedig a projekt tartalmát és méretét illetően. Ma a GLOBE kutatási fázisainak harmadik szakaszában jár, létezése óta számos tanulmány, egy folyóirat különszám és egy tanulmánykötet jelent meg.

A GLOBE 62 kultúrát vizsgál, három kutatási fázis során. Az első kutatási fázis célja a kutatás eszközeinek létrehozása: a kultúra és a leadership skálák megalkotása, tesztelése és validálása volt. A második fázis során a kilenc kultúra dimenzió és a kulturális kontextusba ágyazott implicit leadership elméletek vizsgálatára fókuszált a kutatás. A harmadik szakasz fókuszai a vezetői magatartásnak a követők attitűdjeire és teljesítményére gyakorolt hatása, valamint a kultúra közvetítő szerepe a szervezeti gyakorlat és a szervezeti eredményesség kapcsolatában.

A kérdőív a társadalmi kultúra, a szervezeti kultúra és a leadership jellegzetességeit vizsgálja.

A kultúrát a projekt több szinten definiálja. A normatív vagy fogalmi szintű definíció szerint „a kultúrák olyan megkülönböztetett normatív rendszerek, amelyek egy közösség tagjai által közösen birtokolt pszichológiai jellemzőkből és magatartási mintákból állnak, amelyek kényszerítő erejű érzelmi, attitűdbeli és viselkedési beállítódásokat hoznak létre, amelyek generációkon át közvetítődnek és megkülönböztetik az adott közösséget más közösségektől” (House & Wright & Aditya 1997, pp. 540). Szintén a normatív definíciók körébe tartozik a már bemutatott kultúra definíció (ld. 2.2.1 alfejezet). A tapasztalati definíció szerint „a kultúrák a közösségek olyan megkülönböztetett környezetek, amelyhez a közösségek tagjainak közös jelentése és közös értékei

kapcsolódnak, amelyek olyan kényszerítő erejű érzelmi, attitűdbeli és viselkedési beállítódásokat hoznak létre, melyek generációkon át közvetítődnek, és megkülönböztetik az adott közösséget más közösségektől” (House & Wright & Aditya 1997, pp. 540).

A GLOBE normatív definíciója egyértelműen besorolható a szervezeti kultúra tartalomra alapuló generalista definíciói közé, míg a tapasztalati definíció leginkább az értékeket hangsúlyozó specialista definíciók közé tartozik.

A tapasztalati definíció alapján a kultúra “nem a közösség, és nem is a kutató, hanem a csoporttagok által észlelt külső változók valamely körülhatárolt halmaza, amely kényszerítő egyéni és csoportos orientációkat eredményez” (House & Wright & Aditya 1997, pp. 540). A tapasztalati definíció pszichológiai összetevői (értékek, normák, attitűdök) külső változók *következményei*, nem pedig a kultúra *defináló változói*, mint a normatív definíció esetében (House & Wright & Aditya 1997).

A GLOBE az értékek/kultúradimenziók szintjén ragadja meg a kultúrát; a kérdőív a kultúradimenziókat mind a szervezeti, mind pedig társadalmi kultúrára vonatkoztatja. A kultúrák megnyilvánulásának két aspektusát méri a kérdőív minden egyes dimenzió esetében: a közösségek gyakorlatát (ahogyan a dolgok vannak a társadalomban/szervezetben), és a közösségek elvárt értékeit (ahogyan a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban/szervezetben).

A mért kultúradimenziók Hofstede dimenziói, irodalom-feldolgozás (pl. Kluckhohn & Strodtbeck, Triandis) és a kérdőív tesztelése során jelentkező tapasztalatok alapján jöttek létre (House & Javidan, 2004). A mért kultúra dimenziók száma a kezdeti hatról mára kilencre változott.

Az alábbi dimenziókat méri a kérdőív (House & Javidan, 2004):

1. Hatalmi távolság: annak mértéke, hogy az adott közössége tagjai mennyire várják el a hatalom egyenlő eloszlását.
2. Bizonytalanságkerülés: annak mértéke, hogy egy társadalom, szervezet vagy csoport mennyire támaszkodik társas normákra, szabályokra és eljárásokra, hogy kezelje a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét.
3. Humánorientáció: annak mértéke, hogy egy közösség mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait arra, hogy méltányosak, önzetlenek, előzékenyek, nagylelkűek és kedvesek legyenek másokhoz.
4. Individualizmus-kollektívizmus (intézményi): annak mértéke, hogy a társadalmi és szervezeti gyakorlat mennyire bátorítja és jutalmazza az erőforrások közösségi szemléletű elosztását és a kollektív cselekvést.

5. Individualizmus-kollektívizmus (csoporton belüli): annak mértéke, hogy az egyén mennyire érez büszkeséget, lojalitást és összetartozást a szervezetben ahová tartozik, vagy a családjában. E dimenzió az adatfeldolgozás során a lojalitás-büszkeség nevet viseli.
6. Asszertivitás: annak mértéke, hogy az egyének mennyire asszertívek, mennyire konfrontálódnak és mennyire agresszívek a másokkal való kapcsolataikban. A változó az adatbázisban az agresszivitás/rámenősség néven szerepel.
7. Nemek egyenlősége/Férfias-nőies értékek: annak mértéke, hogy egy közösség mennyire csökkenti a nemi egyenlőtlenségeket. Az adatbázisban a nemi szerepek differenciáltsága néven szerepel.
8. Jövőorientáció: annak mértéke, hogy az egyének mennyire terveznek előre, fektetnek be a jövőbe, és késleltetik a felhalmozott javak felhasználását.
9. Teljesítményorientáció: annak mértéke, hogy egy közösség mennyire bátorítja és jutalmazza tagjait a kiváló teljesítményért és kitűnőségért.

A fenti dimenziókat kérdőív négyfajta előfordulásukban méri: jellemző társadalmi gyakorlatként (39 item), elvárt társadalmi értéként (39 item), jellemző szervezeti gyakorlatként (34 item) és elvárt szervezeti értéként (41 item). A kultúradimenziókat a kérdőív hétfokozatú skála segítségével méri.

A leadership megragadásához a GLOBE az implicit leadership elmélet fogalmát használja fel. Az implicit leadership elméletek az egyének azon meggyőződései, hiedelmei és sztereotípiái, amelyek azon tulajdonságokra és magatartásra vonatkoznak, amelyek mentén a vezetők megkülönböztethetők a nem-vezetőktől (House & Wright & Aditya, 1997).

A leadership a GLOBE meghatározása alapján az egyénnek azon képessége, amellyel másokat befolyásol, motivál és képessé tesz, hogy hozzájáruljanak annak a szervezetnek az eredményességéhez és sikerességéhez, amelynek tagjai (House & Javidan, 2004). A kérdőívet a leadershipet 112 tulajdonság és viselkedés segítségével méri. Az egyes tulajdonságokról hétfokozatú skála segítségével döntenek el a válaszolók, hogy az mennyire segíti elő a kiváló vezetést. Az egyes tulajdonságok és viselkedések pontosan definiáltak, a válaszolóknak pedig azt kell eldönteniük az adott tulajdonságról vagy viselkedésről, hogy az mennyire gátolja vagy segíti, hogy valaki kiváló vezető legyen. A 112 tulajdonság faktoranalízise 21 skálát eredményezett. A 21 skála másodlagos faktorelemzése hat faktorhoz vezetett, így összesen hat másodlagos leadership skála jött létre (Hanges & Dickson, 2004).

A faktoranalízis során felhasznált itemeket, a 21 elsődleges és a 6 másodlagos leadership skálát a 13. táblázat tartalmazza.

13. táblázat: A GLOBE leadership skálái és a skálákat alkotó itemek

MÁSODLAGOS SKÁLÁK	A másodlagos skálákat alkotó elsődleges skálák <i>Az elsődleges skálát alkotó itemek</i>
1. KARIZMATIKUS	Jövőképpel bíró karizmatikus <i>Előrelátó, jövő-orientált, előre tervező, jövőképpel bíró, inspiráló, felkészült</i> Inspiráló karizmatikus <i>Lelkes, pozitív, bátorító, morális erjesztő, motivációt felkeltő, bizalom építő, dinamikus, motiváló</i> Önfeláldozó karizmatikus <i>Előrelátó, meggyőző, önfeláldozó</i> Integritás <i>Becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i> Döntésképes <i>Makacs, logikus, intuitív, döntésképes</i> Teljesítményorientáció <i>Kiválóságorientált, teljesítményorientált, fejlődésorientált</i>
2. CSOPORTORIENTÁLT	Együttműködő csoportorientáltság <i>Csoportorientált, közvetítő, együttműködő, baráti, konzultáló, lojális</i> Csoportintegrátor <i>Világosan fogalmazó, integrátor, szelíd, informált, kommunikatív, csapatépítő, koordinátor</i> Diplomatikus <i>Diplomatikus, szókimondó, nyer-nyer problémamegoldó, csoporton belüli konfliktusokat kerülő, eredményes alkudó</i> Rosszindulatú^r <i>Ingerlékeny, bosszúálló, öntelt, nem-együttműködő, cinikus, nem egyenes, ellenséges</i> Adminisztratív kompetencia <i>Rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</i>
3. ÉNKÖZPOTNÚ (NÁRCISZTIKUS)	Énközpotnúság <i>Nem-résztvevő, magányos, önérdekű, társaságkerülő</i> Státusz tudatosság <i>Státusz tudatos, osztálytudatos</i> Konfliktusteremtő <i>Csoporton belül versengő, titkolózó, normatizáló</i> Önigazoló <i>Indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</i> Procedurális-bürokratikus <i>Formális, óvatos, megszokáspárti, rituális, ügyrendi</i>
4. RÉSZVÉTELI	Autokratikus^r <i>Autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista, uralkodó, dominanciára törekvő</i>

^r r: fordított értékkel kódolva

MÁSODLAGOS SKÁLÁK	A másodlagos skálákat alkotó elsődleges skálák <i>Az elsődleges skálát alkotó itemek</i>
	Részvételtől elzárkózó <i>Egyén-orientált, nem egyenlőségpárti, mikro-vezető, nem delegáló</i>
5. HUMÁNORIENTÁLT	Visszafogottság <i>Szerény, nyugodt, háttérbe húzódo, türelmes</i> Humánorientáció <i>Nagylelkű, könnyörűletes</i>
6. AUTONÓM	Autonóm <i>Autonóm, független, egyéni, individualista</i>

A magyar változat 112 leadership tulajdonságának faktoranalízisét Bakacsi és Takács végezte el 1998-ban évek végén. Elemzésük alapján a variancia 66%-át magyarázó 5 leadership faktort különítettek el, amelyeket a későbbiekben, magas megbízhatóságuk miatt önálló skálaként használnak. Az öt faktor elnevezése: kiskirály, hiteles-participatív, változásvezető, remete, bürokrata (Bakacsi, 1998).

A magyar adatokból előállított 21 skála másodlagos faktorelemzése 4 faktort eredményezett, amelyek a variancia 66%-át magyarázzák. A négy faktor elnevezése: team-leader, diktátor, kapcsolatorientált, bürokrata (Karácsonyi, 1999).

A magyar minta időközbeni növekedése mindenképpen indokolttá teszi az újbóli faktorelemzést a specifikus magyar jellemzők elhatárolásának érdekében.

4. A kutatási kérdések vizsgálata

4.1. Az elemzés lépései

Az adatok elemzését és a kutatási kérdések vizsgálatát az alábbi lépések és statisztikai próbák segítségével vizsgálom meg:

1. A minta általános jellemzése. Az elemzés elején a minta jellemzőit általános statisztikákkal tárom fel, megvizsgálom az egyes változók eloszlását, vállalati átlagokat képezek az egyes változókból.
2. Tipikus szervezeti kultúrák elhatárolása. A szervezeti kultúra vállalat-szintű átlagaiból klaszteranalízis segítségével olyan sokaságokat különítek el, amelyek jellegzetes szervezeti kultúrával rendelkeznek. Ezen sokaságok szervezeti kultúra változóinak értékeit általános statisztikákkal jellemzem.
3. Vezetői prototípusok elhatárolása. Az elemzés következő szakaszában az egyéni adatokból faktoranalízissel megpróbálom specifikus magyar leadership faktorokat előállítani, amelyeket összevetek a GLOBE 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership skálájával.
4. A klaszterek hasonlóságai és különbségei a szervezeti kultúra és az implicit leadership elméletek tekintetében. Az egyes klaszterekre jellemző szervezeti kultúra változók és implicit leadership elméletek értékeit összehasonlítom, különbségeik szignifikanciáját paraméteres és/vagy nemparaméteres próbák segítségével döntöm el.
5. A leadership prototípusoknak az egyes klasztereken belüli jellegzetességeinek feltárása. A vizsgálatnak ebben a fázisában az egyes szervezeti kultúra klasztereken belül elemzem a 2. fázisban elhatárolt leadership prototípusok klaszterekbeni értékeit és eloszlását.
6. A leadership szervezeti kultúrával való együttjárásának igazolására diszkriminanciaanalízis segítségével megkísérelem a leadership változók adatai alapján úgy szétválasztani a mintát kisebb csoportokra, hogy azok megfeleljenek a szervezeti kultúra klasztereknek.

14. táblázat: A kutatás lépései és az alkalmazott statisztikai próbák

Kutatási kérdés	Alkalmazott statisztikai próbák	A próbák célja
-	Általános leíró statisztikák: a minta jellegzetességei, átlagok, szórások, egyéni válaszok és vizsgált szervezetek száma	Az elemzésre használt minta általános jellemzése.
1. Szervezeti kultúra klaszterek a magyar vállalatok sokaságából, ezen klaszterek jellemzői	Klaszteranalízis: hierarchikus és K-középpontú klaszterezés. Leíró statisztikák. Varianciaanalízis t-próbák Nemparaméteres próbák.	A klaszterek elhatárolása a vállalati átlagok alapján. Az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok jellemzőinek leírása. A klaszterek különbségeinek vizsgálata.
2. Implicit leadership elméletek megragadása, a magyar és a nemzetközi minta alapján elkülönített implicit leadership elméletek hasonlóságai és különbségei	Faktoranalízis Összegző skálák létrehozása a faktoranalízis eredményei alapján A skálák megbízhatóságának vizsgálata (Cronbach α)..	A magyar adatbázisra jellemző implicit leadership elméletek megragadása. A magyar és a nemzetközi adatbázis implicit leadership elméleteinek összevetése.
3. Univerzálisan elfogadott/elutasított implicit leadership elméletek a magyar mintában	Az implicit leadership elméletek leíró statisztikai szervezeti kultúra klaszterek szerinti bontásban.	Univerzálisan elfogadott/elutasított implicit leadership elméletek azonosítása, ezen elméletek középértékeinek és szórásának jellemzése az egyes klasztereken belül.
4. Az implicit leadership elméletek értékeinek különbségei a szervezeti kultúra klaszterekben	Leíró statisztikák Nemparaméteres próbák	Az egyes szervezeti kultúra klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek értékeinek megragadása.
5. Az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra közötti kapcsolat megragadása	Diszkriminanciaanalízis	A szervezeti kultúra klaszterek előállítása az implicit leadership elméletek alapján, a két változó közötti kapcsolat igazolása.

Az elemzés eredményeit tartalmazó legfontosabb adattáblákat bemutatom a dolgozat keretein belül. A teljes elemzési anyagot tartalmazza a dolgozathoz mellékletként csatolt CD.

4.2. Az elemzéshez használt adatbázisok jellemzői

Az elemzéshez felhasznált adatok az 1995 és 2005 közötti időszakból származnak. Az adatgyűjtés viszonylag széles időintervalluma nem befolyásolja az adatelemzés

végeredményét⁷⁹. Egyedül az eredmények értelmezésénél kell folyamatosan szem előtt tartanom, hogy az elemzett adatok az elmúlt tíz évre vonatkoznak.

Az elemzéshez felhasználni tervezett adatbázis nem tekinthető reprezentatív magyar mintának, mert nem teljesülnek az ilyen jellegű mintavétel feltételei. Az adatbázis 47 üzleti, közigazgatási és egyetemi szervezet mintegy 1600 válaszolójának adatait tartalmazza.

Az adatbázisból az alábbi adatokat használok fel:

- Azokat az egyéni adatokat, ahol a válaszolóknak mind a leadership, mind pedig a szervezeti kultúra adatokra adott válaszai rendelkezésre állnak. Annak érdekében szűröm ki ezeket az adatokat, hogy ugyanazon elemzési egységek alapján vizsgálhassam a szervezeti kultúra és a leadership összefüggéseit.
- Azon szervezetek adatait, ahol legalább 8 fő megválaszolta a leadershipre és a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdéseket. A 8 főt, a GLOBE projekt (Dorfman & Hanges & Brodbeck, 2004) mintájára határoztam meg kritikus létszámként. A 8 fő már teljesíti a csoport definiálásának feltételeit, így a Schein (2004) által leírt csoportos tanulási folyamat alapján a szervezeti kultúra is értelmezhető.
- Kizárólag az üzleti szféra és a közigazgatási szervezetek válaszolóinak adatait használok fel. Azokat az adatokat, amelyek esetében a szervezethez való tartozás nem állapítható meg egyértelműen, vagy nem értelmezhető (pl. egyetemi hallgatók esetében nem értelmezhető a szervezeti kultúra) kizárom az elemzésből.
- A fenti alapelvek mentén megvalósuló szűrés után létrejövő adatbázis 39 szervezet 1076 válaszolójának adatait tartalmazza

Ennek az adatbázisnak két változatát használok fel az elemzésben:

- az egyéni adatokat tartalmazó, eddig leírt adatbázist, és
- az adatokat vállalati átlag szinten összegző adatbázist.

A kétféle adatbázis használatát az indokolja, hogy a vállalatok klaszterekbe sorolásához vállalat-szintű átlagokra van szükségem, míg az implicit leadership elméletek elhatárolását az egyéni szintű adatokból tudom elvégezni. Ahol indokolt⁸⁰, mindkét adatbázis esetében elemzem az adatokat. A két adatbázist összekapcsolom azáltal, hogy

⁷⁹ A különböző időszakokból származó adatokat statisztikai próbák (nemparaméters próbák, egyszempontú varianciaanalízis) segítségével vettem össze. Az adatok között a kérdőívkitöltés időszaka alapján nem sikerült szignifikáns különbséget kimutatni.

⁸⁰ A szervezeti kultúra klaszterek kapcsán érdemes mind az egyéni mind pedig a vállalati adatok szintjén feltárni a klaszterek közötti különbségeket, annak ellenére, hogy a vállalati szintű adatok az egyéni adatok összegzésével jöttek létre.

a vállalati átlagok alapján elkülönített klaszterekbe való tartozás információit rögzítem az egyéni adatok szintjén is⁸¹.

A vizsgálatban szereplő vállalatokat számkóddal, esetenként az iparágba való tartozás jellemzőjével jelölöm, az elemzés során ezekre a kódokra utalok.

4.3. Az adatbázis általános vizsgálata

Az elemzéshez felhasznált adatbázist általános leíró statisztikákkal és a hiányzó értékek jellegzetes mintázatait feltérképező próbákkal (missing values analysis (SPSS)) vizsgáltam.

A leíró statisztikákat az egyéni adatokat tartalmazó adatbázisra végeztem el. A kutatás szempontjából releváns változók esetében általános leíró statisztikákat alkalmaztam. Az eredményeket az alábbiakban ismertetem.

A 15.-16. táblázat tartalmazza a vágott, mind pedig az észlelt szervezeti kultúra dimenziókat. Az elemzés során a továbbiakban a jelenlegi helyzetet jellemző szervezeti kultúra skálákat használom fel.

A 15. táblázat adataiból látható, hogy a kívánatosnak tartott szervezeti kultúra dimenziók esetében jóval nagyobb az egyetértés a minta válaszolóinak körében. Erre utalnak a jóval alacsonyabb szórásértékek. A jelenlegi helyzetet jellemző skálák esetében magasak a szórásértékek, ami a vélemények erős megosztottságára utal.

A szervezeti kultúra változókra elvégzett elemzés a hiányzó értékek esetében nem mutatott ki olyan jellegzetes mintázatot, amely befolyásolná az adatelemzést.

A leadership változók kapcsán a 112 tulajdonság leíró statisztikáit a melléklet tartalmazza.

A leadership változók általános statisztikáiból kiderül, hogy egyes változók (leadership tulajdonságok) esetében relatíve gyakoriak a szélsőségesen pozitív vagy negatív értékek. A minta ugyanakkor nem tartalmaz olyan mennyiségű szélsőséges értékű változót, amely kérdésessé tenné az elemzés elvégzését⁸².

⁸¹ Minden egyéni adat esetében megjelölöm, hogy az adott válaszoló szervezete mely klaszterbe tartozik.

⁸² A disszertációhoz csatolt CD tartalmazza az összes statisztikai próba eredményét.

15. táblázat: A szervezeti kultúra változók elvárt értékeinek leíró statisztikái az egyéni adatbázis szintjén

Szervezeti kultúra skálák	N	Átlag	Szórás
Agresszivitás/rámenősség 1: férfias 2: nőies	1076	4,63	1,03
Bizonytalanságkerülés 1: magas 2: alacsony	1076	4,92	1,00
Hatalmi távolság 1: magas 2: alacsony	1076	3,63	,78
Humánorientáció 1: magas 2: alacsony	1076	4,78	,72
Individualizmus/kollektívizmus 1: individualizmus 2: kollektívizmus	1076	5,01	,67
Jövőorientáció 1: magas 2: alacsony	1076	5,64	,80
Lojalitás/büszkeség 1: magas 2: alacsony	1076	5,40	,76
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 2: csekély	1076	4,72	,86
Teljesítményorientáció 1: magas 2: alacsony	1076	5,98	,83

16. táblázat: A szervezeti kultúra változók észlelt értékeinek leíró statisztikái az egyéni adatbázis szintjén

Szervezeti kultúra skálák	N	Átlag	Szórás
Agresszivitás/rámenősség 1: férfias 2: nőies	1076	3,96	1,05
Bizonytalanságkerülés 1: magas 2: alacsony	1076	4,02	1,31
Hatalmi távolság 1: magas 2: alacsony	1076	4,11	1,43
Humánorientáció 1: magas 2: alacsony	1076	4,26	1,11
Individualizmus/kollektívizmus 1: individualizmus 2: kollektívizmus	1076	4,08	1,09
Jövőorientáció 1: magas 2: alacsony	1076	4,46	1,35
Lojalitás/büszkeség 1: magas 2: alacsony	1076	4,42	1,02
Nemi szerepek differenciáltsága 1: jelentős 2: csekély	1076	3,41	1,22
Teljesítményorientáció 1: magas 2: alacsony	1076	4,18	1,26

Az egyes szervezeti kultúra skálákról a következőket állapíthatjuk meg:

- Agresszivitás/rámenősség: A jelenlegi helyzetre vonatkozó skálaérték közel van az elméleti középpértékhez, a vágyott állapot egy femininebb kultúrát mutat. A szórás mindkét skála esetében relatíve magas, ami a vélemények megosztottságára utal.
- Bizonytalanságkerülés: a kívánatos állapotot mérő skála értéke magasabb a jelenlegi állapotot leíró skáláénál. Ez arra utalhat, hogy nagyobb kiszámíthatóságra vágnak a minta tagjai.
- A hatalmi távolság esetében egyenlőbb hatalomeloszlásra vágnak a minta tagjai, mint ami jelenleg megvalósul.
- A humánorientáció esetében a vágyott kultúra értékei kissé magasabbak.
- A válaszolók kollektivistikusabb kultúrára vágnak, mint a jelenlegi.
- A jövőorientáció esetében érzékelhetjük a harmadik legmagasabb különbséget a jelenlegi és a kívánatos állapot között, mégpedig úgy, hogy vágyott értékek szintjén egyértelműen magasabb a jövőorientáció értéke.
- A lojalitás-büszkeség skálák is erősebb vágyott lojalitás-büszkeséget mutatnak, mint ami a jelenlegi helyzetet jellemzi.
- A nemi szerepek differenciáltsága kapcsán megállapítható, hogy a jelen állapotot jellemző skálák értékei szerint erősen differenciálunk a férfi és a női szerepek között (egyenlőtlennek érzékeljük ezeket), míg a vágyott értékek szintjén ez a differenciálás csökken. Itt találhatjuk a második legnagyobb különbséget a vágyott és a jelenlegi állapotot leíró skálák között.
- A teljesítményorientációt mérő skálák esetében a legmagasabb a különbség a jelenlegi és a kívánatos állapot között.

A fenti jellegzetességek összhangban vannak a korábbi GLOBE alapú szervezeti kultúra kutatások legnagyobb részével (pl. Bakacsi & Takács, 1997a, 1997b, 1998; Jarjabka, 2003). Az adatok szerkezete megerősíteni látszik a Bakacsi Gyula által korábban, a társadalmi kultúra szintjén leírt inga hatást (Bakacsi, 1998) is.

4.4. Szervezeti kultúra klaszterek elhatárolása

Az első kutatási kérdésem arra vonatkozik, hogy elhatárolhatók-e a magyar vállalatok sokaságából olyan kisebb sokaságok, amelyek egymástól jól megkülönböztethető szervezeti kultúrával rendelkeznek. Ezen szervezeti kultúrák elkülönítése mellett jellemzem is az egyes klasztereket.

K 1.1. Elkülöníthetők-e a magyar vállalatok sokaságából olyan kisebb sokaságok/klaszterek, amelyek jól megragadható szervezeti kultúrával jellemezhetők, és ezen kisebb sokaságok szervezeti kultúrái különböznek egymástól?

K 1.2. A magyar mintából elkülönített szervezeti kultúra klaszterek specifikus jellemzői, és ezen klaszterek hasonlóságai és különbségei.

A szervezeti kultúra klaszterek megragadásához klaszteranalízist használok. A klaszteranalízis kiindulópontja az egyes szervezetekhez tartozó egyéni adatokból képezett szervezeti átlagokat tartalmazó adatbázis. A szervezeti kultúra klasztereket a jelenlegi helyzetet leíró szervezeti kultúra változók felhasználásával képezem.

Mivel nem rendelkezem előzetes feltételezéssel a magyar vállalatok mintájára jellemző szervezeti kultúra típusokról, többféle klaszterezési eljárást elvégzek, annak érdekében, hogy érvényes klasztereket határolhassak el. A vállalati szintű átlagokból hierarchikus klaszterezési eljárással és K-középpontú klaszterezéssel próbálok meg kisebb sokaságokat elhatárolni.

A két klaszterezési (hierarchikus klaszterezés Ward módszer és K-középpontú klaszterezés) eljárás meglehetősen hasonló klasztereket eredményezett. Az egyes klaszterek 87%-ban megegyeztek. A klaszterezések végén rögzítettem, hogy az egyes vállalatok mely klaszterbe tartoznak. Ennek alapján könnyedén előállítható azok a kereszttáblák, amelyek megmutatják az egybeeséseket a két eljárással képezett klaszterek között.

17. táblázat: Keresztábra: Ward féle hierarchikus klaszterezés és K-középpontú klaszterezés hasonlósága

A vállalat kódja	Ward féle hierarchikus klaszterezés csoportjai			
	1	2		3
	<u>K-középpontú klaszterezés csoportjai</u>	<u>K-középpontú klaszterezés csoportjai</u>		<u>K-középpontú klaszterezés csoportjai</u>
	3	1	2	2
	N	N	N	N
HUN1	1			
HUN2	1			
HUN3			1	
HUN4		1		
HUN5		1		
HUN6	1			
HUN7				1
HUN8	1			
HUN9		1		
HUN10				1
HUN11	1			
HUN12			1	
HUN13			1	
HUN14				1
HUN16		1		
HUN17				1
HUN18				1
HUN19				1
HUN20				1
HUN21	1			
HUN22				1
HUN23				1
HUN24		1		
HUN25		1		
HUN26	1			
HUN27		1		
HUN28				1
HUN29			1	
HUN30	1			
HUN31			1	
HUN32		1		
HUN33		1		
HUN34	1			
HUN35		1		
HUN36		1		

A vállalat kódja	Ward féle hierarchikus klaszterezés csoportjai			
	1	2		3
	<u>K-középpontú klaszterezés csoportjai</u>	<u>K-középpontú klaszterezés csoportjai</u>		<u>K-középpontú klaszterezés csoportjai</u>
	3	1	2	2
	N	N	N	N
HUN37				1
HUN38				1
HUN39		1		
HUN40	1			

A 17. táblázat adatait összesítve tartalmazza a 18. táblázat.

18. táblázat: A kétféle klaszterezés eredményeinek összehasonlítása

		K-középpontú klaszterek			Összesen
		1	2	3	
Ward féle hierarchikus klaszterek	1	0	0	10	10
	2	12	5	0	17
	3	0	12	0	12
Összesen		12	17	10	39

A két táblázat alapján egyértelműen látszik, hogy a kétféle eljárással kialakított csoportok nagymértékben (87%-ban) megfeleltethetők egymásnak. Az egyes klaszterek számozása eltérő, azonban egyértelműen megfeleltethetőek egymásnak.

A három klaszteres megoldások esetén az egyes klaszterekbe 10, 17 illetve 12 vállalat kerül. Az egyes klaszterek jellemzőit a későbbiekben ismertetem.

A két klaszterezési eljárás közül a továbbiakban a K-középpontú klaszterezés eredményeit fogom felhasználni. Azért választom ezt a csoportosítást, mert az így képezett csoportok jobban értelmezhetők a későbbiekben. Az értelmezés azért könnyebb a K-középpontú klaszterezés esetében, mert így az egyik klaszterbe szinte kizárólag közszolgálati szervezetek kerültek. A hierarchikus klaszterezés esetében nem jelennek meg ezek a szervezetek ennyire „vegytiszta” (5 szervezet máshová kerül). Az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek iparági eloszlását a 19. táblázat tartalmazza

19. táblázat: Az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek iparági szerinti eloszlása

Iparág	K-középpontú klaszterek			Összesen
	1	2	3	
Pénzügyi szolgáltató		2	1	3
Élelmiszeripar	2		2	4
Nehézipar	3		3	6
Gyógyszeripar	1	1		2
Közszolgálati szektor		12	2	14
Információs hardver	2			2
Egyéb szolgáltatás	3	2	1	6
Információs szolgáltató	1			1
Telekommunikáció			1	1
Összesen	12	17	10	39

A fenti klaszterezés eredményei némileg különböznek a korábbi eljárások eredményeitől. A korábbi GLOBE kutatások négy klaszter jelenlétét mutatták ki a mintában (Bakacsi, 1998). A jelenlegi adatbázis kapcsán a négy klaszteres megoldás nem eredményezett releváns különbségeket az egyes klaszterek között. Szintén a három klaszteres megoldást támasztja alá a hierarchikus klaszterezés agglomerációs folyamatát rögzítő táblázat (ld. melléklet). A korábbi kutatások eredményeit részben magyarázhatja az, hogy a kutatások kevesebb figyelmet fordítottak a klaszterek jellemzőinek vizsgálatára, hiszen leginkább elhatárolásuk volt a cél.

4.4.1. A szervezeti kultúra klaszterek jellemzői

A szervezeti kultúra klaszterek jellemzőit több szinten is megragadom. A klaszterek jellemzőit és hasonlóságait mindkét adatbázis szintjén áttekintem. Elemzem a vállalati adatbázisból képezett klaszterközéppontok jellemzőit, az egyéni adatokat tartalmazó adatbázis szintjén pedig összesítem az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra skáláit⁸³. A kétféle adatbázis használata azért indokolt, mert így olyan finomabb különbségek is megragadhatók, amelyek esetleg elmosódnak, ha az adatokat csupán a vállalati átlagok szintjén elemzem. A vállalati átlagok esetében az egyes klaszterek közötti

⁸³ Ezen elemzés érdekében a klaszterbe tartozást jelölöm az egyéni válaszok szintjén is.

különbségeket a 39 vállalat mintáján tudom tesztelni, míg az egyéni adatbázis szintjén 39 vállalat 1076 egyéni válaszolójának adatait tudom elemezni.

A három klaszter középpontjait a 20. táblázat tartalmazza. A klaszterközéppontok tulajdonképpen az egyes klaszterekbe eső szervezetekre jellemző skálák átlagait jelentik.

20. táblázat: A szervezeti kultúra klaszterek középpontjai

Szervezeti kultúra skálák	Klaszter			Teljes vállalati minta átlaga	Teljes vállalati minta szórása
	1	2	3		
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	3,73	4,27	3,82	3,99	0,44
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	3,96	3,92	3,60	3,85	0,62
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	3,39	3,96	4,56	3,94	0,62
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre	4,60	4,40	3,80	4,31	0,49
Individualizmus/kollektívizmus	4,56	4,11	3,75	4,16	0,43
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	4,95	4,32	4,01	4,43	0,63
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	4,89	4,52	3,85	4,46	0,52
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	3,32	4,20	2,82	3,58	0,78
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	4,95	4,13	3,70	4,27	0,64

A táblázat alapján áttekinthetőek az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra értékei, és elnevezhetőek az egyes klaszterek. Mivel a szervezeti kultúra skálák értékei sok esetben az elméleti középérték körül szóródnak, az áttekintés során érdemes néhány viszonyítási pontot kijelölni, amely segíthet a klaszterek jellemzőinek értelmezésében. Az áttekintésnél két szempontot alkalmazok: (1) áttekintem az egyes szervezeti kultúra skálák klasztereken belüli értékeinek egymáshoz való viszonyát, és (2) egymáshoz viszonyítom a szervezeti kultúra skálák klasztereken belüli értékeit.

Az 1-es klaszter vállalatai esetében a legmagasabb a teljesítményorientáció, a jövőorientáció, a lojalitás-büszkeség és a humánorientáció. Ennek a klaszternek a vállalatai képviselik a legkollektivistikusabb szervezeti kultúrát. A hatalmi távolság ebben a kultúrában a legalacsonyabb, a nemi szerepek differenciáltsága közepesnek tekinthető a másik két klaszter értékeit figyelembe véve. Önmagában tekintve az értéket, a kultúra tagjai differenciálnak a nemi szerepek között. A bizonytalanságkerülés estében

nem találunk különbségeket a másik két klaszterhez képest, míg az agresszivitás tekintetében az 1-es klaszter vállalatai jelenítik meg a legférfiasabb kultúrát. A későbbi elemzés érdekében érdemes elneveznünk a klasztert. A szervezeti kultúra skálák értékei és mintázata valamint a klaszterbe tartozó szervezetek iparági besorolása alapján a klasztert a továbbiakban a piacorientáltak csoportjának fogom hívni. A klaszterbe hazai is nemzetközi tulajdonú, a versenyszférában tevékenykedő vállalatok tartoznak. Az elnevezést az is indokolja, hogy ezen klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája hasonlít leginkább a vágyott szervezeti kultúrához. Az egyes klaszterbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra skáláinak értéke van a legközelebb a kívánatos szervezeti kultúrát leíró skálák értékeihez.

A 2-es klaszter szervezeti esetében megfigyelhetjük, hogy a szervezeti kultúra skálák értékei a leggyakrabban a másik két klaszter vállalati által felvett értékek között helyezkednek el. A klaszter vállalatainál a legmagasabb skálaérték a lojalitás-büszkeség, ezt követi a humánorientáció, és a jövőorientáció. A klaszter vállalatainak kultúrája a legfemininebb, ennél a kultúránál a legmagasabb az agresszivitás/rámenősség skála értéke. Ez a kultúra differenciál a legkevésbé a nemi szerepek között. Az individualizmus-kollektívizmus tekintetében a kultúra a skála kollektivistikus oldalára került. A bizonytalanságkerülés tekintetében a kultúra nem mutat jelentős különbséget a többi kultúrához képest. A 2-es klaszter vállalatai főleg közszolgálati, nem profitorientált szervezetek (12 vállalata a 17-ből). A klaszterbe került vállalatok zömének iparági besorolása alapján a klaszter a közszolgálati-nak fogom elnevezni.

A 3-as klaszterbe tartozó vállalatok szervezeti kultúra értékei közül a hatalmi távolság értéke emelkedik ki, amely a legmagasabb a többi értékhez, és a többi klaszter hatalmi távolság skálájához viszonyítva. A jövőorientáció a második legmagasabb érték, ezt követi a lojalitás-büszkeség és a humánorientáció. a teljesítményorientáció a második legalacsonyabb érték a klaszteren belül a bizonytalanságkerülés után. A harmadik klaszterbe tartozó vállalatok képviselik a legindividualistább kultúrát, ezeknél a vállalatoknál differenciálnak leginkább a nemi szerepek között. Az agresszivitás/rámenősség skála alapján a kultúra férfias értékeket képvisel. A 3-as klaszterbe főleg egykori szocialista nagyvállalatok tartoznak, amelyek nagy része magyar vagy nemzetközi magántulajdonban van. A klasztert a magas hatalmi távolság miatt tradicionális-nak fogom elnevezni.

4.4.2. A szervezeti kultúra klaszterek különbségei

A klaszterek jellemzőinek áttekintése után megvizsgálom, hogy az egyes klaszterek vállalataira jellemző szervezeti kultúra skálák értékei szignifikánsan különböznek-e egymástól, azaz valóban különböző kultúrájúak-e az egyes klaszterekbe került vállalatok. Kiindulópontként két adatbázis is kínálkozik. Elsődleges és természetes a vállalati átlagokat tartalmazó adatbázis használata. Mivel azonban a későbbiekben az egyéni adatok szintjén is rögzítem és felhasználom a klaszterba tartozást, érdemes az egyéni adatok szintjén is megvizsgálni a klaszterek különbözőségének szignifikanciáját. Az egyéni adatok szintjén való vizsgálatot az is indokolja, hogy a vállalati átlagok képzésével adatvesztés is együtt jár.

Először összevetem az egyén adatokból képezett klaszterátlagokat az vállalati adatok alapján kiszámolt klaszterátlagokkal. A 20. és a 21. táblázat adataiból jól látszik, hogy értékeiben és mintázataiban nagyon hasonló eredményeket kapunk a két adatbázisból.

21. táblázat: A szervezeti kultúra skálák átlagai és szórásai a klaszterek szerinti bontásban az egyéni adatok esetében

Szervezeti kultúra dimenzió	Klaszter száma					
	1		2		3	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	3,68	1,02	4,22	1,06	3,89	0,96
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	4,03	1,31	4,15	1,32	3,82	1,29
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	3,57	1,30	4,08	1,41	4,68	1,37
Humánorientáció - jelenlegi	4,48	1,09	4,39	1,13	3,88	1,00
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre	4,37	1,04	4,13	1,06	3,74	1,10
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	4,99	1,37	4,38	1,29	4,05	1,27
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	4,88	0,86	4,46	0,99	3,95	0,98
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	3,33	1,06	4,08	1,09	2,61	1,01
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	5,03	1,07	4,08	1,14	3,52	1,12

Az egyéni adatok alapján kiszámolt szervezeti kultúra skálákra szinte ugyanaz a mintázat jellemző, mint a klaszterközéppontokra, csupán kisebb (századértéknyi) különbségeket találhatunk. Az egyéni adatok alapján jó láthatóak a klasztereken belüli relatíve magas szórásértékek, ami a klasztereken belüli különbségekre utal. A vállalati átlagok szintjén a szórások jóval alacsonyabb értéket mutatnak, ami arra utal, hogy a vállalatokon belül a saját kultúrát egységesen ítélik meg a válaszolók.

A továbbiakban ellenőrzöm, hogy a szervezeti kultúra klaszterek között szignifikáns különbségeket találunk-e. Az elemzés menet mindkét adatbázis esetében ugyanaz lesz: először elemzem, hogy a szervezeti kultúra skálák normális eloszlásúak-e. Amennyiben a változók a normalitás kritériumának megfelelnek, varianciaanalízis és páros, független mintás t-próbák segítségével ellenőrzöm a különbségek szignifikanciaszintjeit. Amennyiben a normalitás kritériuma nem érvényes, nemparaméteres próbákat használok.

A vállalati adatbázis szervezeti kultúra változói normalitásvizsgálatának eredményeit a 22. táblázat tartalmazza.

22. táblázat: A szervezeti kultúra skálák normalitásvizsgálata a vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra skálák	N	Átlag	Szórás	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	39	3,99	0,44	0,63	0,82
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	39	3,85	0,62	0,94	0,34
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	39	3,94	0,62	0,42	1,00
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre	39	4,31	0,49	0,44	0,99
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre	39	4,16	0,43	0,52	0,95
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	39	4,43	0,63	0,64	0,81
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	39	4,46	0,52	0,47	0,98
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	39	3,58	0,78	0,55	0,92
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	39	4,27	0,64	0,60	0,86

Az utolsó oszlop adataiból látszik, hogy a vállalati átlagok szintjén mért összes szervezeti kultúra skála normális eloszlású.

A továbbiakban egyszempontú varianciaanalízissel megvizsgálom, hogy találok-e szignifikáns különbséget bármely két klaszter között. A varianciaanalízis eredményeit a 23. táblázat tartalmazza.

23. táblázat: A szervezeti kultúra klaszterek varianciaanalízise a vállalati adatok szintjén.

Szervezeti kultúra skálák	F	Sig.
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	8,94	0,00
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	1,10	0,35
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	18,80	0,00
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre	12,58	0,00
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre	19,49	0,00
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	9,50	0,00
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	25,04	0,00
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	22,86	0,00
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	24,95	0,00

A táblázat utolsó oszlopa alapján megállapítható, hogy a bizonytalanságkerülés kivételével az összes szervezeti kultúra skála esetében legalább egy klaszter különbözik a másik kettőtől. A továbbiakban a klaszterek páros összehasonlításával feltárom a közöttük levő szignifikáns különbségeket. A különbségek szignifikanciájának tesztelésére páros, független mintás t-próbákat használok⁸⁴.

24. táblázat: Az 1-es és a 2-es szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek tesztelése a vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra skálák	F	t	df	Átlagok különbsége	Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	1,59	-3,63	27	-0,54	0,00
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	0,21	0,16	27	0,04	0,87
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	3,87	-3,54	27	-0,57	0,00
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre	0,16	1,33	27	0,20	0,19
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre	4,32	3,82	27	0,45	0,00

⁸⁴ A bemutatott táblázatok a t-próbák leglényegesebb eredményeit mutatják. Az összes eredmény megtalálható a mellékletekben.

Szervezeti kultúra skálák	F	t	df	Átlagok különbsége	Sig. (2-tailed)
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	0,19	3,43	27	0,63	0,00
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	0,02	2,94	27	0,36	0,01
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	0,12	-4,08	27	-0,87	0,00
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	0,10	5,02	27	0,82	0,00

A táblázat utolsó oszlopa alapján megállapítható, hogy 5%-os szignifikanciaszinten a bizonytalanságkerülés és a humánorientáció kivételével az összes többi szervezeti kultúra skála értéke különbözik az 1-es és a 2-es klaszter esetében.

25. táblázat: Az 1-es és a 3-as szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek tesztelése a vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra skálák	F	t	df	Átlagok különbsége	Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	1,64	-0,55	20	-0,10	0,59
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	0,32	1,45	20	0,35	0,16
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	0,18	-5,29	20	-1,17	0,00
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre	0,22	4,46	20	0,80	0,00
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre	1,35	5,31	20	0,81	0,00
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	0,96	4,11	20	0,94	0,00
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	0,49	6,63	20	1,04	0,00
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	1,32	2,25	20	0,50	0,04
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	0,00	7,26	20	1,25	0,00

Az 1-es és a 3-as klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája az agresszivitás/rámenősség és a bizonytalanságkerülés kivételével szignifikánsan (5%-os szignifikanciaszinten) különbözik.

26. táblázat: A 2-es és a 3-as szervezeti kultúra klaszterek különbségeinek vizsgálata a vállalati adatok szintjén

Szervezeti kultúra skálák	F	t	df	Átlagok különbsége	Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre	0,15	3,80	25	0,44	0,00
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre	0,00	1,25	25	0,32	0,22
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre	1,67	-3,74	25	-0,60	0,00
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre	0,08	4,26	25	0,61	0,00
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre	0,46	3,62	25	0,36	0,00
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre	0,41	1,40	25	0,31	0,17
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre	0,88	4,87	25	0,67	0,00
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre	0,70	6,84	25	1,37	0,00
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre	0,12	2,45	25	0,43	0,02

A 2-es és a 3-as klaszterek vállalatainak szervezeti kultúrája 5%-os szinten szignifikánsan különbözik a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció skáláinak kivételével.

Bár találhatunk néhány olyan szervezeti kultúra skálát, amelynek értékei nem különböznek szignifikánsan az egyes klaszterek esetében, a szervezeti kultúra skálák többségét figyelembe véve az egyes klaszterek szervezeti kultúrája különbözik egymástól. Ezen megállapítás a vállalati átlagok szintjén igaz. A továbbiakban megvizsgálom, hogy az egyéni adatok szintjén⁸⁵ is szignifikánsak-e a különbségek. Az elemzés menete megegyezik az előző folyamattal, azzal a különbséggel, hogy amennyiben a változók nem normális eloszlásúak, nemparaméteres próbákat fogok használni.

Az egyes klaszterek közötti szignifikáns különbségek igazolásához először megvizsgáltam, hogy a szervezeti kultúra skálák értékei normális eloszlásúak-e. Az elemzéshez ebben az esetben is a khi-négyzet alapú Kolmogorov-Smirnov próbát használok.

⁸⁵ A vállalati adatok szintjén rögzített klaszterbe tartozás értékét rögzítettem az egyéni adatok szintjén is, úgy, hogy megjelöltem a klaszterba való tartozást az egyes klaszterek vállalatainak egyéni válaszolójánál.

27. táblázat: A szervezeti kultúra skálák eloszlásának vizsgálata

Szervezeti kultúra skála	N	Átlag	Szórás	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	3,96	1,05	1,95	0,0010
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,02	1,31	2,50	0,0000
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,11	1,43	2,16	0,0002
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,26	1,11	1,88	0,0017
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,08	1,09	2,60	0,0000
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,46	1,35	2,57	0,0000
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,42	1,02	2,23	0,0001
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	3,41	1,22	2,26	0,0001
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	1076	4,18	1,26	2,22	0,0001

Az elvégzett próba alapján egyértelműen eldönthetjük, hogy egyetlen szervezeti kultúra skála értékei sem normális eloszlásúak. Ennek alapján szintén khi-négyzet alapú próbákat fogok használni az egyes klasztereken belüli szervezeti kultúra skálák különbségeinek vizsgálatára. A továbbiakban a Kruskal-Wallis féle többmintás próbákat használok a klaszterek közötti különbségek szignifikanciájának tesztelésére. Az elemzés elején megvizsgálom, hogy a három klaszter közül bármelyik kettő különbözik-e a harmadiktól a szervezeti kultúra skálák tekintetében. Ha a különbség szignifikanciája igazolódik, akkor Mann-Whitney féle U-próbával párosával hasonlítom össze az egyes klasztereket.

28. táblázat: A klaszterek különbségeinek vizsgálata Kruskal-Wallis próbával

Szervezeti kultúra skála	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	50,71	2	0,0000
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	13,31	2	0,0013
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	96,37	2	0,0000

Szervezeti kultúra skála	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	59,44	2	0,0000
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	49,15	2	0,0000
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	78,65	2	0,0000
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	129,06	2	0,0000
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	275,94	2	0,0000
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	229,17	2	0,0000

A szignifikanciaértékek alapján egyértelmű, hogy a klaszterek között az egyéni adatok szintjén is szignifikáns különbséget találunk, ha szervezeti kultúra skáláik alapján hasonlítjuk össze őket, azaz az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája a GLOBE dimenziói mentén szignifikánsan különbözik egymástól. Az egyéni adatok szintjén a bizonytalanságkerülés skálaértékei is különböznek az egyes klaszterek esetében.

Az egyes klaszterek közötti szignifikáns különbségek megragadására a Mann-Whitney féle U-próbát használok, amely szintén khi-négyzet alapú, a változók normalitására nem érzékeny eljárás.

29. táblázat: A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney féle U-próbával: 1-es és 2-es klaszterek összehasonlítása az egyéni adatok szintjén

Szervezeti kultúra skálák	1-es és 2-es klaszter összehasonlítása			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	45903	91656	-6,77	0,000
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	61510	107263	-1,22	0,223
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	50618	96371	-5,09	0,000
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	61443	154108	-1,24	0,215
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	56321	148986	-3,07	0,002
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	47202	139867	-6,31	0,000
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	48670	141335	-5,78	0,000
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	40590	86343	-8,67	0,000
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	35412	128077	-10,50	0,000

A táblázat szignifikanciaértékei alapján megállapíthatjuk, hogy az 1-es és a 2-es klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája a bizonytalanságkerülés és humánorientáció dimenzióinak kivételével különbözik egymástól.

Ez az eredmény teljes mértékben megegyezik a vállalati átlagokkal elvégzett elemzés eredményével.

30. táblázat: A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney féle U-próbával: 1-es és 3-es klaszterek összehasonlítása

Szervezeti kultúra skálák	1-es és 3-as klaszter összehasonlítása			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	43383	89136	-2,52	0,012
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	44384	97359	-2,08	0,038
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	27302	73055	-9,63	0,000
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	33154	86129	-7,04	0,000
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	33722	86697	-6,80	0,000
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	29736	82711	-8,55	0,000
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	23543	76518	-11,28	0,000
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	30093	83068	-8,41	0,000
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	16607	69582	-14,35	0,000

A táblázat utolsó oszlopának adatai alapján megállapíthatjuk, hogy 5%-os szignifikanciaszinten a két klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik egymástól. A szigorúbb szignifikanciaszint (0,01) esetében a két klaszterbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája nem különbözik a bizonytalanságkerülés és az agresszivitás/rámenősség dimenzióiban.

Az eredmény némileg eltér a vállalati átlagok elemzésének eredményétől. Az egyéni adatok esetében a szigorúbb szignifikanciaszinten érzékelhetők hasonlóságok. A nem szignifikánsan különböző szervezeti kultúra skálák közül közös a bizonytalanságkerülés, míg a humánorientáció a vállalati átlagok, az agresszivitás/rámenősség pedig az egyéni átlagok esetében nem tér el klaszterenként.

31. táblázat: A klaszterek közötti különbségek vizsgálata a Mann-Whitney féle U-próbával: 2-es és 3-es klaszterek összehasonlítása

Szervezeti kultúra skálák	2-es és 3-as klaszter összehasonlítása			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Agresszivitás/rámenősség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	56217	109192	-4,62	0,000
Bizonytalanságkerülés - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	58957	111932	-3,69	0,000
Hatalmi távolság - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	52923	145588	-5,73	0,000
Humánorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	51029	104004	-6,37	0,000
Individualizmus/kollektívizmus - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	56260	109235	-4,61	0,000
Jövőorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	60189	113164	-3,27	0,001
Lojalitás/büszkeség - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	50535	103510	-6,53	0,000
Nemi szerepek differenciáltsága - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	22555	75530	-15,99	0,000
Teljesítményorientáció - jelenlegi helyzetre - szervezeti szinten	50320	103295	-6,61	0,000

A táblázat adatai alapján megállapíthatjuk, hogy a 2-es és a 3-as klaszter vállalatainak szervezeti kultúrája szignifikánsan (5%-os szinten) különbözik egymástól minden GLOBE dimenzió tekintetében.

Az eredmény ebben az esetben is kismértékben eltér a vállalati átlagok szintjén elvégzett elemzés eredményétől. Az egyéni átlagok szintjén a 2-es és a 3-as klaszter minden szervezeti kultúra skála esetében szignifikánsan különbözik, míg a vállalati átlagok szintjén nem találunk különbségeket a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció esetében 5%-os, a teljesítményorientáció esetében pedig 1%-os szignifikanciaszinten.

A két adatbázison elvégzett elemzés eredményeinek legnagyobb része megegyezik, azonban találhatunk néhány kisebb eltérést is. Természetesen merül fel a kérdés, hogy mely eredmények a relevánsak, melyek azok amelyeket figyelembe vehetünk a kutatási kérdések megválaszolásánál. Bár a szervezet tagjai a hordozói a szervezeti kultúrának, a szervezeti kultúrát, mint fogalmat és jelenséget kizárólag a szervezetek szintjén lehet értelmezni. Ennek alapján a vállalati átlagok szintjén elvégzett elemzés eredményei alapján válaszolom meg a kutatási kérdéseket, a továbbiakban ennek az adatbázisnak a jellemzőit használom fel ebben a fejezetben. Az egyéni adatok szintjén elvégzett elemzés

eredménye nagymértékben alátámasztja a vállalati adatok elemzésének eredményeit, s így igazolja, hogy az adatsűrítés miatti adatvesztés nem befolyásolta meghatározóan az eredményeket.

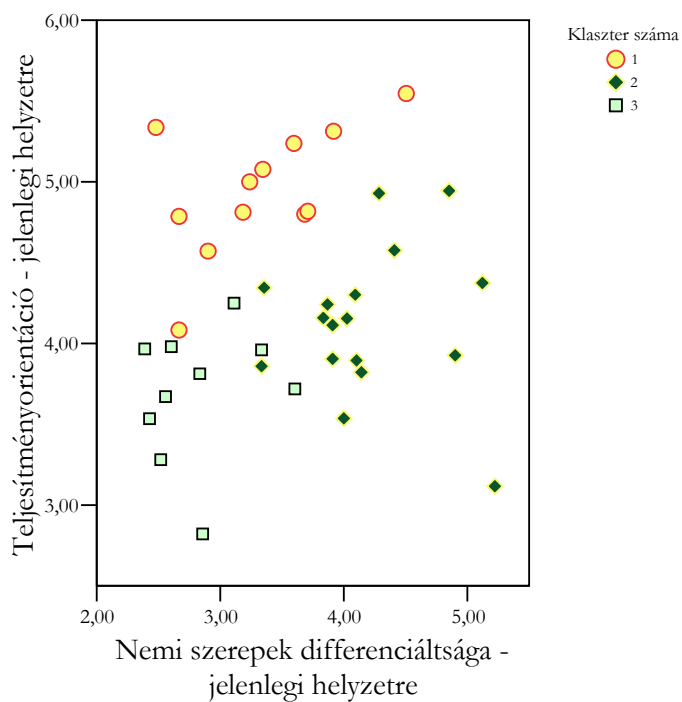
Az egyes klaszterek szervezeti kultúrája a legtöbb szervezeti kultúra skála mentén szignifikánsan különbözik egymástól, azonban nehéz markáns különbségeket megragadni az egyes klaszterek között. Ennek hiányában nehéz egyértelműen azonosítani az egyes klasztereket, és a közöttük levő különbségeket.

Amellett, hogy az elemzés szignifikáns különbségeket mutatott ki, érdemes kiválasztanunk azokat a szervezeti kultúra változókat, amelyek viszonylag egyértelműen elhatárolják a klasztereket. A klaszterekre jellemző átlagok vizsgálata kapcsán érzékelhető, hogy a teljesítményorientáltság, a hatalmi távolság és a nemi szerepek differenciáltsága kapcsán ragadhatók meg a legnagyobb különbségek az egyes klaszterek között. Ezen különbségek alapján előállítottam két ábrát, amelyek bemutatják az egyes klaszterek értékeit a leginkább differenciáló⁸⁶ szervezeti kultúra skálákon. A jól differenciáló skálákat annak érdekében azonosítom, hogy a későbbi elemzés során egyszerűbben hivatkozhasak a klaszterek jellemzőire.

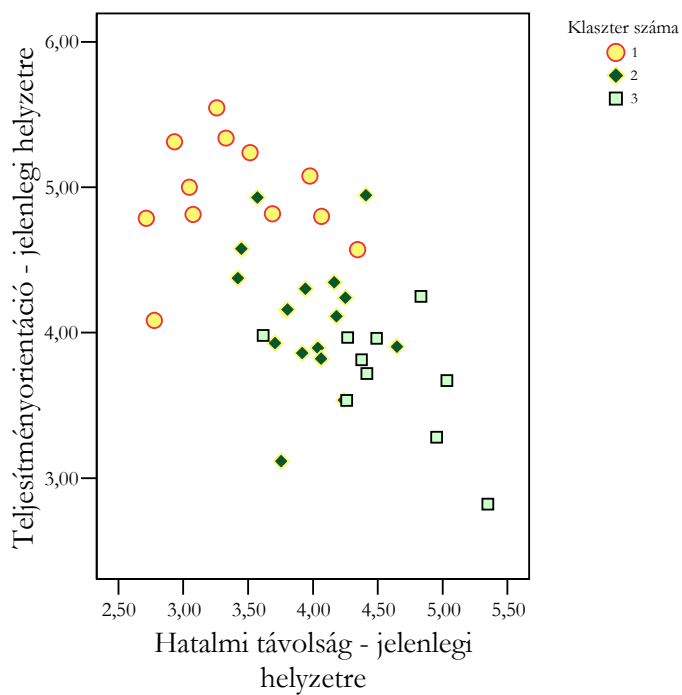
A 10-11. ábra segítségével jól megragadhatók az egyes klaszterek közötti leglátványosabb különbségek, és elkülöníthetők az egyes klaszterek. Az ábrákon viszonylag jól elkülöníthetők az egyes klaszterekbe tartozó szervezetek, érzékelhető az, hogy a statisztikai szignifikancián túlmenően milyen releváns különbségeket találunk az egyes klaszterek szervezeti kultúrái között.

⁸⁶ Ismételten hangsúlyozom, hogy a többi szervezeti skála esetében is találunk szignifikáns különbségeket, azonban nem minden skála mentén választhatók szét szemléletesen az egyes klaszterek.

10. ábra: A szervezeti kultúra skálák értékeinek eloszlása a klasztereken belül: teljesítményorientáció és nemi szerepek differenciáltsága



11. ábra: A szervezeti kultúra skálák értékeinek eloszlása a klasztereken belül: teljesítményorientáció és hatalmi távolság



Az 1-es kutatási kérdés esetében a következő eredményeket sikerült elérni:

- Sikerült azonosítani a magyar vállalatoknak három olyan csoportját, amelyeknek szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik egymástól a GLOBE szervezeti kultúra dimenzióinak többsége mentén.
- A három csoport (klaszter) jól jellemezhető az általuk tartalmazott vállalatok szervezeti kultúrája alapján.

4.5. A magyar mintára jellemző implicit leadership elméletek megragadása

A kutatási kérdéseim második csoportja arra vonatkozott, hogy elkülöníthetők-e olyan implicit leadership elméletek, amelyek különböznek a nemzetközi minta alapján elkülönített implicit leadership elméletektől. Amennyiben sikerül ilyen sajátos magyar implicit leadership elméleteket elkülöníteni, ezeket összehasonlítom a nemzetközi minta alapján elkülönített implicit leadership elméletekkel.

K 2.1. Elkülöníthetők-e a magyar GLOBE minta adatai alapján olyan implicit leadership elméletek, amelyek különböznek a nemzetközi mintából elkülönített implicit leadership elméletektől?

K 2.2. A magyar mintából elkülönített implicit leadership elméletek specifikus jellemzői, és ezek hasonlóságai és különbségei a nemzetközi minta alapján elkülönített implicit leadership elméletektől.

A nemzetközi mintán végrehajtott elemzés nyomán mintegy 65 változó maradt benne az elemzésben, illetve ezek a változók alkotják az implicit leadership elméleteket. A nemzetközi mintán elhatárolt leadership skálák alkalmasak a nemzetközi mintán belüli különbségek megragadására. A leadership skálák megbízhatósága a nemzetközi minta esetében magas, a Cronbach alfa átlagos értéke 0,75 (Hanges & Dickson, 2004). Ha a 21 nemzetközi leadership skála megbízhatóságait a magyar minta esetében megvizsgáljuk, azt tapasztalhatjuk, hogy a skálák megbízhatósága jóval alacsonyabb, a Cronbach alfa értékei a legtöbb esetben (15 skála) 0,6 alattiak, s csak néhány (6 skála) esetben 0,6 fölöttiek. Ez az eredmény mindenképpen indokolja a sajátos magyar leadership faktorok elkülönítését.

A sajátos magyar elméletek elkülönítésénél az elemzést az összes leadership változóra vonatkozóan (112 leadership tulajdonság) elindítom, és fokozatosan szűröm ki

azokat a változókat, amelyek nem relevánsak az elemzés szempontjából. A végeredményként kapott implicit leadership elméleteket összehasonlítom a nemzetközi minta elméleteivel és a korábban, a magyar mintából elkülönített elméletekkel.

A magyar mintára jellemző implicit leadership elemzésekhez főtengek mentén végzett faktoranalízist használtam varimax rotációval. A faktoranalízist többször elvégeztem, minden egyes alkalommal kiszűrve azokat a változókat, amelyeknek kommunalitása 0,4-0,5⁸⁷ alatti. A három szűrés után 44 változóra végeztem el a faktoranalízist.

A kapott 7 faktor a variancia 62%-át magyarázza.

32. táblázat: A faktorelemzés eredményei

Faktor	Sajátértékek	Variancia %	Összesített variancia%
1,00	12,12	29,55	29,55
2,00	5,18	12,65	42,20
3,00	2,81	6,86	49,06
4,00	1,53	3,72	52,78
5,00	1,44	3,51	56,29
6,00	1,31	3,19	59,48
7,00	1,16	2,84	62,32

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

A 8. faktor sajátértéke már 1,00 alatti, ezért a továbbiakban 7 faktorról folytatom az elemzést. A faktormátrixot (ld. melléklet) elemezve észrevehetjük, hogy nagyon sok változó több faktorról is korrelál. A független faktorok kialakítása érdekében varimax rotációt alkalmaztam, amely sokat javított a változók és a faktorok korrelációjának egyértelműségén.

⁸⁷ Az első szűrések alkalmával kizárólag 0,5 fölötti kommunalitású változók maradtak benne az elemzésben, míg az utolsó szűrés alkalmával a 0,4 kommunalitású változók is részei maradtak az elemzésnek.

33. táblázat: Faktormátrix varimax rotáció után

Leadership tulajdonság (itemek)	Faktorok						
	1	2	3	4	5	6	7
Ellenséges	-0,91						
Jövőorientált	0,88						
Jövőképpel bíró	0,83						
Cinikus	-0,82						
Nem résztvevő	-0,77						
Előrelátás képessége	0,77						
Teljesítményorientált	0,76						
Csapatépítő	0,76						
Diktatórikus	-0,74				0,36		
Intuitív	0,70						
Indirekt	-0,69						
Öntelt	-0,65				0,33		
Elitista	-0,64						
Informált	0,60						
Szervezett	0,59						
Bizalom építő	0,52		0,36				
Dominanciára törekvő	-0,50				0,32		
Dinamikus	0,47		0,42				
Uralkodó	-0,46				0,41		
Világosan fogalmaz		0,69					
Intelligens		0,69					
Felkészült		0,67					
Szavahihető		0,67					
Rendszeres		0,61					
Bátorító		0,60					
Fejlődés-orientált		0,59					
Motivációt felkeltő		0,51	0,32				
Előre tervező		0,49	0,33				
Arrogáns		-0,48			0,39		
Koordinátor		0,47	0,43				
Becsületes		0,39	0,60				
Türelmes			0,59				
Csoport orientált		0,39	0,50				
Nem nyílt				0,82			
Provokatív				0,68			
Titkolózó				0,65			
Zsarnoki		-0,39			0,46		
Független						0,79	
Autonóm						0,72	
Nem delegáló							0,79

Leadership tulajdonság (itemek)	Faktorok						
	1	2	3	4	5	6	7
Mikro-vezető	-0,43						0,55

A táblázat csak a 0,3 fölötti korrelációkat tartalmazza. A kapott faktorokat vizsgálva úgy döntöttem, hogy a további elemzés során nem használok fel egy faktort, illetve az első és legerősebb faktort további faktorokra próbálok szétválasztani. Az egyik faktor kiiktatása mellett amiatt döntöttem, mert az egyetlen változóval korrelált jelentősen (5. faktor, le24-es változó (zsarnoki)). Az első faktor szétválasztására azért került sor, mert annyira sok változóval korrelált, hogy az értelmezés és az elnevezés túlságosan nehéz lett volna.

Az első faktor változóinak ismételt faktoranalízise két újabb, könnyebben értelmezhető faktort eredményezett. A faktort alkotó változók kommunalitása 0,5 fölötti, a két faktor a variancia 61%-át magyarázza. A többszörös korrelációk kiszűrése érdekében itt is varimax rotációt alkalmaztam.

34. táblázat: Az 1-es faktor faktoranalízise

Leadership tulajdonságok	Faktorok	
	1	2
Jövőorientált	0,82	-0,38
Jövőképpel bíró	0,80	-0,32
Előrelátás képessége	0,78	
Csapatépítő	0,74	-0,35
Teljesítményorientált	0,73	
Intuitív	0,67	-0,31
Szervezett	0,62	
Bizalom építő	0,61	
Informált	0,61	
Dinamikus	0,59	
Diktatórikus	-0,39	0,76
Dominanciára törekvő		0,66
Uralkodó		0,65
Öntelt	-0,35	0,63
Elitista	-0,34	0,60
Indirekt	-0,45	0,55

A többször végrehajtott faktoranalízis eredményeként 7 faktor sikerült elkülönítem. A további elemzésekben felhasználhattam a faktoregyütthatókat, a faktorokkal leginkább korreláló és magas kommunalitású változókat, vagy dönthettem amellett, hogy összegző skálákat hozok létre. Az összegző skálákat választottam, mert így veszítem a legkevesebb

információt az egyes változókból, és hasonló megoldást használt a GLOBE nemzetközi kutatócsapata is.

A faktoranalízis alapján hét skálát képeztem. A skálák megbízhatóságát teszteltem, a legalacsonyabb Cronbach alfa érték 0,65. A hét skálából, hat esetében a Cronbach alfa értéke 0,72 fölötti, egy esetben 0,7 alatti, átlagos értéke pedig 0,79. A skálák kialakításánál a faktorokkal negatívan korreláló változókat ellentétes értékűre kódoltam (1=7, 2=6, stb.). A végleges skálákat, az őket alkotó itemeket és a skálák megbízhatóságát a 35. táblázat tartalmazza.

35. táblázat: A magyar mintára jellemző implicit leadership elméletek/ leadership skálák

A skála elnevezése	A skálát alkotó leadership tulajdonságok	A skála megbízhatósága (Cronbach alfa)
Vizionárius-mozgató	Jövőorientált	0,93
	Jövőképpel bíró	
	Előrelátás képessége	
	Csapatépítő	
	Teljesítményorientált	
	Intuitív	
	Ellenséges ^r	
	Szervezett	
	Bizalomépítő	
	Informált	
	Dinamikus	
Diktátor	Diktatórikus	0,89
	Cinikus	
	Dominanciára törekvő	
	Öntelt	
	Uralkodó	
	Elitista	
	Nem résztvevő	
	Indirekt	
Hiteles-fejlesztő	Világosan fogalmaz	0,86
	Intelligens	
	Felkészült	
	Szavahihető	
	Rendszeres	
	Bátorító	
	Fejlődés-orientált	
	Motivációt felkeltő	
	Előre tervező	
	Arrogáns ^r	
	Dinamikus	
Megbízható	Csoport orientált	0,72
	Türelmes	
	Becsületes	

A skála elnevezése	A skálát alkotó leadership tulajdonságok	A skála megbízhatósága (Cronbach alfa)
Titkolózó	Provokatív	0,76
	Titkolózó	
	Nem nyílt	
Kívülálló	Független	0,73
	Autonóm	
Kézivezérlő	Nem delegáló	0,65
	Mikro-vezető	

†: fordított értékkel kódolva

A magyar implicit leadership elméletek elnevezése természetesen szubjektív. A skálákat alkotó változókat vettem figyelembe, illetve azt, hogy mely változókkal korrelál leginkább az adott skála.

Az eddigi elemzés alapján úgy tűnik, a magyar minta tagjai ezen implicit leadership elméletek mentén kategorizálják a vezetőket. Az egyes implicit leadership elméleteket nem jellemzem részletesebben, mivel a fenti táblázat tartalmazza az rájuk jellemző tulajdonságokat. Azt mindenképpen érdemes figyelembe venni, hogy valószínűleg a több jellemzőt tartalmazó skálákat (erősebb faktorok is egyben) könnyebben azonosíthatjuk a hétköznapi életben.

A leadership skálák általános statisztikáit a következő fejezetekben tekintem át, az univerzálisan elfogadott/elutasított implicit leadership elméletek, és az egyes klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek áttekintése kapcsán.

4.5.1. Hasonlóságok és különbségek a magyar és nemzetközi kutatások során megragadott implicit leadership elméletek között

Az eredményként kapott, a magyar minta tagjaira jellemző implicit leadership elméleteket összevetettem a nemzetközi mintára jellemző implicit leadership elméletekkel (12. táblázat), és a korábbi magyar vizsgálatok eredményeivel. Az elemzésem eredményeként létrejött implicit leadership elméletek egyértelműen különböznek a nemzetközi minta alapján meghatározható implicit leadership elméletektől. E különbség természetesen adódik abból is, hogy más azon változók köre, amelyre bekerült az elemzésbe.

A korábbi magyar vizsgálatok közül Bakacsi és Takács (Bakacsi, 1998.) kísérelt meg implicit leadership elméleteket megragadni egy korábbi, kisebb elemszámú mintán.

Az akkor eredményként megjelenő implicit leadership elméletek és a mostaniak között kismértékű az átfedés.

36. táblázat:Implicit leadership elméletek Bakacsi és Takács kutatásaiban

Implicit leadership elmélet	Az elméletet alkotó skálák
Kiskirály	autokrata
	arrogáns
	titkolózó
	zsarnoki
	diktatórikus
	bosszúálló
	nem egyenes
	egocentrikus
	cinikus
	parancsolgató
	autonóm
	individualista
	független
	öntelt
	dominanciára törekvő
Hiteles-participatív	becsületes
	igazságos
	türelmes
	bátorító
	őszinte
	szavahihető
	együttműködő
	konzultáló
	ambiciózus
	diplomátikus
	jövő-orientált
	informált
	pozitív
Változásvezető	intuitív
	előrelátás
	előre tervező
	logikus
	eredményes alkudó
	informált
	előrelátás képessége
	felkészült
Remete	szelíd
	baráti

Implicit leadership elmélet	Az elméletet alkotó skálák
	társaság kerülő
	magányos
	kockázatkerülő
	autonóm
Bürokrata	osztálytudatos
	státusz tisztelő
	ügyrendi/procedurális
	elitista
Forrás: Bakacsi, 1998	

A két eredményt összevetve észrevehetjük, hogy leginkább a „diktátor” és a „kiskirály” skálák között van átfedés. Ennél kisebb mértékű átfedést észlelhetünk a „hiteles-fejlesztő” és a „változásvezető” között. A magyar minta tehát kismértékű stabilitást mutat. Ennek fényében érdekes kérdés, hogy a minta elemszáma, vagy pedig a két elemzés között eltelt idő határozza meg jobban az eredményt. Az általam elvégzett elemzések alapján a minta időközbeni gyarapodása tehető felelőssé a különböző eredményekért.

A második kutatási kérdés kapcsán sikerült jellegzetesen magyar implicit leadership elméleteket elhatárolni, ezen elméletek pedig különböznek a nemzetközi minta alapján, illetve a korábbi magyar vizsgálatok során elhatárolt implicit leadership elméletektől.

4.6. Univerzálisan elfogadott és elutasított implicit leadership elméletek

A harmadik kutatási kérdés arra vonatkozik, hogy az elhatárolt implicit leadership elméletek között találunk-e olyat, amely univerzálisan elfogadott vagy elfogadott a teljes mintán belül.

A K3.3.-as kutatási kérdés értelmét veszítette az előző fejezet eredményeinek ismeretében, hiszen, ha a magyar implicit leadership elméletek nem esnek egybe a nemzetközi minta alapján elhatárolt implicit leadership elméletekkel, akkor a különbségeket és hasonlóságokat az elfogadottság univerzalitás kapcsán sem érdemes vizsgálni.

K 3.1. Léteznek-e az elemzett mintában olyan implicit leadership elméletek, amelyek minden szervezeti kultúrában (klaszterben) egyforma mértékben elfogadottak vagy elutasítottak?

K 3.2. Melyek az univerzálisan (a teljes magyar mintában) elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek jellemzői?

K 3.3. Az univerzálisan elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek mely jellemzőikben hasonlítanak és mely jellemzőikben különböznek a nemzetközi GLOBE kutatás univerzálisnak bizonyult implicit leadership elméleteitől?

Az elfogadottságra vagy elutasítottságra az implicit leadership elméletek értékei utalnak. Az eredeti változók skálái azt fejezik ki, hogy adott tulajdonság mennyire segíti elő vagy gátolja a sikeres vezetést. Az univerzalitás eldöntéséhez meg kell határoznunk azokat a mértékeket, amelyet fölött vagy alatt egy változót a vezetést elősegítőnek vagy gátlónak és egyben univerzálisan elfogadottnak tekinthetünk. Ennek meghatározásához a GLOBE projekten belül alkalmazott eljárást alkalmazom. Ennek alapján egy változó univerzálisan elfogadott és az eredményes leadershipet támogató, ha a minta országai válaszainak 95%-a 5-ös érték fölötti az 1-7-es skálán, és, ha a teljes mintára számított átlag 6 fölötti. Egy változó univerzális, és az eredményes leadershipet gátló, amennyiben az országok válaszainak 95%-a a 3-as skálaérték alatt helyezkedik el, és a teljes mintára számított átlag 3 alatti (Den Hartog, D.N. et al., 1999).

A GLOBE kritériumok alkalmazása előtt felmerülhet a kérdés, hogy az egyéni vagy a vállalati adatokat tartalmazó adatbázisra vonatkoztassam a kritériumokat. Ebben az esetben egyértelműen adódik az egyéni adatokat tartalmazó adatbázis használata a következő okok miatt:

- az implicit leadership elméletek hordozói egyértelműen az egyének,
- az implicit leadership elméletek értékeinek vállalati átlag szintű aggregálása a finom különbségek elvesztését eredményezheti,
- a vállalati minta kis mérete nem teszi lehetővé a kritériumok alkalmazását,
- az implicit leadership elméletek elfogadottságát és elutasítottságát a klaszterek szintjén értelmezem, a klaszterbe tartozás pedig azonosítható az egyéni adatok szintjén.

A GLOBE elemzésekben használt alapelv alapján vizsgálatomban univerzálisan elfogadottnak és az eredményes leadershipet elősegítőnek tartok egy implicit leadership

elméletet, amennyiben az egyes klaszterek esetében a válaszok 95%-a 5 fölötti, és a teljes mintára számított átlag 6 fölötti. Univerzálisan elfogadottnak és az eredményes leadershipet gátlónak tartom azokat az implicit leadership elméleteket, amelyek értékeinek 95%-a 3 alatti az egyes klaszterek esetében, és a teljes mintára számított átlag 3 alatti.

A kutatási kérdés megválaszolásához két táblázatot kell elkészítenünk: az egyik az implicit leadership elméleteknek a klasztereken belüli értékeit, míg a másik a válaszok százalékos megoszlását tartalmazza.

37. táblázat: Az implicit leadership elméletek értékei az egyes klasztereken belül

	Klaszter száma									Teljes minta		
	1			2			3			Átlag	N	Szórás
	Átlag	N	Szórás	Átlag	N	Szórás	Átlag	N	Szórás			
Vízionárius-mozgató	6,44	302	0,51	5,59	430	1,46	6,21	325	0,60	6,03	1065	1,08
Diktátor	2,38	302	0,85	3,07	430	1,67	2,41	325	0,78	2,66	1065	1,27
Hiteles-fejlesztő	6,54	302	0,50	6,38	430	0,64	6,36	325	0,59	6,42	1068	0,60
Megbízható	6,21	302	0,77	6,04	430	0,83	5,97	325	0,77	6,06	1063	0,80
Titkolózó	2,64	302	1,75	1,91	430	0,97	1,97	325	0,84	2,14	1063	1,26
Kívülálló	3,05	302	1,69	2,74	430	1,58	2,91	325	1,54	2,89	1061	1,60
Kézivezérlő	2,55	302	1,26	3,01	430	1,33	2,83	325	1,20	2,83	1061	1,28

38. táblázat: A válaszok százalékos megoszlása az egyes klasztereken belül

Implicit leadership elmélet	Klaszter					
	1		2		3	
	Értékek 3 alatt (%)	Értékek 5 fölött (%)	Értékek 3 alatt (%)	Értékek 5 fölött (%)	Értékek 3 alatt (%)	Értékek 5 fölött (%)
Vízionárius-mozgató	0,33	99,33	12,08	77,25	0,3	98,76
Diktátor	79,33	0,33	63,27	18,72	74,39	0,9
Hiteles-fejlesztő	0,33	98,66	0	96,23	0,61	97,22
Megbízható	0,66	90,66	0,71	88,12	0,3	87,3
Titkolózó	72	14,33	87,61	1,19	86,41	0,61
Kívülálló	50,33	14	56,9	8,8	51,86	9
Kézivezérlő	61,07	3,35	44,41	6,17	50,77	4,64

A két táblázat alapján egyértelműen eldönthető, hogy egyedül a hiteles-fejlesztő vezető prototípusa felel meg a kritériumoknak. Az 5 fölötti értékek aránya minden minta esetében 95% fölött, a válaszok átlagai az egyes klaszterek és a teljes minta esetében is 6 fölöttiek. Ennél az implicit leadership elméletnél találhatjuk a legalacsonyabb szórásokat is, ami arra utal, hogy egy erősen elfogadott, egységesen megítélt implicit leadership elméletet sikerült azonosítani. A világosan fogalmazónak, intelligensnek, felkészültnek, szavahihetőnek, rendszeresnek, bátorítónak, fejlődésorientáltnak, motivációt felkeltőnek, előre tervezőnek, dinamikusnak és nem arrogánsnak⁸⁸ érzékelt vezető minden egyes klaszter/kultúra kiváló vezetőnek érzékeli.

A 38. táblázat adatai alapján érdekes a *diktátor* megítélése a 2-es (*közigazgatási*) klaszteren belül, hiszen a válaszolók 18%-a kiváló vezetést elősegítőnek tartja ezt az implicit leadership elméletet. Ugyanezen klaszter tagjainak 12%-a szerint a *víziózárs-mozgató* gátolja a kiváló vezetést. A 2-es klaszter válaszai e két implicit leadership elmélet esetében más mintázatot mutatnak, mint a másik két klaszter válaszai.

A 38. táblázat összegezve tartalmazza a mellékletben megtalálható gyakoriságokat. Bár a GLOBE fentebb leírt kritériumrendszere egyértelmű, érdemes megjegyezni, hogy viszonylag sok válasz pontosan egyenlő a kritériumként választott 3-as vagy 5-ös értékkel. Ennek ellenére a kritériumrendszer lazítása⁸⁹ sem eredményezett további univerzálisan elfogadott vagy elutasított implicit leadership elméleteket.

A harmadik kutatási kérdéscsoport-hoz kapcsolódó elemzés során sikerült egy, a magyar mintán belül univerzálisan elfogadott implicit leadership elméletet azonosítani. A *hiteles-fejlesztő* vezetői prototípust a válaszolók egységesen a kiváló vezetést nagymértékben elősegítőnek tartják.

4.7. Az implicit leadership elméletek értékei és szóródása az egyes szervezeti kultúra klaszterek esetében

A negyedik kutatási kérdés megválaszolása érdekében azt vizsgálom, hogy az egyes klasztereken belül különböznek-e az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai. Amennyiben sikerül igazolnom a különbségeket, megvizsgálom, hogy milyen mintázatot mutatnak az implicit leadership elméletek az egyes klasztereken belül.

⁸⁸ A felsorolt tulajdonságok alkotják az implicit leadership elméletet.

⁸⁹ A lazítás ebben az esetben azt jelenti, hogy a kisebb/nagyobb terminust kisebb vagy egyenlő illetve nagyobb vagy egyenlőre cseréljük.

K 4.1. Különböznek-e egymástól az egyes szervezeti kultúra klaszterekben az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai?

K 4.2. Hogyan jellemezhetők, miben különböznek, és miben hasonlítanak az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúra klasztereken belül; hogyan jellemezhető az egyes szervezeti kultúrákon belül elvárt vezetői magatartás?

Az implicit leadership elméletek különbözőségének kiderítésére az első kutatási kérdés kapcsán elvégzett vizsgálat menetét követem, azaz először az implicit leadership elméletek eloszlását vizsgálom, majd – amennyiben nem felelnek meg a normalitás követelményének – nemparaméteres próbákkal keresem meg a szignifikáns különbségeket.

39. táblázat: Az implicit leadership elméletek normális eloszlásának tesztelése

Implicit leadership elmélet	N	Átlag	Szórás	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Vízionarius-mozgató	1065	6,03	1,08	6,73	0,00
Diktátor	1065	2,66	1,27	4,63	0,00
Hiteles-fejlesztő	1068	6,42	0,60	5,39	0,00
Megbízható	1063	6,06	0,80	4,67	0,00
Titkolózó	1063	2,14	1,26	6,48	0,00
Kívülálló	1061	2,89	1,60	5,05	0,00
Kézivezérlő	1061	2,83	1,28	4,07	0,00

A Kolmogorov-Smirnov próba alapján egyértelmű, hogy egyik változó sem normális eloszlású. A továbbiakban Kruskal-Wallis próbával megvizsgálom, hogy az implicit leadership elméletek szignifikánsan különböznek-e egymástól.

40. táblázat: Az implicit leadership elméletek különbözőségének tesztelése

Implicit leadership elmélet	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Vízionarius-mozgató	73,59	2	0,00
Diktátor	20,39	2	0,00
Hiteles-fejlesztő	24,28	2	0,00
Megbízható	22,00	2	0,00
Titkolózó	27,20	2	0,00
Kívülálló	6,50	2	0,04
Kézivezérlő	25,93	2	0,00

A *kívülálló* kivételével az összes implicit leadership elmélet értéke különbözik a három klaszter közül legalább kettőben 1%-os szignifikanciaszinten. Ha 5%-os szignifikanciaszinten értelmezzük az eredményt, abban az esetben az összes implicit leadership elmélet értéke különbözik egymástól.

A különbségek feltárása érdekében páros Mann-Whitney féle U-próbák segítségével hasonlítom össze az egyes klaszterekre jellemző implicit leadership elméleteket.

41. táblázat: Az 1-es és a 2-es klaszter implicit leadership elméleteinek összehasonlítása

Implicit leadership elmélet	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Vízionarius-mozgató	40765,50	130018,50	-8,17	0,00
Diktátor	51961,00	97111,00	-4,11	0,00
Hiteles-fejlesztő	53950,00	144475,00	-3,54	0,00
Megbízható	54950,50	143781,50	-3,01	0,00
Titkolózó	49278,00	137688,00	-5,04	0,00
Kívülálló	56420,00	144830,00	-2,41	0,02
Kézivezérlő	49231,50	93782,50	-4,96	0,00

Az 1-es és a 2-es klaszter implicit leadership elméleteinek értékei a *kívülálló* kivételével mind szignifikánsan különböznek egymástól 1%-os szignifikanciaszinten.

42. táblázat: Az 1-es és a 3-es klaszter implicit leadership elméleteinek összehasonlítása

Implicit leadership elmélet	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Vízionarius-mozgató	36026,50	88676,50	-5,60	0,00
Diktátor	46739,50	91889,50	-0,83	0,41
Hiteles-fejlesztő	37751,50	90401,50	-4,84	0,00
Megbízható	38185,50	90511,50	-4,62	0,00
Titkolózó	41600,00	94250,00	-3,14	0,00
Kívülálló	46590,50	98593,50	-0,77	0,44
Kézivezérlő	40674,00	85225,00	-3,37	0,00

Az 1-es és a 3-as klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek értékei a *diktátor* és a *kívülálló* kivételével szignifikánsan különböznek egymástól 1%-os szignifikanciaszinten.

43. táblázat: A 2-es és a 3-as klaszter implicit leadership elméleteinek összehasonlítása

Implicit leadership elmélet	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Vízionárius-mozgató	57930,50	147183,50	-3,58	0,00
Diktátor	58406,50	111056,50	-3,42	0,00
Hiteles-fejlesztő	64341,50	116991,50	-1,54	0,12
Megbízható	62108,00	114434,00	-2,05	0,04
Titkolózó	61349,00	149759,00	-2,33	0,02
Kívülálló	62640,50	151050,50	-1,73	0,08
Kézivezérlő	62899,50	115225,50	-1,77	0,08

A 2-es és a 3-as klaszter implicit leadership elméleteinek értékei közül a *vízionárius-mozgató* és a *diktátor* értékei különböznek szignifikánsan egymástól 1%-os szignifikanciaszinten, a *megbízható* és a *titkolózó* 5%-os szignifikanciaszinten. E két klaszter implicit leadership elméleteinek értékei nem mutatnak annyira egyértelmű különbséget, mint amelyet a többi klaszter esetében találhatunk.

Az egyes klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek elemzéséhez a leíró statisztikákat tartalmazó táblázatot használok fel. A táblázatban megjelöltem azokat az implicit leadership elméleteket, amelyeknek értékei nem különböznek egymástól szignifikánsan (5%-os szignifikanciaszinten).

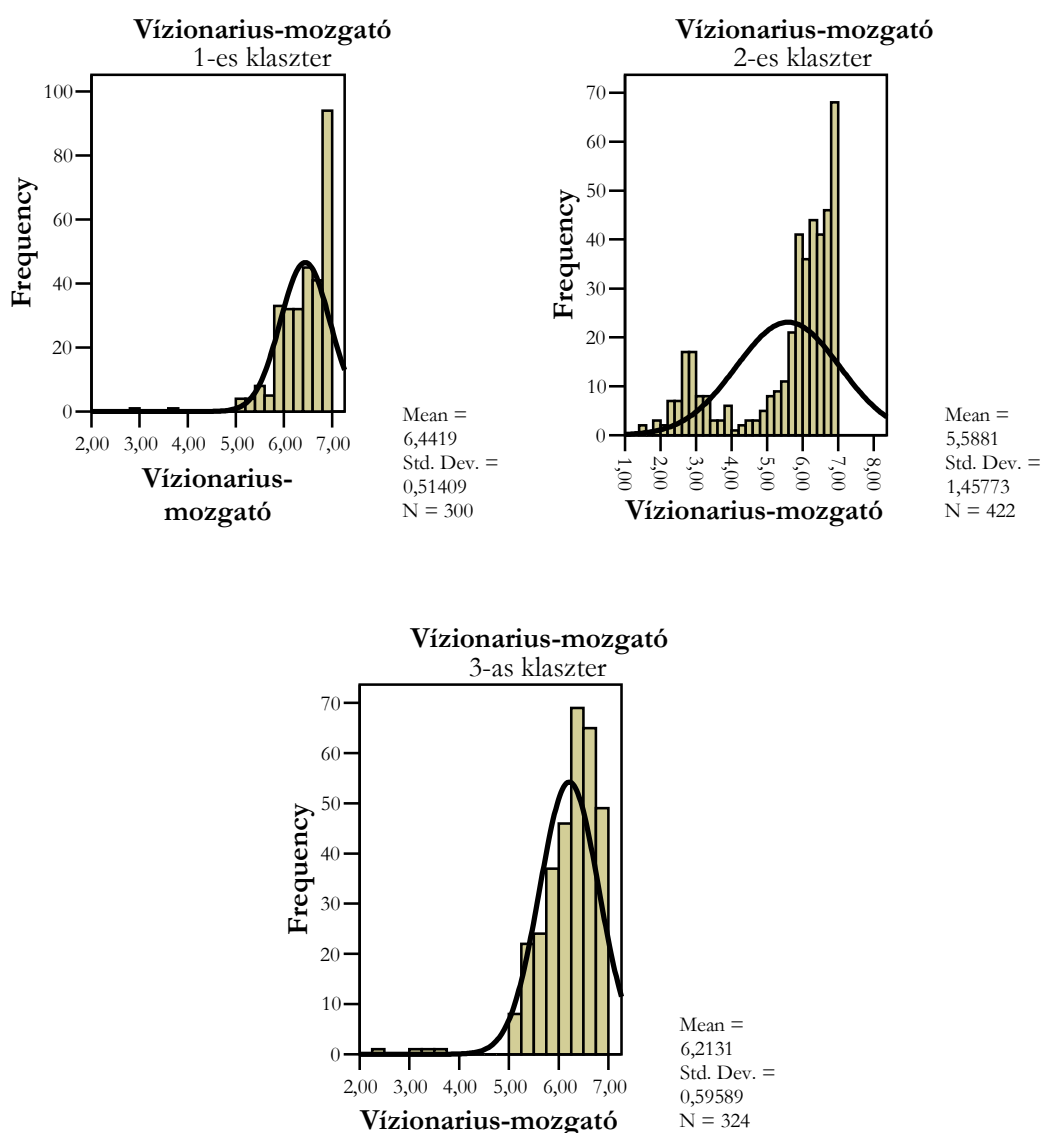
44. táblázat: Az implicit leadership elméletek értékei az egyes klaszterek belül

	Klaszter száma									Teljes minta		
	1			2			3					
	Átlag	N	Szórás	Átlag	N	Szórás	Átlag	N	Szórás	Átlag	N	Szórás
Vízionárius-mozgató	6,44	302	0,51	5,59	430	1,46	6,21	325	0,60	6,03	1065	1,08
Diktátor	2,38	302	0,85	3,07	430	1,67	2,41	325	0,78	2,66	1065	1,27
Hiteles-fejlesztő	6,54	302	0,50	6,38	430	0,64	6,36	325	0,59	6,42	1068	0,60
Megbízható	6,21	302	0,77	6,04	430	0,83	5,97	325	0,77	6,06	1063	0,80
Titkolózó	2,64	302	1,75	1,91	430	0,97	1,97	325	0,84	2,14	1063	1,26
Kívülálló	3,05	302	1,69	2,74	430	1,58	2,91	325	1,54	2,89	1061	1,60
Kézivezérlő	2,55	302	1,26	3,01	430	1,33	2,83	325	1,20	2,83	1061	1,28

A táblázaton belül a vastagon szedett átlagok nem különböznek egymástól 5%-os szignifikanciaszinten. A továbbiakban részletesebben is megvizsgálom a különbségeket.

A *vízionárius-mozgató* legmagasabb értéke az 1-es klaszter szervezeteinél észlelhető. Ezt követik a 3-as klaszter szervezetei, majd legvégül a 2-es klaszter szervezetei. A változó értéke mindegyik klaszter esetében 5 fölötti. Feltűnő a 2-es klaszter magas szórása, ami sajátos eloszlásra utalhat. Az univerzális elfogadottság kapcsán már észlelhettük, hogy a 2-es klaszter esetében az értékek egy része 3 alatti. A különbségek megragadása érdekében érdemes megvizsgálom az implicit leadership elméletek eloszlását az egyes klaszterek esetében.

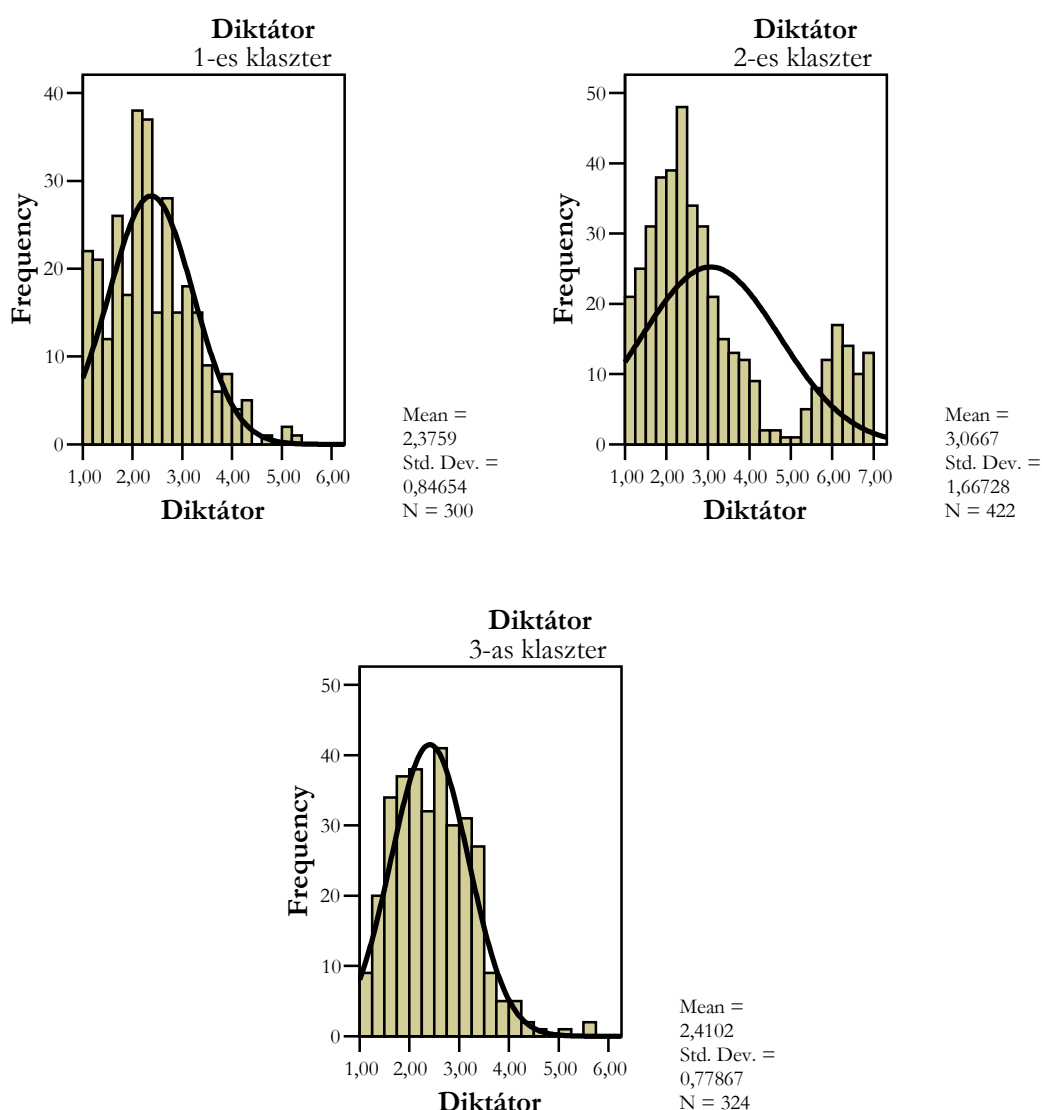
12. ábra: A vízionárius-mozgató eloszlása az egyes klaszterek esetében



Az eloszlásokból jól látható, hogy a 2-es klaszteren belül létezik a válaszolóknak egy csoportja, amely a *vízióárius-mozgatót*, a kiváló vezetést gátló tulajdonságként azonosítja. Ez az eloszlás magyarázza a 2-es klaszterre jellemző magas szórást.

A *diktátor* az elutasított kategóriába tartozik mindhárom klaszter esetében. Szignifikáns viszont a különbség a 2-es és a többi klaszter között. A 2-es klaszter esetében a legkevésbé elutasított ez az implicit leadership elmélet, és szintén e klaszter esetében a legmagasabb a szórása. Ennek fényében érdemes megvizsgálnunk a változó eloszlását az egyes klasztereken belül.

13. ábra: A diktátor eloszlása az egyes klaszterek esetében

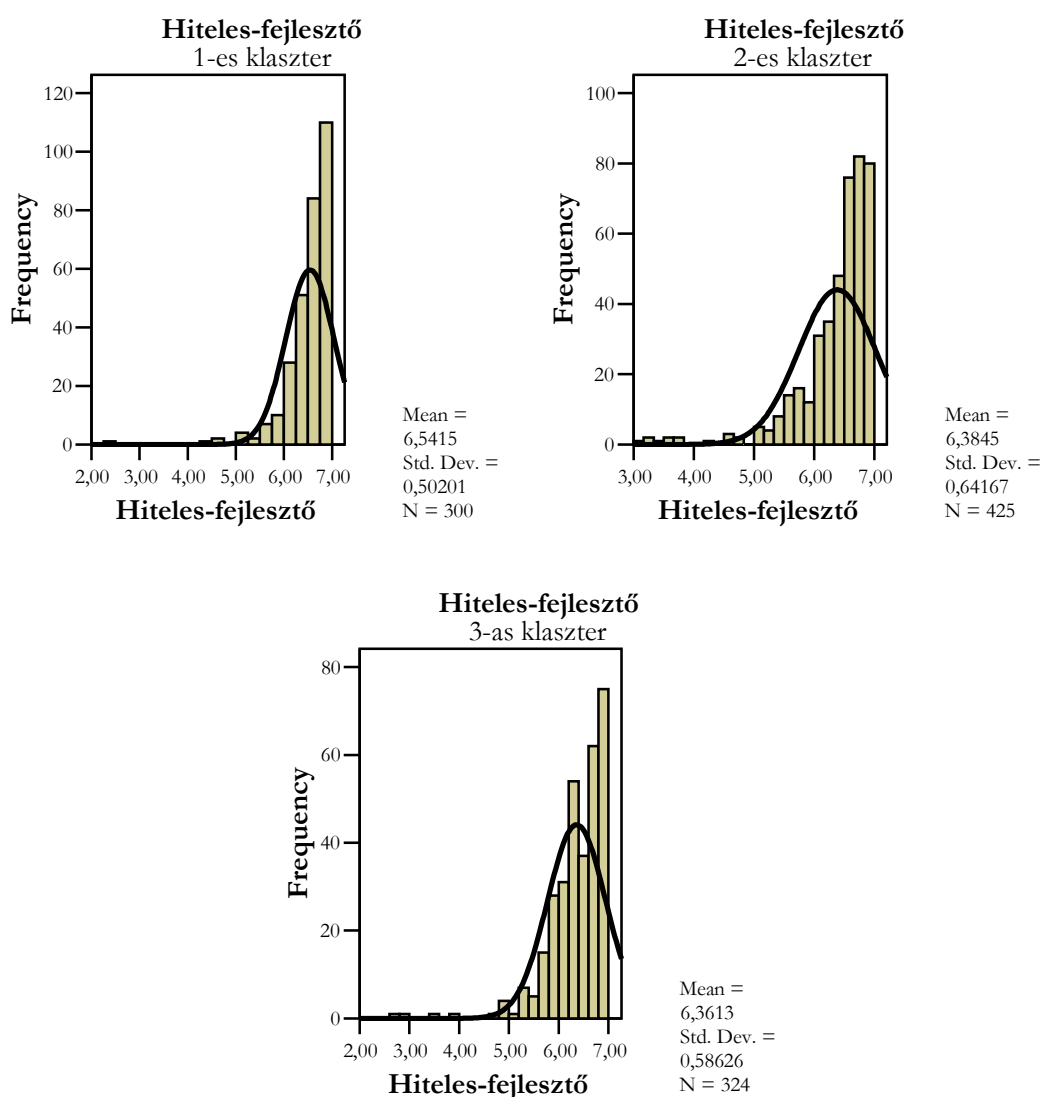


A 2-es klaszterre ismét jellemző az előző implicit leadership elméletnél tapasztalt eloszlás. Úgy tűnik, hogy a válaszolók egy csoportja a 2-es klaszteren belül

eredményesnek tartja a *diktátort* és ugyanakkor nem tartja eredményesnek a *vízionárius-mozgatót*.

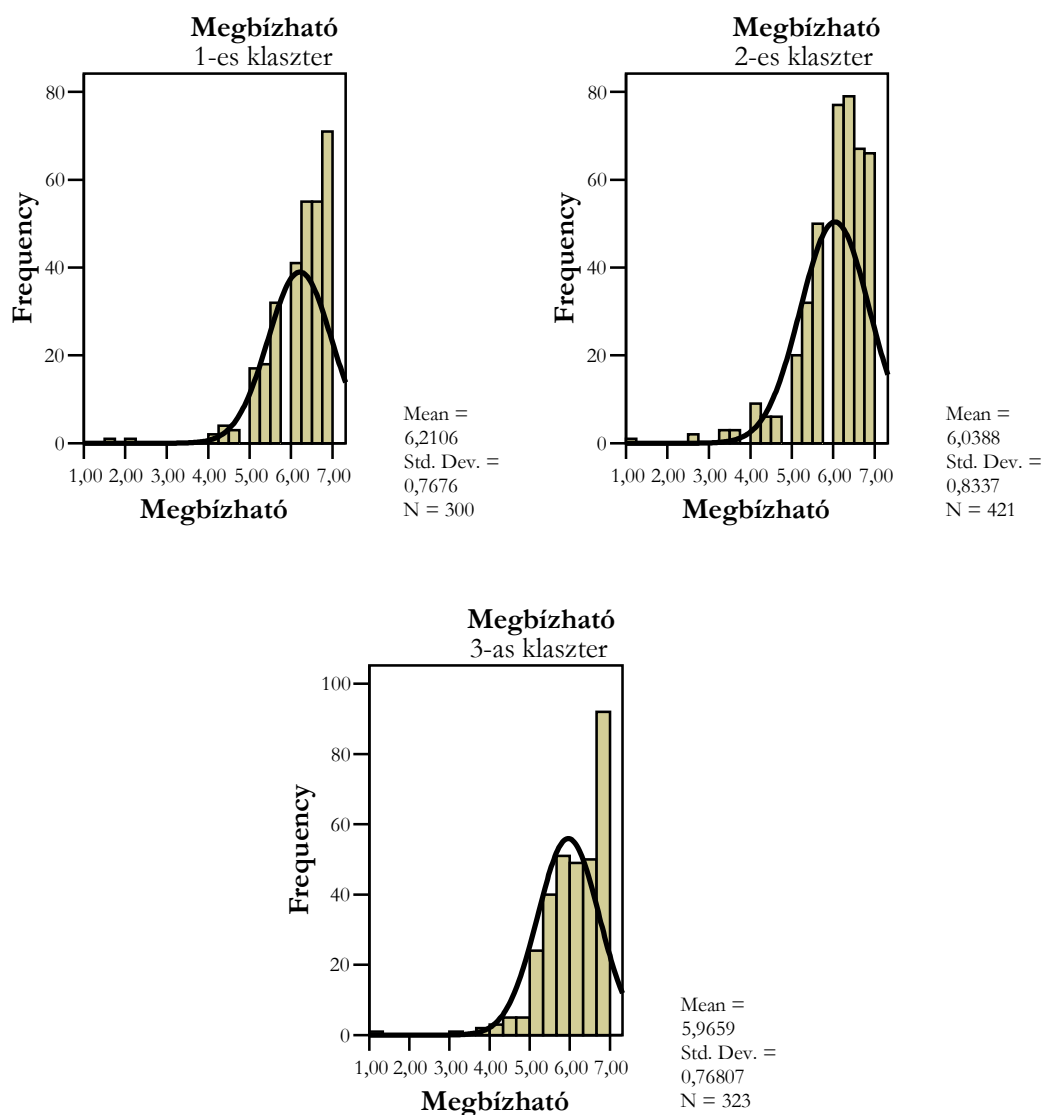
A *hiteles-fejlesztő*t minden klaszteren belül eredményesnek ítélik meg a válaszolók. Az 1-es klaszteren belül értéke magasabb és szignifikánsan különbözik a többi klaszterre jellemző értékekről, a különbség azonban gyakorlati oldalról kevésbé értelmezhető. A változónak az összes klaszteren belül relatíve alacsony a szórása

14. ábra: A *hiteles-fejlesztő* eloszlása az egyes klaszterek esetében



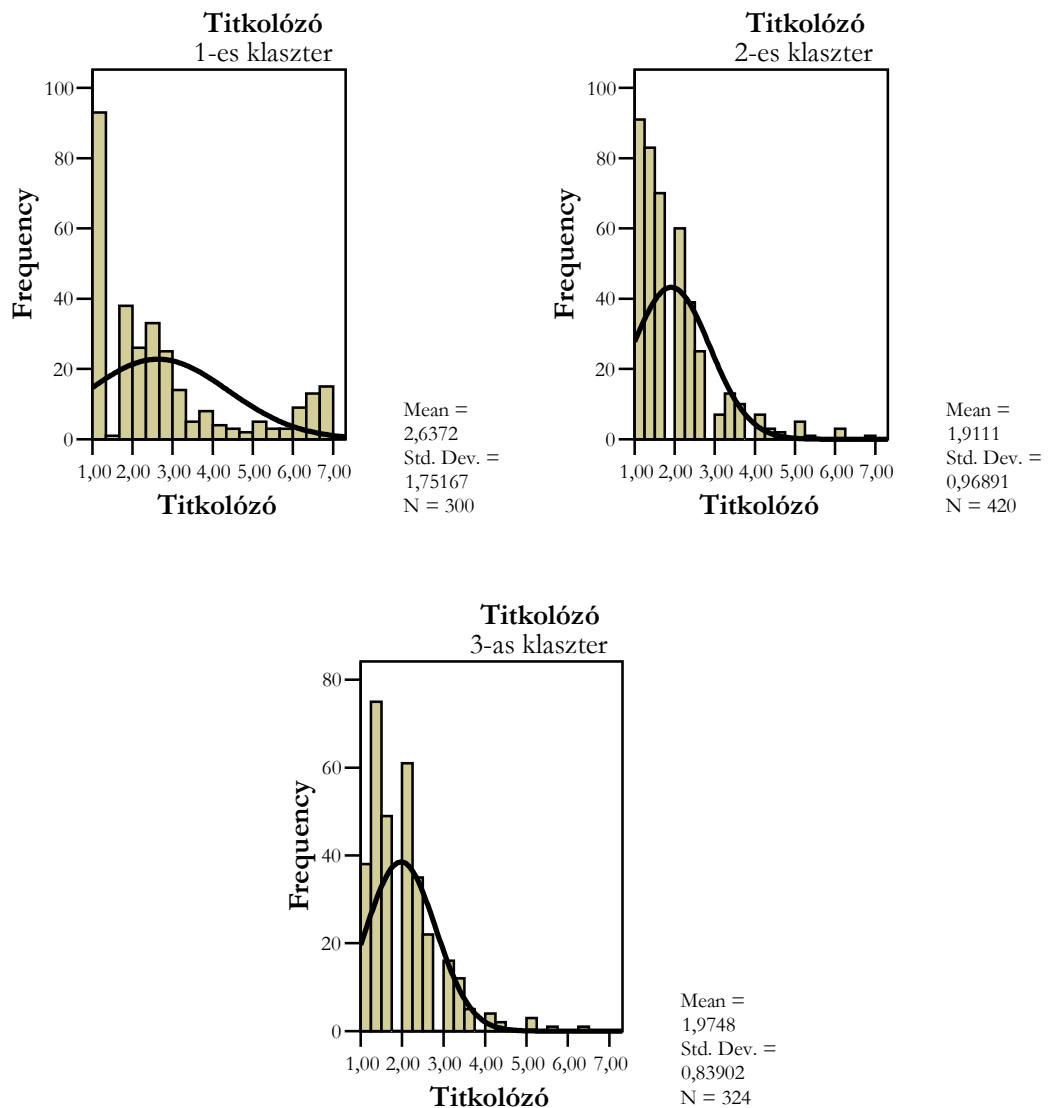
A *megbízható* értékei hasonló mintázatot mutatnak, mint az előző változó. Az 1-es klaszter esetében a legmagasabb az értéke, és szignifikánsan különbözik a másik két klaszterre jellemző értékektől. Mindhárom klaszter válaszolói szerint az implicit leadership elméletet alkotó tulajdonsághalmaz elősegíti az kiváló vezetést.

15. ábra: A *megbízható* eloszlása az egyes klaszterek esetében



A *titkolózót* alkotót tulajdonsághalmazt mindegyik klaszteren belül az eredményes vezetést gátlónak tartják a minta válaszolói. Az 1-es klaszter esetében a legmagasabb az értéke a változónak, egyben szignifikánsan különbözve a többi klaszterre jellemző értéktől. Az implicit leadership elmélet szórásai minden klaszteren belül magasak, ami a vélemények erős megosztottságára utal.

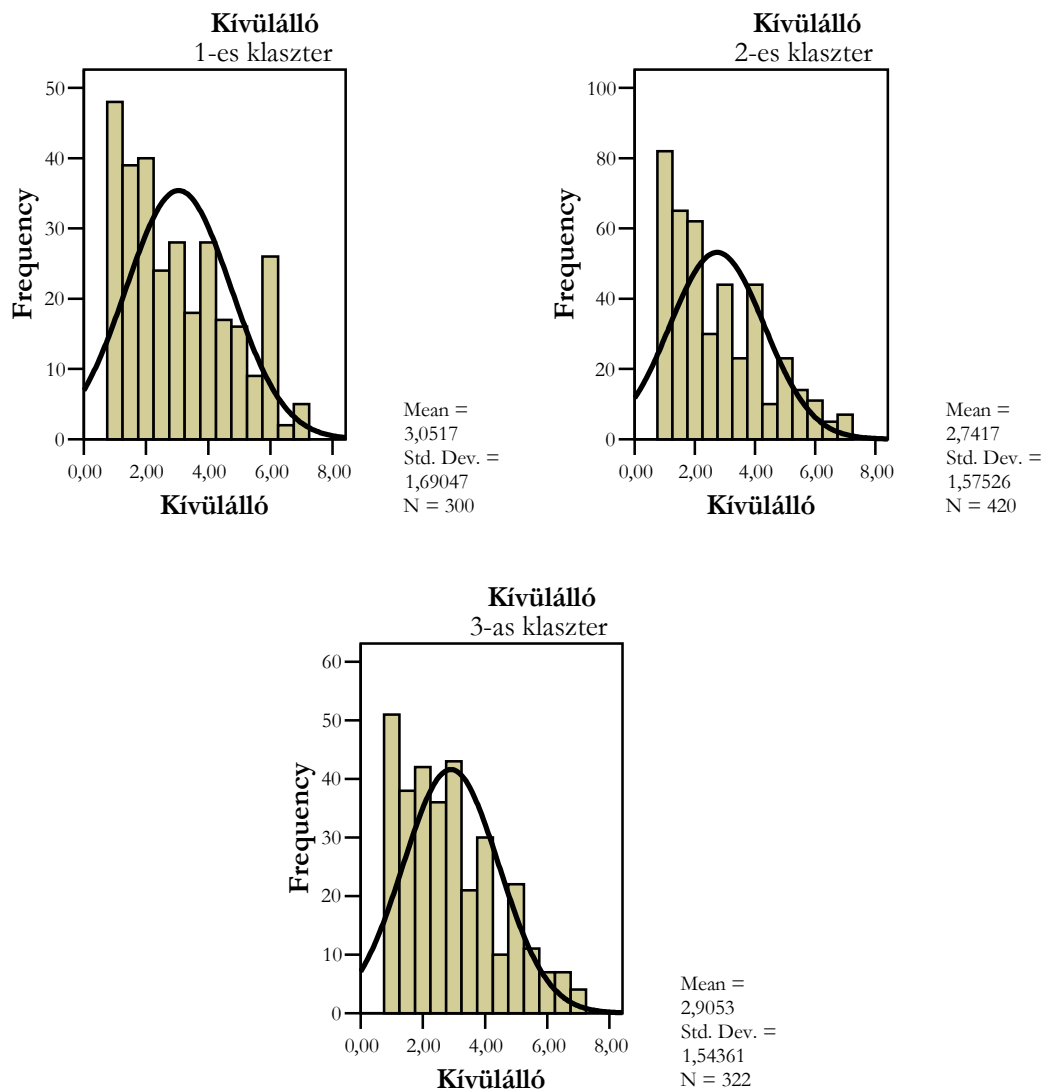
16. ábra: A *titkolózó* eloszlása az egyes klaszterek esetében



Az 1-es klaszterre jellemző átlagot és rendkívül magas szórást magyarázza az implicit leadership elmélet klaszteren belüli eloszlása. A klaszteren belüli válaszolók egy csoportja az eredményes vezetést elősegítőnek látja az implicit leadership elméletet alkotó tulajdonságokat, egy részük pedig semlegesnek érzékeli azokat.

A *kívülálló* értékei nem különböznek szignifikánsan az egyes klaszterek esetében. A szórások igen magasak az összes klaszteren belül, ami erősen megosztott véleményekre utal.

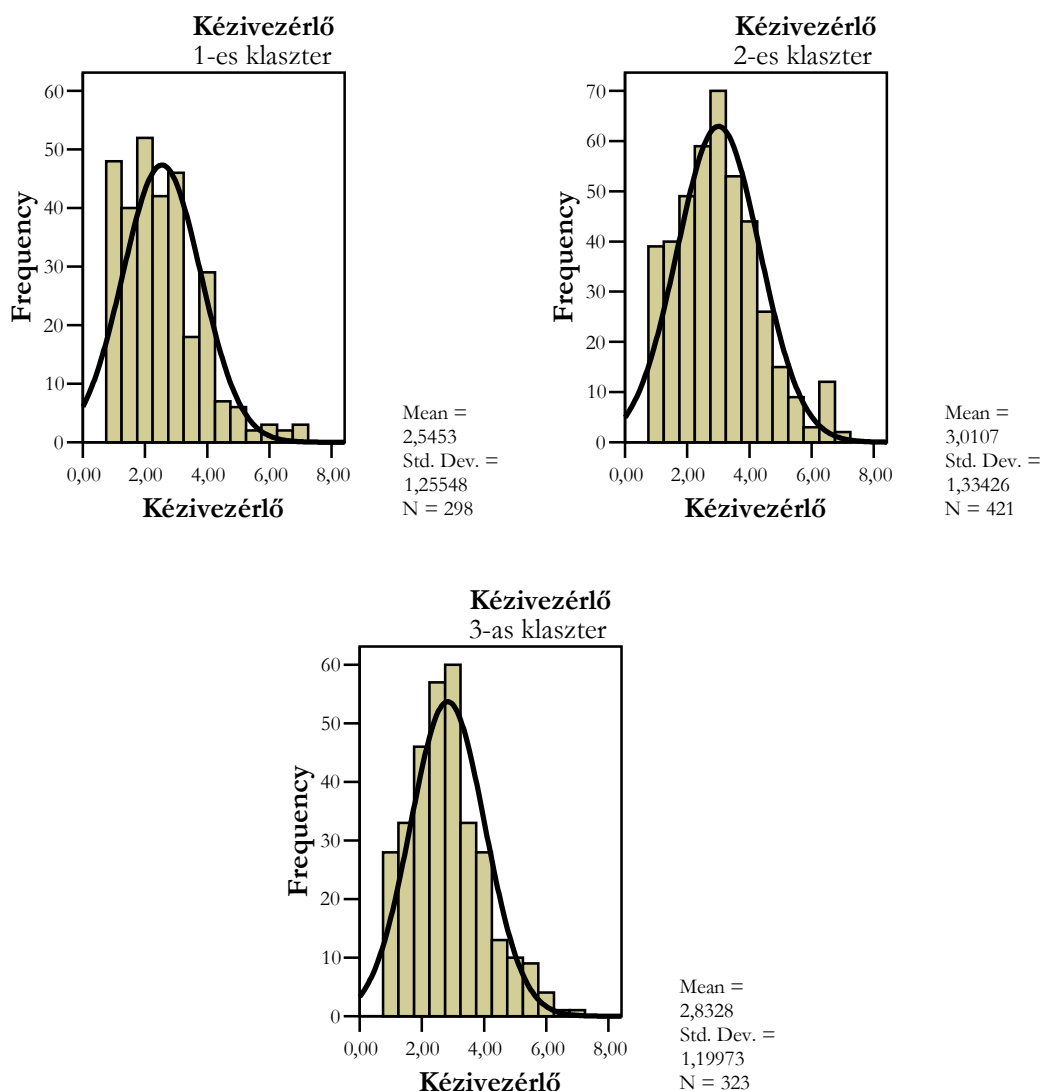
17. ábra: *kívülálló* eloszlása az egyes klaszterek esetében



A *kívülálló* eloszlására jellemző, hogy szinte az összes lehetséges skálaértéket felveszi az egyes klasztereken belül.

A *kézivezérlő* mindhárom klaszter esetében a kiváló vezetést gátlónak észlelt tulajdonsághalmaz, legkevésbé elfogadott az 1-es klaszter esetében, ahol a válaszok értékei szignifikánsan különböznek a másik két klaszter értékeitől. A változó szórásai igen magasak az összes klaszter esetében.

18. ábra: A *kézivezérlő* eloszlása az egyes klaszterek esetében



Az implicit leadership elmélet az egyes klaszterek esetében szinte az összes éréket felveszi, ami magarázza a magas szórást.

Az egyes klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek legnagyobb része különbözik egymástól. A *vízionárius-mozgató*, a *megbízható* és a *titkolózó* értékei szignifikánsan különböznek (5%-os szinten) minden klaszter esetében. A többi implicit leadership elmélet esetében általában az egyik klaszteren belüli értékek különböznek szignifikánsan a másik két klaszterre jellemző érékektől. Az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai a szignifikáns különbségek esetében sem annyira markánsak, hogy egyértelműen meg lehetne különböztetni ezek alapján az egyes klasztereket. Az egyes klaszteren belüli implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai nagyon hasonló

mintázatot mutatnak. Általánosságban jellemző az, hogy a kiváló vezetést támogató implicit leadership elméletek értékei az 1-es klaszter szervezeteinél a legmagasabbak, a kiváló vezetést gátló implicit leadership elméletek értékei pedig ennél a klaszternél a legalacsonyabbak.

A 2-es és a 3-as klaszter szervezetei a *vízionárius-mozgató* mellett, a *diktátor* a *megbízható* és a *titkolózó* esetében különböznek, a többi implicit leadership elmélet esetében nem találunk szignifikáns különbségeket. Úgy tűnik, hogy míg a legtöbb szervezeti kultúra skála esetében az egyes klaszterek különböztek egymástól, az implicit leadership elméletek értékei nem minden esetben járnak együtt ezekkel a különbségekkel.

A 4-es kutatási kérdéscsoport esetében a válasz nem teljesen egyértelmű, hiszen az implicit leadership elméletek többsége szignifikánsan különbözik a három klaszter esetében, ugyanakkor a különbségek nem annyira markánsak, hogy a statisztikai szignifikancián és a tendenciák megragadásán túlmenően értelmezhetőek lennének.

4.8. Az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra változók kapcsolata

Az 5. kérdéscsoport esetében arra vagyok kíváncsi, hogy feltárható-e bármilyen együttjárás és kapcsolat a szervezeti kultúra változók értékei és az implicit leadership elméletek között. Ha a két változócsoporthoz között feltárható kapcsolat van, akkor az egyik változó értékeiből következtethetünk a másik változó értékeire. Az előző fejezet eredményeinek ismeretében nem számítok a két változócsoporthoz közötti kapcsolat egyértelmű igazolására.

K 5.1. Van-e jól meghatározható kapcsolat az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra klaszterek jellemzői (szervezeti kultúra változók értékei) között?

K 5.2. A fenti kapcsolat implicit leadership elméletek jellemzői alapján következtethetünk-e a valamely szervezeti kultúra klaszterba való tartozásra, és közvetetten az adott klaszter szervezeti kultúra jellemzőire⁹⁰.

⁹⁰ Ennek a kutatási kérdésnek a megfogalmazása nem jelent állásfoglalást a kultúra leadership általi meghatározottságát illetően, csupán a két változó közötti összefüggést próbálom feltárni.

A kutatási kérdések megválaszolásához diszkriminanciaanalízist végeztem úgy, hogy az implicit leadership elméletek értékeiből és eloszlásaiból megkísértem újra előállítani a szervezeti kultúra klasztereket⁹¹. Amennyiben a minta tagjai az implicit leadership elméletek értékei alapján is besorolhatók a kutatás elején meghatározott klaszterekbe, az arra utal, hogy a két változócsoporthoz igen erős kapcsolat mutatható ki.

A diszkriminanciaanalízis során olyan eljárást választottam, amely egyenként illeszti az elemzésbe az implicit leadership változókat (stepwise) azt is vizsgálva, hogy mely változók esetében javul, illetve nem változik a modell illeszkedése. A távolság mértékeként a Mahalanobis távolságot használtam.

A diszkriminanciaanalízis a két függvényt eredményezett, amelyek közül az első a variancia 75,4 a másik pedig 24,6%-át magyarázza. A két függvény korrelációját az implicit leadership elméletekkel a 45. táblázat tartalmazza.

45. táblázat: A diszkriminanciaanalízis struktúramátrixa

Implicit leadership elmélet	Függvények	
	1	2
Vízionárius-mozgató	0,83	-0,31
Titkolózó	0,52	0,50
Diktátor ^(a)	-0,51	0,37
Kézivezrlő ^(a)	-0,23	0,14
Kívülálló ^(a)	0,08	0,02
Megbízható	0,18	0,39
Hiteles-fejlesztő	0,24	0,31

^(a): A változó kikerült a végleges modellből

Az első függvény a *vízionárius-mozgatóval* és *titkolózóval*, a második a *megbízhatóval* és a *hiteles-fejlesztővel* korrelál leginkább. E négy implicit leadership elméletből képezett függvény segítségével az implicit leadership elméletek alapján reprodukálhatók bizonyos pontossággal a szervezeti kultúra klaszterek.

Az eredmények alapján a következő kérdés az, hogy mennyire pontosan állíthatók elő a szervezeti kultúra klaszterek az implicit leadership elméletek alapján. Az eredményeket a 46. táblázat tartalmazza.

⁹¹ A kísérlet, hogy a leadership változók alapján előállítsam a szervezeti kultúra klasztereket nem mond semmit a szervezeti kultúra és a leadership egymásra hatásáról. Nem igazolja sem a szervezeti kultúra leadership általi meghatározottságát, sem pedig a leadership szervezeti kultúra általi meghatározottságát, csupán a két változó közötti kapcsolatot.

46. táblázat: A diszkrimánsfüggvények alapján végzett osztályozás eredménye

		Klaszter száma	Előrejelzett klasztertagság			Összesen
			1	2	3	
Eredeti klaszterek	N	1	112	79	109	300
		2	61	231	125	417
		3	52	115	156	323
		Nem sorolható klaszterbe	4	9	6	19
	%	1	37,33	26,33	36,33	100
		2	14,63	55,40	29,98	100
		3	16,10	35,60	48,30	100
		Nem sorolható klaszterbe	21,05	47,37	31,58	100
Az eredeti csoportosítás 48%-os pontossággal reprodukálható						

Az implicit leadership elméletek alapján 48%-os pontossággal sorolhatók be az egyes válaszolók a szervezeti kultúra klaszterekbe. A 48%-os pontosság nem utal nagyon erős kapcsolatra, de jóval magasabbnak tűni a véletlenszerű besorolásnál⁹². Az eredmények alapján tehát a véletlenszerűnél jóval erősebb a kapcsolat a két változócsoporthoz. A táblázatból kiderült, hogy a 2-es klaszter reprodukálható a legnagyobb pontossággal, ezt követi a 3-as és az 1-es klaszter.

Kérdés, hogy mennyire lehetünk elégedettek a klaszterek implicit leadership elméletek alapján történő reprodukálásának pontosságával. Az „elegendő” pontosság fogalmát úgy definiálhatjuk, ha a diszkriminanciaanalízis eredményeit összevetjük azzal az eredménnyel, amit a minta tagjainak véletlenszerű besorolása eredményezett volna. A diszkriminanciaanalízis eredménye akkor fogadható el, ha a besorolás pontossága 25%-al jobb, mint a véletlenszerű besorolás pontossága. A klaszterek elemszámát figyelembe véve kiszámolhatjuk a véletlenszerű csoportba sorolódás valószínűségét:

$$0,28^2 + 0,4^2 + 0,31^2 = 0,34^{93}.$$

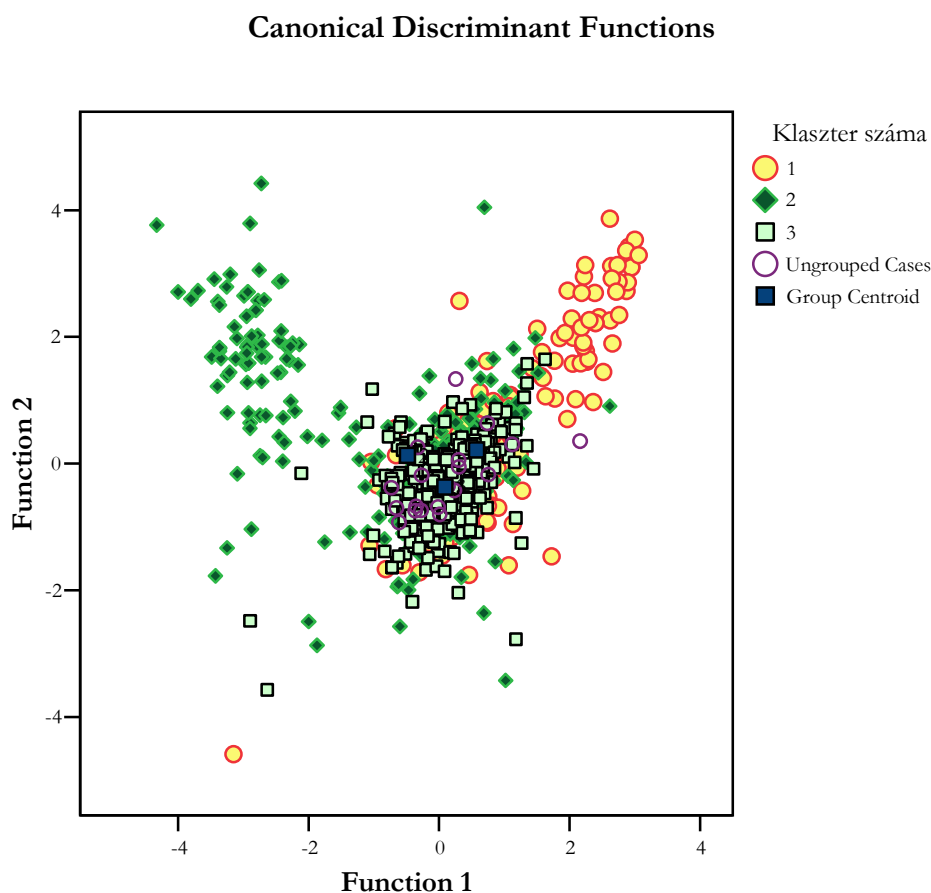
A besorolásnak 25%-al pontosabbnak kell lennie. $0,34 \cdot 1,25 = 0,42$. A 48%-os pontosság ennél magasabb, tehát nyugodtan feltételezhetjük, hogy a két változócsoporthoz között a véletlenszerűnél jóval erősebb kapcsolat van.

⁹² Ezen állításomat a következő bekezdésben indoklom.

⁹³ A véletlenszerű csoportba sorolás valószínűségét úgy kaptam meg, hogy az egyes klaszterek százalékos arányának négyzetét összeadtam.

A függvények által képezett csoportokat és a klaszterek reprodukálásának pontosságát a 19. ábra is szemlélteti.

19. ábra: A diszkriminanciaanalízis eredményei



Az ábra jól szemlélteti, hogy hol találhatunk átfedéseket az implicit leadership elméletek alapján reprodukált csoportok (klaszterek) között, és azt is, hogy mely minták különülnek el egymástól. Az 1-es és a 2-es csoport egy-egy része viszonylag jól elkülönül egymástól, míg a 3-as csoport az 1-es és a 2-es csoport átfedésénél helyezkedik el.

Az ötödik kutatási kérdésre adott válaszaim nem teljesen egyértelműek. Az egyértelműen igazolódott, hogy a szervezeti kultúra változók és a leadership változók között a véletlenszerűnél erősebb kapcsolat van. A kapcsolat erőssége azonban nem utal nagyon szoros összefüggésre. Ez az eredmény kiegészíti a GLOBE kutatás által feltételezett társadalmi kultúra és leadership közötti erős kapcsolatot.

5. Összegzés és következtetések

A dolgozat bevezető részében a leadership és a szervezeti kultúra jellemzőinek, valamint a két változó kapcsolatának vizsgálatát tűztem ki célként. A kutatás elméleti keretét megalapozó anyagot saját szempontsor alapján is áttekintettem. A kitűzött célok között szerepelt, hogy a változók jellegzetességeit a magyar vállalatok mintáján vizsgáljam, lehetőség szerint magyar szervezeti kultúra klasztereket és implicit leadership elméleteket megragadva. Öt tágabb kutatási kérdéssel indítottam az empirikus elemzést. A kutatás legfontosabb eredményeinek rövid összefoglalását a 47. táblázat tartalmazza.

47. táblázat: A kutatás legfontosabb eredményei

Kutatási kérdések	Az empirikus vizsgálat eredményei
K 1.1. Elkülöníthetők-e a magyar vállalatok sokaságából olyan kisebb sokaságok/klaszterek, amelyek jól megragadható szervezeti kultúrával jellemezhetők, és ezen kisebb sokaságok szervezeti kultúrái különböznek egymástól?	Sikerült azonosítani a magyar vállalatoknak három olyan csoportját, amelyeknek szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik egymástól a GLOBE szervezeti kultúra dimenzióinak többsége mentén. A három csoport (klaszter) jól jellemezhető az általuk tartalmazott vállalatok szervezeti kultúrája alapján. A klaszterek elnevezései: <i>piacorientáltak, közszolgálatiak, tradicionálisak</i> .
K 1.2. A magyar mintából elkülönített szervezeti kultúra klaszterek specifikus jellemzői, és ezen klaszterek hasonlóságai és különbségei.	
K 2.1. Elkülöníthetők-e a magyar GLOBE minta adatai alapján olyan implicit leadership elméletek, amelyek különböznek a nemzetközi mintából elkülönített implicit leadership elméletektől?	Sikerült jellegzetesen magyar implicit leadership elméleteket elhatárolni, ezen elméletek pedig különböznek a nemzetközi minta alapján, illetve a korábbi magyar vizsgálatok során elhatárolt implicit leadership elméletektől. A magyar implicit leadership elméletek elnevezései: <i>víziózárs-mozgató, diktátor, hiteles-fejlesztő, megbízható, titkolózó, kívülről, kézivezérő</i> .
K 2.2. A magyar mintából elkülönített implicit leadership elméletek specifikus jellemzői, és ezek hasonlóságai és különbségei a nemzetközi minta alapján elkülönített implicit leadership elméletektől.	
K 3.1. Léteznek-e az elemzett mintában olyan implicit leadership elméletek, amelyek minden szervezeti kultúrában (klaszterben) egyforma mértékben elfogadottak vagy elutasítottak?	Sikerült egy, a magyar mintán belül univerzálisan elfogadott implicit leadership elméletet azonosítani. A hiteles-fejlesztő vezetői prototípust a válaszolók egységesen a kiváló vezetést nagymértékben elősegítőnek tartják.
K 3.2. Melyek az univerzálisan (a teljes magyar mintában) elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek jellemzői?	A hiteles-fejlesztő tulajdonságai: <i>világosan fogalmazó, intelligens, felkészült, szavahibető, rendszeres, bátorító, fejlődésorientált, motivációt felkeltő, előre tervező, dinamikus, nem arrogáns</i> .

Kutatási kérdések	Az empirikus vizsgálat eredményei
K 3.3. Az univerzálisan elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek mely jellemzőikben hasonlítanak, és mely jellemzőikben különböznek a nemzetközi GLOBE kutatás univerzálisnak bizonyult implicit leadership elméleteitől?	A 3.3. kérdés elvesztette relevanciáját, mivel 2-es kérdéscsoport vizsgálata során kiderült, hogy a magyar implicit leadership elméletek nem hasonlítanak a nemzetközi minta implicit leadership elméleteivel.
K 4.1. Különböznek-e egymástól az egyes szervezeti kultúra klaszterekben az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai? K 4.2. Hogyan jellemezhetők, miben különböznek, és miben hasonlítanak az implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai az egyes szervezeti kultúra klasztereken belül; hogyan jellemezhető az egyes szervezeti kultúrákon belül elvárt vezetői magatartás?	A kérdéscsoport esetében a válasz nem teljesen egyértelmű, hiszen az implicit leadership elméletek többsége szignifikánsan különbözik a három klaszter esetében, ugyanakkor a különbségek nem annyira markánsak, hogy a statisztikai szignifikancián és a tendenciák megragadásán túlmenően értelmezhetőek lennének.
K 5.1. Van-e jól meghatározható kapcsolat az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra klaszterek jellemzői (szervezeti kultúra változók értékei) között? K 5.2. A fenti kapcsolat implicit leadership elméletek jellemzői alapján következtethetünk-e a valamely szervezeti kultúra klaszterba való tartozásra, és közvetetten az adott klaszter szervezeti kultúra jellemzőire.	Egyértelműen igazolódott, hogy a szervezeti kultúra változók és a leadership változók között a véletlenszerűnél erősebb kapcsolat van. A kapcsolat erőssége azonban nem utal nagyon szoros összefüggésre.

A továbbiakban részletesebben is összefoglalom a legfontosabb eredményeket.

Az első kutatási kérdéseim megválaszolásához azt vizsgáltam, hogy a magyar vállalatok mintájából elhatárolhatók-e olyan kisebb sokaságok, amelyek sajátos szervezeti kultúrával rendelkeznek. Céлом volt az is, hogy az egyes klaszterek szervezeti kultúráját valamint a klaszterek közötti hasonlóságokat és különbségeket megragadhassam a GLOBE szervezeti kultúra változóinak segítségével.

A klaszteranalízis során mind a hierarchikus, mind pedig a K-középpontú klaszterezés segítségével három jó értelmezhető klasztert sikerül elkülöníteni. A kétféle módszer eredményei 87%-ban megegyeznek. A három klaszter vállalatai közül az első klaszterbe jellemezően magyar vagy nemzetközi tulajdonban levő vállalatok tartoznak, a második klaszterbe többségében közszolgálati szervezetek, míg a harmadik klasztert egykori szocialista nagyvállalatok alkotják. A klaszterek elnevezésével (*piacorientáltak, közszolgálatiak, tradicionálisak*) a szervezeti kultúrájuk jellegzetességeit, a klaszterek

vállalatainak iparágbeli hovatartozását és a vállalatok múltját próbáltam érzékeltetni. A három klaszter vállalatai különböző szervezeti kultúrával rendelkeznek. A *piacorientáltak* esetében kiemelkedik a teljesítmény- és jövőorientáltság, a nemi szerepek közötti differenciálás, a férfiasság. Magas a jövőorientáció, a klaszterek tagjai büszkék arra, hogy az adott szervezetekhez tartoznak. A *piacorientáltak* rendelkeznek a legkollektivistikusabb szervezeti kultúrával. A *közszolgálatiak* esetében a szervezeti kultúra skálák értékei a leggyakrabban a másik két klaszter értékei között helyezkednek el. A legmagasabb a lojalitás-büszkeség skálaértéke. A klaszter vállalatai képviselik a legfemininebb kultúrát, és ők differenciálnak legkevésbé a nemi szerepek között. A *tradicionálisak* esetében a legmarkánsabban a magas hatalmi távolság jelenik meg. A klaszter vállalatai jövőorientáltak, ugyanakkor a teljesítményorientáció relatíve alacsony. A *tradicionálisak* képviselik a legindividualistább kultúrát.

A klaszterek elkülönítése és jellemzése mellett azt is megvizsgáltam, hogy az egyes klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik-e egymástól. Az elvégzett próbák alapján egyértelműen megállapítható, hogy egymástól szignifikánsan eltérő szervezeti kultúrájú vállalatcsoportokat/klasztereket sikerült elkülönítenem. A szignifikáns különbségek ellenére a GLOBE szervezeti kultúra skálák használata során érzékelhető relatíve kismértékű különbségek megnehezítik azt, hogy a statisztikai szignifikancián túlmenő releváns megállapításokat tehessek. A skálaértékek különbségei leginkább tendenciákat, mintázatokat jeleznek. E korlátozás mellett az egyes klaszterek vállalatai jól elhatárolhatók egymástól a teljesítményorientáció, a nemi szerepek differenciálása és a hatalmi távolság dimenzióinak segítségével.

A második kutatási kérdéscsoport megválaszolásához megvizsgáltam, hogy milyen sajátos magyar implicit leadership elméletek ragadhatók meg a magyar minta esetében. Azt is megvizsgáltam, hogy ezek az implicit leadership elméletek mennyiben különböznek a korábban megragadott nemzetközi és a magyar implicit leadership elméletektől.

Faktoranalízis során 7 faktort sikerült elkülönítenem, amelyeket utána magas megbízhatóságú összegző skálaként használtam a továbbiakban. A hét sajátosan magyar implicit leadership elmélet elnevezése: *vízionárius-mozgató, diktátor, biteles-fejlesztő, megbízható, titkolózó, kívülről, kézivezérlő*. A magyar minta implicit leadership elméletei különböznek a nemzetközi mintán elhatárolt implicit leadership elméletektől, és kismértékű hasonlóságot mutatnak a korábbi magyar vizsgálatok eredményeivel. A nemzetközi mintán elhatárolt implicit leadership elméletekkel való összevetés utólag tautologikus kutatási kérdésnek tűnhet, mivel már az elemzésbe bekerülő változók miatt

biztosított a különbség. Ezzel együtt releváns különbségeket találhatunk a nemzetközi és a sajátosan magyar implicit leadership elméletek között.

A sajátosan magyar implicit leadership elméletek meghatározásának legnagyobb hasznát a magas megbízhatóságú (Cronbach alfa átlaga 0,79) leadership skálák jelentik, amelyeket felhasználhattam a későbbi elemzésben.

A harmadik kutatási kérdésem megválaszolásához arra kerestem a választ, hogy a sajátosan magyar implicit leadership elméletek között találók-e olyat, amely a teljes mintán belül univerzálisan elfogadott, vagy elutasított. A GLOBE nemzetközi szintű vizsgálatai kimutatták néhány implicit leadership elmélet univerzális elfogadottságát vagy elutasítottságát. Kutatási kérdésem megválaszolásához a GLOBE kritériumrendszerét adaptáltam a magyar mintához. Ezen kritériumrendszer alapján megállapítható, hogy a *hiteles-fejlesztő* vezető univerzálisan elfogadott az összes klaszter esetében. A *hiteles-fejlesztő* vezetőt jellemző tulajdonságokat a válaszolók a kiváló vezetést elősegítőiként ítélik meg.

A negyedik kutatási kérdésem megválaszolásához azt vizsgáltam meg, hogy eltérnek-e az implicit leadership elméletek értékei az egyes szervezeti klasztereken belül, azaz az egyes klaszterek jellemezhetők-e sajátos implicit leadership stílus értékekkel és eloszlással. További célkitűzés volt az egyes klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek értékének és eloszlásának jellemzése.

Az egyes klaszterek esetében a nemparaméteres próbák segítségével elvégzett elemzés kimutatta, hogy az 1-es (*piacorientáltak*) és a 2-es (*közszolgálatiak*), valamint az 1-es és a 3-as klaszterekre (*tradicionálisak*) jellemző implicit leadership elméletek többségének értékei szignifikánsan (5%-os szignifikanciaszinten) különböznek egymástól. A 2-es és a 3-as klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek több mint fele nem tért el szignifikánsan egymástól. Az 1-es és a 2-es, valamint az 1-es és a 3-as klaszterek esetében az implicit leadership elméletek értékeinek különbségei jelentősebbek, mint a 2-es és a 3-as klaszterek esetében. A kutatási kérdésekben feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek értékei és eloszlásai különbözőek. A klaszterek páros összehasonlítása során az implicit leadership elméletek értékei a legtöbb esetben különböztek egymástól, ugyanakkor nem minden „klaszterpáros” esetében találunk szignifikáns különbségeket az összes implicit leadership elmélet tekintetében. Három implicit leadership elmélet, a *vízióinárus-mozgató*, a *megbízható* és a *titkolózó* esetében állapítható meg, hogy mindhárom klaszterben szignifikánsan (5%-os szignifikanciaszinten) különböző az értéke.

A negyedik kutatási kérdésre adott válaszban nem fogalmazhatom meg egyértelműen, hogy mindhárom klaszter az összes implicit leadership elmélet értékeit tekintve különbözik. Ennek ellenére egyértelműen bebizonyosodott, hogy az egyes klaszterek implicit leadership elméletei sajátos mintázatot követnek, és jóval több szignifikáns különbséget találunk a klaszterekre jellemző implicit leadership elméletek értékeiben, mint nem szignifikáns eltérést.

Annak ellenére, hogy az egyes klaszterek implicit leadership elméleteinek nagyrésze szignifikánsan különbözik egymástól, a különbségek nem annyira markánsak, hogy a statisztikai szignifikancián túlmenően is „látványos” következtetéseket tehessek. Ennek ellenére a kutatási kérdés megválaszolásának legfontosabb eredménye az, hogy többségében különböző értékű és eloszlású implicit leadership elméletek jellemzők az egyes klaszterekre.

Az ötödik kutatási kérdéscsoport megválaszolásához azt vizsgáltam meg, hogy az implicit leadership elméletek alapján reprodukálhatók-e a szervezeti kultúra klaszterek. Amennyiben a klaszterek az implicit leadership elméletek alapján is többé-kevésbé előállíthatók, megállapítható, hogy az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra között a véletlenszerűnél erősebb kapcsolat van. Amennyiben a két változó közötti kapcsolat fennáll, az egyik változó értékeiből következtethetünk a másik változó értékeire. A kutatási kérdés megválaszolásához diszkriminanciaanalízist használtam. A diszkriminanciaanalízis eredményeként létrejövő függvények osztályozási pontossága 48%-os. Az eredmény annak fényében értékelhetjük, ha összehasonlítjuk a diszkriminanciaanalízis osztályozás pontosságát a véletlenszerű osztályozás valószínű pontosságával. A diszkriminanciaanalízis esetében az elfogadható megoldásnak 25%-al jobbnak kell lennie, mint a véletlenszerű osztályozásnak. Az elemzés eredménye ennél a kritériumnál 6%-al pontosabb.

A kutatási kérdéscsoportra adott válasz ezúttal sem teljesen egyértelmű. A diszkriminanciaanalízis eredménye egyértelműen igazolja, hogy az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra között a véletlenszerűnél egyértelműen erősebb kapcsolat van. Ugyanakkor úgy tűnik e kapcsolat nem annyira erős, hogy egyértelmű következtetéseket tegyen lehetővé egyik változó értékei alapján a másik változóra.

Az ötödik kutatási kérdés eredményei megerősítik és árnyalják is a GLOBE korábbi eredményeit. Megerősítik abban, hogy nem cáfolható a leadership és a társadalmi kultúra korábban feltételezett erős összefüggése. Az eredmények árnyalják a GLOBE eredményeit abban a tekintetben, hogy megerősítik a szervezeti kultúra és az implicit leadership elméletek kapcsolatát.

A kutatás elvégzése után releváns válaszokat kaptam kérdéseimre. A válaszok legnagyobb része megerősítette korábbi feltételezéseimet. A választott módszertan lehetővé tette a megfogalmazott kutatási kérdések megválaszolását.

A fejezetben ismertetett eredmények mellett megfogalmaztam néhány további tapasztalatot és kérdést.

A minta elemzése során kiderült, hogy az alkalmazott mérési módszerek nem differenciálnak „látványosan” az egyes szervezeti kultúra klaszterekre jellemző változók között. A mérési módszer alkalmas a szignifikáns különbségek kimutatására, az eredmények azonban leginkább mintázatként és tendenciaként értelmezhetők jól. A legtöbb esetben az 1,0 skálaértéknél nem nagyobb különbségek korlátozzák a tágabb értelmezést. Ezen hiányosságok ellenére a mérési módszer teljes mértékben lehetővé tette a kutatási kérdések megválaszolását.

Az eredmények értelmezésénél sok esetben felmerült bennem a *hogyan történik, hogyan működik* kérdése, annak ellenére, hogy ez eredetileg nem szerepelt a kutatási tervemben. Ezekre a kérdésekre a választott módszertannal nem adhatóak válaszok.

A fentiek alapján természetesen adódik a kutatás folytatásának iránya is. Az eddig elért eredményektől elindulva a jövőben kvalitatív módszertannal szeretném feltárni a leadership és a szervezeti kultúra egymásra hatásának működési mechanizmusait, kis mintán, néhány vállalatra és kisebb léptékű összefüggésekre fókuszálva.

További tisztázandó kérdésként merül fel a szervezeti kultúra és a leadership jelen kutatásban igazolt együttjárási-összefüggési mintázatainak és szervezeti teljesítmény összefüggéseinek feltárása.

Összefoglalás

Értekezésem célkitűzése a leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességeinek megragadása és elemzése magyar vállalatok mintáján.

A dolgozat elméleti részében a leadership, a szervezeti kultúra és a két változó kapcsolatának legfontosabb vonatkozásait tekintem át. Az elméleti részben a vizsgált téma egyes aspektusai nagyobb hangsúlyt kapnak annak függvényében, hogy mennyire relevánsak a kutatás, valamint a magyar nyelvű szakirodalmi jelenlét szempontjából. Ilyen, relatív nagyobb hangsúlyt kapó területek a neokarizmatikus leadership elméletek, a szervezeti kultúra és a leadership kapcsolata. A leadership elméletek ismertetése mellett saját szempontrendszer mellett is áttekintem jellemzőiket.

Kutatási kérdéseim öt csoportba szervezhetők. Az adatelemezés többváltozós statisztikákon alapul, amelyeket általános statisztikák, t-próbák, varianciaanalízis és nemparaméteres próbák egészítenek ki.

A kutatás legfontosabb eredményei a következők:

1. A vizsgált magyar vállalatok mintájából három olyan sokaságot sikerült elkülöníteni, amelyek sajátos szervezeti kultúrával rendelkeznek.
2. Az elkülönített klaszterekbe tartozó vállalatok szervezeti kultúrája szignifikánsan különbözik egymástól a GLOBE szervezeti kultúra dimenzióit tekintve.
3. Sikerült sajátos magyar implicit leadership elméleteket elkülöníteni.
4. Az magyar implicit leadership elméletek esetében a *biteles-fejlesztő* univerzálisan elfogadott a magyar minta esetében.
5. A szervezeti kultúra alapján elkülönített klaszterek implicit leadership elméletei többségében különböző értékek és eloszlások jellemzők. Az esetek egy részében nem érzékelhető különbség az egyes klaszterek implicit leadership elméleteinek értékei között.
6. A szervezeti kultúra és az implicit leadership elméletek kapcsolatát igazolják a diszkriminanciaanalízis eredményei, ugyanakkor e kapcsolat nem annyira erős, hogy egyértelmű következtetésekre adjon lehetőséget.

A dolgozat végén összegzem a fő következtetéseket, és röviden áttekintem a kutatás folytatásának lehetséges irányát.

Hivatkozások

- Alvesson, M. [1992]: Leadership as a Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company. *Organization Studies*, 13 (2) pp. 185-209.
- Alvesson, M. [1993]: *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Alvesson, M. [1996]: Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation. *Leadership Quarterly*, 7 (4) pp. 455-485.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., & Sivasubramaniam, N. [2003]: Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14 pp. 261-295.
- Avolio, A.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. [1999]: Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 pp. 441-462.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M. [1995]: Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining The Diffusion of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2) pp. 199-218.
- Avolio, B.J., Howell, J.M., & Sosik, J.J. [1999]: A Funny Thing Happened on the Way to the Bottom Line: Humor as a Moderator of Leadership Style Effects. *Academy of Management Journal*, 42 (2) pp. 219-227.
- Avolio, B.J., Waldmann, D.A., & Yammarino, F.J. [1991]: Leading in the 1990s: The Four P's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4) pp. 9-16.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. [1999]: Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The effects of Vision Content, Delivery and Organizational Performance. *Leadership Quarterly*, 10 pp. 345-373.
- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. [1995]: The Contingency Model of Leadership Effectiveness: Its Levels of Analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2) pp. 147-167.
- Bakacsi Gy. & Takács S.[1997/a]: *Measurement experiences with the GLOBE instrument on organisational and societal culture in Hungary*. Research paper presented on the 1997 EAWOP Symposium. Verona
- Bakacsi Gy. & Takács S.[1997/b]: *Organisational and Societal Culture in the Transition Period in Hungary*. Research paper presented on the 13th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Changes in Organizational Cultures in Parallel with Environmental Changes. Budapest.
- Bakacsi Gy. & Takács S.[1998]: Honnan - hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*. 29 évfolyam 2. szám.
- Bakacsi Gy. [1998a]: *Relationship Between Two Kinds Of Measures Of Cultural Dimensions: The Complementary and Pendulum Effect*. Research paper presented at the 14th EGOS Colloquium in Maastricht.

- Bakacsi, Gy. [1988]: *A csoportvezetés Fiedler-i kontingenciamodellje a hazai tapasztalatok tükrében*. Doktori értekezés, MKKE.
- Bakacsi, Gy. [1989]: A leadership elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, 36 évfolyam, 7-8 szám.
- Bakacsi, Gy. [1996]: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Bakacsi, Gy. [1998b]: *Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. Jubileumi kiadvány a BKE alapításának 50. évfordulójára*, Aula.
- Bakacsi, Gy. [2005]: Szóbeli közlés a kontingenciaelméletek által megragadott szituációs tényezőkről.
- Bass, B.M. [1990]: *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. Free Press, New York.
- Bass, B.M. [1995]: Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, 6(4) pp. 463-478.
- Bass, B.M. [1999a]: On the Taming of Charisma: A Reply To Janice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10 (4) pp. 541-553.
- Bass, B.M. [1999b]: Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1) pp. 9–32.
- Bass, B.M. et al. [2003]: Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2) pp. 207–218.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. [1993]: Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1) pp. 112-121.
- Bencze, V. [1997]: Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény. *Vezetéstudomány*, 7-8. pp. 13-20.
- Bern, D., & Allen, A. [1974]: On Predicting Some of the People Some of the Time: The Search for Cross Situational Consistencies in Behavior. *Psychological Review*, 81 pp. 506-520.
- Beyer, J.M., & Browning, L.D. [1999]: Transforming an Industry in Crisis: Charisma, Routinization and Supportive Cultural Leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (3) pp. 483-520.
- Boehnke, K. et al. [2003]: Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 1 (2) pp. 5-15.
- Bokor A. [2000]: *Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája*. Ph.D. értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Bokor, A. [1996]: Leader és manager. *Vezetéstudomány*, 27 (3) pp. 12-21.
- Branyiczky, I. [1988]: *A kultúra és a vezetés összefüggéseinek empirikus vizsgálata*. Doktori értekezés, MKKE.
- Brodbeck, F.C. et al. [2000]: Cultural Variation of Leadership Prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (1) pp. 1-29.

- Burell, G., & Morgan G. [1979]: *Sociological paradigms and organizational analysis*. Heinemann, London.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. [1987]: Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12 pp. 637–647.
- Conger, J. A., Kanungo, R., Menon, S. T., & Mathur, P. [1997]: Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, pp. 290–302.
- Conger, J.A. [1990]: The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (2), pp.44–55.
- Dansereau, F. et al. [1995]: Individualized Leadership: A New Multiple Level Approach. *Leadership Quarterly*, 6(3) pp. 413–450.
- Dansereau, F., Yammarino, F.J., & Markham, S.E. [1995]: Leadership: The Multiple-Level Approaches. *Leadership Quarterly*, 6(2) pp. 97–109.
- Day, D. V., & Lord, R. G. [1992]: Expertise and Problem Categorization: The Role of Expert Processing in Organizational Sense-making. *Journal of Management Studies*, 29 pp. 35–47.
- Daymon, C. [2000]: Leadership and Emerging Cultural Patterns in a New Television Station. *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 6 pp. 169–195.
- Deal, T., & Kennedy A. [1982]: *Corporate Cultures: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading.
- Deluga, R.J. [1988]: Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. *Group & Organization Studies*, 13 (4) pp. 457–467.
- Den Hartog, D. N. et al. [1999]: Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are the Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *Leadership Quarterly*, 10 pp. 219–258.
- Den Hartog, D.N. et al. [1997]: Dutch and Polish Perceptions of Leadership and Culture: The GLOBE Project. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6(4), pp. 387–413.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. [1986]: Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3) pp. 618–634.
- Dorfman, P.W., Hanges, P.J., & Brodbeck, F.C. [2004]: Leadership and Cultural Variation: The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles, In: House, R.J. et al: *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London.
- Dvir, T. et al. [2002]: Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45 (4) pp. 735–744.
- Eden, D. [1992]: Leadership and Expectations: Pygmalion Effects and Other Self-fulfilling Prophecies in Organizations. *Leadership Quarterly*, 3 pp. 271–305.

- Emrich, C. G. [1999]: Context Effects in Leadership Perception. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25 pp. 991–1006.
- Fiedler, F. [1980]: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói, In: Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportlélektan*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- Fiedler, F. E. [1995]: Cognitive Resources and Leadership Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 44(1) pp. 5-28.
- Fiol, M.C., Harris, D., & House, R.J. [1999]: Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change. *Leadership Quarterly*, 10 (3), pp. 449–482.
- Gaál, Z. & Szabó, L. & Kovács, Z. [2005]: Nemzetközi vállalati stratégiák és a nemzeti - vállalati kultúrák összefüggései. *Vezetéstudomány*. 35 évfolyam 7-8.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. L. [1998]: The Charismatic Relationship: a Dramaturgical Perspective, *Academy of Management Review*, 23. pp. 32-58.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. [1994]: Cross-cultural Comparison of Leadership Prototypes. *Leadership Quarterly*, 2, pp. 121–134.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. [1995]: Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (5) pp. 219-247.
- Hanges, P. J., Lord, R. G., & Dickson, M. W. (2000): An Information-processing Perspective on Leadership and Culture: A Case for Connectionist Architecture. *Applied Psychology: An International Review*, 49 pp. 133–161.
- Hanges, P.J., & Dickson, M.W. [2004]: The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales, In: House, R.J. et al. (eds.): *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London.
- Hatch, M.J. [1993]: The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18 (4). pp. 657-693.
- Hatch, M.J. [2000]: The Cultural Dynamics of Organizing and Change, In: Ashkenasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F.: *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 245-261.
- Heidrich B. [1999]: A vállalati kultúra magyar sajátosságairól. *Vezetéstudomány*, 28 évf. 4. szám.
- Heidrich B. [1999]: *The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary*. Ph.D. értekezés. Miskolci Egyetem. Miskolc.
- Hewstone, M. et al., [1995]: *Szociálpszichológia*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Højberg, R., & Choi, J. [2000]: From Selling Peanuts and Beer in Yankee Stadium to Creating a Theory of Transformational Leadership: An Interview with Bernie Bass. *Leadership Quarterly*, 11 (2) pp. 291-306.
- House R.J., Wright N.S., & Aditya, R.N. [1997]: Cross-cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and Proposed Theory. In: Early, P.C. & Erez M.: *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. The New Lexington Press, San Francisco, pp. 525-635.

- House, R. et al. [2002]: Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: an Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 pp. 3-10.
- House, R. J. [1996]: Path-goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and a Reformulated Theory, *Leadership Quarterly*, 7(3) pp. 323-353.
- House, R. J., Shane, S. & Herold, D. [1996]: Rumors of the Death of Dispositional Theory and Research in Organizational Behavior Are Greatly Exaggerated *Academy of Management Review*, 21(1) pp. 203-224.
- House, R., & Aditya, R. [1997]: The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23(3) pp. 409-473.
- House, R.J., & Jacobsen, Ch. [2001]: Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests. *The Leadership Quarterly*, 12 pp. 75-112.
- House, R.J., & Javidan, M. [2004]: Overview of GLOBE. In: House, R.J. et al. (eds.): *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London, pp. 9-26.
- House, R.J., Delbecq. A.L., & Taris, T. [1995]. *Value Based Leadership: A Theory and an Empirical Test*. Kézirat.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J. [1993]: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 pp. 891–902.
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. [1992]: The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? *Academy of Management Executive*, 6 (2) pp. 43-54.
- Howell, J.P. [1997]: “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement” - An Historical Assessment. *Leadership Quarterly*, 8 (2), pp. 113-116.
- Howell, J.P., Dorfman, P.W., & Kerr, S. [1986]: Moderator Variables in Leadership Research. *Academy of Management Review*, 11(1) pp. 86-102.
- Hunt, J. G. [1999]: Transformational/Charismatic Leadership’s Transformation of the Field: An Historical Essay. *Leadership Quarterly*, 10, pp. 129-144.
- Jago, A.G., & Vroom, V.H. [1980]: An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model. *Academy of Management Journal*, 23 (2) pp. 347-355.
- Jarjabka, Á. [2003]: *Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem. Pécs.
- Javidan, M., House, R.J., & Dorfman, P.W. [2004]: A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. In: House, R.J. et al. (eds.): *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London.
- Jermier, J. M. [1996]: The Path-Goal Theory of Leadership: A Subtextual Analysis. *Leadership Quarterly*, 7(3) pp. 311-316.
- Jermier, J.M. [1992]: Literary methods and organizational science: Reflections on “When the sleeper wakes”, In: Frost, P. & Stablein, R. (eds.): *Doing Exemplary Research*, Sage, Newbury Park
- Karácsonyi A. [1999]: *Vezetői prototípusok a magyar egyetemi és üzleti világban*. OTDK dolgozat, kézirat.

- Kenney, R. A., Schwartz-Kenney, B. M., & Blascovich, J. [1996]: Implicit Leadership Theories: Defining Leaders Described as Worthy of Influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22 pp. 1128–1143.
- Kerr, S. & Jermier, J.M. [1978]: Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22 pp. 375-403.
- Koopman, P.L., Den Hartog, D.N., & Konrad, E. et al. [1999]: National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4) pp. 503–520.
- Kotter, J. [1990]: What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*, 79 pp. 103-111.
- Kyoungsu, K. et al. [2004]: A Multiple-Level Leadership Theory: The Impact Of Culture as a Moderator. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 pp. 78-92.
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. [1984]: A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 pp. 343-378.
- Lord, R.G., & Emrich, C.G. [2001]: Thinking Outside the Box by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. *Leadership Quarterly*, 11 (4) pp. 551–579.
- Lord, R.G., & Maher, K.J. [1991]: *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance*. Unwin Hyman, London.
- Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L., & Hall, R.J. [2001]: Contextual Constraints on Prototype Generation and Their Multilevel Consequences for Leadership Perceptions. *Leadership Quarterly*, 12 (3).
- Lord, R.G., De Vader, C.L. & Alliger, G.M. [1986]. A Meta-analysis of the Relation between Personality Traits and Leadership Perceptions: An Application of Validity Generalizations Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 7(3), pp. 402-410.
- Lowe, K. B. & Gardner, W. L. [2001]: Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future. *Leadership Quarterly*, 11(4) pp. 459–514.
- Maccoby, M. [2000]: Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 78 (1) pp. 69-77.
- Maitlis, S. [2005]: The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48 (1) pp. 21-49.
- Martin, J., Frost, P.J., O'Neill, O.A. [2004]: *Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance*. Research paper, Stanford Graduate School of Business.
- Meyerson, D., & Martin, J. [1987]: Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24 (6) pp. 623-647.
- Mintzberg, H. [1982]: If You're not Serving Bill and Barbara, Then You're not Serving Leadership. In J. G. Hunt, U. Sakaran, & C. N. Schriesheim (eds.). *Leadership: Beyond establishment views*. Southern Illinois University Press, Carbondale, pp. 239–259.
- Mischel, W. [1973]: Toward a Cognitive Social Learning Re-conceptualization of Personality. *Psychological Review*, 80 pp. 252-283.
- Mullins, L. J. [1996]: *Management and Organisational Behaviour*. Pitman Publishing, London.

- Ogbonna, E., & Harris, L.C. [1998]: Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change? *British Journal of Management*, 9 pp. 273–288.
- Ogbonna, E., & Harris, L.C. [2000]: Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resource Management* 11 (4) pp. 766–788.
- Parry, K.W., & Proctor-Thomson, S.B. [2003]: Leadership, Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector. *Journal of Change Management* Vol. 3 (4) pp. 376–399.
- Pataki, B. [1995]: A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. *Vezetéstudomány*, 26 (11) pp. 47-51.
- Peters, T., & Waterman R. [1996]: *A siker nyomában*. Kossuth könyvkiadó, Budapest.
- Peterson, M.F., & Smith, P.B. [2000]: Sources of Meaning, Organizations, Culture. In: Ashkenasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F.: *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 101-115.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. [1981]: Causal Attributions and Perceptions of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28 pp. 143–163.
- Pillai, R., & Meindl, J. R. [1998]: Context and Charisma: A “Meso” Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership. *Journal of Management*, 24, pp. 643–671.
- Popper, M., & Zakkai, E. [1994]: Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance. *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (6) pp. 3-7.
- Primecz, H. [2001]: *Multi-Paradigm Perspectives on Cross-Cultural Management*. Ph.D. értekezés. Pécsi Tudományegyetem. Pécs
- Robbins, S.P. [1998]: *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.
- Ronen, S., & Shenkar, O. [1985]: Clustering Countries on Attitudinal Dimensions: A Review and Synthesis. *Academy of Management Review*, 10 pp. 435–454.
- Rutte, C.G., & Wilke, H.A.M. [1984]: Social Dilemmas and Leadership. *European Journal of Social Psychology*, 14 pp. 105-121.
- Rutte, C.G., & Wilke, H.A.M. [1985]: Preference for Decision Structures in a Social Dilemma Situation. *European Journal of Social Psychology*, 15 pp. 367-370.
- Sackmann, S.A. [1991]: *Cultural Knowledge in Organizations*. Sage. Newbury Park.
- Sarros, J.C., & Santora, J.C. [2001]: The Transformational-transactional Leadership Model in Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (7-8) pp. 383-393.
- Sarros, J.C., Gray, J., & Densten, I.L. [2002]: Leadership and Its Impact on Organizational Culture. *International Journal of Business Studies*, 10 (2) pp. 1-26.
- Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. [1986]: When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(12) pp. 579-584.
- Schein, E. H. [2004]: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, CA.

- Schleicher, I. [1995]: Vezetés és menedzsment. *Vezetéstudomány*, 26 (7) pp. 43-48.
- Schultz, M., & Hatch, M.J. [1996]: Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, 21 (2) pp. 529-557.
- Seltzer, J., & Bass, B.M. [1990]: Transformational Leadership: Beyond Initiation and Structure. *Journal of Management*, 16 (4) pp. 693-703.
- Shamir B., House R.J., & Arthur M.B. [1993]: The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4) pp. 574-594.
- Shamir, B., & Howell, J.M. [1999]: Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2) pp. 257-283.
- Smircich, L. [1983]: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 pp. 339-358.
- Smircich, L., & Morgan, G. [1982]: Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioural Science*, 18 pp. 257-283.
- Smith, J. A., & Foti, R. J. [1998]: A Pattern Approach to the Study of Leader Emergence. *Leadership Quarterly*, 9 pp. 147-160.
- Stogdill, R.M. [1974]: *Handbook of Leadership: A Survey of Literature*. Free Press, New York.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. [1966]: Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket? In: Sutermeister, R. A. (szerk.): *Ember és termelékenység*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Terry, L. D. [1995]: The Leadership-Management Distinction: The Domination and Displacement of Mechanistic and Organismic Theories. *The Leadership Quarterly*, 6(4) pp. 515-527.
- Triandis, H.C. [2004]: The Many Dimensions of Culture. *Academy of Management Executive*, 18 (1) pp. 88-93.
- Trice, H.M., & Beyer, J.M. [1991]: Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2 (2) pp. 149-169.
- Uhl-Bien, M., & Maslin J.M. [2000]: Examining the Exchange in Leader-Member Exchange (LMX): Identification of Dyadic Relational Styles and Their Association With Key Attitudes and Behaviors, *Academy of Management Proceedings*. EBSCO link: <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=5535191>
- Varga K. [1983]: Szervezeti kultúránk koordinátái. *Ergonómia*. 3 szám.
- Varga K. [1986]: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése - Szervezeti akciókutatások eredményei és tanulságai* - Akadémiai Kiadó. Budapest
- Villa, J.R. et al. [2003]: Problems with Detecting Moderators in Leadership Research Using Moderated Multiple Regression. *The Leadership Quarterly*, 14(1) pp. 3-23.
- Vroom, V.H. & Jago, A.G. [1988]: *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.

- Waldman, D.A., Bass, B.M., & Einstein, W.O. [1987]: Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes. *Journal of Occupational Psychology*, 60. pp. 177-186.
- Weber, M. [1987]: *Gazdaság és társadalom*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Weick, K.E. [2002]: Leadership When Events Don't Play by the Rules. *Reflections*, 4 (1) pp.30-32.
- Wilderom, C.P.M., Glunk, U., & Maslowski, R. [2000]: Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance. In: Ashkenasy, N.M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M.F. (eds.): *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 193-209.
- Wofford, J. C., & Goodwin, V. L. [1994]: A Cognitive Interpretation of Transactional and Transformational Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 5 pp. 161–186.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Whittington, J. L. [1998]: A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership. *Leadership Quarterly*, 9, pp. 55–84.
- Wofford, J.C. [1982]: An Integrative Theory of Leadership. *Journal of Leadership*, 8(1) pp. 27-47.
- Yammarino, F.J., Dansereau, F., & Kennedy, C.J. [1995]: A Multiple Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eyes. *Organizational Dynamics*, 29(3) pp. 149-163.
- Yukl, G. [1971]: Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(11) pp. 414-440.
- Yukl, G. [1989]: Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 pp. 251-289.
- Yukl, G. [1999a]: An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1) pp. 33-48.
- Yukl, G. [1999b]: An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, 10(2) pp. 285–305.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenney, D. A. [1991]: Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations. *Journal of Applied Psychology*, 76 pp. 308–315.
- Zaccaro, S.J., & Horn, Z.N.J. [2003]: Leadership Theory and Practice: Fostering an Effective Symbiosis. *Leadership Quarterly* 14 pp. 769–806.
- Zaleznik, A. [2004]: Managers and Leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 94 pp. 74-81.

Mellékletek

1. Útmutató a statisztikai adatokat tartalmazó CD használatához

A disszertációhoz csatolt CD tartalmazza az összes elvégzett elemzés eredményét. Az eredményeket az SPO formátum (SPSS-el olvasható) mellett PDF és HTML formátumban csatoltam annak érdekében, hogy az SPSS nélkül is olvashatóak legyenek. A CD az eredményeket a fejezeteknek megfelelő tagolásban tartalmazza. A következő állományok találhatók meg a CD-n:

- Altalanos_statisztikak_4_3_fejezet
- Klaszterek elkulonitese_jellemzese_4_4_fejezet
- Implicit_leadership_elmeletek_megragadasa_4_5_fejezet
- Univerzalisan_elfogadott_elutasitott_IIE_4_6_fejezet
- Implicit_leadership_elmeletek_ertekei_szorasai_4_7_fejezet
- Implicit_leadership_elmeletek_kultura_kapcsolata_4_8_fejezet

2. A GLOBE kutatás kérdőíve

Kutatási kérdőív

GLOBE Project

A vezetés és a szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata

(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project)

BEVEZETŐ

E kutatás célja, hogy többet tudjunk meg a nemzeti kultúrákról, a vezetői gyakorlatról és a vezetés értelmezéséről. A kérdőív, amelynek kitöltését Öntől kérjük, körülbelül egy órányi idejét veszi igénybe. E kutatás keretében hozzávetőleg 65 ország egyenként körülbelül 300 vezetője tölti ki ezt a kérdőívet - minden országban több különböző ágazat vezetői.

A kutatás eredményeit számos tudományos folyóirat-tanulmányban és egy könyvsorozatban tesszük publikussá. Az eredményként kapott információk mindazok számára hasznosak lesznek, akik üzleti vagy kormányközi kapcsolatot tartanak a vizsgált országokkal. Ezeket a beszámolókat világszerte tantermi oktatás céljára is felhasználják egyetemek és felsőoktatási intézmények hallgatói és ott tanuló vezetők számára. Reméljük, hogy ezek a publikációk segíteni fogják a vezetőket, köztük Önt is abban, hogy hatékonyabbak lehessenek, elégedettebbek legyenek munkájukkal és jobban megértsék más kultúrák üzlet- és vezetésfelfogását.

Köszönettel vennénk, ha részt venne ebben a kutatási programban. A következő oldalakon Önnek különböző állítások között kell olyan válaszokat találni, amelyek visszatükrözik az Ön megfigyeléseit a kultúráról és a szervezetekre jellemző gyakorlatról, az Ön vélekedéseit, értékeit, észleléseit. Nem tesztet tart a kezében, így a feltett kérdésekre nincsenek jó vagy rossz válaszok. Főként arra vagyunk kíváncsiak, hogy az Ön társadalmának vezetői milyen meggyőződésekkel és értékekkel bírnak, és hogy más - a kutatásban résztvevő - vezetőkkel együtt hogyan érzékelik a szervezeti és társadalmi gyakorlat legkülönbözőbb jellemzőit. Válaszait a legteljesebb mértékben bizalmasan kezeljük. A válaszadók azonosságát nem fedjük fel senkinek, sem írásos formában nem kerül nyilvánosságra. Mi több, még az Ön szervezetének a neve sem kerül nyilvánosságra.

Ha bármilyen kérdése van, az Ön országából a kutatásban résztvevő kollégánk (akitől e kérdőívet megkapta) bizonyára válasszal tud szolgálni Önnek. Abban az esetben, ha kollégánk nem tud választ adni Önnek, kapcsolatba fog lépni velünk, hogy kérdésére választ adhassunk.

Ismételten köszönjük részvételét.

Robert J. House
a kutatás vezetője
a Wharton School
Pennsylvania University
professzora

Paul Hanges
a kutatás társ vezetője
a University of Maryland
professzora

Michael Agar
a kutatás társ vezetője
a University of Maryland
professzora

Antonio Ruiz-Quintanilla
a kutatás társ vezetője
a Cornell University
professzora

Bakacsi Gyula
a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Vezetési és szervezési tanszékének
docense, tanszékvezető helyettes

Általános kitöltési útmutató

E kérdőívben Önnek olyan kérdéseket teszünk fel, amelyek a vezetőkre és a vezetésre, illetve arra a szervezetre vonatkoznak, amiben Ön dolgozik. Az emberek általában 60 perc alatt tölti ki ezt a kérdőívet.

A kérdőív 5 kérdésblokkból áll. Az első és a harmadik kérdésblokk a szervezetről kérdez. A második és a negyedik kérdésblokk a vezetőkkal és a vezetéssel foglalkozik. Az ötödik kérdésblokk Önről kérdez.

A kérdéstípusok ismertetése

E kérdőívben különféle jellegű kérdések vannak. Az első és a harmadik kérdésblokk kétféle formájú kérdéseket tartalmaz. Az egyik típusra álljon itt példaként egy kérdés:

A. Ebben a társadalomban az időjárás általában

nagyon kellemes			közepesen kellemes			nagyon kellemetlen
1	2	3	4	5	6	7

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön országáról kialakult észleléséhez. Például ha Ön úgy gondolja, hogy országukban az időjárás nagyon kellemes, az 1-et kell karikázni. Ha úgy gondolja, az időjárás nem olyan nagyon kellemes, de a közepesen kellemesnél jobb, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy Ön szerint az időjárás a nagyon kellemeshez vagy a közepesen kellemeshez áll közelebb.

A másik típusú kérdés azt tudakolja, hogy egy meghatározott állítással milyen mértékben ért egyet. Egy ilyen típusra áll példaként az alábbi kérdés.

B. Az időjárás ebben a társadalomban nagyon kellemes.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem érték egyet
1	2	3	4	5	6	7

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön egyetértésének mértékéhez. Például ha Ön erősen egyetért azzal, hogy az Önök országában az időjárás nagyon kellemes, karikázza az 1-est. Ha Ön általában egyetért az állítással, de egy kicsit nem ért vele egyet, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy milyen mértékben ért egyet az állítással. Ha nem ért egyet az állítással, karikázhatja az 5-öst, 6-ost vagy 7-est, attól függően, mennyire nem ért egyet az állítással.

A második és a negyedik kérdésblokk eltérő típusú kérdéseket tartalmaz. Ezekben a részekben egy listát lát olyan viselkedésekről és tulajdonságokról, amelyek egy vezetőt jellemezhetnek. Az Ön feladta ezeknek a viselkedéseknek és tulajdonságoknak az értékelése az alább látható skálán. Ez úgy történik, hogy a viselkedések és tulajdonságok elé beírja azt a számot, amely legjobban jelzi, hogy az ilyen viselkedés vagy tulajdonság mennyiben befolyásolja a vezető eredményességét.

SKÁLA

- 1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nagymértékben gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"némiképpen gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"kismértékben, de gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nincs hatással"** arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"kismértékben hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"némiképpen hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
- 7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nagymértékben hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen

Egy példa alább látható. Ha Ön szerint a magasság akadályoz valakit hogy kiváló vezető legyen, a 'Magas' mellett a balra vonalra egyest, kettest vagy hármast írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire akadályozza a magasság a kiváló vezetést. Ha Ön szerint a magasság segít kiváló vezetővé válni, a 'Magas' mellett a balra vonalra ötöst, hatost vagy hetest írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire segíti a magasság a kiváló vezetést. Végül, ha Ön szerint a magasság nincs hatással arra, hogy valaki a kiváló vezető-e, írjon négyest a 'Magas' mellett a balra vonalra.

_____A. Magas = Az átlagos magasságnál jóval magasabb

1. Kérdésblokk - Ahogy a dolgok vannak a szervezetemben

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése azokról a normákról, értékekről és gyakorlatról, amelyek abban a szervezetben jellemzőek, ahol Ön vezetőként dolgozik. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogyan vannak a dolgok az Ön szervezetében - nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a szervezet jóságát, sem rosszását.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetéről alkotott észleléséhez.

Az 1. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

1-1. Ebben a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7		

1-2. Ebben a szervezetben az emberek általában: agresszívek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem agresszívek

1-3. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út: előre tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

elfogadni az eseményeket ahogy történnek

1-4. Ebben a szervezetben az elfogadott norma: a jövőre vonatkozó tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

a jelenlegi helyzet elfogadása

1-5. Ebben a szervezetben a személyek befolyásának alapja elsősorban: a képesség és a szervezethez való hozzájárulás

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

a pozícióból fakadó hatalom

1-6. Ebben a szervezetben az emberek általában rámenősek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem rámenősek

1-7. Ebben a szervezetben a vezetők fontosnak tartják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7		

1-8. Ebben a szervezetben az ülések: előre jól meg vannak tervezve (min. 2 héttel előre)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

spontánok (legfeljebb 1 órával előre tervezettek)

1-9. Ebben a szervezetben az emberek általában nagyon törődnek a másikkal

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

egyáltalán nem törődnek a másikkal

1-10. Ebben a szervezetben az emberek általában dominanciára törekszenek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem törekszenek dominanciára

1-11. Ebben a szervezetben a csoport tagjai büszkék a csoport vezetőjének egyéni eredményeire.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7		

- 1-12. Ebben a szervezetben a fizetési és jutalmazási rendszer úgy van kialakítva, hogy maximalizálja:
az egyéni érdeket a közös érdeket
1 2 3 4 5 6 7
- 1-13. Ebben a szervezetben a beosztottaktól elvárják, hogy:
Kérdés nélkül engedel- Kérdéseket tegyenek fel főnö-
meskedjenek főnöküknek küknek, ha nem értenek egyet
1 2 3 4 5 6 7
- 1-14. Ebben a szervezetben az emberek általában
kemények tapintatosak
1 2 3 4 5 6 7
- 1-15. Ebben a szervezetben arra serkentik az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket:
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem
hogy egyetértek-e érték egyet
1 2 3 4 5 6 7
- 1-16. Ebben a szervezetben a legtöbb munka pontosan meghatározott, kevés váratlan esemény merül fel:
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem
hogy egyetértek-e érték egyet
1 2 3 4 5 6 7
- 1-17. Ebben a szervezetben a férfiak több lehetőséget kapnak szakmai fejlődésre, mint a nők.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem
hogy egyetértek-e érték egyet
1 2 3 4 5 6 7
- 1-18. Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja a:
csak a hatékony a hatékony teljesítmény a hatékony teljesítmény helyett
teljesítmény és más tényezők (pl. az életkor más tényezők (pl. az életkor
vagy a politikai kapcsolatok) vagy a politikai kapcsolatok)
1 2 3 4 5 6 7
- 1-19. Ebben a szervezetben a munkaköri elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az
alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem
hogy egyetértek-e érték egyet
1 2 3 4 5 6 7
- 1-20. Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában:
számottevően valamelyest nem jutalmazák
jutalmazák jutalmazák
1 2 3 4 5 6 7
- 1-21. Ebben a szervezetben az emberek általában:
nagyon fogékonyak egyáltalán nem fogékonyak
mások iránt mások iránt
1 2 3 4 5 6 7
- 1-22. Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint:
férfiak végzik nők végzik
1 2 3 4 5 6 7
- 1-23. Ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkéek a csoporttagok egyéni eredményeire.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem
hogy egyetértek-e érték egyet
1 2 3 4 5 6 7
- 1-24. Ebben a szervezetben az emberek általában
Nagyon barátságosak Nagyon barátságtalanok
1 2 3 4 5 6 7
- 1-25. Ebben a szervezetben a hatalmi pozícióban lévő emberek:
Növelik társadalmi távolságukat Csökkentik társadalmi távolságukat
a kevesebb hatalommal a kevesebb hatalommal
bírókkal szemben bírókkal szemben

1	2	3	4	5	6	7
1-26.	Ebben a szervezetben az alkalmazottak lojalitást éreznek a szervezet iránt.					
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hoggy egyetértek-e			Erősen nem érték egyet
1	2	3	4	5	6	7
1-27.	Ebben a szervezetben az emberek kihívó munka célokat tűznek ki maguk elé.					
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hoggy egyetértek-e			Erősen nem érték egyet
1	2	3	4	5	6	7
1-28.	Ennek a szervezetnek a tagjai					
Nem büszkék arra hoggy itt dolgoznak			Közepesen büszkék arra hoggy itt dolgoznak			Nagyon büszkék arra hoggy itt dolgoznak
1	2	3	4	5	6	7
1-29.	Ebben a szervezetben az emberek általában:					
nagylelkűek					egyáltalán nem nagylelkűek	
1	2	3	4	5	6	7
1-30.	Ebben a szervezetben:					
a csoportösszetartás többre értékelt, mint az önérték			a csoport összetartás és az önérdek egyelően értékelték			Az önérték többre értékelt, mint a csoport összetartás
1	2	3	4	5	6	7
1-31.	Ebben a szervezetben a legtöbb ember úgy gondolja, hogy a munka hatékonyabb lenne, ha:					
A jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban			körülbelül ugyanennyi nő lenne vezető pozícióban, mint most			a jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban
1	2	3	4	5	6	7
1-32.	Ha az embereknek ebben a szervezetben komoly nézeteltérésük van, kinek beszélnek erről?					
Senkinek			Csak a csoport tagjainak			Bárkinek, akinek akarnak
1	2	3	4	5	6	7
1-33.	Ez a szervezet lojális az alkalmazottaihoz.					
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hoggy egyetértek-e			Erősen nem érték egyet
1	2	3	4	5	6	7
1-34.	A vezetői pozíciók hány százalékát töltik be nők ebben a szervezetben?					
Kevesebb mint 10%	10-25%	26-44%	45-55%	56-75%	76-90%	Több mint 90%
1	2	3	4	5	6	7

2. Kérdésblokk - Vezetői viselkedés

Minden bizonnyal ismer olyanok embereket a szervezetében vagy az ágazatban akik kivételesen jártasak abban, hogy Önt, másokat vagy csoportokat motiváljanak, befolyásoljanak, illetve elősegítsék, hogy hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez vagy a feladat sikeres végrehajtásához.⁹⁴

A következő oldalakon néhány olyan viselkedést és tulajdonságot sorolunk fel, amelyek a vezetők leírásához használatosak. Mindegyik viselkedés vagy tulajdonság mellett megtalálható a rövid, tisztázó definíció.

A kiváló vezetők fenti leírását szem előtt tartva értékelje a viselkedéseket és tulajdonságokat a következő oldalakon, úgy hogy az alábbi skálából írja azt a számot a viselkedés vagy tulajdonság mellett balra található vonalra, amely legjobban leírja a kiváló vezető viselkedésének vagy tulajdonságának a fontosságát.

⁹⁴ A magyar nyelv nem tud különbséget tenni az angol manager és leader szavak között. Ebben a kérdésblokkban a leader értelemben vett vezetőkről lesz szó, akik - a fentieknek megfelelően - kivételesen jártasak abban, hogy Önt, másokat vagy csoportokat motiváljanak, befolyásoljanak, illetve elősegítsék, hogy hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez vagy a feladat sikeres végrehajtásához. Kérjük, hogy a 2. és 4. kérdésblokk kitöltése során ilyen vezetőre gondoljon.

SKÁLA

- 1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nagymértékben gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"némiképpen gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"kismértékben, de gátolja"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nincs hatással"** arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
 5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"kismértékben hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"némiképpen hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen
 7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság **"nagymértékben hozzásegít"**, hogy valaki kiváló vezető legyen

A 2. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

Tulajdonság/viselkedés			Definíció
_____ 2-1	Diplomatikus	=	A személyközi kapcsolatokban való jártasság, tapintat
_____ 2-2	Kitérő	=	Tartózkodik a negatív észrevételektől, hogy jó kapcsolatot tartson fenn és barátságosnak tűnjön
_____ 2-3	Közvetítő	=	Egyének közötti konfliktusok megoldásában jár közre
_____ 2-4	Parancsolgató	=	Parancsoló módon mondja meg a beosztottjainak, hogy mit tegyenek.
_____ 2-5	Pozitív	=	Általában optimista és bizakodó.
_____ 2-6	Csoporton belül versengő	=	Megpróbálja a csoport többi tagjának teljesítményét túlszárnyalni
_____ 2-7	Autonóm	=	Függetlenül cselekszik, nem számít másokra.
_____ 2-8	Független	=	Nem támaszkodik másokra, magát irányítja.
_____ 2-9	Könyörtelen, kegyetlen	=	Büntető, nem sajnál és nem szánakozik.
_____ 2-10	Érzékeny	=	Sérülékeny, sértődékeny.
_____ 2-11	Fejlődés-orientált	=	A teljesítmény folyamatos javításának lehetőségét keresi.
_____ 2-12	Inspiráló	=	Megihleti mások érzelmeit, meggyőződését és értékeit, másokat kemény munkára motivál
_____ 2-13	Előrelátó	=	Előre lát, megkísérli előre jelezni az eseményeket, foglalkoztatja, mi fog történni a jövőben.
_____ 2-14	Kockázatvállaló	=	Hajlandó komoly erőforrásokat befektetni olyan törekvésekbe, melyek sikerének nem nagy a valószínűsége.
_____ 2-15	Őszinte	=	Azt gondolja, amit mond, komoly.
_____ 2-16	Szavahihető	=	Bizalmat érdemel, hinni lehet a szavában és számítani lehet rá, hogy betartja.
_____ 2-17	Évilági	=	Világi dolgok érdeklik, világi szemléletmódja van.
_____ 2-18	Csoporton belüli konfliktusokat kerülő	=	Kerüli a vitát a csoportja tagjaival.
_____ 2-19	Adminisztratív (igazgatási) készség	=	Képes nagyszámú (75 főt meghaladó) egyén munkáját tervezni, szervezni, koordinálni, ellenőrizni
_____ 2-20	Igazságos	=	Aszerint cselekszik, hogy mi jogszerű vagy korrekt.
_____ 2-21	Nyer/nyer problémamegoldó	=	Képes olyan megoldásokat felismerni, amelyek eltérő, egymással konfliktusban lévő felek számára kielégítő.
_____ 2-22	Világosan fogalmaz	=	Könnyen érthető.
_____ 2-23	Önérdékű	=	A saját jól felfogott érdekeit követi.
_____ 2-24	Zsarnoki	=	Zsarnok/despota módon viselkedik, parancsoló.

_____2-25	Integrátor	=	Egységes, működő egésszé fogja össze az embereket és dolgokat.
_____2-26	Nyugodt	=	Nem könnyűkellemetlen helyzetbe hozni.
_____2-27	Provokatív	=	Nyugtalanóságot szít.
_____2-28	Lojális	=	Kiáll barátai mellett és támogatja őket, még ha számottevő problémáik vagy nehézségeik vannak is.
_____2-29	Egyéni	=	Szokatlan személyiség, másoktól eltérő viselkedési jellemzői vannak.
_____2-30	Együttműködő	=	Együtt dolgozik másokkal.
_____2-31	Bátorító	=	Bátorságot, bizalmat vagy reményt nyújt tanácsaival és megnyugtatóssal.
_____2-32	Morális erjesztő	=	Növeli a beosztottak morálját bátorítással, dicsérettel és azzal, hogy bizalommal van irántuk
_____2-33	Arrogáns	=	Önhitt, erőszakos.
_____2-34	Rendszeres	=	Szervezett és módszeres a munkában.
_____2-35	Felkészült	=	Készen áll a bekövetkező eseményekre.
_____2-36	Autokrata	=	Diktatórikus módon hoz döntést.
_____2-37	Titkolózó	=	Hajlamos információt elrejtteni a többiek elől.
_____2-38	Aszociális	=	Kerüli az embereket, csoportokat, inkább egyedül marad.
_____2-39	Baráti	=	Hajlamos beosztottjai jó barátja lenni.
_____2-40	Nagylelkű	=	Kész időt, pénzt, erőforrásokat és segítséget biztosítani másoknak.
_____2-41	Formális	=	Szabályok, konvenciók és szertartások szerint cselekszik.
_____2-42	Szerény	=	Nem kérkedik, visszafogottan beszél magáról.
_____2-43	Intelligens	=	Gyors felfogású, könnyen megért és megtanul dolgokat.
_____2-44	Döntésképes	=	Gyorsan és határozottan hoz döntést.
_____2-45	Konzultáló	=	Konzultál másokkal mielőtt tervez vagy cselekedni kezd
_____2-46	Ingerlékeny	=	Szesélyes, könnyű felizgatni.
_____2-47	Magányos	=	A többiektől elkülönülten dolgozik és cselekszik.
_____2-48	Lelkes	=	Munkája iránt erős pozitív érzelmeket nyilvánít ki és közöl.
_____2-49	Kockázatkerülő	=	Kerüli a kockázatvállalást, nem szereti a kockázatot.
_____2-50	Bosszúálló	=	Bosszúszomjas, bosszút akar állni, ha méltánytalanság éri.
_____2-51	Könyörületes	=	Empátiával bír mások iránt, hajlamos a segítőkészségre, vagy hogy irgalmat mutasson
_____2-52	Szelíd	=	Elfojtott, csendes, engedelmes.
_____2-53	Egocentrikus	=	Önmagával elfoglalt, gondolatai főleg magára irányulnak.
_____2-54	Nem nyílt	=	Körmönfont, nem nyíltan, hanem metaforákkal, allegóriákkal és példákkal kommunikál
_____2-55	Távolságtartó	=	Zárkózott, tartózkodó, nehéz vele barátságba keveredni.
_____2-56	Intellektuálisan serkentő	=	Arra bátorít másokat, hogy gondolkodjanak, használják az agyukat, vitatja mások meggyőződéseit, sztereotípiáit és beállítódásait.

3. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene az szervezetben

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye: milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a szervezetben, ahol Ön menedzserként dolgozik. Ismételtlen nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a szervezet jóságát, sem rosszát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetről alkotott észleléséhez.

A 3. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

3-1. Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem érték egyet
1	2	3	4	5	6	7	

3-2. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy agresszívek legyenek ne legyenek agresszívek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-3. Ebben a szervezetben a sikeres embernek:
Előre kellene tervezni El kellene fogadni az eseményeket, ahogy jönnek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-4. Ebben a szervezetben az elfogadott normáknak hangsúlyossá kellene tenni: a jövő tervezését a jelen helyzet elfogadását

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-5. Ebben a szervezetben a személyek befolyásának alapjául kellene szolgáljon elsősorban: a képesség és a szervezethez való hozzájárulás a pozícióból fakadó hatalom

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-6. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy rámenősek legyenek ne legyenek rámenősek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-7. Hiszem, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek jobban bátorítaniuk kellene a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem érték egyet
1	2	3	4	5	6	7	

3-8. Ebben a szervezetben az értekezleteket: legalább 2 héttel előre meg kellene tervezni spontán módon (legfeljebb 1 órával előre tervezve) kellene tartani

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-9. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon törődjenek a másikkal egyáltalán ne törődjenek a másikkal

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-10. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy dominanciára törekedjenek ne törekedjenek dominanciára

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3-11. Ahol dolgozom a csoport tagjainak büszkének kellene lenni a csoportvezető egyéni eredményeire Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem érték egyet

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

- 3-12. Ebben a szervezetben a fizetési és jutalmazási rendszert úgy kellene kialakítani, hogy maximalizálja: az egyéni érdeket a közös érdeket
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-13. Ebben a szervezetben a beosztottaknak: Kérdés nélkül kellene engedelmeskedni főnöküknek Kérdéseket kellene feltenni főnöküknek, ha nem értenek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-14. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy legyenek kemények tapintatosak
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-15. Ebben a szervezetben arra kellene serkenteni az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket:
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni
hoggy egyetértek-e | | | Erősen nem
érték egyet |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-16. Ebben a szervezetben a munkának pontosabban körülhatároltnak kellene lennie:
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni
hoggy egyetértek-e | | | Erősen nem
érték egyet |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-17. Ebben a szervezetben inkább a férfiakat kellene szakmai fejlődést jelentő tevékenységekkel segíteni, mint a nőket.
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni
hoggy egyetértek-e | | | Erősen nem
érték egyet |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-18. Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapjának a:
- | | | |
|--|---|---|
| csak a hatékony teljesítménynek <u>kellene</u> lenni | a hatékony teljesítménynek és más tényezőknak (pl. életkornak vagy politikai kapcsolatoknak) <u>kellene</u> lenni | a hatékony teljesítmény helyett más tényezőknak (pl. életkornak vagy politikai kapcsolatoknak) <u>kellene</u> lenni |
| 1 | 2 | 3 |
- 3-19. Ebben a szervezetben a munkaköri elvárásoknak és előírásoknak részletekbe menően lefektetetteknek kellene lenni, hogy az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük.
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni
hoggy egyetértek-e | | | Erősen nem
érték egyet |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-20. Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket: számottevően jutalmazni kellene valamelyest jutalmazni kellene nem kellene jutalmazni
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-21. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon fogékonyak legyenek mások iránt egyáltalán ne legyenek fogékonyak mások iránt
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-22. Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint: férfiaknak kellene végezni nőknek kellene végezni
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-23. A csoportok vezetőinek büszkébbnek kellene lenniük a csoporttagok egyéni teljesítményeire
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|---------------------------|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni
hoggy egyetértek-e | | | Erősen nem
érték egyet |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-24. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek: A célok elérésének módjáról részletes instrukciót kellene adni A célok elérésében szabadságot kellene engedni a beosztottaknak

1	2	3	4	5	6	7
3-25. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a munka hatékonyabb lehetne, ha: A jelenleginél több nő <u>lenne</u> körülbelül ugyanennyi nő <u>lenne</u> a jelenleginél jóval kevesebb vezető pozícióban vezető pozícióban, mint jelenleg nő <u>lenne</u> vezető pozícióban						
1	2	3	4	5	6	7
3-26. Ebben a szervezetben a rangnak és pozíciónak privilégiumokkal <u>kellene</u> együtt járnia: Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem értéket egyet						
1	2	3	4	5	6	7
3-27. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak lojálisnak <u>kellene</u> lenniük a szervezethez. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem értéket egyet						
1	2	3	4	5	6	7
3-28. Hiszem, hogy ebben a szervezetben nagyon fontos <u>kellene</u> legyen az, hogy egy csoport elfogadja tagjait. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem értéket egyet						
1	2	3	4	5	6	7
3-29. Milyen fontosnak <u>kellene</u> lennie a munkatársai körében, hogy a szervezetet más szervezetek tagjai pozitívan értékeljék? Nem kellene fontosnak lennie Közepesen fontosnak kellene lennie Nagyon fontosnak kellene lennie						
1	2	3	4	5	6	7
3-30. Ebben a szervezetben az embereket: A jelen válságai <u>kellene</u> , hogy a jövő tervei <u>kellene</u> , hogy foglalkoztassák lefoglalják						
1	2	3	4	5	6	7
3-31. Ön szerint mennyire <u>kellene</u> , hogy zavarja a szervezet tagjait, ha egy kívülálló nyilvánosan bírálja a szervezetet? Nem kellene zavarnia Közepesen kellene zavarnia Nagyon kellene zavarnia						
1	2	3	4	5	6	7
3-32. Ebben a szervezetben az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy legyenek nagyon elnézőek a hibákkal egyáltalán ne legyenek elnézőek a hibákkal						
1	2	3	4	5	6	7
3-33. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak kihívást jelentő célokat <u>kellene</u> maguk elé kitűzni. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem értéket egyet						
1	2	3	4	5	6	7
3-34. Ebben a szervezetben a fontos szervezeti döntéseket: a vezetőknek <u>kellene</u> hozni a beosztottaknak <u>kellene</u> hozni						
1	2	3	4	5	6	7
3-35. Úgy vélem, hogy ebben a szervezetben a teljes egyetértés elérésére szánt idő: Elvesztegetett idő néha elvesztegetett, néha hasznosan töltött hasznosan töltött idő						
1	2	3	4	5	6	7
3-36. Ebben a szervezetben a beosztottaknak a feljebbvalójukkal való egyet nem értés esetén alkalmazkodni <u>kell</u> főnökükhöz. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni Erősen nem értéket egyet						
1	2	3	4	5	6	7

- 3-37. Ebben a szervezetben a munkatársaknak
nem kellene büszkének lenniük, hogy itt dolgoznak 1 2 3 4 5 6 7
közepesen büszkének kellene lenniük, hogy itt dolgoznak
nagyon büszkének kellene lenniük, hogy itt dolgoznak
- 3-38. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy
nagylelkűek legyenek 1 2 3 4 5 6 7
ne legyenek nagylelkűek
- 3-39. Ebben a szervezetben a vezetői pozícióba jutás lehetőségének inkább adottnak kellene lennie:
a férfiaknak, mint a nőknek 1 2 3 4 5 6 7
férfiaknak és nőknek egyformán a nőknek, mint a férfiaknak
- 3-40. Ebben a szervezetben az embereknek:
csak egyéni projekteken kellene dolgozniuk 1 2 3 4 5 6 7
néhány egyéni és néhány csoportos projekten kellene dolgozniuk
csak csoportos projekteken kellene dolgozniuk
- 3-41. Ebben a szervezetben rosszabbnak kellene tekinteni azt, ha egy férfi vall kudarcot a munkájával,
mintha egy nő vallana kudarcot a maga munkájával:
Erősen egyetértek 1 2 3 4 5 6 7
Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e
Erősen nem értek egyet

4. Kérdésblokk - Vezetői viselkedés (II. rész)

Kitöltési útmutató

Ez a kérdésblokk a 2. kérdésblokkal megegyező formátumú. A következő oldalakon ismét arra kérjük, hogy vezetői viselkedéseket és jellemzőket értékeljen, úgy hogy az alábbi skálából írja azt a számot a viselkedés vagy tulajdonság mellett balra található vonalra, amely legjobban leírja a kiváló vezető viselkedésének vagy tulajdonságának a fontosságát.

SKÁLA

- 1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**nagymértékben gátolja**", hogy valaki kiváló vezető legyen
2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**némiképpen gátolja**", hogy valaki kiváló vezető legyen
3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**kismértékben, de gátolja**", hogy valaki kiváló vezető legyen
4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**nincs hatással**" arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**kismértékben hozzásegít**", hogy valaki kiváló vezető legyen
6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**némiképpen hozzásegít**", hogy valaki kiváló vezető legyen
7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "**nagymértékben hozzásegít**", hogy valaki kiváló vezető legyen

A 4. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

Tulajdonság/viselkedés	Definíció
____ 4-1 Óvatos	= Nagy körültekintéssel halad/teljesít előre, nem vállal kockázatot.
____ 4-2 Szervezett	= Jól szervezett, módszeres, rendszerezett
____ 4-3 Dörzsölt	= Ravasz, fortélyos, csalárd
____ 4-4 Informált	= Tájékozott, tudatában van az információknak
____ 4-5 Eredményes alkudó	= Képes hatékonyan alkudni, képes kedvező feltételekkel egyezséget kötni másokkal.
____ 4-6 Öntelt	= Önhitt, meg van győződve képességeiről

_____ 4-7	Nem együttműködő	=	Nem hajlandó másokkal együtt dolgozni
_____ 4-8	Logikus	=	Amikor gondolkozik, alkalmazza a logikai elveket
_____ 4-9	Státusz-tisztelő	=	Tisztában van mások társadalmilag elfogadott státuszával
_____ 4-10	Előrelátó	=	Előre lát jövőbeli lehetséges eseményeket
_____ 4-11	Előre tervező	=	Előre tekint és előre készül
_____ 4-12	Normatizáló	=	A csoport normái szerint viselkedik
_____ 4-13	Egyén-orientált	=	Az egyéni szükségletek védelmének nagy értéket tulajdonít és fontosabbnak tartja, mint a csoportos szükségleteket
_____ 4-14	Nem egyenlőségpárti	=	Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni
_____ 4-15	Intuitív	=	A szokásosnál nagyobb éleslátással rendelkezik
_____ 4-16	Indirekt	=	Nem tér egyenesen a tárgyra, metaforákat és allegóriákat használ a kommunikációban
_____ 4-17	Megszokáspárti	=	A változatlan, rendszeres rutin híve.
_____ 4-18	Háttérbe húzódó	=	Szerényen viselkedik
_____ 4-19	Előrelátás képessége	=	Sikeresen látja előre a jövő szükségleteit
_____ 4-20	Motivációt felkeltő	=	Mozgósítja és aktivizálja a követőket
_____ 4-21	Érzékeny	=	Érzékeli mások kedélyállapotának legapróbb változását, a kínos helyzeteket megelőzendő korlátozza a vitát
_____ 4-22	Meggyőző	=	Képes meggyőzni másokat a saját álláspontjáról
_____ 4-23	Kommunikatív	=	Gyakran kommunikál másokkal.
_____ 4-24	Kiválóság-orientáltság	=	Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik
_____ 4-25	Ügyrendi	=	Kialakult szabályokat és eljárásokat követ
_____ 4-26	Bizalom építő	=	Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk
_____ 4-27	Csoport orientált	=	Törődik a csoport jólétével
_____ 4-28	Osztály-tudatos	=	Tudatában van az osztály és státusz határoknak és eszerint cselekszik.
_____ 4-29	Nem résztvevő	=	Nem működik együtt másokkal
_____ 4-30	Önfeláldozó	=	Elébe megy önérdekeinek és a célok, vagy egy jövőkép érdekében személyes áldozatot hoz
_____ 4-31	Türelmes	=	Van türelme és türelmet tanúsít
_____ 4-32	Becsületes	=	Szavahihetően beszél és cselekszik
_____ 4-33	Dominanciára törekvő	=	Törekszik másokon felül kerekedni
_____ 4-34	Csoporton belüli szerezsenmosdató	=	Biztosítja, hogy a csoport tagjai ne legyenek zavarban vagy megszegyenülve.
_____ 4-35	Dinamikus	=	Aktívan részt vesz a dolgokban, energikus, lelkes, motivált
_____ 4-36	Koordinátor	=	Összefogja és szervezi a beosztottak munkáját
_____ 4-37	Elitista	=	Hisz a hasonló háttérű emberek egy kis csoportjának fel-sőbbrendűségében és a nekik járó kiváltságokban
_____ 4-38	Csapatépítő	=	Képes rábírni a csoporttagokat, hogy együtt dolgozzanak
_____ 4-39	Cinikus	=	Hajlamos a legrosszabbat hinni emberekről és eseményekről
_____ 4-40	Teljesítményorientált	=	Magas teljesítménymércét állít fel

_____ 4-41	Ambíciózus	=	Nagy célokat tűz ki, keményen dolgozik
_____ 4-42	Motiváló	=	Arra ösztönöz másokat, hogy a kötelesség szabta határon túl, személyes áldozatokat is vállalva további erőfeszítéseket tegyenek
_____ 4-43	Mikro-vezető	=	Olyan szoros irányítást megvalósító közvetlen vezető, aki ragaszkodik minden döntés meghozatalához.
_____ 4-44	Nem delegáló	=	Nem akar vagy nem képes projektek vagy feladatok irányításáról lemondani.
_____ 4-45 lehetetlen	Elutasítást kerülő	=	Nem tud nemet mondani másnak akkor sem, ha végrehajtani azt, amire kéri
_____ 4-46	Jövőképpel bíró	=	Képe és elképzelése van a kíváncsatos jövőről
_____ 4-47	Makacs	=	Erős akaratú, elszánt, eltökélt, állhatatos
_____ 4-48	Uralkodó	=	Utasításokat ad, nem tolerálja az egyet nem értést vagy a megkérdőjelezést azzal kapcsolatban, amivel megbízták
_____ 4-49	Nem egyenes	=	Csalárd, őszintétlen
_____ 4-50	Ellenséges	=	Nyíltan barátságtalan, másokhoz negatívan viszonyul
_____ 4-51	Jövő-orientált	=	A jövő céljait szem előtt tartva tervez és cselekszik
_____ 4-52	Jó ügyintéző	=	Képes kézben tartani komplex hivatali munkákat és hivatali (adminisztratív) rendszereket
_____ 4-53	Megbízható	=	Lehet rá számítani
_____ 4-54	Diktatórikus	=	A saját értékeit és véleményét ráerőlteti másokra
_____ 4-55	Individualista	=	Más módon viselkedik mint a társai
_____ 4-56	Rituális	=	Előírt rend szerint valósítja meg az eljárásokat

5. Kérdésblokk - Hogyan vannak a dolgok a társadalomban

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése a társadalomra jellemző normákról, értékekről és gyakorlatról. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogyan Ön szerint hogyan vannak a dolgok a magyar társadalomban - nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a társadalom jóságát, sem rosszságát.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

Az 5. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

5-1. Ebben a társadalomban a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e				Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7		

5-2. Ebben a társadalomban az emberek általában: agresszívek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem agresszívek

5-3. Ebben a társadalomban a sikerhez vezető út: előre tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

elfogadni az eseményeket ahogy történnek

- 5-4. Ebben a társadalomban az elfogadott norma:
a jövőre vonatkozó tervezés a jelen helyzet elfogadása
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-5. Ebben a társadalomban a személyek befolyásának alapja elsősorban:
a képesség és a társadalomhoz való hozzájárulás a pozícióból fakadó hatalom
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-6. Ebben a társadalomban az emberek általában rámenősek nem rámenősek
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-7. Ebben a társadalomban a vezetők bátorítják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-8. Ebben a társadalomban a társadalmi összejövetelek:
előre jól meg vannak tervezve (min. 2 héttel előre) spontánok (legfeljebb 1 órával előre tervezettek)
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-9. Ebben a társadalomban az emberek általában nagyon törődnek a másikkal egyáltalán nem törődnek a másikkal
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-10. Ebben a társadalomban az emberek általában dominanciára törekcszenek nem törekcszenek dominanciára
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-11. Ebben a társadalomban a gyermekek büszkéek a szüleik egyéni eredményeire.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-12. Ebben a társadalomban gazdasági rendszer úgy van kialakítva, hogy maximalizálja:
az egyéni érdeket a közös érdeket
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-13. Ebben a társadalomban a követőktől elvárják, hogy:
Kérdés nélkül engedelmeskedjenek vezetőjüknek Kérdéseket tegyenek fel vezetőjüknek, ha nem értenek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-14. Ebben a társadalomban az emberek általában kemények tapintatosak
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-15. Ebben a társadalomban arra serkentik a tizenéves diákokat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket:
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-16. Ebben a társadalomban az emberek erősen strukturált életet élnek, kevés váratlan esemény merül fel:
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-17. Ebben a társadalomban a fiúkat inkább serkentik a továbbtanulásra, mint a lányokat.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 5-18. Ebben a társadalomban a nagyobb jutalmak alapja a:

csak a hatékony teljesítmény	a hatékony teljesítmény és más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok)			a hatékony teljesítmény helyett más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok)		
1	2	3	4	5	6	7
5-19. Ebben a társadalomban a társadalmi elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
5-20. Ebben a társadalomban a teljesítményt javító innovativitást általában: számottevően jutalmazták			valamelyest jutalmazták			nem jutalmazták
1	2	3	4	5	6	7
5-21. Ebben a társadalomban az emberek általában: nagyon fogékonyak mások iránt					egyáltalán nem fogékonyak mások iránt	
1	2	3	4	5	6	7
5-22. Ebben a társadalomban nagyobb hangsúlyt fektetnek olyan testnevelési programokra, amelyek: fiúknak valók						lányoknak valók
1	2	3	4	5	6	7
5-23. Ebben a társadalomban a szülők büszkéek a gyermekeik egyéni eredményeire.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
5-24. Ebben a társadalomban kidolgozott szabályok és törvények vannak szinte minden helyzetre			néhány helyzetre			nagyon kevés helyzetre
1	2	3	4	5	6	7
5-25. Ebben a társadalomban az emberek általában: Nagyon barátságosak						nagyon barátságtalanok
1	2	3	4	5	6	7
5-26. Ebben a társadalomban a hatalmi pozícióban lévő emberek: Növelik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben					Csökkentik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben	
1	2	3	4	5	6	7
5-27. Ebben a társadalomban a hierarchiában elfoglalt rangnak és pozíciónak megvannak a maga privilégiumai.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
5-28. Ebben a társadalomban az idősödő szülők általában egy fedél alatt laknak a gyerekeikkel.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
5-29. Társadalmunkban a csoport tagok többi csoporttag által történő elfogadása nagyon fontos.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
5-30. Ebben a társadalomban a legtöbb ember: Inkább a jelennek, mint a jövőnek él						inkább a jövőnek, mint a jelennek él
1	2	3	4	5	6	7

5-31. Ebben a társadalomban az emberek nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy: A jelenlegi problémákat megoldják						terveket készítsenek a jövőre
	1	2	3	4	5	6 7
5-32. Ebben a társadalomban az emberek általában nagyon toleránsak a hibákkal szemben					egyáltalán nem toleránsak a hibákkal szemben	
	1	2	3	4	5	6 7
5-33. Ebben a társadalomban az emberek általában nagylelkűek						egyáltalán nem nagylelkűek
	1	2	3	4	5	6 7
5-34. Ebben a társadalomban a hatalom: fent koncentrálódik						társadalom szerte megoszlik
	1	2	3	4	5	6 7
5-35. Ebben a társadalomban a csoportösszetartás: többre értékelt, mint az önérték			egyenlően értékelt az egyéni érdekekkel			kevesebbre értékelt, mint az önérték
	1	2	3	4	5	6 7
5-36. Ebben a társadalomban rosszabbnak tekintik, ha egy fiú vall kudarcot az iskolában, mintha egy lány vallana kudarcot az iskolában:						
Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e		Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6 7
5-37. Ebben a társadalomban az emberek általában edzettek						nem edzettek
	1	2	3	4	5	6 7
5-38. Ebben a társadalomban kinek van nagyobb esélye magasabb hivatali pozícióba kerülni? a férfiaknak				férfiaknak és nőknek egyforma esélye van		a nőknek
	1	2	3	4	5	6 7
5-39. Ebben a társadalomban a gyerekek általában otthon laknak a szüleikkel amíg meg nem házasodnak.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6 7

6. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye arról, milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a társadalomban. Ismételtlen nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a társadalom jóságát, sem rosszságát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

A 6. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

6-1. Úgy vélem, a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak <u>kellene</u> lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.						
Erősen egyetértek				Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e		Erősen nem értek egyet
	1	2	3	4	5	6 7
6-2. Ebben a társadalomban az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy agresszívek legyenek						ne legyenek agresszívek
	1	2	3	4	5	6 7
6-3. Úgy vélem, a sikeres embernek: Előre <u>kellene</u> tervezni						El <u>kellene</u> fogadni az eseményeket, ahogy jönnek
	1	2	3	4	5	6 7

- 6-4. Úgy vélem, az elfogadott normáknak hangsúlyossá kellene tenni:
a jövő tervezését a jelen helyzet elfogadását
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-5. Úgy vélem, a személyek befolyásának alapjául kellene szolgáljon elsősorban:
a képesség és a társadalomhoz való hozzájárulás a pozícióból fakadó hatalom
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-6. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy
rámenősek legyenek ne legyenek rámenősek
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-7. Úgy vélem, a vezetőknek általában bátorítani kellene a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-8. Úgy vélem, a társadalmi összejövetelnek:
előre jól meg kellene tervezni (min. 2 héttel előre) spontán módon (legfeljebb 1 órával előre tervezve) kellene tartani
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-9. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy
nagyon törődjenek a másikkal egyáltalán ne törődjenek a másikkal
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-10. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy
dominanciára törekedjenek ne törekedjenek dominanciára
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-11. Ebben a társadalomban a gyermekeknek büszkének kellene lenniük a szülők egyéni eredményeire
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-12. Úgy vélem, a gazdasági rendszert úgy kellene kialakítani, hogy maximalizálja:
az egyéni érdeket a közös érdeket
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-13. Úgy vélem, a követőknek:
Kérdés nélkül kellene engedelmeskedni vezetőjüknek Kérdéseket kellene feltenni vezetőjüknek, ha nem értenek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-14. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy legyenek
kemények tapintatosak
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-15. Úgy vélem, a tizenéves diákokat arra kellene serkenteni, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket:
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-16. Úgy vélem, akinek az élete erősen strukturált és kevés váratlan dologgal szembesül:
Sokat köszönhet ennek sokat veszít ezzel
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-17. Ebben a társadalomban a fiúkat inkább kellene tovább tanulásra serkenteni, mint a lányokat.
Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 6-18. Úgy vélem, a nagyobb jutalmak alapjának a:
csak a hatékony a hatékony teljesítménynek és más a hatékony teljesítmény helyett más

teljesítménynek <u>kellene</u> lenni	tényezőknek (pl. életkornak vagy poli- tikai kapcsolatoknak) <u>kellene</u> lenni			tényezőknek (pl. életkornak vagy politikai kapcsolatoknak) <u>kellene</u> lenni		
1	2	3	4	5	6	7
6-19. Úgy vélem, a társadalmi elvárásoknak és előírásoknak részletekbe menően lefektetetteknek <u>kellene</u> lenni, hogy az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
6-20. Úgy vélem, a teljesítményt javító újításokat általában: számottevően jutalmazni <u>kellene</u>			valamelyest jutalmazni <u>kellene</u>		nem <u>kellene</u> jutalmazni	
1	2	3	4	5	6	7
6-21. Ebben a társadalomban az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy nagyon fogékonyak legyenek mások iránt					egyáltalán ne legyenek fogékonyak mások iránt	
1	2	3	4	5	6	7
6-22. Úgy vélem, nagyobb hangsúlyt <u>kellene</u> fektetni olyan testnevelési programokra, amelyek: fiúknak valók					lányoknak valók	
1	2	3	4	5	6	7
6-23. Ebben a társadalomban a szülőknek büszkének <u>kellene</u> lenniük gyermekeik egyéni teljesítményeire						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7
6-24. Úgy vélem, a társadalomnak kidolgozott szabályokkal vagy törvényekkel <u>kellene</u> rendelkezni szinte minden helyzetre			néhány helyzetre		nagyon kevés helyzetre	
1	2	3	4	5	6	7
6-25. Úgy gondolom, hogy ebben a társadalomban a vezetőknek: A célok elérésének módjáról részletes instrukciót <u>kellene</u> adni					A célok elérésében szabadságot <u>kellene</u> engedni a beosztottaknak	
1	2	3	4	5	6	7
6-26. Úgy gondolom, hogy ez a társadalom a hatékonyabban lenne vezetve, ha: A jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban			körülbelül ugyanennyi nő lenne vezető pozícióban, mint jelenleg		a jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban	
1	2	3	4	5	6	7
6-27. Társadalmunkban az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy nagyon barátságosak legyenek					nagyon barátságtalanok legyenek	
1	2	3	4	5	6	7
6-28. Úgy vélem, a hatalmi pozícióban lévő embereknek: Növelni <u>kellene</u> társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben					csökkenteni <u>kellene</u> társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben	
1	2	3	4	5	6	7
6-29. Milyen fontosnak <u>kellene</u> lennie más társadalmak tagjainak rólunk alkotott pozitív véleményének az Ön társadalma tagjai számára?						
Egyáltalán nem fontos			Közepesen fontos			Nagyon fontos
1	2	3	4	5	6	7
6-30. Úgy vélem, az embereknek: Inkább a jelennek, mint a jövőnek <u>kellene</u> élni					inkább a jövőnek, mint a jelennek <u>kellene</u> élni	
1	2	3	4	5	6	7
6-31. Társadalmunkban az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy nagyon toleránsak legyenek a hibákkal szemben					egyáltalán ne legyenek toleránsak a hibákkal szemben	

	1	2	3	4	5	6	7
6-32. Úgy vélem, az embereknek kihívó célokat <u>kellene</u> maguk elé kitűzni. Erősen egyetérték				Nem tudom eldönteni, hogyan egyetérték-e		Erősen nem értek egyet	
	1	2	3	4	5	6	7
6-33. Társadalmunkban a fiataloknak a felnőttekkel való egyet nem értés esetén alkalmazkodniuk <u>kellene</u> a felnőttekhez. Erősen egyetérték				Nem tudom eldönteni, hogyan egyetérték-e		Erősen nem értek egyet	
	1	2	3	4	5	6	7
6-34. Hogy e társadalom tagjai, arra társadalmunk tagjainak nem <u>kellene</u> büszkének lenni				közepesen <u>kellene</u> büszkének lenni		büszkének <u>kellene</u> lenni	
	1	2	3	4	5	6	7
6-35. Úgy vélem, társadalmunkban a hatalomnak: fent <u>kellene</u> koncentrálni						meg <u>kellene</u> oszlani	
	1	2	3	4	5	6	7
6-36. Ebben a társadalomban az emberek inkább választanak: csak egyéni sportágakat				néhány egyéni és néhány csapat sportot		csak csapatsportokat	
	1	2	3	4	5	6	7
6-37. Úgy gondolom: a csoport összetartás előbbre való, mint az individualizmus				a csoport összetartás és az individualizmus egyelően értékelhetőek		Az individualizmus előbbre való, mint a csoport összetartás	
	1	2	3	4	5	6	7
6-38. Úgy gondolom, hogy rosszabbnak <u>kellene</u> tekinteni, ha egy fiú vall kudarcot az iskolában, mintha egy lány: Erősen egyetérték				Nem tudom eldönteni, hogyan egyetérték-e		Erősen nem értek egyet	
	1	2	3	4	5	6	7
6-39. Úgy gondolom, hogy a vezetői pozíciók elérésének lehetősége inkább adott <u>kellene</u> , hogy legyen: a férfiaknak, mint a nőknek				férfiaknak és nőknek egyformán		a nőknek, mint a férfiaknak	
	1	2	3	4	5	6	7

7. kérdésblokk - Demográfiai kérdések

Végül néhány Önre, a háttérére és a munkahelyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni. Ezek a kérdések azért fontosak számunkra, mert segítenek annak kiderítésében, hogy különböző típusú emberek különböző módon válaszolnak-e a kérdőívünkre. Ezeket az adatokat **NEM** használjuk az egyes személyek azonosítására.

Kérdések az Ön személyes háttéréről

- 7-1. Hány éves Ön? _____ éves vagyok
- 7-2. Neme? (jelölje az egyiket) Férfi _____ Nő _____
- 7-3. Milyen állampolgár (milyen útlevele van)? _____
- 7-4. Melyik országban született? _____
- 7-5. Hány éve él abban az országban ahol jelenleg is él? _____ éve
- 7-6. A születési helyén kívül hány országban élt 1 évnél hosszabb ideig? _____ ország
- 7-7. Milyen nemzetiségű? _____
- 7-8. Van-e vallási kötődése? IGEN/NEM
- 7-9. Ha IGEN-nel válaszolt az 7-8 kérdésre, kérjük nevezze meg a vallását!
-

Kérdések az Ön családi háttéréről

- 7-10. Édesanyja melyik országban született? _____
- 7-11. Édesapja melyik országban született? _____
- 7-12. Milyen nyelv(ek)en beszéltek otthon gyermekkorában? _____
-

Kérdések az Ön munkahelyi háttéréről

- 7-13. Hány évre visszanyúló teljes munkaidős gyakorlata van? _____ év
- 7-14. Hány éve vezető? _____ év
- 7-15. Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójának? _____ év _____ hónap
- 7-16. Dolgozott-e valaha multinacionális cégnél? IGEN/NEM
- 7-17. Tagja-e valamilyen szakmai társaságnak vagy hálózatnak(network)? IGEN/NEM
- 7-18. Részt vesz-e valamilyen ágazati vagy szakszervezeti szövetség munkájában? IGEN/NEM

Kérdések az Ön tanulmányi háttéréről

- 7-19. Hány évig vett részt formális képzésben? _____ év formális képzés
- 7-20. Ha van egy fő szakja vagy szakterülete, melyik az? _____
- 7-21. Kapott-e valamilyen formális képzést a nyugati menedzsment módszerekről? IGEN/NEM

Kérdések a szervezetről

7-22. Kérjük jelezze elsősorban mivel foglalkozik az Ön által vezetett részleg:

_____ Adminisztráció

_____ Műszaki, termelési, gyártási tevékenység

_____ Pénzügyek/számvitel

_____ Emberi erőforrás menedzsment vagy személyügyi tevékenység

_____ Marketing

_____ Tervezés

_____ Beszerzés

_____ Kutatás-fejlesztés

_____ Értékesítés

_____ Kisegítő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)

_____ Egyéb (kérjük nevezze meg): _____

7-23. Hány ember tartozik Önnek közvetlen beszámolóval? _____ fő

7-24. Hányan dolgoznak abban az egységben ahol Ön vezető? _____ fő

7-25. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet első számú vezetőjétől? _____ szint

7-26. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet vagy a részlege közvetlen végrehajtó szintjétől? _____ szint

7-27. Milyen nyelv(ek)et használ munka közben? _____

Ezzel egyben kérdőívünknek is vége. Őszinte köszönettel tartozunk azért, hogy hajlandó volt időt szentelni e -*kérdőív kitöltésének és hogy segítségünkre volt a kutatási project sikerre vitelében.