

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

LEADERSHIP ÉS ANNAK JELLEGZETES-
SÉGEI A SZLOVÁK SZERVEZETEK BEN

A szlovákiai GLOBE kutatás eredményei

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula

Bauer Dávid

Budapest 2014

Bauer Dávid

Leadership és annak jellegzetességei a
szlovák szervezetekben

A szlovákiai GLOBE kutatás eredményei

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Vezetéstudományi Intézet
Szervezeti magatartás tanszék

Témavezető: Dr. Bakacsi Gyula

© Copyright, Bauer Dávid, 2014

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM

Gazdálkodástani Doktori Iskola

LEADERSHIP ÉS ANNAK JELLEGZETESSÉ-
GEI A SZLOVÁK SZERVEZETEK BEN

A szlovákiai GLOBE kutatás eredményei

Doktori értekezés

Bauer Dávid

Budapest 2014

Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	<i>i</i>
Ábrák jegyzéke	iii
Táblázatok jegyzéke	iv
1. Bevezetés	1
2. Szervezetelméleti megközelítés	6
3. Elméleti áttekintés	9
3.1 Leadership és menedzsment	9
3.1.1 A menedzsment	10
3.1.2 Menedzsment vagy leadership?	12
3.2 A leadership elméletek áttekintése	18
3.2.1 A hagyományos leadership paradigma elméletei	19
3.2.1.1 A tulajdonságon alapuló leadership elméletek	19
3.2.1.2 A magatartás központú leadership elméletek	20
3.2.1.3 A kontingencia elméletek	27
3.2.2 Az új leadership paradigmából kiinduló elméletek	41
3.2.2.1 A karizmatikus leadership elméletek	43
3.2.2.2 Az üzletkötő és átalakító leadership	53
3.2.2.3 A kognitív eszközökkel végzett leadership kutatások	56
3.2.3 Leadership elméletek és a vállalati gyakorlat	60
3.2.4 Leadership, mint csodaszer?	62
3.2.5 Összefoglaló a leadership elméletek pluralista szemléletéről	67
4. A kutatási terv ismertetése	68
4.1 A tézis kutatási modellje	70
4.2 A GLOBE kutatás és a tézis kapcsolata	74
4.3 A kutatás menete	80
4.3.1 Az empirikus munka lépései	81
4.3.2 A kutatás eredményeinek gyakorlati felhasználása	82
5. A kutatás kérdéseinek vizsgálata	83
5.1 Bevezető a kutatás környezetéhez	83
5.2 A szlovákiai GLOBE kutatás környezete és a minta bemutatása	84
5.3 Magyarország és Szlovákia helyzete az EU tagállamai közt a leadershipre hatást gyakorló tényezők tükrében	88
5.4 Az adatelemzés lépései	92
5.5 Az adatelemzés menete és a kutatási kérdések vizsgálata	93
5.5.1 A szlovák implicit leadership elméletek ismertetése	93
5.5.2 A szlovák implicit leadership elméletek és a nemzetközi kutatások során operacionalizált leadership elméletek közötti eltérések illetve hasonlóságok	104
5.5.3 Hasonlóságok, valamint különbségek szlovák és magyar implicit leadership elméletek között	106
6. Összefoglaló megállapítások és következtetések a kutatás eredményeiből	113
Összegzés és további kutatási irányok	117

<i>Hivatkozások</i>	<u>119</u>
<i>A témakörrel kapcsolatos saját publikációk</i>	<u>135</u>
<i>Melléletek</i>	<u>136</u>

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A GLOBE kutatás elméleti modellje	5
2. ábra: Burrell és Morgan mátrix	7
3. ábra: Az út-cél elmélet	35
4. ábra: Drotter, Noel és Charan leadership pipeline-ja	39
5. ábra: Grove leadership modellje	61
6. ábra: Bogsnes költségvetésen felülemelkedés szemlélete.....	61
7. ábra: A tézis általános kutatási modelljének bemutatása*	71
8. ábra : A GLOBE kutatás elméleti modellje, kiemelve a kutatásomban szemléltetett területek.....	76
9. ábra: A magyar nemzetiségű lakosság aránya Szlovákia településein 2011-ben	86
10. ábra: Az implicit leadership elméletek eloszlása a szlovákiai mintában	102

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A menedzsment és leadership dimenziók.....	16
2. táblázat: Az első szakasz: az egyéni hozzájárulótól az első szintű vezetőig.....	38
3. táblázat: Tranzakciós és transzformális leadership	54
4. táblázat: A leadershipet helyettesítő, illetve semlegesítő tényezők	63
5. táblázat: A 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership skála és leadership attribútumaik	78
6. táblázat: A szlovák gazdasági környezet és a kutatási minta jellemzői.....	87
7. táblázat: Az egyes EU országok és a bennük alkalmazott vállalati-termelési modellek.....	89
8. táblázat: A tudás intenzív gazdasági szektor EU-átlaghoz viszonyított aránya Magyarországon és Szlovákiában	90
9. táblázat: Az általam összeállított, 2000 után felvett magyar minta összetétele	91
10. táblázat: Az elsődleges leadership változók eredményei	94
11. táblázat: A GLOBE által definiált másodlagos leadership faktorok eredményei a saját kutatási mintán.....	95
12. táblázat: Az elsődleges leadership faktorok közötti korreláció.....	96
13. Táblázat: A faktorelemzés eredményei varimax rotáció után.....	97
14. táblázat: Az alkalmassági tesztek eredményei	97
15. táblázat: Az elsődleges leadership változók kommunalitása	98
16. táblázat: A főtengely mentén végzett faktorelemzés sajátértékei	99
17. táblázat: A szlovákiai leadership gyakorlatra jellemző implicit leadership elméletek	100
18. táblázat: A szlovák mintán azonosított implicit leadership elméletek leíró elemzése	102
19. táblázat: A szlovákiai implicit leadership faktorok nemzetközi összehasonlítása	105
20. táblázat: A szlovák és magyar minta összehasonlítása	107
21. táblázat: A magyarországi mintán végzett faktorelemzés eredményei varimax rotáció után.....	108
22. táblázat: A magyar és szlovák implicit leadership elméletek összehasonlítása....	109
23. táblázat: A magyar és szlovák minta eredményeinek összehasonlítása.....	110
24. táblázat: A magyar és szlovák minta eltérő másodlagos leadership faktorai.....	111

1. Bevezetés

„A vezetés a szívvel kezdődik, nem pedig a fejjel” (Kemény Dénes)¹

A legutóbbi évtizedben drámaian átalakult a szlovák munkaerő piac. A nagyfokú digitalizáció és hálózatosodás, a multinacionális vállalatok megjelenése mind a formális, mind pedig a pszichológiai szerződések tekintetében új alapra helyezték a vezető-beosztott kapcsolatrendszerét.

Míg 1993-ban Szlovákia megalakulása után az újonnan privatizált vállalatok nagy része még hazai kézben volt és hazai vezetők irányították, valamint a külföldi beruházások mértéke 1997-ben 58 107 m. SKK (1 928 m. EUR) volt, addig a közvetlen külföldi beruházások mértéke (FDI) 2009-ben elérte a 807 470 m. SKK-t² (26 803 m. EUR). Talán nincs olyan munkavállaló, aki ne tapasztalta volna meg, milyen hatással volt a külföldi vezetők országba történő beáramlásának.

A szocializmusból a piacgazdaságba való átmenet után több állami tulajdonban lévő vállalat példája bebizonyította, hogy nem tudnak versenyképesek maradni az egyre erősödő piaci versenyben. Számos vállalat menedzsmentje hatékonytalannak bizonyult, növelve ezzel a vállalatok eladósodottságát és a technológiai lemaradást versenytársaikkal szemben. A vállalatok előtt két lehetőség mutatkozott: felszabadítani a vállalatokon belül fel nem használt erőforrásokat és ezzel erősíteni a vállalat hazai piaci helyzetét, vagy külső segítséggel, befektetők keresésével, akvizíciókon keresztül megerősödni (Buzády, 2010).

A munkavállalók, mint stratégiai erőforrások elé új kihívásokat állított ez a rendszer. A privatizáció és a külföldi irányítás elfogadása mellett szembe kellett nézniük a külföldi vezetők vezetési stílusával, a nyelvi korlátokkal, a külföldi menedzsmentiskolákban nevelkedett vezetők elképzeléseivel, alkalmazott vezetési technikákkal, az autokratikus és paternalisztikus, intenzív erő-kultúrának valamint felelősség elkerülés eddigi rendszerének felbomlásával (Bakacsi & Heidrich, 2011).

Viszont az új befektetési lehetőségeket kihasználó külföldi vezetőket is igencsak próbára tette az új környezet (Bauer, 2004). A kommunista „piacgazdaság” alatt sajátosan

¹ J. Endrei (2011)

² Capital asset and reinvested Profit-ban kifejezve, forrás: Szlovák Nemzeti Bank 2010

torzult közép-európai fejlődés eredményeként alakultak ki a menedzsment és leadership stílusok, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó teljesítmény-értékelési rendszerek (Vargic, 2002). Karoliny, Farkas és Poór (2009) kutatása szerint a 97 vizsgált magyarországi vállalat alkalmazottainak 80%-ánál alkalmaznak formalizált teljesítmény menedzsment rendszert, miközben a kelet-európai országokban ez az arány mindössze 59,1 %. Az alkalmazottak vezetőkkel való munkakapcsolatát alapvetően az is meghatározta, milyen jelentést tulajdonítottak, mint beosztottak ennek a kapcsolatrendszernek, milyen jelentést tulajdonítottak a vezető kompetenciáinak, a vállalatban elért teljesítményének, erőfeszítéseinek, motivációjának, készségeinek és képességeinek, elfogadva azt, hogy jelentős szerepe van a kultúr-környezetnek, amelyben a beosztottak ezeket a tulajdonságokat, készségeket, képességeket megítélik.

A vállalatvezetők szempontjából meghatározó kérdéssé vált, hogy a külföldi stakeholderek teljesítmény-nyomása közben a szervezetek tagjai hogyan állíthatóak a közös vállalati célok irányába, hogyan fejleszthető pozitív kapcsolatuk, kötődésük a szervezettel, annak vezetőivel. Emellett fokozatosan előtérbe került az is, hogy a változó környezeti feltételek mellett hogyan biztosítható a munkavállalók elégedettsége által a vállalatok profitabilitása (Silvestro, R. 2002), ezzel egyidejűleg viszont megtartva az egyén individualitása és a tudás vállalatban történő integrálása közötti egyensúlyt (Mueller & Dyerson, 1999). Mindazonáltal több példa is igazolja, hogy a közép-kelet-európai vállalatok lelkesen vezettek be nyugati kultúrájú szervezeti környezetre kifejlesztett vállalati teljesítmény menedzsment rendszereket, melyek azután nem hozták meg a várt eredményeket (Buhovac & Groff, 2012).

Napjainkban sokkal nagyobb szükség van a hatékony kultúra-közi kommunikációra, együttműködésre és kooperációra, mint eddig bármikor, nem csak a hatékonyság, hanem az emberi kapcsolatok javítása érdekében is. A vállalati vezetőnek rendelkeznie kell azzal a látszólag természetes képességgel, hogy egy másik ember ismeretlen és kétértelmű gesztusait ugyanúgy értelmezze, mint az illető honfitársai és munkatársai, sőt akár utánozni is tudja a másik megnyilvánulásait (Earley, P.Ch. & Mosakowski, E. 2005). A folyamatos tőkehiány miatt a gazdasági növekedés elképzelhetetlen a külföldi tőke beáramlása nélkül, ami a közép-kelet európai gazdasági környezetben még inkább szükségessé teszi az említett képesség birtoklását. A visegrádi négyek országai (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) politikai és gazdasági egymásrautaltsága miatt szükséges lenne, hogy ezen országok vállalati vezetői elsősorban a kö-

zös gazdasági tömörülés vállalataiban meghonosodott vezetési stílust a lehető legpon-
tosabban tudják értelmezni.

A megváltozott környezet és a vállalati menedzsment kihívások ellenére kevés olyan
szlovákiai kutatás született, melyre vezetési modelljük kialakításakor a vezetők épít-
hettek volna, illetve amely visszajelzést adott volna a szlovákiai vállalatok alkalmazot-
tai által preferált vezetési stílusról és a szlovákiai vállalatok alkalmazottainak a veze-
tőktől elvárt magatartásról. Mindez feltűnő az olyan környezetben, melyben sok kultú-
rakutatás született (Vargic, 2002), miközben gyakran találkozunk azzal a megállapítás-
sal, hogy a szervezeti kultúra és a leadership összefüggenek (Schein, 1992). Az egyik
ilyen kutatás a nemzetközi GLOBE kutatás, melynek egyik legfontosabb megállapítá-
sa, hogy az operatív menedzsment gyakorlat visszatükrözi azt a társadalmi orientációt,
melyben működik (House & Javidan, 2004). Szlovákiában még nem készült olyan át-
fogó tanulmány, mely a vezetési stílus kérdéseit kívánná összekapcsolni az ország, ill.
szervezetek kultúráját meghatározó tényezőkkel, ellentétben például Csehországgal
vagy Magyarországgal, ahol a GLOBE kutatás – mely éppen a vállalati leadership és
kultúra kutatására irányul – eredményei már ismertek (bár a cseh eredmények nem
validáltak). A környező országokban, köztük Magyarországon és Lengyelországban is
születtek ezzel kapcsolatos kutatások. Kiezun (1991) bemutatta, hogy a magyar és len-
gyel vállalati leadership a legkevésbé rigid és autokratikus, miközben a menedzseri
döntéshozatal a legkevésbé centralizált és bürokratikus a közép-európai régió-
n belül.

Értekezésem első részét annak szentelem, hogy áttekintsem, hogyan definiálja a szak-
irodalom a leadershipet, hogyan definiálható a leadership és menedzsment közötti kü-
lönbség, majd bemutatom a leadership elméletek kialakulását és az ismertetett elméle-
tek főbb megállapításait. A következő fejezetekben ismertetem a kutatási tervemet,
bemutatom kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet, majd pedig a kutatás keretét adó
GLOBE kutatás módszertanára világítok rá.

Szeretnék köszönetet mondani tutoromnak, Dr. Bakacsi Gyulának, aki mind-
amellett, hogy széleskörű tudása révén a szervezeti magatartás tárgykörét úgy mutatta
be számomra, hogy abból lehetőségem nyílt rátalálni arra a témakörre, amivel igazán
foglalkozni szeretnék, mindig mellettem állt, hogy az általam választott úton továbbha-
ladhassak. Köszönöm családomnak a támogatást és biztatást, melyet a munka megírása
közben mindvégig érezhettem. Köszönöm kollégáimnak, a Vezetéstudományi intézet

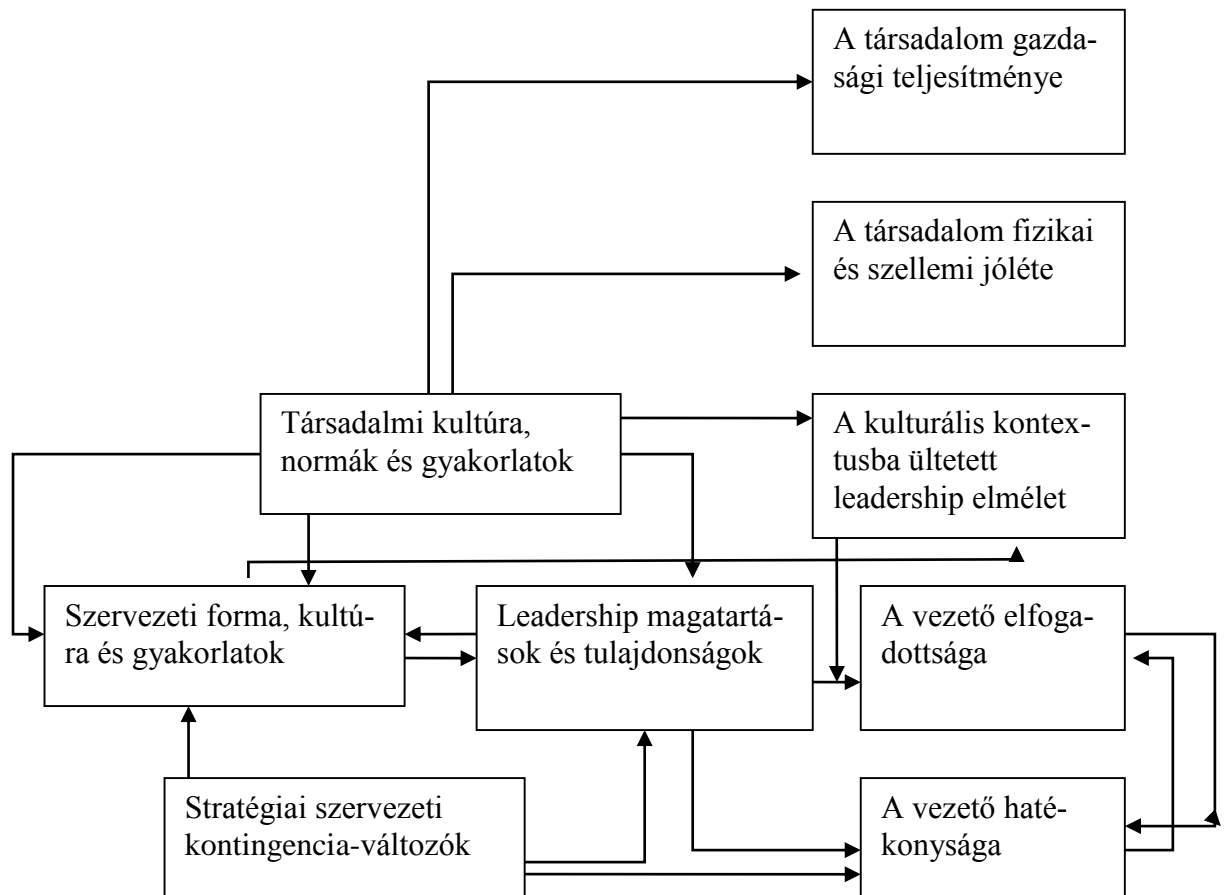
valamennyi munkatársának azt a szakmai és erkölcsi támogatást, mellyel Ph.D. tanulmányaim során nap mint nap megajándékoztak. Külön megköszönöm, hogy az összehasonló elemzéshez a GLOBE kutatás magyarországi adatbázisát használhattam.

A kutatásom keretét és modelljét a GLOBE kutatás központi modellje adja. Ezt az 1. sz. ábrán szemléltetem, részletes leírását az olvasó a kutatás tervének bemutatásánál találja, magát a kutatási modellt pedig részletesen a hipotézisek megalkotása után mutatom be.

Dolgozatom céljaul az alábbi kérdések vizsgálatát tűztem ki:

1. Milyen implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok jelennek meg a szlovák leadership gyakorlatban? Léteznek-e általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben? Melyek ezek és mik a jellemzőik? Van-e közöttük függvényszerű kapcsolat? Általánosan elfogadottak-e a karizmatikus leadershipet jellemző leadership magatartások?
2. Melyek azok a leadership minták, amikkel a szlovák leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak? Mik ezeknek a jellemzői, hogyan térnek el, illetve hasonlítanak a nemzetközileg elkülönített leadership elméletekhez?
3. Mutatnak-e a szlovák leadership minták hasonlóságot a már mért magyar mintával?

1. ábra: A GLOBE kutatás elméleti modellje



Forrás: House, R. J. at al. (2004) alapján

2. Szervezetelméleti megközelítés

A szervezetelmélet az eltérő preferenciával, információval, érdekekkel és tudással rendelkező formális szervezetek, egyének és csoportok közti koordinált cselekvések rendszerének elmélete. A szervezetelméletek a konfliktusok kooperációvá való finom átalakulását, az erőforrások mobilizációját és annak az erőfeszítésnek a koordinációját tárgyalják, mely lehetővé teszi egy szervezetnek és tagjainak a közös túlélést, majd erre épülően a fejlődést, növekedést. A szervezetelméletek célja a szervezetek magyarázata és megértése (Kieser, 1995)

Azt próbáljuk általuk megérteni, hogy egy egyénekből és csoportokból álló közösség milyen – viszonylag szisztematikus – módon koordinálja magát.

A szervezetek legfőbb szervezőelve nem a hierarchia, hanem a döntéshozás és a szervezeteken belüli információáramlás, mely irányítja (annak érdekében, hogy a döntéshozatal irányított keretek között folyjon), információval látja el és segíti a döntéshozatal folyamatát. (March, 2005).

A szervezetelméletek kapcsán az egyik legizgalmasabb kérdés a történelmi és társadalmi környezetnek a szervezetekre gyakorolt hatása.

Az evolúciótudomány, a szervezeti tanulás és a populációs ökológia területén végzett kutatások eredményei azt mutatják, nehezebb elválasztani a szervezeti döntéshozatal belső folyamatait történelmi és társadalmi környezetüktől, mint azt korábban gondoltuk. A szervezetelméletek ezért nagy hangsúlyt helyeztek a szervezeti viselkedés jelképes és interpretatív környezetére.

Mivel kutatásomat szervezeti környezetben végzem, elengedhetetlennek érzem, hogy kutatásom szervezetelméleti háttérét is megvilágítsam. Mindezt Burrell és Morgan (1979) szervezeti kutatók körében elfogadott mátrixán keresztül teszem. Burrell és Morgan szociológiai és szervezetelméleti irányzatok vizsgálatánál már jó harminc esztendeje megállapította, hogy ezek háttérében eltérő gazdaságelméleti felfogások állnak, melyeket különböző paradigmákhoz sorolhatunk.

Elkerülhetetlen, hogy már a kutatás keretének definiálása során is elhelyezzem kutatásomat a makro-, mezo- és mikroszintű elméletek közé, valamint ezt figyelembe vegyem mind a kutatási kérdések kidolgozása, mind azok megválaszolása kapcsán. Míg a mezoszintű kutatásokban a szervezeti tagok viselkedése csak nagyon leegyszerűsített formában kerül elő, a mikroszintű elméletek elemző kérdésfeltevései ezekre irányulnak. A mikroszintű elméletek a szervezet tagjainak viselkedését és cselekvését kutat-

ják, pl. mikor motiváltak vagy demotiváltak a szervezet tagjai, illetve mikor elégedettek vagy elégedetlenek a munkájukkal, vezetőjükkel. Tézisem értelmezési szintjét tekintve a szervezetek mikro-elméletei közé sorolandó.

A szervezetkutatók eltérő felfogást képviselnek továbbá a szervezeti kutatás módjáról. Az interpretatív elméletek a szervezeteket mint értelemmel teli „világokat“ vizsgálják, és állítják, hogy az egyének és azoknak cselekedetei csak ezen a belső világon keresztül érthetőek meg.

A kutatásommal közvetlenül nem kívánom alakítani, hanem leírni az ebben a „világban“ lejátszódó cselekményeket, felmutatva a megértés elemeit.

Vannak irányzatok, melyek képviselői arra hívják fel a figyelmet, hogy észlelésünk, magyarázatunk és interpretációnk nagyban függenek a nyelvtől. Így tehát, ha meg akarjuk érteni a megismerés folyamatát, akkor a nyelvvel is foglalkoznunk kell. Doktori értekezésem kutatásának bemutatásánál a történelmi folyamatokra, a nyelv fejlődésére is kitérek majd.

Burrell és Morgan (1979), a tudományos munka két dimenziója mentén olyan koordinátarendszert hoztak létre, melyben a társadalomtudományi elméletalkotás négy paradigmáját különböztetik meg. A mátrix egyik tengelye az objektív-szubjektív tengely, ami az ontológia (lételmélet), emberkép, episztemológia (ismeretelmélet) és a metodológia (módszertan) mentén válik ketté. A mátrix másik tengelye a rend szociológiája és a változtatásszociológia.

2. ábra: Burrell és Morgan mátrix



Forrás: Burrell és Morgan (1977)

Kutatásomat a funkcionalista paradigmába helyeztem el. Ebben az interpretatívval szemben, nincsenek jelen a kvalitatív mélyinterjúk lehetőségei (tehát az esettanulmá-

nyokon keresztül születő megértés elemei), valamint annak a kérdése sem, hogy az aktorok szubjektív értelmezéseinek és interpretáló folyamatainak révén miként jön létre a társadalmi rend. Így nem vizsgálom majd azt, hogy a társadalmi tények nem tekinthetők objektív ténynek, hanem a társadalmi aktorok cselekedetei révén születő szabályok és értelmezések alkotják. Viszont a hatalmi viszonyok és a tanulás folyamatának tudományelméleti alapja a radikális humanizmusban is gyökerezhet, így annak vannak közös elemei az interpretatív elméletekkel is, hiszen ez ad választ arra a kérdésre, hogy a valóságok miért pont ilyen módon konstruálódnak, és ebben a résztvevő aktorok milyen érdekei játszanak szerepet. Az interpretáció reflektív, az egyén egy már megtörtént esetet, eseményt értelmez. Ennek megfelelően az interpretatív kutatás a már megtörtént eseményekkel kapcsolatos megértést dolgozza fel (Isabella, 1990). Leíró jellegű, a szabályszerűségekben az oksági összefüggéseket kereső munkám a már megtörtént társadalmi események konstruálásának miértjeire sem mutat majd rá.

Elmondható, hogy az interpretatív és a funkcionalista paradigma, így a kutatásom is a társadalmi folyamatok, valamint „rend” status quo-jának leírására és nem e status quo kritikájára illetve megváltoztatására irányul.

Mindemellett kutatásomban törekszem azon magyarázati elemek feltárására, melyek a későbbi megértés alapjául szolgálhatnak majd. Ugyanakkor a leadership kutatás miatt – beleértve a gyakran ellentmondó elméletek illetve széleskörű leadership definíciók skáláját – szükséges, hogy a kutatásomban két megállapítást is kövessek:

- Az elméletek sokfélesége, illetve a modellek látszólagos, nem egybehangzó megállapítása nem jelenti a leadership megfoghatatlanságát.
- A leadership komplexitását, mint olyat el kell fogadni, illetve ez a komplexitás szükségeltetik annak minél jobb megértéséhez. (Connel, Cross & Parry, 2005)

3. Elméleti áttekintés

Az elméleti áttekintés bevezetőjét a leadership és menedzsment fogalmak közötti eltérések megragadásával kezdem, majd fokozatosan, történeti sorrendben írom le az egyes leadership elméleteket, külön kiemelve azokat, melyek tézisem kutatási modellje szempontjából relevánsak.

3.1 Leadership és menedzsment

A Google internetes keresőjébe megadva a leadership kifejezést, több mint 137,000,000 találatot kapunk, míg a menedzsment szavat gépelve 703,000,000-t.

Mind a leadershipnek, mind pedig a menedzsmentnek megannyi köznapi megfogalmazása létezik, meghatározva annak napi használók körében történő értelmezését.

Ennek szemléltetéseként abból a célból, hogy a köznapi értelmezés és a tudományos igényű fogalmi szétválasztáshoz eljussak, itt a Larousse enciklopédia (Déva, M. et al., 1991) megfogalmazását ismertetem. Eszerint a menedzsment „bonyolultabb tevékenység végzése, vállalkozás megszervezése és irányítása szakember által, a hatékony pénzügyi fenntartás érdekében”. Míg a leadershipet (vezetést) gyakran szemléltetik csoport, célok és befolyáson keresztül a volt amerikai elnök, Dwight D. Eisenhower definíciójával. Eszerint „a leadership az a képesség, amellyel el tudod dönteni, hogy mit kell tenni, és rá tudsz venni másokat, hogy azt meg is akarják csinálni”. A menedzsment és leadership közötti különbség megragadása viszont a köznapi értelmezésben nem rendezett. Fogalmi redundancia jelentkezik a leadership és menedzsment fogalmak definiálásakor, a leadership és a menedzsment sokszor emlegetett, mégis sokszor átfedő értelmezésű.

Ezért disszertációm egyik célja kétségkívül az is, hogy ezeket a fogalmakat egymástól a releváns szakirodalomra támaszkodva szétválasszam illetve a különbségek elfedése helyett a különbségek felszínre hozására helyezem a hangsúlyt, hogy így gyarapodhasson a leadership és menedzsmenttel kapcsolatos tudás.

A leadership és menedzsment definíciók természetesen tartalmaznak olyan kifejezéseket, melyek további magyarázatra szorulnak, illetve a definíciók több szillogisztikus hierarchiaszintre is bonthatóak. A nominál definícióra való „lecsupaszítást” viszont nem tartom elengedhetetlennek. Mindemellett a munkám során – és ezt a leadership

elméletek pluralista szemléletéről szóló fejezetében részletesebben ki is fejtem majd – feltételezem, hogy nem találok a további definíciókat feleslegessé tevő széles körben elfogadott, egységes elméleti háttérű, ill. egyértelmű jelentéstartalmat hordozó definíciót.

3.1.1 A menedzsment

A szótani összetételét tekintve a menedzsment szó a mano – kéz, a maneggiarre, lovat vezetni és az ehhez tartozó maneggio szavakból fejlődött ki, később belőlük az olyan francia szavak, mint a mener (vezetni) és ménage (háztartást vezetni) vagy a ménager (hatékonyra tenni) kifejezések alakultak ki. .

Látható tehát, hogy tudományos diszciplínánk egyidejűleg főnévi illetve igei természetű is.

A menedzsment és a menedzsmenttan attól kezdve él, amióta az emberek tudatosan foglalkoznak a munka kialakításával és szervezésével (Kieser, 1995). Számunkra már elképzelhetetlen, hogy menedzsment nélkül létezzünk, hiszen már az is, hogy egy kiló krumplit vehessünk a közértben, menedzselést-menedzsmentet igényel. A menedzselni, mint ige és tudományos diszciplína tehát a társadalmi fejlődés egyik úttörőjévé vált. Három feltételezésből indulunk ki, ha menedzsmentről beszélünk (Parker, 2002):

1. A társadalomtudósok által úgy vélt, hogy a társadalmi fejlődés egyenlő azzal, hogy minél nagyobb mértékben kontrolláljuk a körülöttünk lévő környezetet.
2. Mivel az emberi tényező egy potenciális veszélylehetőség a rendezetlenség kialakulására, szükség van a menedzsmentre. A menedzsment mindig az emberi erőforrásokra is irányul annak érdekében, hogy megszüntesse ezt a rendezetlenséget.
3. Végülis ellentétben az előző évszázadokkal (pl. a piramisok építése és az a körüli rabszolgamunka) a mai menedzsment sokkal inkább demokratikus és átlátható. Ez a legjobb formája annak, hogy elkerüljük az erőszakot és a humán energiákat a jó célok felé vezéreljük

Összefoglalva, a menedzsment: emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése, irányítása és vezetése a szervezet céljainak eredményes és hatékony kitzúzése és elérése érdekében. (Pataki, 1995).

A menedzsment folyamata tehát segít abban, hogy kontrolláljuk saját magunk és mások sorsát. A menedzsment segítségével elérhetőek azok a szűkös javak, melyek nélküle nem, vagy nem olyan hatékonysággal lennének elérhetőek. Ráadásul a menedzsment teljesen veleszületett része minden társadalomnak és bárhol, bármikor alkalmazható. Nem csoda tehát, hogy hódít.

Adam Smith „Vizsgálódás a nemzetiek jólétének természetéről és okairól” című művében (1940) egy gombostűkészítő manufaktúra példáján keresztül mutatta be a menedzselés és munkamegosztás előnyeit. Frederick Taylor szerint a menedzsment valódi tudományág, mely tisztán meghatározott szabályokon, törvényszerűségeken alapul, miközben a megfelelő egyensúlyra törekszik a termelés hatékonysága és a termelés emberségessége között (Kiechel, 2012). A menedzsmentre, mint a munkamegosztás kialakítójára tekint. Fayol (1984), mint a szabályokon alapuló vezetés atyja, a vezetés legfőbb céljának a rendszeresség megteremtését tekintette, miközben felismerte a csapatszellem, a rendszerességben összefonódott együttműködés fontosságát. Barnard (1938) a vállalatokat együttműködő rendszereknek tekintette, melyek hatékony működéséhez elengedhetetlen a kiépített kommunikációs rendszer. Az ilyen kommunikációs rendszerek központokat, vagy csatlakozási pontokat tételeznek fel és csak akkor működőképesek, ha ezeket a központokat vezetők, menedzserek foglalják el.

A kilencvenes évekre jellemző az a menedzsment szemlélet, amit Peters és Waterman jelenítenek meg (1982), a racionális menedzsmentszemlélet kritikájaként.

A két szerző a racionális menedzsmentmodellek kapcsán ír arról, hogy ezen elméletek szerint a hivatásos menedzserek bármit elvezetnek. Ezen elméletek analitikus szempontból elkülönítik a menedzserek minden döntéshozatalát. A szerzők véleménye szerint viszont ez a megközelítésmód téves, nem magyarázza meg az empirikus kutatások azon eredményeit, melyek szerint sokkal hatékonyabb a minőségkontroll bevezetése, ha az a szervezetből fakad, mintha külső ellenőrzés folytán rendelik el. Ezeket a menedzsmentiskolákat a kvantitatív szemléletmód jellemzi (a szerzők ezt elsősorban a „vállalati központi elefántcsonttoronyokban készülő elemzésekkel” szemléltetik).

A szerzők szerint ez a racionalitás egyenes „leszármazottja” a Taylor féle tudományos menedzsment iskolának, és fellelhetők bennük a következő közös megállapítások (Peters & Waterman, 1982):

- A nagyobb jobb, mivel a több költséghatékonyabb.
- A biztos győztesek azok, akik a legkisebb költségen állítják elő termékeiket.
- Az analitikus, elemző gondolkodás áll mindenek felett.
- A cél a megszállottak, a rendet „felforgatók” eliminálása kell, hogy legyen.
- A menedzserek munkája a döntéshozatalban rejlik.
- A menedzser legfontosabb feladata a mindenre kiterjedő ellenőrzés.
- Helyes ösztönzési rendszert kell kialakítani és ennél fogva a motiváló bért produktivitás követi majd.
- A szorosan strukturált minőségkontrollnak szentelt megkülönböztetett figyelem eredményes.
- A pénzügyi adatok olvasásának ismerete a siker záloga.
- A pénzügyi eredményeken keresztül az igazi menedzserek a piacokat is mozgatják, ezért azokat a megfelelően kell kommunikálni és akár kozmetikázni is.
- A növekedés korlátai a siker korlátai is egyben.

A kilencvenes évek menedzsment irodalmára jellemző továbbá az is, hogy a menedzsment és leadership fogalmat gyakran összetetten, egymást kiegészítve használják, elsősorban a hatékony vezető jellemzésekor. A hatékony vezető definiálásakor gyakran eltekintenek attól, hogy azt a leadership jellemzőivel ruházzák fel (Drucker, P. 2004).

3.1.2 Menedzsment vagy leadership?

A leadership mint kifejezés viszonylag új keletű az angol nyelvben. Hozzávetőlegesen 200 éve jelent meg az angol parlamentben történő politikai befolyásokkal kapcsolatban. Mindamellet már az egyiptomi hieroglifákból tudni lehet, hogy a vezető szimbóluma már mintegy 5000 éve megjelent (Bass, 1990). Az Egyesült Államok 6. elnöke, John Quince Adams megfogalmazásában amennyiben tettei másokat arra ösztönöznek, hogy nagyobbat álmodjanak, többet tanuljanak és többek legyenek, vezetőről/leaderről beszélhetünk. A kutatók megállapításai legfőképp abban különböznek a leadership definiálásakor, hogy mely tulajdonságokat, magatartást, szerepet tekintik irányadónak az elmélet kialakításánál. Egyes kutatásokban a leadership szerepe a vállalatokban végbemenő változási folyamatokon és a vállalati kultúra kapcsolatában definiált (a vezető elsődleges szerepe, hogy megszüntesse a vállalati csoportok aggodalmait és

szorongását) amint azt Schein is a leadership és változás kapcsolatánál hangoztatta (Schein, 1992).

Később megjelent a globális leadership fogalma, mely a globális gazdaság lényegességét is hangoztatja, és úgy definiálja a leadershipet, mint „kultúrákon és nemzeteken átívelő befolyást” (Dorfman & House, 2004).

Bár mindannyi definíció más, mégis majd mindegyik abból az alap koncepcióból indul ki, amely a befolyástól és célkitűzéstől szól: a vezetők befolyásukon keresztül hozzájárulnak a csoportos illetve szervezeti célok eléréséhez. Mindamelllett a GLOBE kutatás azt is feltételezi, hogy a leadershipnek, mint koncepciónak már a definiálása is részben kultúrafüggő, részben pedig általánosan elfogadott.

Más a leadership konnotációja is a különböző kultúrákban. A legtöbb amerikaiak a leadership kapcsán pozitív kép jelenik meg a fejében, a leadership kívánatos és különösen megbecsült. Európában viszont kevésbé értelmezik pozitívan a leadershipet, mint azt teszik az amerikaiak. Amikor is az európaiaknak azt mondják leader, mintha reflexszerűen a Führerre, Sztálinra asszociálnának (Graumann & Moscovici, 1986).

Az egyik legizgalmasabb kutatási területet a leader és menedzser közötti különbségek feltárása jelenti. Az egyik megközelítés John Kotter (1990) menedzser és leader szerepeinek különbözőségéből vezeti le azt a következtetést, mely szerint a vezető menedzseri szerepében a szervezeti komplexitással birkózik meg, és szerepének eredményességét a szervezet szabályozottsága és zökkenőmentes belső működése, belső hatékonysága adja. A leader, szerepében ezzel szemben a szükséges változásokra összpontosít (Kotter, 1990). A leadership pedig az egyén azon képessége, hogy másokat befolyásoljon, ösztönözzön, és ezzel képessé tegye őket, hogy hozzájáruljanak szervezetük hatékonyságához és sikeréhez (House & Javidan, 2004). Dolgozatomban én is ebben a konnotációban használom a leadership, ill. vezető kifejezéseket. A szervezeti célok, a feltétel-biztosítás, végrehajtás és sikerkritériumok tekintetében is láthatunk különbségeket a két szerep között. A vezető menedzseri szerepében a célok iránt személytelen, reaktív, majdhogynem passzív attitűdjeitől (Zaleznik, 1977) lényegesen eltér a leader jövőképet és változási stratégiákat kialakító aktív, és a szervezet tagjainak vágyait felélénkítő motiváló magatartásától. E megközelítés szerint a két szerep (nem vezetői típus) egymást kiegészíti, és a vezető e szerepek közül „választ” az adott helyzetnek megfelelően. Ahhoz, hogy a vezető sikeres legyen, mindkét szerepet be kell töltenie, tehát a két szerep nem zárja ki egymást. A másik megközelítés a vezetői eredményességre összpontosít, és kijelenti, hogy a leghatékonyabb vezetőket – leadereket az érze-

lemi intelligencia különbözteti meg az „átlagos” vezetőktől. Ez nem a sokat emlegetett IQ, vagy a technikai készségek megléte, hanem az önismeret, önszabályozás, motiváció, empátia és szociális készségek ötös-fogata (Goleman, 1998), miközben egyes irodalmakban a spirituális intelligenciát is a szükséges feltételek közé sorolják (Landale, 2005). Mayer és Salovey (1990) az érzelmi intelligenciát, mint kompetenciát szemléltetik, és ennek megfelelően alakították ki az EQ (emocionális intelligencia) modelljüket. Az EQ-t úgy írják le, mint olyan képességet, mellyel a vezető megérti, ellenőrzi és hasznosítja mások és saját maga érzelmeit. Hangsúlyozni szükséges, hogy az EQ nem a menedzseri, hanem a vezetői alkalmasság kulcsa (Pataki, 2002).

Gyakran a menedzsment és leadership közötti különbséget hibásan (gyakran a tanácsadói szférában is) párhuzamba állítják a menedzser és a vállalkozó közötti különbségek magyarázatával. Ilyenkor a vállalkozót, aki a menedzsereket irányítja és a vállalat, illetve vállalkozói környezet kockázatait értékeli (Wärneryd, 1988) párhuzamba állítják a leadership jellemzőivel.

Zaleznik és Kets de Vries (1975) „Power and the Corporate Mind” c. munkájukban kétféle vállalati vezetőt különböztettek meg: maximum és minimum embert. A maximum ember titokzatos reakciókra készíti alkalmazottait, ösztönözi, megigézi őket. A minimum ember a társai véleményére kíváncsi, inkább testvéri, mint apa-fiú kapcsolat van közöttük. A minimum és maximum ember elméletét gyakran szembeállítják a már William Jamesnél (1999) megjelent egyszer és kétszer születettek személyiségével a tekintetben, hogy a maximum emberben a kétszer született vezető személyiségjegyeit keressék.

Kotter szerint a menedzsment a komplexitások megoldásában keresendő (Kotter, J., 1990). A menedzsment formális terveket, szervezeti struktúrákat dolgoz ki. Ezzel szemben a leadership a változásokra összpontosít. A leadership jövőképet dolgoz ki, hatékonyan kommunikálva maga mellé állít és ösztönöz annak érdekében, hogy a vezető beosztottjai sikeresen lépjenek át az újukat álló akadályokon.

Robert House ezzel egybehangzót állít akkor, amikor azt mondja, hogy a menedzserek a formális szerepükből adódó autoritásukat használják fel, amikor az alkalmazottakat közös irányba állítják, pontos és részletes terveket, hatékony szervezeti struktúrákat dolgoznak ki (2004). Nap mint nap problémákat oldanak meg a hatékonyság fenntartása érdekében. A leadership ezzel szemben felborítja a status quo-t, jövőképet alakít ki. Ahogyan Shakespeare a *Vízkereszt*, vagy amit akartok munkájában azt leírta, Bennis (2004) – hogy a leadership jelenlétét kézzelfoghatóvá tegye – olyan életpályamodell

dolgozott ki, melyben a vezetői érettség függvényében a vezető életkorától függően a leadership vezetőben való megnyilvánulása másként jelentkezik, míg a menedzsment ilyen modellben nem írható le. A leadership tanulmányozásának egyik formája az ezen állomások jellemző történéseinek, válságainak vizsgálata (a gyermeki vezetőtől a bölcsön át a második gyermekkort élő vezetői „állomásig”).

Terry (1995) a menedzsment és a leadership eltéréseit a mechanisztikus illetve az organizztikus szemléletmódban látja. A pozitivista, a részeket egymástól elkülönítve vizsgáló, elemző mechanisztikus szemlélet elkülöníthető a jelenségeket a maguk teljességében, összefüggések keresésében megmutatkozó organizztikus szemlélettől.

A menedzsment és leadership fogalmak közötti megkülönböztetést az is nehezíti, hogy annak ellenére, hogy megannyi közösen elfogadott tulajdonságot tulajdonítanak a leadershipnek, elmondható, hogy a mai napig nem született megegyezés a kutatók között a leadership definícióját illetően (Bass, 1990; Yukl, 2002). Ez a redundancia látható Quinnél (1984) is, aki az elméleti megközelítéseket úgy próbálta integrálni, hogy azokat egy kétdimenziós koordináta rendszerben (flexibilitás – kontroll vs. belső – külső orientáció) három kompetenciával meghatározott, nyolc szerep által alkotott modellbe rendezte.

Quinn szerint kiábrándító az a sokféleség, mellyel a leadership elméletek megjelennek, és éppen ez az állapot nehezíti meg azt, hogy nagyobb hatékonysággal vizsgáljuk a leadershipet. Szervezetelméleti szakértőket kértek meg, hogy mondjanak ítéletet az eredményességi kritériumok közötti hasonlóságról vagy különbözőségről. Ezek a kognitív térképek viszonylagosan hasonlóak voltak, amiből azt feltételezték, hogy létezik általános észlelési struktúra, ami befolyásolja a leadership és szervezetek teljesítményének megítélését (Quinn, 1984).

Porter úgy definiálja a leadershipet, mint az olyan tulajdonságot, mely a csoportot a közös célok elérésére ösztönzi (Robbins, 1989). Prentice (1961) szerint a leadership a célnak a követők általi, irányítással történő megvalósítását jelenti. A leadership – miközben nem jelent formális vagy hatalmi pozíciót – alapvetően a szervezeten belüli pozícióból származtatható. Ebből kifolyólag viszont nem minden menedzser leader is egyben. Prentice (1961) – aki elutasította azt a nézetet, mely szerint vezetés alfája és omegája a kényszerítés és a különleges analitikus gondolkodás megléte – úgy definiálta a leadershipet, mint a célok emberi hozzájárulással történő megvalósítását olyan módon, hogy ötvözi az egyéni célok elérését a csoport elképzeléseinek teljesülésével. A vezetés nem a jóságról és a megértésről szól, hanem az egyéni motivációk feltáráról

a szervezeti célok megvalósulása érdekében. A vezetőnek még csak nem is kell feltétlenül közkedveltnek, híresnek lennie. Nem feltétlenül befolyásos, mindenhez hozzáértő és nem mások terveit vitelezi ki. Az egyedisége abban rejlik, hogy tisztában van beosztottjainak céljaival és ezeket ötvözi a szervezeti célok megvalósításának érdekében.

Prentice definíciója nem tartalmazza a jövőképet, mindamelllett hogy Kotter és House definíciójukban a leadershipet a jövőkép, ill. vizionáriusság alapján különböztetik meg a menedzsmenttől. A 80-as évek előtti leadership irodalom viszont nem tesz említést a vízióról, mint olyanról, és a fogalom teljeskörű értelmezésének a vízió még nem része. Abraham Zelnik (1977) és Daniel Goleman munkái jelentették a szemléleti áttörést a leadership szemléletében.

Bennis és Nanus (1985) szerint a leader emocionális és spirituális értékekkel operál, miközben a menedzser az embereket, mint fizikai erőforrásokat vezeti. A leader feladata elsősorban az marad, hogy az alkalmazottak büszkék legyenek és a munkájukat kiteljesedésként éljék meg

A menedzsment és leadership közötti hiedelemrendszerbeli különbséget a következő összefoglaló ábrában (3. sz. ábra) szemléltetem. Az ábrában elkülönítetten szemléltetem azokat a dimenziókat, melyek segítségével magyarázható a két hiedelemrendszer közötti különbség. A hiedelemrendszerek közötti különbségek bemutatása szükséges ahhoz, hogy megértsük a társadalmi és vállalati környezetben vizsgált implicit leadership elméleteket, és azokat az attribútumokat, melyek mentén megragadható a vezetői gyakorlat sikeressége, illetve elfogadottsága (Zaleznik, 1977 és Kotter, 1990 alapján).

1. táblázat: A menedzsment és leadership dimenziók

Dimenzió	Menedzsment	Leadership
<i>Személyiségjegyek</i>	Racionalitás és kontroll, mely a szervezeti pozícióból eredő hatalomból adódik	Személyiségből eredő hatalom által a csoportcélok irányába állít
<i>A célok iránti attitűd</i>	Személytelen attitűd. A szükséglet erősebb a vágynál	Aktív, nem reaktív attitűd. A vágyak formálása előbbre való az ezekre való válaszadásnál
<i>A munka megítélése</i>	Olyan folyamat, mely az egyének és gondolatok interakciójából fakad annak érde-	A gondolatoknak az egyén felé történő képi kivetítése, majd az ezekhez kapcsolódó választási

	kében, hogy stratégiák és megoldások szülessenek. Folytonos tárgyalás, jutalom és büntetés adása.	lehetőségek kidolgozása. Kockázat vállalás, kockázatkezelés, amelyekhez elismerés és jutalom társul.
<i>Másokkal való kapcsolat</i>	Együttműködés, emberek vezetésének előtérbe helyezése az egyéni munkavégzéssel szemben. Aszerint viszonyulnak az egyénekhez, ahogyan a döntési folyamat egyes lépésői megkívánják. Érzelmi kapcsolat kerülése.	Egyéni szerepvállalás, turbulens érzelmi kapcsolatok. Folyamatosan vizsgálják, mit jelentenek az események illetve a döntések az egyén számára.
<i>Önkép</i>	Saját magukat a rend konzerválóiként, ill. szabályozójaként látják. A létező rend részének tekintik magukat – az elismertségüket is ebből eredtetik.	A saját önképük nem kapcsolódik a szervezeten belüli beosztáshoz. Elkülönültnek érzik magukat a környezettől. Magukat a változás közvetítőjének tekintik.

Forrás: Zaleznik, (1977) és Kotter (1990) alapján

Ezen jellemzők a kortárs irodalomban is jelen vannak. Watkins (2012) szerint a menedzserek hét felfogásbeli és felelősségbeli változáson keresztül jutnak el a menedzsmenttől a leadershipig, miközben az eddig menedzseri szerepekben birtokolt képességek, melyek a munkakör ellátása, szervezeti know-how, csapatok építésében és motiválásában voltak szükségesek, többé már nem eredményesek. A szerepbéli változások a következőkkel írhatóak le:

- Szakértőből generalista
- Elemzőből integrátor
- Taktikusból stratégia
- Kőművesből építész
- Problémamegoldóból feladatot kiosztó
- Harcosból diplomata
- Támogató szerepből vezetői szerep alakul ki.

3.2 A leadership elméletek áttekintése

A leadership megértésének egyik legfontosabb alaptézise, kérdése az, hogy minden különböző leadership elméletnek más szervezettelméleti alapja van-e, és ha igen, akkor hogyan és miben nyilvánul ez meg. Ezért a továbbiakban külön fejezetet szentelek a leadership elméletek kialakulásának.

Még mielőtt a leadership elméletek tudományelméleti háttérét boncolgatnánk, essen pár szó az elmélet és a gyakorlat kapcsolatáról. A metodológiai konstruktivizmus véleménye szerint a beszéd metodológiailag megelőzi a cselekvést. Ez azt jelenti, – egyébként a XX. század eleji vállalatvezetők tudományos megközelítései is azt tükrözik – hogy a vezetők az elméletek tudatos átgondolása nélkül – már az elméletek megszületése előtt – a később megszületendő elméletek szerint dolgoztak. Felvethető a kérdés: vajon miért alakultak ki a leadership elméletek, ha már gyakorlatban alkalmazták az általuk később megfogalmazott elméleteket? Meggyőződésem, hogy – akár a megváltozott külső körülmények hatásaira – a vezetői sikertelenségek késztették a vezetőket illetve a vezetéssel foglalkozó kutatókat arra, hogy átgondolják, rendszerezék az addigi elméleteket: ezen sikertelenség „élmény” révén jutottak el a módszeres és rendszeres javítás szükségességéhez. Amikor pedig a vezetésről való elmélkedés már nem csak a vezetők hatáskörébe tartozott, a kutatók – mintegy a cselekvés terhétől mentesítve – gondolkodtak a problémákon, és ezáltal tanulságos és tanulható, általános tudást hoztak létre. Ezen a vonalon haladva alakultak ki a leadership elméletek is, melyek gyakran teljesen más szemszögből közelítenek a vezetés felé. Ezeket a különböző elméleti megközelítéseket ötvözöm egy olyan szempontrendszerbe (ezekre a szempontokra az egyes elmélet leírásakor rendre visszautalok), mely alapján az egyes elméletek kategorizálhatóak:

1. Hagyományos és új leadership paradigmából kiinduló elméletek vizsgálatakor különbözőség mutatkozik a tekintetben, hogy azok hogyan operacionalizálják a leadership fogalmát, hogyan definiálják a leadershipet, milyen jellemzőket tulajdonítanak neki.
2. Az egyes elméletek különböző módon írják le a vezető-beosztott kapcsolatrendszert, valamint azt, hogy a vezető hogyan osztja meg a figyelmét a beosztot-

tak csoportja és az egyén között, milyen vezetési módszereket alkalmaz és alkalmaz-e különböző vezetési módszereket a beosztottak felé.

3. Az egyes elméletek mérési módszerei is eltérnek, illetve különbség jelentkezik a kutatási módszertanokban is.

4. Az egyes elméletek szervezettelméleti alapja különbözik a tekintetben is, hogy hogyan jelzi előre az egyes kutatás-vezetők status quo-ra illetve a status quo megváltoztatására való törekvését.

3.2.1 A hagyományos leadership paradigma elméletei

A hagyományos leadership paradigma elméleteit az alábbi csoportosítás szerint tekintem át:

- a tulajdonságon alapuló leadership elméletek, melyek a vezetés sikerességét jellemzően a vezető tulajdonságainak, készségeinek és képességeinek tulajdonítják,
- a magatartás központú leadership elméletek, melyek szerint a sikeres vezetés legjobban a vezetői viselkedés különböző aspektusaiból írható le,
- a kontingencia elméletek, melyek a vezetői viselkedést a helyzeti tényezőkkel való összekapcsolás tekintetében vizsgálják.

3.2.1.1 A tulajdonságon alapuló leadership elméletek

Egyetlen olyan leadership elmélet van, melynek tudományos megalapozottságát a menedzsmenttudósok a leginkább kétségbe vonják, mégpedig a vezetői tulajdonságokon alapuló leadership-megközelítés. Erről az irányzatról elmondható, hogy benne igen szerteágazó, olykor egymásnak is ellentmondó eredmények születtek: többnyire nem volt elég erős a feltárt tulajdonságok és a vezetői eredményesség közötti összefüggés, korreláció. Szintén problémát jelentett az is, hogy a különböző kutatások nagyon eltérő módon mérték és értelmezték az egyes tulajdonságokat, így ritkán beszélhettek egymást megerősítő eredményekről. Az irányzattal szemben leggyakrabban hangoztatott kritikai észrevétel az volt, hogy nem minden vezető rendelkezett a sikeres vezetőtől elvárt tulajdonságokkal, mégis eredményesnek bizonyult, másrészt viszont a tulajdonságok megléte sem volt mindig biztosíték a sikeres vezetéshez. Szintén nem

tudták megmagyarázni, hogy a tulajdonságaik alapján egyébként arra predesztinált vezetők miért nem sikeresek az alkalmazottaik cél elérésére való ráhangolásnál. A tulajdonság alapú leadership elméletek szerint a vezetők inkább születnek, minthogy képezhetők lennének (Robbins, 1989).

A média gyakran tesz olyan módon különbséget vezető és nem vezető között, hogy a középpontba a személyes tulajdonságokra való fókuszálást állítja. A leadership alaptulajdonságaiként a karizmát, bátorságot, eltökéltséget nevezik meg leggyakrabban. Mindemellett a leadership tulajdonságokon alapuló tudományos megközelítése meglehetősen szerteágazó: már az 1930-as évektől kezdve kutatták, az 1960-as években 20 leadership kutatás született, de csak 4 kutatás tudott egyforma tulajdonságokra rámutatni. A vizsgált tulajdonságok közül elsősorban a vezető magasságát, nemét, intelligenciáját, megjelenését, valamint hatalom, ill. teljesítménymotiváltságát említik a kutatók (House & Aditya, 1997)

Az áttörés akkor született, amikor a kutatók a tulajdonságokat az öt nagy tulajdonság elmélet köré gyűjtötték (Geier, 1967).

A tulajdonság alapú elméletek azzal, hogy a leadershipet konkrét tulajdonságokkal operacionalizálták, megalapozták a „megfelelő” emberek megfelelő pozíciókra történő kiválasztását, az általuk azonosított tulajdonságokkal megalapoztak ma is használatos módszertani megközelítéseket is (Lord De Vader & Alliger, 1986). Miközben ezen elméletek célja egyáltalán nem a társadalmi rend megdöntése, hanem éppen ellenkezőleg annak megszilárdítása volt – így a már ismertetett Burrell és Morgen által kidolgozott kétdimenziós koordináta rendszerben ezek az elméletek a funkcionális paradigmában helyezhetők el. A vezetőket gyakran született vezetőknek tekintették, az egyes tulajdonságokkal az elméletek alkotói szerint a vezetők vagy születésüktől fogva rendelkeznek, vagy nem. Ez támasztotta alá a spekulatív gondolatmeneteken nyugvó – elsősorban pszichometriai teszteken alapuló (pl. CPI) – elméleteket.

3.2.1.2 A magatartás központú leadership elméletek

A tulajdonságokon alapuló leadership elméletek hiányosságainak következtében a 40-es és 60-as évek közti kutatások a magatartás központúság felé fordultak. Sikeres vezetőket kerestek, akik vállalkozásokat vezettek a különösen nehéz időkben. A vezetői magatartást vizsgáló elméletek valamennyien azzal a feltételezéssel éltek, hogy a veze-

tők viszonylagosan konzisztensen viselkednek az általuk vezetett csoportokkal (Dansereau et al., 1995). Azt látták: van valami különleges, egyben közös és általánosítható abban, ahogyan a vezetők viselkednek (Average Leadership Style – ALS), miközben három olyan magatartást különböztettek meg, ami a sikeres vezetőkre jellemző: autokratikusság, kemény következetes kommunikáció, hevesesség. Mindazonáltal később bebizonyosodott, az autokratikus vezetési stílus nem mindig a preferált vezetési stílus.

Amennyiben a magatartás-központú elméletek feltételezései helyesek, a felhasználást tekintve máshogyan alkalmazhatóak, mint a tulajdonság alapú elméletek. Ezek az elméletek megkérdőjelezték a megfelelő ember kiválasztására irányuló elméleteket ezzel szemben azt állították, hogy a megfelelő magatartás – és ennek folytán a jó vezető – kiképezhető, fejleszhető. Az elméletek igazolására, ill. vezetői viselkedés megragadására faktorelemzést, interjúkat, megfigyelésen alapuló kutatási módszereket, valamint operacionalizált leadership magatartás mérésére szolgáló skálákat használtak (House & Aditya, 1997). Ezen elméletekben közös, hogy gyakran tesznek megállapítást, ill. ajánlást a hatékony magatartás megválasztására és ezzel a vezetői tekintély megőrzésére, ugyanakkor kevés általánosan és egyértelműen elfogadott konkrét magatartást operacionalizáltak. Mindamellet több – a vezető státuszának leadership hatékonyságára gyakorolt hatását vizsgáló – kortárs kutatás is épít a partícipatív/direktív vezetői keretrendszer alkalmazó eredményekre (Sauer, 2012). A vezetői tulajdonságok pszichológiai és nem pszichológiai motivációs tényezőkkel történő operacionalizálását a vezetői tulajdonságok nemi alapú különbségeinek bemutatására is fel kívánták használni (Širec & Močnik, 2012).

Jóllehet, az elméletek szervezetelméleti háttérében közös jellemzőként megjelenik az interpretatív paradigma, a megértésre irányuló figyelem, mégis aligha vitatható azok leíró, funkcionalista paradigmán alapuló jellege.

A magatartás központú elméletek közül a következőket szemléltetem:

- Lewin autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetés-elmélete
- Likert vezetői tipológiája
- Az Ohio egyetem leadership elmélete
- Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvétel modellje
- A Michigan egyetem modellje

- Misumi teljesítmény-gondoskodás elmélete
- A Blake-Mouton féle vezetési rács
- A skandináv modellek

Lewin autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetés-elmélete

Lewin (1975) és társai a csoportélet vizsgálatára irányuló – iskolás gyerekek körében végzett – kísérletükkor autokratikus, demokratikus és laissez faire vezetési stílusokat különítettek el. Az elmélet inkább leíró, mint előíró jellegű, mindazonáltal – miközben feltárja a csoporttagok elégedettségét az egyes vezetési stílus megjelenésénél, valamint az agresszió, szociális interakciók és csoportstruktúra alakulásának megnyilvánulását az egyes csoportokban –megállapítja, hogy a demokratikus és laissez faire vezetési stílus jobb eredményhez vezet, mint az autokratikus. Lewin, Lipitt, és White, (1975) gyermekcsoportokon végzett kísérletei igazolták, hogy a csoporton belüli ellenségeskedés (mely az elmélet szerint természetesen kihat a teljesítményre is) az autokratikus vezetői csoportban harmincszor gyakoribb volt, mint a demokratikus csoportban. Az agresszív megnyilvánulások pedig nyolcszorosan többször fordultak elő. A kísérletben szereplő 20 tagból pedig 19 jobban szerette a demokratikus vezetőt, mint az autokratikus vezetőt, sőt 10 közül 7 még a laissez faire vezetőt is inkább kedvelte, mint az autokratikusat.

A modell megállapításai ellenére közvetlenül nem hasznosult a vállalati szférában és nem igazán nyert teret a menedzsmentirodalomban sem. Ennek egyik oka az iskolás gyerekekkel végzett kísérlet, a másik Lewin német származásából és a II. világháború alatt elfoglalt szerepéből eredő ideológiai töltet.

Likert vezetői tipológiája

A vezetés tartalmi elemeinek ismertetése kapcsán elmondható, hogy az mindig egyének vagy csoportok befolyásolására irányul, ezáltal mindig személyek közötti kapcsolatot takar, célokhoz kötődik és kommunikációs folyamat keretében valósul meg. Likert (1961) a vezető-beosztott közötti kétirányú kapcsolatot vizsgálta. A vezető mellett a beosztott is igyekszik hatni vezetőjére. Likert utalt arra, hogy kivételesen az adott szervezetben formális szerepet be nem töltő személyek, az ún. informális vezetők is

elláthatnak vezetési feladatot, sőt egyes vezetői feladatok a csoport tagjai váltakozva is elláthatnak (Bayer, 1995).

Likert a keménykezű parancsoló, jóakarató parancsoló, konzultatív vezetői és részvételi-csoport vezetési stílusokat különböztette meg. Hatékony vezetési stílusként a részvételi-participatív vezetési stílust ajánlotta, miközben ennek biztosítására a szervezetben a kettős információáramlási struktúra kiépítését javasolta.

Az Ohio egyetem leadership elmélete

A magatartás központú leadership elméletek közül a legkomplexebb az Ohio egyetem modellje (Stogdill & Coons, 1951). Több ezer magatartásformát szűkítettek a két alapvető, egymástól független, kezdeményezés-strukturálás (initiating structure) és figyelem a beosztottakra (consideration) elnevezésű dimenziókba. A strukturáltság dimenzió azokat a magatartásokat tartalmazza, amelyek a munkabeosztásra, munkahelyi kapcsolatokra, célkitűzésekre és határidők betartására irányulnak. A figyelem leadership stílus dimenziói a beosztottal való kooperációra, valamint konszenzus építésre orientáltak.

A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a legeredményesebb stílus az, melynél magasnak bizonyult mind a kezdeményezés-strukturáltságra, mind a beosztottakra fordított vezetői figyelem is.

Tannenbaum és Schmidt hatalom-részvétel modellje

A szerzők (1966) kutatása abból a kérdésből fakadt, hogy a modern vezető miként lehet demokratikus a beosztottaival kialakult kapcsolatok tekintetében, ugyanakkor hogyan tarthatja meg a szükséges tekintélyét és az ellenőrzést az általa vezetett szervezetben. A vezetői viselkedést egy olyan kontinuumon ábrázolták, melynek egyik végén a vezetőre koncentrált vezetés, a másikon az alárendeltekre koncentrált vezetés, ill. figyelem áll. A vezető ezen a kontinuumon mozogva választhat a hétféle vezetési stílus között³. Mindamellet, hogy az elméletből hiányzik a szituációs tényezők figyelembe

³ A vezető részéről kiválasztható vezetői viselkedés vezető-beosztott kontinuumában a vezetési stílusok a következők:

1. A vezető döntést hoz és bejelenti (folytatás a következő oldalon)
2. A vezető elfogadtatja a döntést
3. A vezető gondolatokat vet fel, és kérdésekre feltevésére ösztönöz

vétele, a szerzők részben utaltak azokra a tényezőkre és erőkre, amiket a vezetőnek figyelembe kell vennie akkor, amikor eldönti, hogyan vezessen. Ezek közül a vezetőben ható erők, az alárendeltekben ható erők és a helyzetben ható erők különösen fontosak, valamint alapot adtak a következő kutatásokhoz illetve elméletek – elsősorban a kontingencia elmélet – terjedéséhez.

A Michigan egyetem modellje

A Michigan egyetem kutatócsoportja az Ohio egyetem elméletéhez hasonlóan két alapvető dimenziót azonosított, a beosztott- (támogatás és interakciók elősegítése), illetve a feladat centrikusat (cél hangsúlyozása és munka elősegítése) (House & Aditya, 1997). A kutatók konklúzióként azt állapították meg, hogy a beosztott orientált leadership stílus a hatékonyság szempontjából sokkal inkább preferált, mint a feladat-orientált.

A kutatás alapján négy leadership faktort azonosítottak: cél–hangsúlyozás és munka facilitálás – ezek a faktorok alkotják a feladat orientált vezetési stílust, a másik a támogatás és interakciók facilitása – ezek alkotják a beosztott centrikus vezetési stílust. Hasonlóan az Ohio egyetem kutatási eredményeihez, a Michigan egyetem – nagyszámú interjú feldolgozásán alapuló – kutatásai is arra a következésre jutottak, hogy a beosztott centrikus vezetési stílus általában eredményesebb, mint a feladat centrikus. A két elmélet között a legjelentősebb eltérés az, hogy míg az Ohio egyetem modellje a két stílust szimultán megvalósítását helyezi előtérbe, addig a Michigan egyetem modellje a két stílust egymást kizárónak írja le (Bakacsi, 1996).

Misumi teljesítmény-gondoskodás elmélete

Misumi (1985) PM⁴ elmélete két leadership dimenzió alapján definiált négyféle leadership stílust különböztetett meg. A teljesítmény orientáltság kétféle aspektust foglal magába: a vezető tervező feladatait, a beosztottak irányítását, a munkafolyamatok kialakítását és fejlesztését, ill. az alkalmazottakra történő nyomásgyakorlást, hogy a

-
4. A vezető bejelenti a megváltoztatható, nem végleges döntést
 5. A vezető felveti a problémákat, javaslatokat kap, meghozza a döntést
 6. A vezető megállapítja a határokat, felkéri a csoportot, hogy hozza meg a döntést
 7. A vezető lehetővé teszi a beosztottaknak, hogy az ő által megállapított határokon belül tevékenykedjenek, döntéseket hozzanak

⁴ Az elmélet a Performance-Maintenance (PM) elmélet néven ismert

feladatokat időben és a megfelelő minőségben végezzék. A másik dimenzió a gondoskodás, mely a vezető biztonságot célzó és szociális folyamatokra irányuló feladatait emeli ki. Misumi eredményei azt mutatták, hogy a Japán vállalatok sikerességéhez a teljesítmény, ill. gondoskodás stílusokra fordított figyelemre egyaránt szükség van. Mindazonáltal, hogy észrevehető, ezek a dimenziók hasonlítanak a nyugati elméletek által definiált feladat, ill. beosztott- vagy kapcsolatorientált dimenziókhoz, ezek továbbfejlesztett változatának tekinthető, elsősorban azért, mert az elmélet a két stílus egy időben történő alkalmazását hangoztatja, másodsorban pedig azoknak alkalmazását külső tényezőktől teszi függővé. Az elmélet továbbfejlesztett változatai később megjelentek úgy a kínai, mint az indiai leadership kutatásokban (Dorfman & House, 2004).

A Blake Mouton féle vezetési rács

A részben az Ohio egyetem elméletéből kiinduló, két dimenzióban grafikusán szemléltetett leadership stílusok Blake és Mouton nevéhez fűződnek (1964), mely modellt vezetési rácsnak, ill. leadership rácsnak is neveznek. A mátrix a feladatra-termelésre, ill. beosztottakra fordított dimenzióból jött létre. A rács nem eredményeket mutat be, hanem a vezetők gondolataiban az eredmények tekintetében domináló faktorokat. A dimenziók által meghatározott metszéspontok 5 jellegzetes leadership stílust írnak le: csoportközpontú, emberközpontú, kompromisszumos vezetés, hatalom-engedelmesség és „fél-vezetés”. Blake és Mouton szerint a legeredményesebb a csoportközpontú vezetés, ahol a legmagasabb a feladatra és az alkalmazottakra fordított figyelem (Bakacsi, 1996).

Mindamellet, hogy az elmélet koncepcionálisan jól szemlélteti a leadership stílusok közötti különbségeket, nem bizonyított az a hipotézis, hogy a csoportorientált vezetési stílus a leghatékonyabb a megnevezett öt vezetési stílus közül.

A Skandináv modellek

Szemben a háború utáni évek stabil gazdasági környezetében született Michigan-i, illetve Ohio-i modellekkel, a Skandináv modellek szerint ezek az elméletek képtelenek a két dimenzió alapuló megközelítésükkel a mai kor dinamikus környezetéhez alkalmazkodni (Ekvall & Arvonen, 1991). Az ő elméletük szerint a megváltozott gazdasági

környezetben a fejlesztésközpontú a hatékony leadership magatartás. A svéd és finn modellek szerint az Ohio Egyetem, ill. a Michigan Egyetem modelljét ezzel a harmadik dimenzióval ki kell egészíteni.

A magatartás-orientált vezetés elméletek bemutatását követően a következő összegző megállapítások tehetők:

1. Az elméletek a szervezeti hatékonyságot összekapcsolták a vezetői viselkedéssel.
2. A feladatorientáltság és a kapcsolattartás képezte valamennyi modell alapját, ez a skandináv modellnél kiegészült a modellbe épülő fejlesztés harmadik dimenziójával.
3. Az elméletek jelentős gyakorlati következménye az, hogy a vezetői viselkedésnek a modellekbe való beépítése teret nyitott a vezető-fejlesztésnek, azt tanulhatóvá, képezhetővé tette.
4. A modellek egyike sem tér ki olyan külső környezeti tényezőkre, melyektől függhet a választott vezetési viselkedés eredményessége illetve eredménytelensége.
5. A modellek a legtöbb kritikus által hangsúlyozott legnagyobb hiányossága a spekulatív jellegük, valamint a mérési módszereik kidolgozatlansága (House & Aditya, 1997).

3.2.1.3 A kontingencia elméletek

A menedzsmenttudomány kezdeti idejében a szervezetekkel foglalkozó elméleti szakirodalom általában nem sokat törődött azzal, hogy a vállalat társadalmi és természeti/ökológiai környezetben működik. Ez nem véletlen, hiszen ebben az időben a szervezetelméletek az uralkodó – a legfőbb célt a nyereség maximalizálásában meghatározó – közgazdasági irányzatok elképzelésein alapulnak. Ebben a szemléletben az emberi és az ökológiai értékek idegen elemként jelennek meg, illetve csak az a kérdés, hogy követésük miként hat az elsődlegesnek tekintett (gazdasági jellegű) cél megvalósulására. Napjainkban azonban a vállalatok működésének társadalmi és ökológiai hatásai, a vállalatok, a vállalatvezetők kapcsolatai annyira jelentőssé váltak, hogy érdemes a vállalat szerepét a nagyobb rendszerek szempontjából átértékelni, valamint a humán oldali fókuszot alkalmazni. A kortárs leadership irodalomban is megjelenik az az állítás, hogy a vezetőknek szükségük van egy olyan kontextusra, környezeti háttérre, melyben a döntéseiket képesek meghozni (Tichy & Bennis, 2007). A külső és belső környezeti tényezők figyelembe vételére orientálódott vezetés-elméletek így a legtöbb teret nyerték a 20. század leadership elméletei közül.

A 60-as 70-es években kialakuló kontingencia elmélet szerint a vezetői magatartást az adott helyzet (külső és belső környezet) körülményei, feltételes kapcsolatai határozzák meg (a kontingencia tehát, mint feltételes kapcsolat jelenik meg). Mivel nincs a különböző feltételek kezelésére alkalmas egységes vezetési koncepció, az adott szituációnak megfelelő legjobb utat kell a vezetőnek megtalálnia.

A független változók (pl. külső környezet) elemzésével, az adott helyzet vizsgálatával a vezető döntsön arról, hogy milyen vezetési módszereket és elveket vagy azok milyen kombinációját választja a megoldáshoz.

A kontingencia elméletek szerint különböző szituációs tényezők különböző vezetői viselkedést igényelnek. Ezek az elméletek ugyanúgy felhasználják a magatartás és tulajdonság alapú leadership elméletek dimenzióit, azonban ezeket nem tartják minden helyzetben eredményesnek, ill. alkalmazhatónak, hanem olyanoknak, amiket különböző szituációs tényezőkhez kell igazítani.

Howel, Dorfman és Kerr (1986) a következő szituációs tényezőket különítette el:

- A feladat strukturáltsága
- A vezető-beosztott kapcsolat minősége

- A vezető pozíciójából eredő hatalma
- A beosztottak szerepének, feladatainak egyértelműsége
- Csoportnormák
- Információk elérhetősége
- A vezetői döntések elfogadása a beosztottak által
- A beosztottak érettsége

Howel, Dorfman és Kerr (1986) a fenti tényezőket hatásuk alapján is csoportosították a következők szerint:

- A leadership hatását semlegesítő (neutralizáló) vagy felerősítő változók, melyek egyes helyzetekben kiolthatják, vagy erősíthetik a leadership hatását.
- A leadership hatását helyettesítő vagy kiegészítő változói.
- A leadership hatását közvetítő változók.

A legtöbb problémát jelentő terület mindemellett az, hogy egyöntetűen elkülöníthető legyen az egyes változók hatása, valamint hogy azok empirikusan azonosíthatók legyenek. Ezen változók elkülönítésére a modellek faktoranalízist, kérdőíves módszereket, valamint megfigyeléseket használtak. Összességében elmondható, hogy a már említett csoportok mellett a szituációs változók a tekintetben is csoportosíthatóak, hogy önállóan, függetlenül a többi változótól fejtik-e ki hatásukat, vagy függő változóként, közvetítőként jelennek-e meg a vezetés és a vezetési folyamat eredménye között. Ezek az elméletek jellemzően leíró, funkcionális paradigmán alapuló szervezetelméleti megközelítések.

A kontingencia elméletek közül a következőket mutatom be:

- Fiedler LKM kontingencia – modellje
- Fiedler és Garcia kognitív forráselmélete
- Hersey és Blanchard szituációs leadership modellje
- Graen vezető-beosztott csere (LMX) elmélete
- House út-cél elmélete
- Vroom és Yetton döntésközpontú, vezetés-participatív modellje
- Dertter, Noel és Charan leadership pipeline elmélete

Fiedler LKM kontingencia - modellje

Az első átfogó kontingencia elmélet Fred Fiedler nevéhez fűződik. Fiedler szerint a hatékony csoportteljesítmény attól függ, hogy a leadership stílus mennyire illeszkedik azokhoz a tényezőkhöz, melyek a vezető hatáskörébe tartoznak (Fiedler, 1967).

Az elmélet középpontjában a legkevésbé kedvelt munkatárs kérdőív (LKM⁵) áll, mely Fiedler szerint azt hivatott mérni, hogy a kérdőívet kitöltő személy feladat-, vagy kapcsolatorientált.

Amennyiben a legkevésbé kedvelt munkatárs viszonylagosan pozitív konnotációban szerepel (magas az LKM összeg), a kérdőívet kitöltő személy kapcsolatorientált. Amennyiben ezzel ellentétesen a legkevésbé kedvelt munkatárs viszonylagosan negatív konnotációban szerepel, a kérdőív kitöltője feladatorientált.

Fiedler feltételezi, hogy a vezető leadership stílusa állandó, gyakorlatilag megváltoztathatatlan (Fiedler, 1980). Ez az állítás lényeges a tekintetben, hogy ha a vezető kapcsolatorientált és a helyzet feladatorientált vezetőt igényel, vagy a helyzetet, vagy a vezető személyén kell változtatni a siker elérése érdekében.

A vezető LKM kérdőívvel megmért leadership stílusát szükséges a szituációhoz kapcsolni. Fiedler szerint három olyan szituációs tényező létezik, mely meghatározza a vezető hatékonyságát. Ezek:

- Vezető-beosztott kapcsolat: annak a mértéke, hogy a beosztottjai mennyire bíznak vezetőjükben, mennyire fogadják el (ez lehet jó vagy rossz).
- A feladat strukturáltsága: annak a mértéke, hogy a feladatok mennyire strukturáltak (ez lehet strukturált vagy strukturálatlan)
- A pozícióból eredő hatalom: annak a mértéke, hogy a vezetőnek mennyire van formális hatásköre a felvételre, elbocsájtásra, előléptetésre, valamint a béremelésre (ez lehet erős vagy gyenge).

A Fiedler modell következő lépése a környezet vizsgálata ezen három tényező alapján. A három szituációs tényező kombinációjából összesen nyolc szituációs variáns állítható össze. Fiedler kutatási eredményei szerint a sikerre törekvő vezetőnek a számára kedvező és kedvezőtlen helyzetekben feladat-orientáltnak, a köztes szituációkban viszont kapcsolat-orientáltnak kell lenni.

⁵ Az eredeti angol megnevezés a Least Preferred Coworker kérdőív

A kutatási eredményeket tekintve Fiedler modellje meglehetősen pozitív visszhangot nyert, bár a kontingencia tényezők komplexitása és bonyolultsága nehézkessé teszi azoknak pontos mérését. A modell alapvető megállapítása, hogy a különböző helyzetek (melyeket a modell hosszabb távon változatlanak feltételez), különböző vezetői magatartást, s mivel ezek egyénenként megváltoztathatatlanok, különböző vezetőt igényelnek. Mindezek mellett Fiedler Office of Naval Research keretében végzett kutatása (1965) szerint eredményes lehet a vezetői munka vezetőhöz való hozzáigazítása is. Ezzel Fiedler modellje jóllehet, némiképp visszatér a tulajdonság alapú leadership elméletekhez – nagyban hozzájárult a következő évek kontingencia modelljeinek fejlődéséhez.

Fiedler és Garcia kognitív forráselmélete

Garcia és Fiedler (Fiedler, 1995) modelljükben építenek Fiedler LKM kontingencia modelljére. A modell elsősorban a stressz, mint negatív környezeti tényező hatására fókuszál, valamint arra, hogy a vezető intelligenciája és tapasztalata hogyan befolyásolja a vezető stresszre való reakcióját.

Az elmélet központi tétele, hogy a stressz a racionalitás ellensége. A modell központi változója tehát a stressz, a további változók a vezető intellektuális képességei, tapasztalata, mint a vezető kognitív erőforrásai. Alacsony stressz hatás esetén a vezető intellektuális képességei pozitívan korrelálnak a vezetői teljesítménnyel, míg tapasztalata negatívan, magas stressz hatás esetén viszont intellektuális képességei negatívan, míg tapasztalata pozitívan korrelál a teljesítménnyel.

Fiedler és Garcia modellje szerint tehát a stressz nagysága az, ami meghatározza, hogy a vezető intelligenciája és tapasztalata hogyan járul hozzá a vezető hatékonyságához. A harmadik változóként megjelenő kognitív erőforrások abban az esetben hatnak pozitívan a teljesítményre, amennyiben a probléma strukturálatlan és a vezető direktív vezetési stílusú.

A modellnek legnagyobb hozzáadott értéke az, hogy összekapcsolta a partícipatív, valamint direktív irányítási stílust a környezeti változókkal (House & Aditya, 1997).

A modell állításainak igazolásakor viszont az egyes változók operacionalizálása, illetve azok minősége bizonyult a legnehezebbnek (ilyen például a vezető tapasztalata, melyet a munkával eltöltött évek számával szemléltettek (Yukl, 1989)).

Hersey és Blanchard szituációs leadership modellje

Hersey és Blanchard elmélete meglehetősen nagy elismerésnek örvend a vezetésfejlesztők körében: a Fortune 500 vállalata közül 400-nak a vezetőképző programjában szerepel, (Robbins, 2002) és elsősorban a praktikus megközelítése miatt kiemelkedően elterjedt a gyakorlatban.

Az elmélet a követőkre, beosztottakra fókuszál. Az elmélet szerint a hatékony vezetési stílus megválasztásának konzisztensnek kell lennie a követők képességeivel.

A modell szerint nem az az elsődlegesen fontos, mit tesznek a vezetők, a hatékonyság attól függ, milyen a beosztottak reakciója ezekre a történésekre.

A modell a vezetés két dimenziójaként a kapcsolat-, illetve feladatorientáltságot jeleníti meg. A szituációs elmélet a vezető-beosztott kapcsolatot analógnak tekinti a szülő-gyermek kapcsolattal, azt valamiféle fejlődési folyamatként is bemutatja, melyben a vezetési stílus fokozatonként fejlődik, és a követők érettségét tekinti a két kombinálható vezetési stílus megválasztása feltételének.

A modellben független változónak tekintett beosztottak érettsége⁶ (Hersey & Blanchard, 1982) négyféle szintjét különböztetik meg, ezeknek dimenziójához, a képességnek és a hajlandóságnak különböző kombinációjához kell illeszkednie a vezető vezetési stílusának:

- M1: a beosztottak sem nem képesek, sem nem hajlandóak felelősséget vállalni
 - M2: a beosztottak hajlandóak lennének, de nem képesek elvégezni az adott feladatokat
 - M3: a beosztottak képesek lennének rá, de nem hajlandóak megtenni azt, amit a vezető elvár tőlük
 - M4: a beosztottak képesek és hajlandóak is elvégezni, amit a vezető elvár tőlük
- Ezekhez illeszkedően kell a vezetőknek megválasztaniuk vezetési stílusukat, mely a szerzők szerint négyféle lehet:

- S1: Diktáló (telling)
- S2: Eladó (selling)
- S3: Résztvevő (participating)
- S4: Delegáló (delegating)

⁶ Hersey és Blanchard a readiness kifejezést használják

A modellben szereplő négyféle vezetési stílus és a magatartásközpontú leadership elméleteknél már bemutatott Blake-Mouton-féle vezetési rács négy sarokpontja között találhatunk hasonlóságot. Az eladó például megegyezik a 9,1 koordinátájú vezetési stílussal. Hersey és Blanchard (1982) állítása szerint viszont ez nem azt jelenti, hogy a két modell között a különbséget mindösszesen a blake-moutoni 9,9 dimenzió „felcserélése” a „vezetési stílust a beosztottak érettségéhez igazítani” kontingencialista ajánlással jelentené. A szerzők szerint a rács a vezető és beosztottra orientált figyelem dimenzióiból indul ki, melyek attitűd alapú dimenziók. Ezzel szemben a szituációs leadership modellben a feladat és kapcsolatorientált dimenzió magatartás dimenziók.

Az elmélet sikeres felhasználása mellett a kritikusok a modell legnagyobb hiányosságának a beosztottak képességének és hajlandóságának mérési metodológiáját nevezték meg (House & Aditya, 1997), ezért mindamellett, hogy a modell a vezetőképésben rendkívül népszerű, a leadership kutatók körében kevésbé elfogadott.

Graen vezető-beosztott csere (LMX) elmélete

A többi kontingencia elmélettel ellentétben, mely a vezető-beosztott kapcsolatot egyféleképpen határozza meg, az LMX⁷ elmélet szerint a vezető megkülönböztetett kapcsolatot alakít ki beosztottjaival, vagyis nem homogén módon viselkedik velük, ill. viszonyul hozzájuk (Dansereau et al., 1973), és szerepszerűen látja el az ezekhez a kapcsolatokhoz rendelt feladatokat. Az elmélet központjában a vezető-beosztott közötti kapcsolatrendszer áll.

Az elmélet tehát arra épít, hogy a vezetői viselkedést az alkalmazottak befolyásolják (Vecchio, 2005). A modell előzményének beosztottak és vezető kapcsolatát elemző VDL modell tekinthető (Vecchio & Gobdel, 1984).

A vezető, elsősorban a döntési idő szűke miatt megkülönböztetett kapcsolatot alakít ki alkalmazottainak egy csoportjával (ingroup), míg másokkal nem (outgroup). Az elmélet szerint a vezető implicit kategorizálja beosztottjait aszerint, hogy azok személyiségjellemzői megegyeznek-e azokkal, melyek benne, a vezetőben fellelhetőek. Mindamellett tehát, hogy a vezető az, aki az ingroup csoportot, annak tagjait kiválasztja, a vezető döntését az alkalmazottak személyiségjegyei alapján hozza meg. Ez a vezető-beosztott szerep van tehát a legnagyobb hatással a vezetői szerepre, szerepdinamikára.

⁷ Az eredeti megnevezés a Leader-Member Exchange Theory

Az elmélet kétféle beosztotti szerepet operacionalizál: a sok támogatáson és interakción alapuló, és a kevés bizalmon és támogatáson, inkább formális kapcsolatokon alapuló. Az ingroup teljesítménye az elmélet szerint magasabb, ugyanakkor alacsonyabb a csoporton belüli fluktuáció és az elégedetlenség.

Az LMX elmélet tesztelésére irányuló egyes kutatások általában megerősítők voltak. Bizonyították, hogy a vezető megkülönböztetett figyelmet szentel egyes beosztottainak és ez az ingroup-outgroup státusz hatással van a munkavállalók teljesítményére és elégedettségére (Novak & Sommerkamp, 1984). A szerbiai GLOBE kutatás eredményei bizonyították, hogy a GLOBE kutatás kultúra dimenziói szignifikáns előrejelzői a munkahelyi elégedettségnek, és ebben a kapcsolatrendszerben a vezető-beosztott csere jellemzői a közvetítő tényezők. A kutatás eredményei arra mutattak rá, hogy a középvezetők erős LMX kapcsolata növeli a munkájukkal való elégedettségüket. A GLOBE elvárt kultúra jellemzői és az LMX tehát lényeges szerepet játszanak a középvezetők munkahelyi elégedettségének növelésében (Vukonjanski et al., 2012).

Mindemellett, hogy az LMX elmélet új távlatokat nyitott a vezető-beosztott kapcsolat vizsgálatában, az elmélet kritikusai szerint az elmélet inkább önbeteljesítő jóslat, semmint a központi tétel bizonyítása. Ugyanígy szerintük nem sikerült egyértelműen igazolni a kapcsolatot a jó kapcsolat, valamint a magas teljesítmény között (House & Aditya, 1997). Az in-group, out-group kialakítása feltételezi a hosszútávon tartós kapcsolatot a vezető és beosztott között, ezért a modell dinamikus környezetben történő igazolása nem történt, nem történhetett meg.

House út-cél elmélete

Napjaink talán legtöbbet idézett elmélete House út-cél (path-goal) elmélete. A motivációs elvárás-elméletre építő modell az Ohio Egyetem modelljéből átveszi a strukturált-ság, ill. a beosztottakra fordított figyelem változókat (House, 1971).

Az elmélet központi tétele: a vezető elsőrendű feladata, hogy támogasson, informáljon, erőforrásokat biztosítson ahhoz, hogy segítse a beosztottakat azok céljainak elérésében. Innen ered az út-cél kifejezés is. A vezető segíti a beosztottjait azzal, hogy biztosítja azok munkahelyi céljainak elérését úgy, hogy elhárítja a munkahelyi célok elérése felé vezető útról az akadályokat. A beosztottak teljesítménye tehát annak a függvénye, hogy a vezető mennyire segít a beosztottak munkahelyi céljainak megvalósulásában. Ez az előfeltevés az alapja az elvárás elméletnek is (Vroom, 1964), mely szerint az

egyének olyan erőfeszítésekre hajlandóak, amelyek számukra kívánatos eredményekhez vezetnek.

House négyféle vezetési magatartást definiált: a direktív, támogató, résztvevő és az eredményorientált⁸, ezzel túllépve a kapcsolat, ill. feladatorientált kettősségen.

Fiedlerrel ellentétben House feltételezi, hogy a vezető elég flexibilis ahhoz, hogy az adott helyzethez a megfelelő magatartást kiválassza (House, 1971).

A modell szituációs változói, mint környezeti változók határozzák meg a megfelelő vezetői magatartását. Amennyiben a vezető tehát a beosztottak munkájának kimenetelét kívánja maximalizálni, ezekből a magatartásokból választja ki a neki megfelelőt.

A környezeti változók így olyan környezeti tényezők, melyek függetlenek a beosztottaktól (feladat strukturáltsága, formális szervezeti rendszer, munkacsoport), valamint olyanok, amelyek a beosztottak személyes tulajdonságai (a kontroll helye, tapasztalat, képességek). A környezeti változók határozzák meg a megfelelő vezetési stílust, míg a beosztottak személyiségjegyei azt befolyásolják, hogy a vezetési stílus és a környezet általuk miként értelmezett.

Az elmélet szerint a vezetői stílus nem lesz hatékony azokban az esetekben, amikor nincs összhangban a környezeti változókkal, vagy az alkalmazottak személyiség jegyeivel⁹ (Mullins, 1996).

A modellt a következő, 3. sz. ábra mutatja be.

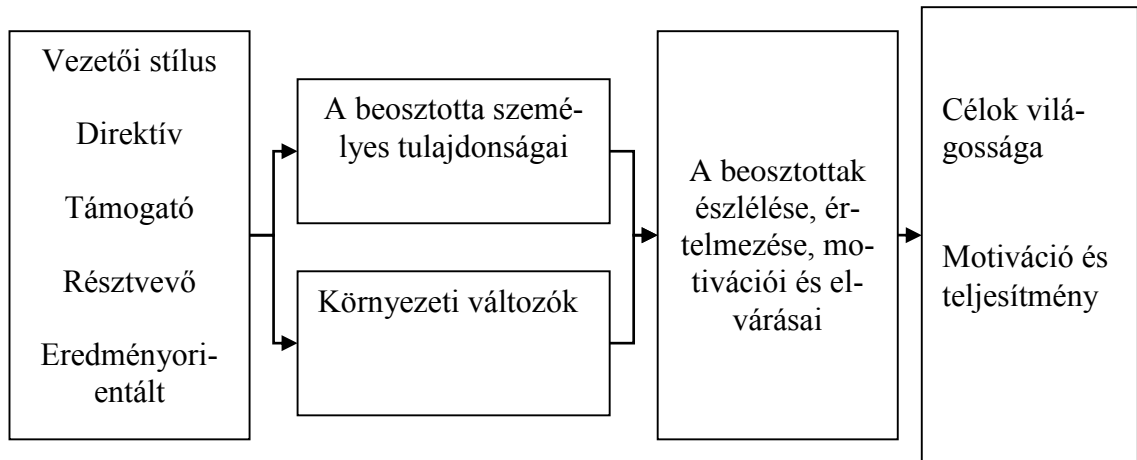
⁸ A négyféle vezetési stílus jellemzői a következők:

1. A direktív vezető közli a beosztottakkal az elvárásait, ütemezi a munkát és megadja, hogyan érik el a célt
2. A támogató vezető barátságos, figyel a beosztottak problémáira
3. A résztvevő vezető a döntések előtt konzultál a beosztottakkal és kikéri azok véleményét
4. Az eredményorientált vezető kihívást jelentő célokat helyez a beosztottak elé és elvárja, hogy maximálisan teljesítsenek

⁹ Az út-cél elmélettel kapcsolatban a következő feltételezéseket fogalmazhatjuk meg:

- A direktív vezetési stílus magasabb elégedettséghez és teljesítményhez vezet, amikor a feladatok nem egyértelműek vagy nagy a stressz hatás, mint amikor jól strukturáltak és körülhatároltak. A direktív vezetési stílust felesleges akkor alkalmazni, amikor a beosztottaknak magas az önérzetük vagy számottevő gyakorlatuk van az adott feladat megoldásában
- A támogató vezetési stílus magas elégedettséghez és teljesítményhez vezet akkor, amikor az alkalmazottak jól strukturáltak feladatokat oldanak meg
- Azok az alkalmazottak, akik érzése szerint az egyén maga az irányító elégedettebbek lesznek a résztvevő vezetési stílussal
- Az eredmény orientált vezetési stílus növeli az alkalmazottak elvárásait a tekintetben, hogy az magasabb teljesítményhez vezessen akkor, amikor a feladatok nem jól strukturáltak

3. ábra: Az út-cél elmélet



Forrás: Mullins (1996, pp. 270)

Az elméletet empirikus igazolását vizsgáló kísérletek nagy része igazolta a kapcsolatot a modellváltozók között, így bizonyítható volt a modell logikai felépítése. A kritikai észrevételek főleg arra irányultak, hogy a modell felépítésénél több elemet nem vizsgáltak megfelelően (Yukl, 1989). Emellett kritikaként említik, hogy a modell sokkal jobban szemlélteti és hangsúlyozza a beosztottak elégedettségét, valamint a vezető elfogadottságát, mint a beosztottak teljesítményét. Ezeket az eredményeket a kutatók a modell multinacionális környezetben végzett tesztje során jegyezték le. Mindezek mellett pozitívként jelenik meg, hogy a modell felhagyott az előző elméletekkel szemléltetett feladat, ill. kapcsolatorientáltsággal és a megfelelő vezetési stílus alkalmazását komplexen szemlélteti, alapot kínálva ezzel ez elmélet további kutatások általi felhasználásához.

Vroom és Yetton döntésközpontú, vezetés-participatív modellje

Vroom és Yetton alkotta meg a vezetői részvétel modellt, mely a döntéshozatalban a vezetői magatartást összekapcsolta a beosztotti participációval (Vroom & Yetton, 1973). A modell állítása szerint a vezetői magatartást a feladat strukturáltsága alapján

kell megválasztani. Vroom és Yetton elmélete normatív, több olyan szabályt foglal magába, melyek szekvenciális követésekor kell a vezetőknek meghatározni, hogy a feladatok strukturáltsága, bonyolultsága mennyire igényli a participatív vezetés stílust, illetve a beosztottak részvételét a döntéshozatalban. Így ez a legelőíróbb elméletek egyike.

A modell egy döntési fa formájában 7 olyan (igen-nem válaszokkal eldönthető) kontingencia tényezőt foglal magában, melyek mérlegelését követően a vezető az autoritatív döntéstől a csoportos döntésen át egészen a döntés delegálásáig (A-autokratikus, C-konzultatív, G-csoportos, D-delegálás) ívelő öt alternatív vezetés stílus egyikéhez jut el¹⁰. A szerzők később az öt lehetséges vezetés stílust hétre bővítették.

Később Vroom és Yago (1980) átértékelték a modellt azzal, hogy a már említett 7 kontingencia tényezőt 12-re egészítették ki, ami viszont a megnövelt lehetséges variánsok által okozott komplexitás miatt megnehezítette a modell alkalmazását. Mindemellett nyolc olyan problémátípust is definiáltak, mely alapján a vezető a megfelelő döntést meghozhatja¹¹.

A kiegészített, továbbfejlesztett elméletet a gyakorlatban többször sikerült igazolni (House & Aditya, 1997), viszont a modellnek a további változók beépítésével sem sikerült megragadnia azt a komplexitást, melyről a vezetői döntéshozatal szól. A modellt a legtöbb támadás felhasználhatósága, gyakorlatiassága tekintetében érte: a kritikák szerint nem valószínű, hogy az adott vezető 12 kontingencia változó, és 7 vezetői magatartás közül mindig ki tudja választani az adott problémának leginkább megfelelő

¹⁰ A hét vezetés stílus a következő (House & Aditya, 1997):

1. A I: A vezető a rendelkezésére álló információk alapján maga oldja meg a problémát
2. A II: A vezető a beosztottaktól nyert információk alapján dönt. A beosztottak szerepe az információ biztosítása és átadása.
3. C I: A vezető a fontosabb beosztottjaival egyenként megbeszéli a problémát és dönt a nélkül, hogy csoportként összehívna őket.
4. C II: A vezető a csoporttal beszél meg a problémát, majd dönt.
5. G I: A vezető a fontosnak ítélt beosztottjával (ketten) közösen döntenek
6. G II: A vezető és a csoport együttesen alakítanak ki és értékelnek döntési alternatívákat, és megpróbálnak egyetértésre jutni a megoldást illetően.
7. D I: A vezető delegálja a döntést.

¹¹ Kontingencia változók és a döntés eredményességét befolyásoló 8 kérdés a Vroom és Yago által átértékelt modellben:

1. Számít, melyik döntési alternatívára esik a választás?
2. Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása?
3. Rendelkezik-e a vezető elégséges információval, hogy a megfelelő döntést meghozza?
4. Strukturált-e a probléma?
5. Elfogadják a beosztottak az autokratikus és direktív döntést?
6. Érdekeltek a szervezeti célokban a beosztottak?
7. Valószínű-e, hogy konfliktus alakul ki a beosztottak között a kívánatos alternatívát illetően?
8. Van-e a beosztottaknak elegendő információjuk a megfelelő döntés meghozatalához, annak színvonalának emeléséhez?

vezetési stílust. Ennek ellenére a modell empirikusan több olyan új kontingencia változót is igazolt, melyeket a vezetői magatartásuk megválasztásakor a vezetőknek mérlegelniük érdemes.

Drotter, Noel és Charan leadership pipeline elmélete

A vállalati életben, azon belül is elsősorban a kompetencia modellek kialakításánál kap fontos szerepet a Drotter, Noel és Charan (2001) által kidolgozott leadership pipeline elmélet – a szlovákiai és magyarországi nagyvállalatok között is találunk rá alkalmazási példákat.

A modell alapfeltevése az, hogy különböző vezetési szintek eltérő kompetenciákkal rendelkező vezetőket igényelnek, illetve hogy az azonos kompetenciák (ez esetben ezek jelenti a kontingencia tényezőket) különböző magatartási formákat igényelnek különböző vezetési szinteken (Drotter, Noel & Charan, 2001).

A vezetés tehát minden vezetési szinten másként kell, hogy megjelenjen. A vezető eredményességének megítélése pedig függ mind a környezeti változóktól, mind attól, hogyan értékeli a beosztottak a követett vezetői magatartást. A modell alapjául szolgáló elmélet viszont nem új keletű. A leadership pipeline alaptétele 1970-ben jelent meg Walt Malert, a General Electric HR tanácsadója munkájában.

A modell töréspontjai minden vállalatban különbözőek, viszont három kontingencia tényezőben összefoglalhatók (Drotter, Noel & Charan, 2001):

- Képességek – az új képességek, melyek az új felelőségek teljesítéséhez szükségesek
- Időbeli alkalmazás – azok az időkeretek, melyek a személy munkáját, annak eredményeit meghatározzák
- A munkához kapcsolódó értékek – mit gondol a személy lényegesnek, ezáltal azt az erőfeszítései középpontjába állítva.

A szerzők az egyes vezetési szinteken ezeket a kompetenciákat jelenítették meg különbözőképpen (véleményük szerint a 360 fokos értékelésekkel és gap-analízisekkel lehetséges az egyes vezetési szintek közötti különbségek gyakorlati megjelenítése is). Példaként itt az egyéni hozzájáruló és az első szintű vezető közötti kompetenciabeli különbséget szemléltetem (Drotter, Noel & Charan, 2001):

2. táblázat: Az első szakasz: az egyéni hozzájárulótól az első szintű vezetőig

Egyéni hozzájáruló ¹²	Első szintű vezető
<p><i>Képességek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Szakmai professzionalitás • Csapatjátékosság • Az egyéni sikerre fókuszáló kapcsolat-orientáltság • A szervezeti folyamatok és eszközök hatékony felhasználása 	<p><i>Képességek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tervezés • Munka kialakítása • Delegálás • Teljesítménymonitorozás • Coaching és visszajelzés • Értékelés és motiválás • Kommunikáció és a munkahelyi klíma kialakítása • A szervezet érdekében történő kapcsolat-építés • Erőforrások megszerzése
<p><i>Időbeli alkalmazás:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Napi figyelem • Saját, elsősorban rövidtávú feladatok teljesítése 	<p><i>Időbeli alkalmazás:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Éves tervezés • A saját és a beosztottak idejének beosztása • A saját és beosztottak prioritásainak definiálása • Az időbeliség kommunikálása a beszállítók, más szervezetek, vásárlók felé
<p><i>Munkához kapcsolódó értékek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Az eredmények személyes professzionalitás által történő elérése • Minőségi szakmai munkavégzés • A vállalati értékek elfogadása 	<p><i>Munkához kapcsolódó értékek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Az eredmények mások által történő elérése • A közvetlen beosztottak sikerei • Menedzseri munka és fegyelmezetttség • A szervezeti egység sikere • Az én, mint menedzser • Megjelenített integritás

Forrás: Drotter, Noel & Charan (2001) alapján

A modell gyakorlati jelentősége elsősorban abban ragadható meg, hogy segített megérteni és kézzelfoghatóvá tenni az idő, vezetői képességek és munkához kapcsolódó ér-

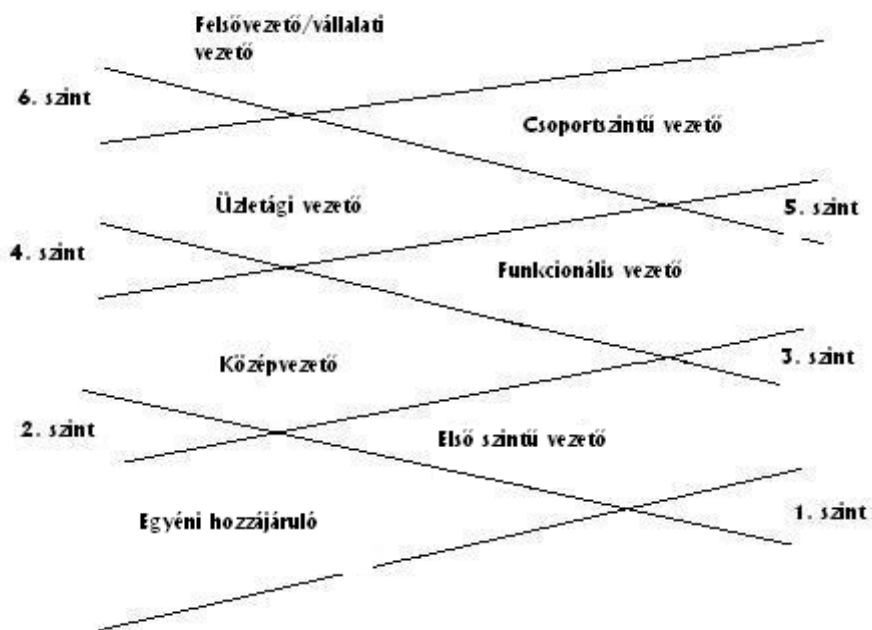
¹² A szerzők az Individual contributor és Front line leader kifejezést használják

tékek szempontjai mellett azt a szemléletet, mely szerint a vezetési stílusok változnak a vezetés különböző szintjein. A modell dinamikus, támogatja a gyakorlati alkalmazást, képzés-fejlesztési programok felépítését, tervezését és megvalósítását, vezetői coachingot és teljesítménymenedzsment, kompetencia és kiválasztási rendszerek kialakítását. Egyúttal szakmailag megalapozott karrierlépéseket is támogat. Segíti az irányított utánpótlás-képzést, segít megtalálni az egyes vezetői szintek eléréséhez kritikus pontokat. Segít továbbá felismerni és megszüntetni azokat a tényezőket, melyek akadályozzák a hatékony vezetési stílus megvalósítását.

A modell hiányosságai, ill. korlátai elsősorban a kisvállalati alkalmazás esetén mutatkoznak meg. A modell ugyanis - lévén hatszintű vállalati vezetési hierarchiára reflektál – elsősorban nagyvállalatokra alkalmazható. Jóllehet, a szerzők megkísérelték felvázolni a modell leegyszerűsített változatát, mely szerintük alkalmazható a laposabb szervezeti struktúrával rendelkező kisebb szervezeteknél is, a kisvállalatok esetében különböző vezetési szintek nehezebben határolhatóak el egymástól. Emellett a modell alkalmazása hosszútávon lehetséges csak, ezért empirikus igazolása is nehézkes.

A modellt bemutató ábra a következő:

4. ábra: Drotter, Noel és Charan leadership pipeline-ja



Forrás: Drotter, Noel és Charan (2001): Leadership pipeline, pp. 25. alapján

Összefoglalásként elmondható, hogy a kontingencia elméletek építettek a magatartás központú elméletekre, miközben a vezetői magatartást a környezeti tényezőktől tették függővé. A kontingencia elméletek a leadership elméletek közül a legelterjedtebbek, a legtöbb kutatás ezen elméletekből indul ki. Az elméletek sokrétűsége és különböző mértékű vállalati, illetve tudományos szférában történő feldolgozásuk mellett megállapítható róluk, hogy:

- A kontingencia elméletek nem tesznek említést azokról a helyzetekről, amikor a vezetési stílus, mint olyan teljesen irreleváns, vagy amikor az egyes kontingencia tényezők helyettesítik vagy teljesen közömbösítik a vezetői magatartást.
- Az egyes modellekben szereplő szituációs tényezők elkülönítése nem minden esetben történt meg, azoknak operacionalizálása nem minden esetben pontos és nem egyértelmű, mely tényezők jelennek meg független, vagy függő változóként.
- A kontingencia elméletek nagy része a mai napig is használatos a vállalati gyakorlatban és a vezető képzési programok részét képezik, mely elsősorban annak köszönhetően, hogy lehetővé tették az egyes vezetési stílusok és leadership operacionalizálását, gyakorlati szempontból történő megfoghatóságát. Ezek a modellek az egyes korszakok vállalati humán erőforrás rendszereiben vezetési-fejlesztési trendek elemeiként jelentek meg.
- Az új leadership paradigma elméletek kidolgozásakor építettek a kontingencia elméletek egy részére, erre elsősorban szerteágazóságuk, komplex megközelítésük tette alkalmassá azokat. Elsősorban az út-cél elmélet említhető, melyre a neo-karizmatikus vezetés elméletének alapjait fektették le.

3.2.2 Az új leadership paradigmából kiinduló elméletek

Az új leadership paradigma elméletei a 80-as évektől jelentek meg, legtöbbször a már korábban kidolgozott elméletek alapjait felhasználva, egymásra épülve, helyenként igencsak szerteágazó és komplex elméletek kidolgozásával. Az viszont mindenképpen közös bennük, hogy kivétel nélkül valamennyi épít a „bizalomra”, mint olyan tényezőre, mely a mai vállalatok legégetőbb vezetési kérdéseként merül fel (Dirks & Ferrin, 2002). Többük (Kovač & Jesenko, 2010) kutatásainak empirikus eredményei azt mutatják, hogy kapcsolat van a szervezeten belüli bizalom szintje és az autokratikus-demokratikus „skálán” megjelenő leadership stílus között (a demokratikus leadership stílus az, ami a legerősebben járul hozzá a vezető és a beosztott közötti bizalom növeléséhez).

Az új leadership paradigma legtöbb elméletére az alábbiak jellemzőek:

- Az eddig bemutatott – racionalitást középpontba helyező – elméletekkel szemben az új leadership paradigmából kiinduló elméletek egyfelől a vezető-beosztott közötti érzelmi kapcsolatrendszerre építenek, másfelől élesen elválasztják egymástól a leadership, ill. menedzsment paradigmát.
- Előtérbe helyezik a jövőkép kommunikálását és a leadership etikai nézőpontból történő megközelítését.
- Az új leadership paradigma elméletei gyakran építenek a már ismertetett elméletekre (pl. egyesek a tulajdonságalapú leadership elméletekből, mások a kontingencia elméletek eredményeiből, valamint megközelítéseiből merítenek), miközben ezeknél bonyolultabb módszertani és elméleti háttérrel rendelkeznek.
- Az új leadership paradigma kognitív megközelítése új elméletek és új kutatási módszertanok kialakulását segítette és a mai napig segíti elő.
- Az elméletek gyakran keresik a leadership, mint olyan árnyoldalait, ill. a leadership befolyásoló, irányító erejének határait, (Useem, 2001)¹³ illetve a leadership fontosságát és minden áron való alkalmazásának kérdését feszegetik.
- Tudományelméleti szempontból az elméletek a vezetői magatartás megértését hangsúlyozva interpretatív paradigmára építenek, miközben az elméletek kutatási

¹³ A leadership a bibliai istenképhez hasonlóan csodaszerként valamint olyan általános tényezőként vált elfogadottá, amelyre minden vállalati történést visszavonatkoztattak, miközben más tényezők fontosságát szinte kizárták.

módszereiben fellelhetők a többváltozós statisztikai elemzések, számítógépes szimulációk, de a kvalitatív mélyinterjúk is.

Az új leadership paradigma elméletek alapfeltevései között két világosan megkülönböztethető irányzat különül el (Huczynski and Buchanan, 1998):

- A karizmatikus, heroikus és vizionárius vezetők elismerése (gyakran inspirációs leadership elméleteknek is nevezik őket).
- Az informális leadership elismerése.

A mai leadership kutatások nagy része arra alapoz – ezzel megteremtve a lehetőséget a vezetésfejlesztőknek –, hogy a vezetőket nem elsősorban a vezetési stílusuk, filozófiájuk vagy személyiségük különbözteti meg egymástól, hanem a cselekvési logikájuk és döntéshozataluk (Tichy & Bennis, 2007), vagyis az, ahogyan a környezetüket értelmezik, és ahogyan a számukra kritikus – hatalmukat és biztonságukat veszélyeztető – helyzetekben reagálnak.

Rooke és Torbert (2005) Vezető fejlesztési profil¹⁴ mondat-kiegészítéses felmérési módszerükkel arra az eredményre jutottak, hogy a cselekvési logikának megfelelően változik a vállalati és az egyéni teljesítmény. A különböző vezetők különböző cselekvési logikát mutattak, azaz különböztek abban, ahogyan a környezetüket értelmezték, és ahogyan reagáltak, amikor biztonságukat megkérdőjelezték. Hét típusú cselekvési logikát különböztettek meg:

- Alkalomleső: önirányult, manipulatív
- Diplomata: normatartó, kerüli a nézeteltéréseket, konfliktusokat
- Szakértő: logikus, ésszerű hatékonyságra törekszik
- Teljesítő: team-munkával éri el a stratégiai célokat
- Egyéniség: egyedülálló megoldásokat hoz létre, egymásba fonja a versengő és vállalati cselekvési logikát
- Stratéga: érvényesíti mind a rövid, mind hosszú távú lehetőségeket, átalakulásokat idéz elő
- Alkimista: társadalmi átalakulásokat idéz elő

¹⁴ Az eredeti megnevezés a Leadership Development Profile

A szerzők szerint legkevésbé eredményes az Alkalomleső és a Diplomata, míg a leg-eredményesebb a Stratéga és az Alkimista.

Az új leadership paradigmából kiinduló elméletekről szóló áttekintésben bemutatott elméleteket abból a szempontból strukturálom, hogy azok a már bemutatott elméleti megközelítések közül melyekre építenek, illetve hogyan kapcsolódnak a Huczynski és Buchanan (1998) által elkülöníthető irányzatokhoz. Ezen megközelítésmód alapján a következő elméleteket dolgozom fel munkámban:

- A neo-karizmatikus leadership elméletek
- Az átalakító (transzformális) és üzletkötő (tranzakciós) leadership elméletek
- A kognitív eszközökkel végzett leadership kutatások
- Új leadership (neo-leadership) megközelítések

Az inspirációs, karizmatikus, üzletkötő, ill. átalakító leadership elméletek alapjai részben közösek, illetve gyakran építenek egymásra. Mivel a GLOBE kutatás kapcsán a karizmatikus leadership külön, általánosan elfogadott leadership stílusként jelenik meg, szükséges, hogy az elméletek külön is bemutassam. Az ebben a fejezetben ismertett elméletek nem tekintethetők lezárt, kiforrott elméleteknek, jellemző rájuk a napjainkban is történő operacionalizálás, az elméletek finomítása illetve tételeiknek bizonyítása. Megállapításaik fejlődnek és teret nyernek napjaink neo-leadership megközelítéseiben is.

3.2.2.1 A karizmatikus leadership elméletek

Annak ellenére, hogy a karizmatikus leadership fogalma az új leadership paradigmából indul ki, fogalma nem új keletű. Az úgynevezett „Nagy Ember” elméletek szerint a vezetők annak születnek, nem pedig azzá válnak, és ezzel egyidejűleg állítják, hogy a „nagy” vezetők akkor lépnek színre, amikor rájuk a legnagyobb szükség van.

A karizma fejtegetésének gyökerei Weber idejébe nyúlnak vissza, aki isteni ajándéknak tekintette a karizmát, a karizmatikus vezetőt pedig olyan „önjelöltnek”, akit kivételes tudásában bízva követnek a nyomorult és elkeseredett emberek. A stabil, hierarchikus szervezeteket és a munkavállalók vezetőik iránti odaadását a karizmatikusság velejárójaként tekintették.

A karizmatikus leadership a kezdeti kutatások szerint akkor tör utat magának, ha válságidőben a klasszikus feladatmegoldó technikák és értékek megkérdőjelezetté váltak (Weber, 1987).

A karizmatikus leadership e felfogásban szakít a megszokottal, elutasítja a rutin alapú megoldásokat. A mai neo-karizmatikus szakirodalomban a karizmatikus leadership fogalmát említve a fantázia, megérzések, vízió elevenednek meg, miközben találkozhatunk olyan nézetekkel, melyek szerint a karizma nem csupán a leadernek, mint vezetőnek az igényeit elégíti ki, hanem az egész társadaloméit (Allert & Chatterjee, 1997).

A mai karizmatikus leadership elméleteket meghatározó egyik tényező az, hogy az alkalmazottak vezetőikbe vetett hite szignifikánsan erősebb, mint a közvéleményé, amit az utolsó évek vállalati kutatásai is alátámasztanak (Robbins, 2002). A gazdasági válság még inkább elmélyítette ezt a szakadékat.

Ez a különbség kétféleképpen magyarázható:

- Egyrészt a kognitív disszonancia törvényszerűségével. Belső szükségletünk, hogy cselekvéseink és az attitűdjeink, hiedelmeink és gondolataink összhangban legyenek egymással (Bakacsi, 2001). Az alkalmazottak hinni akarják, hogy vezetőik megbízhatóbbak, mint általában a vezetők, akikről hallanak.
- Másrészt azzal, hogy a vállalati vezetőkre irányuló közfigyelem miatt a vezetők jóval több időt szentelnek az irántuk lévő bizalom kiépítésének és ennek a törekvésnek az eredményéről elsősorban a beosztottaik szereznek tudomást vagy tapasztalják meg azt.

A mai kor karizmatikus leadership elméletei említésekor szinte valamennyi alkalommal említést tesznek Robert House-ról, aki 1976-ban megalkotott, és azóta többször továbbfejlesztett elméletével az új leadership paradigma egyik elindítójának számít, továbbá a Jay Conger - Rabindra Kanungo szerzőpárosról, akik magatartástudományi alapokra helyezték a karizmatikus leadership elméletét (Karácsonyi, 2006). A két elmélet tartalmában, a generált kutatások mennyiségében és irányában eltér, ezért külön-külön mutatom be azokat.

A karizmatikus leadership elméleteire építő későbbi kutatások helyet kapnak a kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások között is, hiszen ez az irányzat, részben a neo-karizmatikus elméletek továbbfejlesztésének, új megközelítési módjának tekinthető.

Bár az elméletek nagyobb része szerint a karizmatikus leadership úgy szemléltethető, mint nem tanulható stílus, több olyan kutatás is született, melyek szerint a karizmatikus vezetői magatartás elsajátítható (Conger & Kanungo, 2003, Richardson & Thayer, 1989).

Bennis (1984) miután kilencven hatékony és sikeres amerikai vezetőt vizsgált, azt állapította meg, hogy azoknak négy közös kompetenciájuk van: vonzó jövőképet tudnak kialakítani; azt megfelelően képesek kommunikálni úgy, hogy beosztottaik könnyen megértik és azonosulni tudnak vele; azt demonstrálják, hogy maguk is konzisztensen követik a jövőképben megjelenítetteket; végül tisztában vannak saját képességeikkel és ebből előnyt képesek kovácsolni.

A karizmatikus leadership elméletekről elmondható, hogy hangsúlyozzák a vezető-beosztott kölcsönösen egymásra ható kapcsolatrendszerének fontosságát, az érzelmi azonosulást és a vezető által kommunikált vonzó jövőkép megjelenítését. A leadershipet a vezető tulajdonságainak társas, illetve szervezeti kontextusban történő, alkalmazottak tulajdonságain keresztül, gyakran szakaszokra bontható attribúciós folyamaton keresztül jelenítik meg. Az elméletekben mind a funkcionális, mind pedig az interpretatív paradigma jelei megtalálhatók. A széles elméleti háttérrel is felhasználva az elméletek empirikus igazolására leggyakrabban a többváltozós statisztikai elemzések módszereit illetve egyes szerzők a saját maguk által kifejlesztett skálákat alkalmazzák (pl. Conger & Kanungo).

A karizmatikus leadership elméletek közül a továbbiakban a következő elméleteket ismertetem:

- Weber karizmatikus leadership elmélete
- Robert House karizmatikus leadership elmélete
- Conger és Kanungo magatartástudományi alapú karizmatikus leadership elmélete
- Neo-karizmatikus leadership elméleteket.

Weber karizmatikus leadership elmélete

Max Weber vizsgálta először a karizmatikus vezetés társadalmi aspektusait, továbbá azt, hogy annak megjelenése hogyan járul hozzá a társas/társadalmi változásokhoz (Weber, 1987; House, 2001).

Mivel a vezetést a hatalom egyik eszközeként definiálta, a vezetés hatalmi aspektusát is vizsgálta. Weber szerint a legitim uralomnak három tiszta típusa különböztethető meg. Ezek abban különböznek, hogy az uralom legitimitásának érvényessége elsődlegesen

1. racionális jellegű: alapulhat a törvényességen – utasítási jogba vetett hiten;
2. tradicionális jellegű: az emberemlékezet óta érvényes tradíciók megkérdőjelezhetetlenségén és a tradíciók által autoritással felruházott személyes uralom legitim volta vetett hiten alapulhat; illetve
3. karizmatikus jellegű: egy szent, hősi vagy példamutató személy, illetve az általa kinyilatkoztatott vagy megteremtett rend iránti nem mindennapi odaadáson, ún. „karizmatikus uralmon” alapulhat.

Max Weber a bürokrácia által előidézett dilemmából kivezető útként azt javasolja, hogy: „A bürokratikus törzskarok csúcsaira karizmatikus vezetőket és az ipari vállalatok csúcsaira önmagukkal szemben is felelős vállalkozókat kell állítani.” Legismertebb beszédében „A politika mint foglalkozásban”-ban Weber azt is egyértelművé teszi, hogy milyen „belső karizmatikus tulajdonságok” különböztetik meg az igazi karizmatikus vezetőt a csupán demagógtól. A szenvedély, a mérték és a felelősségérzet erénye, a politikai feladat teljes odaadással való szolgálata, az adott helyzetben rejlő lehetőségek és kockázatok felmérése, de különösen felelősségének tudata, ami nélkül minden politikai tevékenység és hatalmi törekvés üres és értelmetlen (Weber, 1987).

A weberi karizmatikus elmélet kapcsolódik ahhoz a tézishoz, melyet Weber „A protestáns etika” c. munkájában (1987) képvisel a vállalatok, valamint a vallási irányzatok összefonódásáról. Tézise szerint a „kapitalizmus szellemében” dolgozó vállalkozókat és munkásokat a puritán protestáns vallási irányzatok, mindenekelőtt a kálvinizmus alakították ki, valamint ők voltak a kapitalizmus legfontosabb előmozdítói. E közben a dolgozó munkások szükségletei a képzeletbeli maslow-i motivációs piramis legalsó szintjein helyezkedtek el. A követőknek eszmei és anyagi érdeke fűződik a közösség további fennmaradásához és állandó újraélesztéséhez, ugyanakkor az igazgatást végző

csoportnak, a kíséret tagjainak, a tanítványoknak, a pártok bizalmi embereinek még erősebb eszmei és anyagi érdeke fűződik ahhoz, hogy a kapcsolat fennmaradjon illetve a mindennapjaik tartós anyagi alapokra épüljenek.

Weber bürokráciaelméletét és az ezzel összekapcsolódó karizmatikus vezetői modellt több kritika is érte. A kritikusok elsősorban azt hangoztatták, hogy a társadalomtudósok már nem vetik többé bizalmukat a karizmatikus vezetőbe, hanem a gyakorlati kommunikációs lehetőségek megteremtését hangsúlyozzák, melyek lehetővé teszik az értelmes megoldások megtalálását a „kialakítók” és az érintettek között. A hatékonyság biztosítására olyan intézkedések születnek, amelyek a „megértés demokratikus rendjét” és a „menedzsment kommunikatív racionalizálását” ültetik a vállalati szabályzatokba (Ulrich, 1986, pp. 341).

Robert House karizmatikus leadership elmélete

Robert House (1976) is azok egyike, akik megpróbálták definiálni a karizmatikus vezetőt, és meghatározni annak tulajdonságait. Elmélete az első karizmatikus leadership modell, mely Weber elmélete után megjelent. A későbbi időkben megannyi empirikus teszten és átalakításon esett át, ezzel újabb kutatásokat generált. Ezeknek egy része egyben egyes aspektusainak tisztázását is jelentette (Karácsonyi, 2006).

A karizmatikus leadership a szerzők szerint a vezető tulajdonságainak, magatartásának és a karizmatikus leadership megjelenési feltételeinek összességéből határozható meg – utóbbiak, mint helyzeti feltételek szemléltethetőek, melyekbe beletartoznak a követők észlelése és azoknak attitűdjei is (House & Jacobsen, 2001). House három olyan személyes tulajdonságot különböztetett meg, melyek a karizmatikus vezetők jellemzői: extrém módon magas önbizalom, dominancia, a saját hiedelmekben való erős bizalom (1976).

House, Arthur és Shamir (1993) a követők karizmatikus vezető által történő befolyásolását, mint négylépcsős folyamatot írja le:

- A vezető megjeleníti a vonzó jövőképet.
- A vezető kommunikálja az erősen teljesítményorientált célokat és határozottan képviseli azt az álláspontot, hogy a követők elérhetik azokat.
- A vezető a tettei és szavai által átadja mindazon új értékeket, melyeket a követők példaként követhetnek.

- A legvégén a karizmatikus vezető a célok elérése érdekében demonstrálja önfeláldozását, valamint hagyományostól eltérő magatartásával megjeleníti a bátorságot, valamint a jövőkép elérése iránti eltökéltséget a követők felé.

A karizmatikus vezető befolyását tehát olyan négylépcsős folyamatként írták le, melyhez a vezető tulajdonságai mellett elengedhetetlen az alkalmazottakkal történő társas interakció, azoknak attribúciói, valamint a helyzeti feltételek megléte. House és Shamir (1993) szerint a karizmatikusság jellemvonásai: a meggyőzés, a hit, a másokat befolyásolni akarás, és a magabiztosság.

Az említett folyamat kiegészítéseként született House és Jacobsen (2001) munkája, mely a már említett négylépcsős folyamatot kiegészítette, ezáltal a karizmatikus leadershipet, mint hatfázisú folyamatot írva le:

- A beosztottak azonosulása
- A beosztottak aktivitásának növelése
- A beosztottak elköteleződése
- A beosztottak csalódása
- A beosztott – vezető kapcsolat elszemélytelenedése és bürokratizálódás
- A beosztottak – vezető közötti elidegenedés

Ez a folyamat abban egészíti ki a már említett befolyásolási folyamatot, hogy – túlmutatva a beosztottakra gyakorolt befolyáson – azt továbbfejlesztve az egész karizmatikus leadership folyamatát írja le.

Conger és Kanungo magatartástudományi alapú karizmatikus leadership elmélete

A szerzők karizmatikus leadership elmélet definíciója szerint az alkalmazottak heroikus és kivételes tulajdonságokkal ruházzák fel azt a személyt, akinél egy bizonyos magatartást vélnek felfedezni (Conger & Kanungo, 1988).

Congerék azt kritizálják, hogy az eddig elméletek elsősorban a karizmától tették függővé az alkalmazottak attitűdjeit, így tehát a követőkre orientált megközelítéseket negligálták, ezáltal felületesre sikeredtek.

A karizmatikus leadership valójában a vezető magatartásának beosztottak általi észlelésén alapuló attribúció. A karizma tehát a beosztottak attribúciója, a karizmatikusság alapja pedig attribúciós folyamatként írható le. Az elmélet szerint a leadership tehát – a

magatartás alapú leadership elméletek megállapításaihoz hasonlóan – magatartásként is leírható. Ilyen szempontból tehát az elmélet épít a magatartás központú leadership elméletekre, ugyanakkor a hagyományos leadership paradigma több elemét is megtalálhatjuk benne. Egyes elemei hasonlítanak a kognitív elméletek alapjaihoz, mégpedig abban, hogy a szervezeti tényezők és környezet mellett a követők észlelésére helyezik a hangsúlyt.

Mindamellet, hogy több kutatás tűzte ki céljául ezeknek a magatartási elemeknek a leírását, legátfogóbban Conger és Kanungo karizmatikus leadership elméletében találkozhatunk velük. Az elmélet szerint a karizmatikus vezetőt az alábbi magatartási elemek különböztetik meg a nem karizmatikustól (ezek a karizmatikus vezetők magatartásának úgynevezett kulcskarakterisztikái melyek különböző formában és mértékben jelennek meg az egyes vezetőknél):

- Jövőkép és annak artikulálása, megjelenítése
- Személyes kockázat vállalás
- A környezet iránti érzékenység
- A követők szükségletei iránti érzékenység
- A hagyományostól eltérő magatartás

Conger és Kanungo a karizmatikus leadership modelljüket különböző hipotézisek mentén építették fel (1987):

- A karizmatikusságot viselkedések-magatartások összességei alkotják,
- A karizmatikus vezetők a megszokott jövőképtől eltérő jövőképet fogalmazznak meg, ez az eltérés viszont a beosztottak elfogadhatósági tőrészküszöbén belül marad,
- A karizmatikus vezetők kockázatvállalók és önfeláldozók,
- A karizmatikus azért is karizmatikus, mert a követői attitűdjeit is megváltoztatja,
- A karizmatikus vezetők a status quo megváltoztatását újszerű eszközökkel érik el, melyek helyenként magas kockázattartalmúak, ezért magának a vezetőnek érdekei ellen is irányulhatnak,
- A karizmatikus vezetők úgy jellemzik a jelenlegi állapotot, mint elviselhetetlent, a hibáit felnagyítják, miközben a jövőkép elemeit vonzónak mutatják be,
- A karizmatikus vezetők képesek a meglévő erőforrások reális felmérésére,

- A karizmatikus vezetők hatalmi befolyása a szakértői és referens hatalmon alapul - ez jóval nagyobb a formális hierarchia által nyújtott pozícióból eredő hatalomnál,
- A karizmatikus vezetők kifejezik eltökéltségüket a célok teljesítése iránt, ugyanakkor figyelembe veszik a követők szükségleteit is,
- A karizmatikus vezetők hatalom megnyilvánulására kevésbé jellemző a konszenzuseresés vagy az irányítás, elsősorban a személyes megnyilvánulásukon keresztül befolyásolják beosztottaikat,
- A karizmatikus vezetők jellemzői nem képesek menedzseri vagy adminisztrátori szerepben megmutatkozni, ezért csak akkor jelenik meg, ha a változások vagy reformok irányítói,
- A stresszhelyzetek segítik a karizmatikusság megjelenését, mivel azok maguk is növelik a beosztottak elégedetlenségét a jelen állapottal,
- A karizmatikus vezetők rendelkeznek olyan tulajdonságokkal, amik stresszhelyzetek nélkül is vonzóvá teszik őket beosztottaik számára, akik karizmatikusnak érzékelik őket. Az alkalmazottak akkor ítélik a vezetőt karizmatikusnak, ha annak magatartása megegyezik saját értékeikkel.

Ezen hipotézisek alapján a karizmatikus leadershipet, mint szakaszokra bontható folyamatot szemléltették:

- A környezet és status quo felmérése
- A célok és víziók megfogalmazása és artikulációja a követők felé
- A megvalósítás: a bizalom és hitelesség felébresztése és fenntartása a követőkben.

A szerzők külön vizsgálták azt is, mi készíti az alkalmazottakat arra, hogy kövessenek egy karizmatikus tulajdonságokkal felruházott személyt. Állításuk szerint ezek az okok egyrészt patológiai szükségletekben gyökereznek, másrészt magasabb rendű szükségletek kielégítésében (vagyis az önmegvalósítás érdekében tanulni a vezetőtől), és a szeretet-gyűlölet kontrasztok általi vonzóerőben¹⁵ keresendők.

Annak ellenére, hogy Conger és Kanungo elméletében résztvevő hipotézisek egyértelműen nem nyertek igazolást, az elméletre több, a kognitív kutatás eszközeivel végzett elmélet is épít. Elsősorban alapozva a beosztottak énképe alapján képzett projekci-

¹⁵ Az eredeti kifejezés a love-hate element

óra és a beosztottak attribúciójára, kiemelve a karizmatikus leadership önfeláldozó mindemellett viszont kockázatvállaló jellemzőit, ezeket pedig alkalmazva a vállalati gyakorlatban. Külön kutatások alapjait szolgálhatja az a kérdés is, hogyan változik a karizmatikusság megítélése országról országra, szervezetről szervezetre (lásd a későbbiekben a GLOBE kutatás ehhez kapcsolódó kérdéseit az ehhez kapcsolódó fejezetben), valamint hogy hogyan hat a karizmatikus leadership mind az individuális alkalmazottakra, mind pedig azok csoportjára.

Shashkin (1988) a jövőkép kialakításán kívül további magatartásokat is azonosított a karizmatikus vezetőknél: a mások figyelmének felkeltése az eredeti, kreatív cselekvések iránt; eredményes interperszonális kommunikáció; a hitelesség szemléltetése; az önbecsülés és mások megbecsülésének felmutatása; a rizikóvállalás.

Összefoglalásként elmondható, hogy a karizmatikus leadership elméletek szerteágazó megközelítésekhez vezettek, több további kutatást generálva, elméleteket létrehozva, melyek nagy része a mai napig nem nyert egyértelmű empirikus igazolást. Amit a kritikai észrevételek általában hangoztatnak az – a továbbiakban bemutatott leadership árnyoldalain kívül - a kontextuális tényezők hiánya és a karizmatikusság befolyásolási mechanizmusának tisztázatlansága. Kritikaként említik (Yukl, 2002) továbbá a karizmának, mint fogalomnak többértelműségét és megfoghatatlanságát, valamint azt, hogy nem egyértelmű az a befolyásolási folyamat, ami a karizmatikus vezető magatartásának köszönhetően jelentkezik. Nem tisztázott a környezeti tényezők hatása sem. Conger és Kanungo (1988) például kutatásaik során találtak olyan vállalatokat is, melyek gazdasági fellendülés alatt működtek és ennek ellenére mégis karizmatikus jegyekkel felruházott vezetőik voltak. Weber (1988) szerint viszont éppen az segíti a karizmatikusság kialakulását, amikor társadalmi, illetve szervezeti krízishelyzetek jelentkeznek. Szintén ellentmondásosak és nem egyértelműek azok a megállapítások, melyek szerint a karizmatikus leadership megjelenése korrelál a szervezeti struktúra mélységével, nem bizonyított egyértelműen, hogy a lapos, vagy a hierarchikus szervezetek támogatják inkább a karizmatikus leadership megjelenését.

A neo-karizmatikus leadership elméletek

A neo-karizmatikus kutatások azt állítják, hogy a karizmatikus leadershipet csak szervezeti kontextusban szabad vizsgálni és lehet megérteni, mivel a karizmatikus leadership mind kapcsolati, mind pedig attribúciós jelenség.

A már bemutatott karizmatikus leadershipre irányuló elméletek modelljein felül külön figyelmet szentelnek az intuíciónak, illetve annak szerepének is.

Az intuíció szerepét és természetét többen a sakkról szóló tanulmányokon keresztül mutatják be (March, 2005). Sokszor bebizonyosodott már, hogy egy nagymester képes arra, hogy egyszerre akár több mint ötven ellenféllel játsszon szimultán mérkőzést, miközben egyik táblától a másikhoz megy. A játék elemzése rámutatott arra, hogy a nagymesterek intuíciója a figyelmeztető jelenségek észlelésén alapul. Ezek a jelenségek – melyek nagyban hasonlítanak a múltbeli játékok állásainak ezreiből szerzett tapasztalatokhoz – rámutatnak azokra a gyengeségekre, amelyeket az ellenfél bábuinak elhelyezése keltet. Az intuíció tehát egyszerűen az a képesség, amellyel észrevesszük azokat a dolgokat, amelyek hasonlítanak múltbeli tapasztalatainkra.

A másik irány, amit a neo-karizmatikus leadership elméletek követnek: a kontextuális tényezők vizsgálata. Conger (1993) szerint azok a kihívást jelentő tényezők, mint például a felélénkülő globális gazdasági verseny szükségessé teszik az új leadership készségek és ezzel a karizmatikusság megjelenését.

A mai neo-karizmatikus leadership témájú kutatások elsősorban arra fókuszálnak, hogy a karizmatikus leadershipet kapcsolatba állítsák a vállalatok versenyképességének változásával, hatékonyságának növekedésével. Ezek körébe sorolható Collins kutatása. A kutatás fókuszában 29 olyan nagyvállalt állt, mely a „jó”-ból a „kiváló” csoportba jutott (a tőke megtérülési rátája (ROI) az utolsó 15 évben a legjobb volt). A kutatás azt állapította meg, hogy ezen vállalatok karizmatikus vezetői egy személyiségjegyben tértek el a már leírt elméletek „klasszikus” karizmatikus vezetőitől. Mindegyikük nélkülözötte az ego-irányított karizmatikusság elemeit. A kutatás ezt a vezetői magatartást (melynek jellemzője a rivaldafény kerülésében is megnyilvánuló szerénység és szakmai elkötelezettség) nevezte a leadership 5. szintjének¹⁶ (Collins, 2001).

Egy másik fogalom, ami a neo-karizmatikus leadership elméletekkel kapcsolatban megjelenik a heroikus- és szuper-leadership. A heroikus leadershipet vizsgáló kutató-

¹⁶ A szerző által használt kifejezés a Level five leadership

sok legfontosabb célja az volt (Manz & Sims, 1991), hogy választ adjanak arra a kérdésre: vajon ez a legmegfelelőbb leadership a mai vállalatok számára? A szuperleadershipet a heroikus leadership fölé az helyezi, hogy annak legfontosabb jele a követők olyan módon történő vezetése, hogy azok saját magukat irányítsák. A szuperleadership tehát az, ami mellett az alkalmazottak önvezetővé válnak (Manz & Sims, 1991).

3.2.2.2 Az üzletkötő és átalakító leadership

Az üzletkötő (tranzakciós) és átalakító (transzformális) leadership fogalma Bass és Burns nevéhez köthető (1985).

Mivel a transzformális vezetők karizmatikusak is, a szerzők találtak némi átfedést a karizmatikus leadership elméletek és a transzformális leadership elméletek között, így némileg az üzletkötő és átalakító leadership elmélet neo-karizmatikus elméletként is felfogható. Több elmélet szerint a karizmatikus leadership a transzformálisnak egyik iskolapéldája.

Bass (1985) szerint a karizma viszont nem szükségszerűen része a transzformális leadershipnek és csupán a karizma nem elegendő a transzformális leadershiphez. Eközben a transzformális és tranzakciós (átalakító és üzletkötő) leadershipet úgy írta le, mint egy dimenzió két ellentétes pólusát, mely egy vezető magatartásában akár egyszerre is fellelhető.

A már bemutatott hagyományos leadership paradigmából kiinduló elméletek nagy része, pl. az Ohio Egyetem modellje, Fiedler, valamint az Út-cél elmélete, valamint a Leader-participáció modell is üzletkötő vezetőkről beszél. A szervezeti változások azok, amik elengedhetlenné tették, hogy a vezetők fel legyenek ruházva olyan képességekkel és készségekkel, melyek a vízió kommunikálása és követése, valamint a vállalatot megváltoztatni képes tulajdonságokat ötvözik (Connel et al., 2005). A legújabb koncepciót e téren a transzformális leadership fogalma jelenti, mi közben a tranzakciós leader az a személy, aki a motiválja és vezeti beosztottjait abban az irányban, amerre a vállalati célok mutatnak, tisztázva a feladatokat és kompetenciákat, egyúttal megfelelően az aktuális feladatoknak is. A tranzakció kifejezés a vezető és beosztott között üzleti csere jellegű kapcsolatra utal. Ez a vezető azzal vezeti és motiválja a követőket a kitűzött célok irányába, hogy tisztázza a célokat, szemlélteti az elvárásait, a beosztottak

pedig ennek cserébe követik és teljesítik elvárásait. Eképpen a tranzakciós vezető demonstrálja az elvárásokat mind a célok mind a teljesítmény irányában, nyilvánossá teszi az ezért elnyerhető jutalmat, előre jelzi a feladat megoldásával kapcsolatos problémákat és aktív menedzsmenttel beavatkozik, amennyiben szükséges. Az átalakító leadership elmélet szerint viszont létezik egy másik vezető, aki inspirál és összeköti a követők személyes céljait a vállalati célokkal olyan formában, hogy a beosztottak a szervezet érdekében felülemelkednek saját önérdekükön, azzal, hogy saját önmegvalósításukat látják a vállalati célok teljesülésében. Ő egy másképp gondolkodó vezető, aki úgy inspirálja követőit, hogy azok személyes céljaikat olvasztja egybe a vállalat prioritásaival, aki mélyreható és kivételes hatással van a beosztottaira, akik ezáltal személyes sikerüket a szervezet sikereiben élik meg. Őt nevezi Bass transzformális vezetőnek (1985). A tranzakciós leadershippellel ellentétben – ami csupán a jelen célok hatékony teljesítésére összpontosít – a transzformális leadership egyet jelent a változás víziójának bemutatásával és az ehhez kapcsolódó változási folyamat bemutatásával (Connel et al., 2005). Mindemellett a kutatások eredményei azt is igazolták, hogy a transzformális leadershipnek szignifikáns pozitív hatása van a szervezeti tanulás mind a négy alkotóelemére is (Zagoršek et al., 2009).

A két leadership stílus közötti különbségeket a következő ábra szemlélteti.

3. táblázat: Tranzakciós és transzformális leadership

<i>Tranzakciós leadership formái – a vezető magatartása</i>	<i>Transzformális leadership – a vezető magatartása</i>
A teljesítményt jutalmazó magatartás – a vezető a jutalom fejében elvárt magatartást tisztázza és közvetíti a beosztottak felé.	Idealizált befolyásolás – a vezető befolyásolása annak tulajdonságai (karizmája), példamutató magatartása segítségével történik. A beosztottak azonosulnak a vezetőjükkel és rajta keresztül az általa közvetített célokkal, amit a vezető személyes példamutatásával és az alkalmazottak számára vonzó magatartásával, ill. tulajdonságaival ér el.
Kivételes események alapján történő, aktív vezetés – a vezető a beosztottak tevékenysége alapján avatkozik be akkor, amikor ennek	Inspiráló motivációs leadership – a vezető vonzó célokat közvetít beosztottai felé, amiket ambíciózusan és optimistán kommunikál,

szükségességét látja. A szükségesség kritériuma az, a beosztottak mennyire követik az által meghatározott célokat. A vezető a célok irányába terel, de nem csak a problémák megjelenése esetén avatkozik be.	hangsúlyozva annak előnyeit és elérhetőségét.
Kivételes események alapján történő passzív vezetés – a vezető csak a problémák megjelenésénél avatkozik be, amikor is a beosztottak tevékenysége eltér az általa meghatározott céloktól.	Intellektuális stimulálás – a vezető arra ösztönzi beosztottait, hogy innovatív gondolkodásukkal maguk is magasabb rendű szükségleteiket elégítsék ki, miközben ebből kifolyólag nagyobb kihívást jelentő vállalati célokat érnek el.
A laissez-faire leadership – a vezető nem avatkozik be, nem cselekszik aktívan, csupán a célokat tisztázza.	Individuális figyelem és egyéni szerepvállalás – a vezető valamennyi beosztottjára, azoknak egyéni szükségleteire figyel, támogatja őket, velük állandó kapcsolatban van.

Forrás: (Bass, 1999, Avalio et al., 1991 alapján)

Anderson (1992) az átalakító vezetés megjelenését időbeli trendben, a hagyományos vezetésből való áttérésként szemlélteti. Pillai, Schreisheim és Williams (1999) szerint az átalakító vezetés növeli a csoporton belüli bizalmat azzal, hogy az alkalmazottak céljai összekapcsolódnak a vállalati célokkal. Hasonlóan a karizmatikus leadershiphez, az átalakító leadership is az attribúciós folyamatra épül, Bass és szerzőtársai (2003) szerint – akik az üzletkötő, valamint átalakító leadership és vállalati hatékonyság közötti kapcsolatot vizsgálták – pozitív korreláció fedezhető fel az átalakító vezetés és a szervezeti egység teljesítménye között. A kutatók, a transzformális és tranzakciós leadership mérőeszközéül a MLQ¹⁷ kérdőívet használták, mellyel a vezetőknél az üzletkötő és átalakító vezetés kilenc dimenzióját, ill. magatartásnak megjelenését méri. Az üzletkötő és átalakító leadership elméletének kritikájaként – melyek nagyfokú hasonlóságot mutatnak a karizmatikus leadership elmélet kritikai észrevételeivel, ezzel is bizonyítva az elméletek rokonságát – leggyakrabban a következő kritikai észrevételek hangzanak el (Yukl, 2002):

- Az elmélet kevés figyelmet szentel a környezeti tényezők hatásának, nem tér ki a szituációs tényezők szerepére.

¹⁷ MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire – több faktoros leadership kérdőív.

- Hasonlóan a karizmatikus leadership elmélet kritikájához, itt is megjelenik az észrevétel, mely szerint nem tisztázott a befolyásolási folyamat, mely főleg az átalakító leadershipnél jelentkezik.
- Yukl szerint az üzletkötő és átalakító vezetés fentebb bemutatott magatartásai mellett az elmélet nélkülöz további lényeges vezetői magatartásokat. A modellről tehát nem állítható az, hogy minden vezetői magatartást lefedne.
- Nem egyértelmű, miként kapcsolódnak az átalakító és az üzletkötő leadershipben jelzett viselkedések egymáshoz, ezek individuális hatása sem operacionalizált.

3.2.2.3 A kognitív eszközökkel végzett leadership kutatások

A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership elméletek szerteágazósága nem engedi meg, hogy egységes arculatban, egységes modellben legyenek bemutatva. Mindazonáltal tartalmazznak olyan megközelítéseket, melyek valamennyi alapjául szolgálnak, ilyen az a kijelentés is, mely szerint „a leadership jellemzői a követők elméjében találhatóak” (Eden & Leviathan, 1975, idézi: Lord & Emrich, 2001, pp. 1); vagy ahogyan Bennis (2004) fogalmazta meg, a vezetők gyakran válnak olyan felületté, amelyre a beosztottak saját hatalomról és kapcsolatokról kialakított elképzeléseiket vetítik. A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások ezért a leadershipet a követők észlelésén, a vezetői magatartás projekcióján és annak a beosztottak énjére gyakorolt hatásán keresztül ragadják meg, ezeknek a tényezőknek feltárására irányulnak. Látható, hogy a kutatási módszerek eltérősége mellett erősen építenek a karizmatikus és főleg a neo-karizmatikus elméletekre, kiemelve az egyén és vezetője közötti kölcsönös kapcsolatrendszer, a kommunikáció és a metakognitív folyamatok fontosságát, valamint a már a karizmatikus leadership kritikájaként említett helyzeti tényezők figyelembevételének lényegességét, annak hatását a beosztottak észlelésére. A következőkben az implicit leadership elméleteket, integrált elméleteket, valamint a szervezeti változásokra fókuszáló tanulmányokat összegzem.

Az implicit leadership elmélet

Az implicit leadership elméleti megközelítés (a továbbiakban ILT, vagyis Implicit Leadership Theory) szerint az egyéneknek vannak belső meggyőződések, hiedelmek és értékítéleteik azon magatartások tekintetében, melyek megkülönböztetik a vezetőt a követőktől, a hatékony vezetést a nem hatékonytól. Ugyanakkor ezek a hiedelmek és értékítéletek máshogyan jelennek meg stabil környezeti feltételek mellett és máshogyan krízishelyzetekben (Phillips & Lord, 1981). Azok a modellek, melyek ebből az elméleti háttérből indulnak ki, azt illusztrálják, hogyan formálják és befolyásolják a kultúrák azt, hogy az adott kultúra tagjai hogyan gyűjtik, szelektálják, illetve raktározzák a vezetőkről szóló információkat.

Az ILT alapfeltevéseit legszembetűnőbben a következő állítások mutatják be:

- A vezetőknek a beosztottaik különböző attribútumokat tulajdonítanak, és az alapján fogadják el őket, hogy a vezető magatartása és a követőben jelen lévő implicit leadership elmélet között milyen a kapcsolat.
- AZ ILT meghatározza, moderálja, befolyásolja a vezetés és a vezető elfogadottságát, képességét a befolyásolásra és azt, hogy a vezetőnek beosztottaik milyen státuszt és privilégiumokat tulajdonítanak.
- Krízishelyzetben megnő a karizma észlelésének esélye és a beosztottak különbözőképpen értékelik a karizmát, attól függően, hogy a vezető felelős a krízishelyzetről, vagy sem (Lord & Emrich, 2001).
- Egyes környezeti tényezők – mint például a vállalati vagy társadalmi kultúra – felelősek az implicit leadership esetenként eltérőségéért. Ennek megfelelően az elmélet szerint a különböző kultúrákra különböző ILT elméletek jellemzőek. Ezzel az elmélet épít az érték-hiedelem elméletre (McClelland, 1985), mely szerint a kultúrák tagjai által vallott értékek és hiedelmek meghatározzák, hogy a látott magatartást a követők milyennek érzékelik, és ez milyen reakciókra készíti őket akár tudatos vagy tudattalan motivációs alapon. Erre az elméleti megközelítésre épít a későbbiekben részletesen bemutatott GLOBE kutatás is.

Integrált elméletek

Az integrált elméletek központi hiedelme az, hogy a kultúra különböző attribútumok és hiedelmek összessége, melyek megkülönböztetik az egyik kultúrát a másiktól és elővételezik azt is, hogy az adott vezetői magatartás mennyire gyakori és elfogadott az adott kultúrában (House & Javidan, 2004). Ezért az elmélet a leadershipet elsősorban a társadalmi és szervezeti kultúra „szemüvegén” keresztül vizsgálja, megjelenítve mind a leadership hatását a környezetre, mind pedig a környezet hatását a leadershipre. Az elmélet a következő hiedelmekre épül:

- A társadalmi normák, elfogadott értékek befolyásolják a vezetői magatartást.
- A leadership is befolyással van a szervezeti formára, kultúrára, elfogadott magatartásra.
- A társadalmi kulturális értékrend és gyakorlat hatással van a szervezeti értékrendre és gyakorlatra.
- A szervezeti kultúra és gyakorlat befolyással van a leadershipre.
- A társadalmi és szervezeti kultúra és gyakorlat befolyásolja azt a folyamatot, melyben az emberek közösen fogadnak el implicit leadership elméleteket.
- A stratégiai szervezeti kontingenciák, mint a környezet, méret, technológia meghatározzák a szervezeti kultúrát és a szervezeti gyakorlatot.
- A stratégiai szervezeti kontingenciák (szervezetekről, formákról) úgy, mint például a környezet, méret és technológia meghatározzák a megjelenő, szervezeten belüli vezetői attribútumokat és vezetői magatartást.
- A kulturális hatások moderálják a stratégiai kontingenciákat, úgy, mint a szervezeti formát és a szervezetben lejátszódó folyamatokat.
- A leadership elfogadása az ILT és a vezetői magatartás függvénye.
- A leadership hatékonysága a stratégiai szervezeti kontingenciák, a vezetői magatartás és attribútumok interakciójának függvénye.
- A vezető beosztottjai által való elfogadása támogatja a hatékony leadershipet.
- A leadership hatékonysága idővel a vezető elfogadásához vezet.
- A társadalmi kulturális gyakorlat kapcsolódik és korrelál a nemzetek gazdasági versenyképességével.
- A társadalmi kulturális gyakorlat kapcsolódik a benne élő egyének fizikai és szellemi egészségérzetéhez.

A kortárs közép-európai leadership kutatások szintén az integrált elmélet hiedelmeinek relevanciáját hangsúlyozzák. Egy szerb kutatás az elvárt vezetői magatartás beosztottak hatékonyságára gyakorolt hatását igazolta (Pečujlija et al., 2011). A kutatás eredményei alátámasztották a vezetői hatékonyság integrált modellen alapuló téziseit, mind a vezetői magatartás mind pedig a beosztottak felé irányuló attitűdök oldaláról. A hiedelmek sokaságából látható, hogy a modell komplexitása gátolja annak komplex tesztelését, ezáltal inkább az egyes hiedelmek közötti kapcsolatok tesztjére helyezve a hangsúlyt (House & Javidan, 2004).

A szervezeti változásokra fókuszáló tanulmányok

Ezek a tanulmányok elsősorban azt kutatják, milyen szerepe, jelentősége van a vezetésnek a változásvezetésben, illetve hogyan érzékelik és értékelik mind a vezetők, mind pedig követők a leadership, változások közbeni megjelenését. A hatékony vezetői magatartást esettanulmányokon, gyakran történelmi eseményeken keresztül operacionalizálják (Goodwin, 2009).

Abból a paradigmából indulnak ki, hogy a szervezeti változások nem a szervezet, hanem az egyén, vezető, beosztott, partnerek, beszállítók és vásárlók szintjén mennek végbe (Dublin, 2007, Beer et al., 1990), ezért a változásvezetés szemléltetéséhez kognitív és magatartás-pszichológiai téziseket használnak (Dublin, 2007). Ezért a változás kihívása nem a fizikai munka megsokszorozásában, hanem a szellemi munka fejlesztésében rejlik (Duck, 1993). A változásvezetéshez legalkalmasabbaknak azokat a vezetőket jelölik meg, akik mentesíteni tudják a szervezetet az aktív inerciától (vagyis az aktív változás kerüléstől), mint „belső külsősök” (Sull, 1999), tehát akik mindamellett, hogy érintettek a változásban, külső szemlélőként tudnak hozzájárulni a változáskezeléshez.

Annak ellenére, hogy az elméletek építenek a változásvezetéssel kapcsolatos kutatások megvalósításához kötött kérdéseket már megválaszoló tanulmányokra (pl. a Zaltman-Duncan, vagy Nutt-féle taktikákra, 1977) igen kis számban vannak jelen és eredményeik egyelőre nem rendszerezhetőek (Lord & Emrich, 2001), valamint nincs egyezés a tekintetben sem, hogy melyek a változásvezetés folyamatát gátló, illetve segítő tényezők (Sirkin et al., 2005)

3.2.3 Leadership elméletek és a vállalati gyakorlat

A már bemutatott tudományos alapokon nyugvó elméletek fokozatosan begyűrűztek a vállalati életbe és annak mindennapjaiba. Ennek elsősorban az volt az oka, hogy a kezdeti leadership kutatásoktól kezdődően vállalati problémákra voltak hivatottak válaszokat nyújtani. Az összetettebb vállalati formák, bonyolult gazdasági folyamatok azután további kérdéseket és ezáltal további elméleteket generáltak. Jellemzően a kontingencialista elméletek azok, melyek a legtöbb teret nyerik a mai menedzsmentirodalomban. Gyakran viszont – és ez az elméletek kritikájaként is megjelenik – az elméletek az egyes vállalati és társadalmi berendezkedés igazolására jöttek létre, így a vállalati gyakorlatban alkalmazhatatlannak bizonyultak, illetve a vezetők nagyfokú bizalmatlanságába ütköztek.

Mindazonáltal a vállalati gyakorlatban is fellelhetőek olyan modellek, melyek már meglévő, főleg kontingencia elméletre építve, azt továbbfejlesztve igen gyakorlatias módon ragadják meg a leadershipet, ezzel operacionalizálva, kézzelfoghatóvá téve azt. Egyesek a szervezeti gyakorlat és a leadership kialakulásának kapcsolatát hangsúlyozzák, miközben az általános vállalati leadership jellemzőkre már, mint vállalati „leadership brand”-re tekintenek (Ulrich & Smallwood, 2007).

Groove (1995) a vezetői stílust, mint irányítási módot értelmezi. A modell egyik jellemző vonása, hogy állítása szerint a szituációs tényezők összessége olyan helyzetet teremt, melyben semmilyen vezetési stílus sem lehet hatékony. A modell szerint két olyan szituációs tényező van, melyhez az irányítási módot igazítani kell. Ezek az alkalmazott egyéni, ill. csoportérdekei, valamint az adott munkahelyen fellelhető bizonytalansági-bonyolultsági tényező („BB tényező” - alacsony vagy magas lehet). Amikor az önös érdeknek van döntő szerepe, a BB tényező szerepe pedig csekély, a szabadpiaci törvények szerinti „racionális” leadership stílus a megfelelő (tisztában kell lenni tehát azzal, hogy az alkalmazott úgy fog reagálni a vezető vezetési törekvéseire, ahogyan azt a személyes érdeke diktálja). Amikor az egyéni érdek a csoportérdek irányában változik, az irányítás legmegfelelőbb módja a szerződéses megállapodás, a szerződés alapú irányítás. Amikor a csoportérdek dominál és a BB-tényező szerepe nő, a kulturális tényezőkön alapuló irányítási mód a megfelelő. Végül, amikor a bizonytalanság-bonyolultsági index magas és az egyéni érdek dominál, nincs olyan leadership magatartás, mely előre meghatározhatóan hatékony lehet.

A modellt a következő ábra szemlélteti (Grove, 1995):

5. ábra: Grove leadership modellje

Egyéni érdek	Szabadpiaci erők	Semmi sem működik!
Egyén motiváció	Szerződéses kötelezettségek	Kulturális értékek
Csoport érdek		
	Alacsony	Magas
	BB-tényező	

Forrás: Grove (1995)

Bogsnes (2012) a szervezeti/környezeti változás és a leadership stílus kapcsolatát a klasszikus menedzsmentből leadershipbe való átmeneten keresztül szemlélteti. A dinamikus környezeti változásoknak való megfeleléshez szükséges, hogy mind a munkavállalók képesek és hajlandók legyenek a feladataik ellátására, mind pedig elmozdulás történjen a klasszikus menedzsmenttől a leadership irányába, ez viszont maga után kell, hogy vonja a vállalati folyamatokban történő változásokat is. Mindezt az elmozdulást a költségvetésen felüli szemléletmód bevezetésével hangsúlyozza.

6. ábra: Bogsnes költségvetésen felülemelkedés szemlélete

Dinamikus	Relatív és direktív célok, dinamikus tervezés, holisztikus értékelés	Költségvetésen felülemelkedés szemlélet
Folyamat		
Stabil	Rigid, részletes, titkosított, centralizált vezérlés	Érték alapú, transzparens, autonómia, belső motiváció
	“X”	“Y”
	Leadership	

Source: Bogsnes, B. Human Asset Forum, November 2012 előadása alapján.

3.2.4 Leadership, mint csodaszer?

A leadership és magának a vezetés megítélésének vizsgálatakor is megannyi, leginkább gyakorlati példával találjuk szembe magunkat, melyet éppen a leadership gyakorlati alkalmazásának bemutatására használnak a szerzők. Ugyanakkor az írások egy csoportja a leadership árnyoldalaira helyezi a hangsúlyt. Az egyes szemléletek megjelenése is kulturálisan változó (House, 2004), az amerikai, arab, ázsiai, angol-szász, kelet-európai, francia, orosz és latin-amerikai megközelítések szerint a leadership politikailag és szervezetenként is lényeges szerepet tölt be a társadalomban. Ugyanakkor a germán irodalomban a leadershipet meglehetősen szkeptikusan ábrázolják, erősítve annak árnyoldalait, illetve fokozottan megjelenítve az etika és leadership kapcsolatát. Egyik kutatás sem válaszol mélyrehatóan viszont az alábbi kérdésekre:

- Gyógyírt jelent-e a leadership a vállalatok gondjaira? Működhetnek-e nélküle eredményesen a vállalatok, és ha igen, milyen helyzetekben?
- Vannak-e káros hatásai a leadershipnek, és ha igen, mik ezek és hogyan jelentkeznek?

Az ezeket a kérdéseket megválaszolni hivatott kutatásokat és modelleket ezért ezen kérdések mentén bontom ketté, bemutatva egyrészt a leadership árnyoldalaira koncentrááló és etikai kérdéseket feszegető, valamint a leadershipet helyettesítő tényezőkre hangsúlyt helyező elméletek.

A leadership helyettesítő tényezői

A kontingencia elméletek bemutatásánál kitértem azokra az elméletekre, melyek a szituációs tényezők szerinti megfelelő vezetői magatartást mutatják be.

A leadership helyettesítő tényezőit bemutató elméleti megközelítés szerint viszont a szituációs tényezők egyenesen helyettesíthetik is a leadershipet. A környezeti változók tehát hatással vannak a vezetői magatartásra és esetenként helyettesíthetik azt (Wagner & Hollenbeck, 1998).

Ezek az elméleti megközelítések vagy a szervezet, vagy a beosztottak olyan jellemzőit mutatják be, melyek esetenként szükségtelenné teszik a vezetői beavatkozást, illetve helyenként meghatározzák, vagy éppen semlegesítik a feladat –, valamint kapcsolat-orientált vezetést.

Kerr és Jermier (1978) azokat a tényezőket mutatják be, melyek mellett a vezetés szükségtelessé, irrelevánssá válik¹⁸. Miközben a vezetés szükségességét a környezeti tényezők függvényében vizsgálták, az elmélet szerint a környezeti tényezők hatása másként jelentkezik a magatartás központú leadership elméleteknél már ismertetett feladat-, illetve a kapcsolatorientált vezetés esetén. Ezeknek a kontingencia tényezőknek bemutatását szemléltetem a 4. sz. táblázatban.

Kutatásuk legfontosabb megállapítása az, hogy explicitté tették, a leadership nem kezelhető a szervezeti magatartás tudományának független változójaként, és a vezető nem szükséges, hogy mindig formális vezetőként jelenjen meg, hiszen az összetartó csoportok esetén az informális vezetők szerepe értékelődik felül. A formális vezető az ilyen összetartó csoportok szemszögéből költségként jelenik meg, mely nem csak felesleges, de a csoport eredményességét gátló tényező is.

4. táblázat: A leadershipet helyettesítő, illetve semlegesítő tényezők

Jellemzők	Kapcsolat-orientált vezetés	Feladat-orientált vezetés
<i>Egyénhez kapcsolódó tényezők</i>		
Tapasztalat/képzés, tudás, képesség	Nincs hatása	Helyettesíti
Szakértelem	Helyettesíti	Helyettesíti
Közömbösség a jutalmakkal szemben	Semlegesíti	Semlegesíti
<i>Feladathoz kapcsolódó tényezők</i>		
Magasan strukturált	Nincs hatása	Helyettesíti
Elegendő visszajelzés van a saját teljesítményről	Nincs hatása	Helyettesíti
Önmagában kielégítő, jutalmazó	Helyettesíti	Nincs hatása
<i>Szervezethez kapcsolódó tényezők</i>		
Tisztán megfogalmazott célok	Nincs hatása	Helyettesíti
Szigorú szabályok és eljárások	Nincs hatása	Helyettesíti
Szorosan összekapcsolódó csoportok	Helyettesíti	Helyettesíti

Forrás: Kerr, S. és Jermier, J.M. (1978): Substitutes for Leadership, pp. 378. alapján.

¹⁸ Kerr és Jermier a feladat, illetve kapcsolatorientált vezetés semlegesítőit az alábbi csoportokba sorolták:

- A csoporttagok jellemzők
- A feladat jellemzői
- A szervezet jellemzői

A leadership árnyoldalai (a karizmatikusságtól a mániákus depresszióig):

A leadership kritikára irányuló kutatások elsősorban a karizmatikus leadership, valamint a transzformális leadership árnyoldalait veszik górcső alá. Ezeket próbálom összegezni a következőkben, bemutatva, milyen tulajdonságokkal ruházzák fel a kutatók a karizmatikus vezetőt akkor, amikor a karizmatikus leadership árnyoldalait elemzik (mind a vezető, mind a beosztott szemszögéből), illetve hogyan kapcsolódik össze helyenként a karizmatikusság a már megrögzöttséggel.

Conger (1990) „A leadership árnyoldala” c. cikkében elsősorban akkori vállalati példákon keresztül mutatja be azokat az okokat, melyek a leadership kártékony mivoltáért felelősek. Ezek az okok nem általánosan szkeptikusan mutatják be a leadershipet – furcsa is lenne a karizmatikus leadership egyik alapszerzőjétől – hanem mint a hibás jövőkép alkotást, észlelés és a személyes célok vállalati célok elé helyezését és az ahhoz kapcsolódó sikertelenséget, rossz kommunikációs és manipulatív befolyásolási módszereket, és a rosszul megválasztott általános vezetési módszerek alkalmazását.

Bass (1990) ál-átalakítóként (pseudo-transformational) mutatja be azt a vezetői magatartást, amikor is a vezető visszaél az átalakító mivoltából eredő befolyásával.

Maccoby (2000) a narcisztikus vezetőkről szóló munkájában arról ír, hogy van valami különös azokban a vezetőkben, akik a mai vállalatok transzformációs folyamatait irányítják.

Ellentétben az 50-es évek vállalat irányítóitól, akik kerültek a reflektorfényt, a mai felsővezetők narcisztikusak. Azon oknál fogva, hogy a mai vállalati közeg mind nagyobb teret kap a társadalmi életben és a turbulens változások igénylik a karizmatikus, valamint vizionárius vezetőket, megjelentek azok a személyiségjegyek, melyeket Freud a narcisztikusság jellemzőinek nevez. A narcisztikus jegyek ugyanakkor lehetnek produktívak és nem produktívak. Az egyes tulajdonságok, mint a vonzó jövőkép felállításának képessége, a követők elkötelezése, változások elindítása támogatják a vezető sikerességét, ugyanakkor az érzékenység a kritikára, nem odafigyelés a környezeti jelekre illetve azoknak személyes támadásként való felfogása, együttérzés hiánya, a saját fejlesztés és mások fejlesztésének elutasítása, a túlzott versengési vágy, gátolják azt.

A karizmatikus leadershipet többen próbálták pszichológia szemszögéből megközelíteni (Kets de Vries, 1997). A kutatás célja annak a hipomániás depresszió (vagy enyhe

mániakusság) jellemzőjének feltárása, mely megkülönbözteti és elhatárolja a „hétköznapi” vezetőt a karizmatikustól.

Dionysos a görög isten, aki a bor, extázis és a termékenység istene. Dionysos imádói is extázisokba estek, amikor istenüknek áldoztak. Mint ahogyan Dionysos is, vannak vezetők, akik ilyen extázisba hozzák alkalmazottaikat, és a kutatók szerint mintha ez az extázisos állapot, mely a vezetőre jellemző, ragályos lenne.

Mivel Weber (1987) ezt az állapotot nem tudta megmagyarázni, ezért éginek tekintette, mintha született képességről lenne szó. A szerzők szerint viszont a karizmatikusság egy átalakítási folyamat¹⁹. Amikor a „halandó” egy karizmatikus egyénnel találkozik, nem úgy viselkedik, ahogyan azt a realitás megkívná, hanem mintha egy számára a múltban oly fontosnak tartott személyiséggel találkozna. Mindez gyermeki idealizációként és a képességeknek internalizációjaként, valamint az idő és a helyszín összezavarodásaként jelentkezik (Kets de Vries, 1997). Ahogyan a múlt a jelenné formálódik, úgy kerül az egyén egy olyan szüntelen körforgásba, melyben állandó vágyat érez arra, hogy csillapítsa egy erős, számára vonzó személyiség iránti éhségét. Ez erősíti az egyént abban, hogy a karizmatikus személy által megformált víziókat követni kívánja. Ezért ha a karizmatikus emelkedett hangulatállapotban van, a többiekre is ragályos ez az állapot. Természetesen ezek az állapotok nem mindig eredményeznek hatékony vezetést illetve követést. A modellnek éppen ezért lényeges eleme ezeknek a hangulati állapotoknak a feltérképezése, amelyekkel a karizmatikusság operacionalizálható, mert az elmélet szerint a karizmatikusak körébe tartoznak azok is, akiknek a hipomániás tulajdonság tulajdonítható.

A Kets de Vries szerint a hipománia, mint olyan a maga mérsékelt mivoltával is a mániákus depresszió körébe tartozik. Abban tér el a mániákus depressziótól, hogy nélküli a hirtelen magaslatokat és zuhanásokat a mélybe.

A hipomániákusok ugyanakkor rendelkeznek azzal a tulajdonsággal, hogy véleményüket érvekkel támasszák alá és ezzel továbbgyűrűztessék másokra. A gondolataik olyan gyorsan peregnek, hogy az másnak felfoghatatlan, extrém mértékben türelmetlenek, de extrém módon gondoskodók is és egyben szociális lények. Keveset alszanak. Az emelkedett hangulat-állapotú napok ezért számukra a kreativitás napjai, míg a depressziós állapotban vezetőként is használhatatlanok. Ilyenkor állításuk szerint teljesen rendben vannak és elképzeléseik hasznosak, viszont nem fogadnak el semmilyen segítséget.

¹⁹ A szerzők a transferential process kifejezést használják

Ez a „betegség” genetikailag kódolt (ikreknél általában az ikerpár is kódolva van) és gyakori azon „betegek” száma, akik bipoláris hipomániás depresszióban szenvednek. Vezetőként ezek a vezetők a dionysosi kreatív magaslatok és a katasztrófák között táncolnak.

Offermann (2004) szerint a különösen a karizmatikus vezetők azok, akik abból kifolyólag, hogy a beosztottaik számára rendkívül vonzó tulajdonságokkal rendelkeznek, ki vannak téve annak a veszélynek, hogy hibásan értékelik a veszélyhelyzeteket és szkeptikusan reagálnak az objektív akadályokra. Ilyenkor elsősorban a hízelgő követők azok, akik elhomályosítják értékítéletüket és ez által gátolják a hatékony vezetési stílus alkalmazását.

Sprier, Fontaine és Malloy (2006) szerint az elmúlt évtized során nőtt az olyan vezetők száma, akiknek elsődleges céljuk a kiemelkedő teljesítmény elérése. Mindamellet, hogy ezzel rövidtávú pozitív eredményeket értek el, hosszútávon károsak a vállalati teljesítmény szempontjából, arra egyenesen rombolóan hatnak. A túlzott teljesítmény orientáltság a kutatás szerint a vezetői motivációkban rejlik. A szerzők szerint tehát vezető motivációi hatással vannak a vezető vezetési stílusára is.

A teljesítmény motivációt három, a McClellandtól már ismert belső késztetés egyikének tulajdonították, a teljesítmény-centrikusság, kapcsolatépítés és hatalomgyakorlás közül a teljesítmény-centrikusságnak. McClelland kutatásai azt mutatták, hogy bizonyos mértékig minden vezetőben jelen van mindhárom motiváció, miközben a kilencvenes évektől elkezdett drámaian emelkedni a teljesítménymotiváció kimutathatósága. McClelland és Burnham (1976) kutatásukban azokat a mintákat vizsgálták, amelyeket a hatékony vezetők viselnek. Kutatásuk szerint a hatékony vezetők hatalmi motivációja erős, ezt viszont ellensúlyozni szükséges elsősorban érettséggel és magas önkontrollal, ami viszont éppen a karizmatikus leadership már bemutatott tulajdonságai miatt a karizmatikus vezetőknél jelentősen háttérbe szorul.

Az utóbbi két évtized leadership elméletei között gyakran találkozunk a vezetői magatartás etikai kérdéseit boncolgatókkal. Ezek közül is az elmúlt években felerősödtek azok, akik elsősorban a karizmatikus vezetés etikus és nem etikus jellemzőit vitatják, illetve hasonlítják össze. Mindazonáltal csak korlátozott az az ismereti anyag, ami az etikus leadershipet operacionalizálná és az etikus leadershipről szóló empirikus kutatások magja csak most épül (Remišová & Lašáková, 2011).

Felmerülhet kérdésként, miért éppen most? Miért manapság értékelődik fel jobban a leadership etikai kérdéseinek fontossága? Az egyik ok az általánosságban véve is nagyobb érdeklődés a vállalati és menedzsmentetika iránt, elég, ha csak a megnövekedett számú vállalati Etikai kódexre gondolunk. A másik ok valószínűleg az lehet, hogy az információs forradalom lehetővé tette, hogy a karizmatikus vezetőkről (beleértve a már elhunytakat), sokkal több információval rendelkezünk, ezáltal lehetővé téve azt, hogy magatartásukat ne csak azok pozitív, hanem negatív mintáinak szemszögéből is megítélhessük. Howel és Avolio (1992) ezeket a szempontokat foglalták össze úgy, hogy azokat a tényezőket határozták meg, melyek mentén elkülöníthetőek az etikus karizmatikus vezetők a nem etikusaktól: a hatalom használata, a jövőkép kialakításának módja, kommunikációs stílus a beosztottakkal, azok fejlesztése és intellektuális stimulálása, erkölcsi szabályokhoz való viszonyulás.

3.2.5 Összefoglaló a leadership elméletek pluralista szemléletéről

Összességében elmondható, hogy a mai leadership kutatásokban pluralista szemléletet követnek a tudósok, mert pluralista szemlélet az, ami a leadership elméletek kapcsán megmutatkozik - bár ezt csökkenti a nagyfokú amerikanizáció, hiszen az elméletek és kutatások nagy része innen indul (az utolsó ötven év leadership kutatásainak nagy része az Egyesült Államokban, Kanadában és Nyugat Európában készült (Yukl, 2002)):

- Már eltérés van abban, hogy milyen problémákat kell megoldani (az elméletek más tudományelméleti definíción alapulnak és ezek más komplexitással ragadják meg a leadershipet, miközben nemcsak máshogy definiálják, de máshogy is operacionálizálják azt)
- A terminológia és eszközök nagy része állandó az egyes elméletekben, viszont máshogy alkalmazzák őket.
- A vezető-beosztott kapcsolatot egyes elméletek a beosztottak csoportos, mások egyéni szemszögéből ragadják meg.

Mindamellet, hogy az egyes elméletek között fellelhető egy átmeneti vonal, melyet az elméletek megjelenése és kialakítása követ, találkozunk rivális paradigmákkal, melyek egyszerűen nem ugyanabban a „világban” működnek, más látnak, más viszonyban.

Véleményem szerint a különböző taxonómiájú és struktúrájú elméletek között nem a választás, hanem a beletanulás jelenthet kapcsolatot. A leadership-elméletek

szemszögéből megítélve, mintha ez a kíváncsi teljesülni látszana, mivel napjaink leadership tudósai előszeretettel táplálkoznak a már meglévő elméletekből anélkül, hogy elvetnék akár egyiküket is. Ennek kapcsán érdekes, amit Scherer (2002) izolacionizmusnak nevez, vagyis az a megállapítás, hogy a paradigmák közötti ració-nális választás nem lehetséges, és az elméleteknek és így a leadership elméleteknek is az adott paradigmán belül kell megalapozottnak lenniük.

4. A kutatási terv ismertetése

A 21. századot szokás a globális világ, a globális leadership századának is nevezni (McFarland, Senen & Childress, 1993). És bár az előző fejezetekben feldolgozott elméletek megmutatták, meglehetősen ellentmondásos az az állítás, mely szerint a vállalati hatékonyság a vezetés függvénye, mégis azt gondolom, hogy a hatékony nemzetközi vezetés nélkülözhetetlen a globalizált környezetben működő vállalatok sikerességéhez.

A kapitalizmus kialakulása után jó pár évtizeddel, sőt még a múlt század elején is a tudósok távol tartották magukat minden olyan tudományos fejtegetéstől, mely az irányítás, vezetés tudományos mivoltát vizsgálta volna. A miértek az alábbiakban kere-sendők:

- Az akkori objektív befolyásoló tényezők: az általában egyszemélyes, ill. családtulajdon, alacsony technológiai szint, szabad verseny, a gyártás kismértékbeli koncentrációja, valamint karakterisztikája.
- Szubjektív felfogás, vagyis a vállalkozók körében elterjedt az a kép, hogy a vezetés egy olyan „művészet”, amely az egyénektől függ, és amelyben nem léteznek törvényszerűségek és nincsenek tudományos alapjai.

A kapitalizmus fejlődésével azután a vezetés jelentősége és bonyolultsága fokozatosan olyan szintre emelkedett, ahol csupán a tradíciók és berögződések a vajmi kevésnek bizonyultak, már alkalmatlanok voltak mind a vállalatbeli egyének, mind a csoportok kívánt viselkedését biztosítani.

A mai poszt-szocialista országokban azonban ez a tendencia csak a 90-es évektől mutatkozott meg, a privatizációk és ezzel egyidejűleg a nemzetközi tőke beáramlása után, a szocialista államgazdasági rendszer felbomlásával egyidejűleg.

Szlovákiában élőként magam is megtapasztaltam ezeket az átmeneti folyamatokat.

Mivel a társadalomtudományok módszere, miként a természettudományoké is, abban áll, hogy megoldásokat próbál ki kiinduló problémáira (Popper, 1976), mind vállalati vezetőként, mind szlovákiai magyarként kevert, szlovák-magyar kultúr-környezetből származó egyénként is az egyik fő célom kutatásommal, hogy növeljem azt a tudást, mely a kultúra-közi kapcsolatokhoz, azok megértéséhez szükséges.

Vállalati vezetői gyakorlatom során gyakran tapasztaltam, hogy hiányos az az elméleti tudásanyag - és ezáltal meglehetősen korlátozott annak beépítése a vezetői gyakorlatba – ami a vezetőknek támogatást nyújtana a más kulturális környezetben hatékony vezetési stílus kialakításában. Az optimális vezetési stílus megtalálása nem egyszer a nyugati vezetők utánzásában merül ki. Ezáltal, hasonlóan a Parkinson (2000) által keleti (értsd ázsiai) vezetőknel ismertetett folyamathoz, „ha a vezetők képzettek, csupán annak köszönhetik, hogy elnyugatosodtak, és ha elnyugatosodtak, már nem tipikusak”, és nem ösztönzik munkavállalóikat sem. Mindemellett a globális menedzserek azzá válnak, nem pedig annak születnek (Ehrlich, 2002), ezért az ebben a folyamatban nyújtott tudományos alapú támogatás nem hiábavaló.

Munkámat a GLOBE kutatás módszertanára, annak szlovákiai adatbázisára építem, melyet magam és Csiba Zsuzsanna gyűjtöttünk össze, 2007 és 2012 között. Kutatásom terminológiáját, valamint fogalmi keretét tekintve is a GLOBE kutatáshoz illeszkedik. Módszertanilag pedig a kvantitatív statisztikai elemző módszert választottam, melynek alapján mód nyílik továbbá az eredmények szélesebb értelmezésbe ágyazott interpretációjára, figyelembe véve azt is, hogy a szlovákiai GLOBE kutatás úttörőnek számít a szlovákiai leadership kutatások tekintetében.

Kutatásomban gyakran hivatkozom a GLOBE kutatás általam összeállított magyarországi mintájának eredményeire, annál is inkább, mert az egyik hipotézisem szerint Szlovákiában elkülöníthető lesz majd olyan implicit leadership elmélet, melyben az elvárt leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak majd a magyarországi mintával, valamint a magyar-szlovák több évszázados egy államban történő együttélés is eredményez hasonlóságot a szlovák és magyar leadership stílusok karakterisztikáiban. Kutatásomban külön teret szentelek a karizmatikus leadership elfogadottságának elemzésének – a változónak, mely a közéletben is gyakran hangoztatott – mivel a karizmatikus változónak, mint általánosan elfogadott leadership stílusnak igazolása jelent meg a GLOBE kutatásban is (Hartog, House, Hanges, Dorfman & Ruiz-Quintanilla. 1999). A

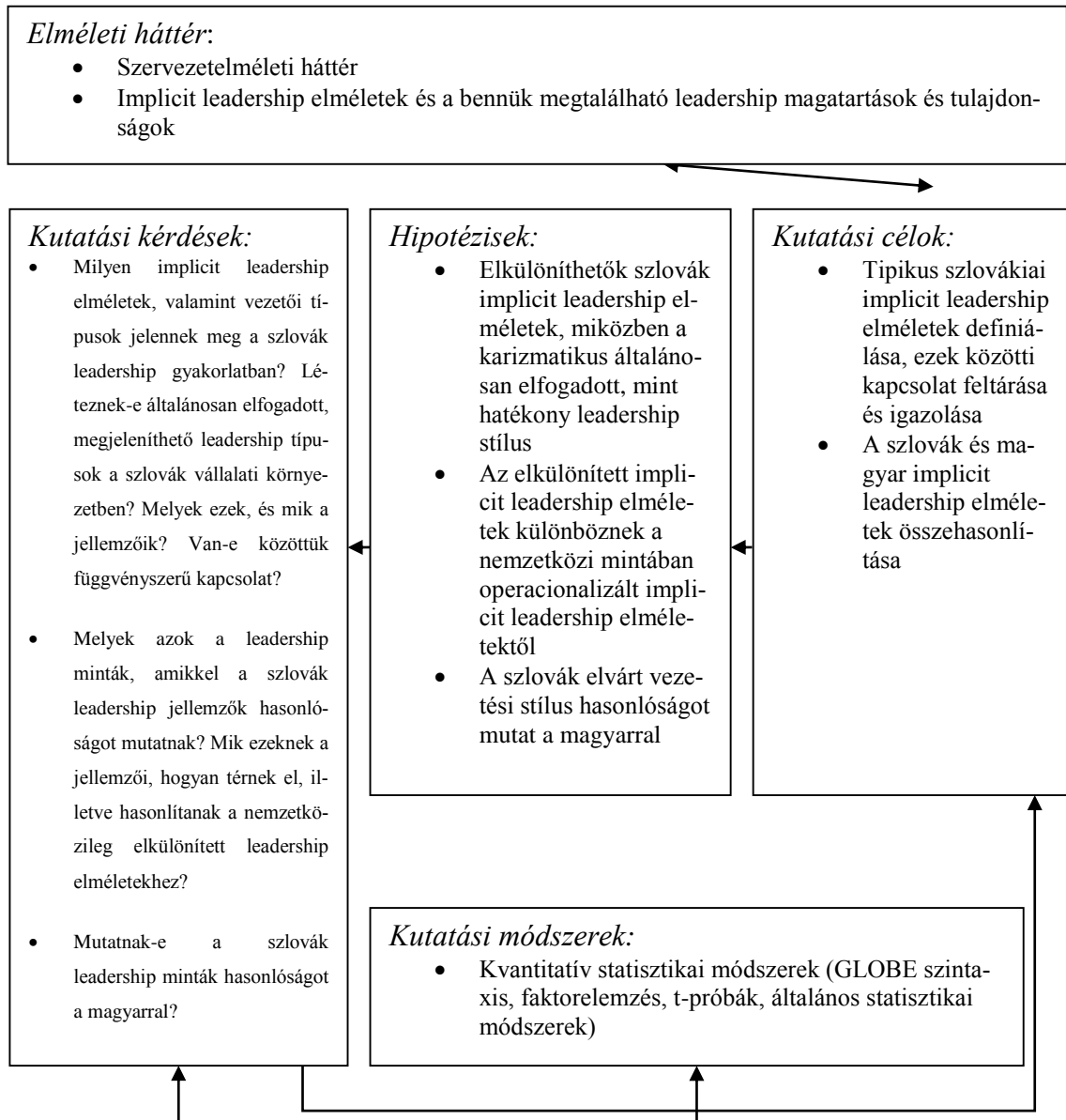
karizmatikus leadership stílus szlovákiai elfogadottságának elemzése ezért számomra az egyik legérdekfeszítőbb része a kutatásnak.

4.1 A tézis kutatási modellje

A tézis kutatási modelljének keretét azon kutatási célok, kérdések, hipotézisek, elméleti háttér és kutatási módszerek határozzák meg, melyeket már a 2., ill. 3. fejezetben részben (kutatási kérdések), vagy teljes körűen (elméleti háttér) szemléltettem. A kutatási modell bemutatásának célja a kutatási modellben szereplő elemek közti kapcsolati háttér feltárása, ezáltal a kutatási kérdések megválaszolása, majd a kutatás céljainak megvalósítása.

Kutatásom elméleti megközelítés szerinti megvalósítását tartom a kutatás leglényesebb céljának. Eszerint olyan implicit leadership elméleteket szeretnék bemutatni, amelyek jellemzőek a szlovák vállalatokra, melyek további támpontot adnak az olyan kutatási célokhoz, melyek igazolni szeretnék azt a kapcsolatot, amely az implicit leadership elméletek állításaiban megjelenik. Eszerint a környezeti változóknak, így a globális- és lokális gazdasági helyzetnek is van hatása arra, hogyan érzékelik a beosztottak az egyes leadership magatartásokat (pl. a krízishelyzetben megnő a karizma elvárásának valószínűsége, annak elfogadottsága, a társadalmi kultúra hatással van a vállalati leadershipre).

7. ábra: A tézis általános kutatási modelljének bemutatása*



Forrás: Saját szerkesztés

* Az ábra a hipotézisek rövidített formáját szemlélteti, azokat a későbbiekben részletesen kifejtem

A nemzetközi összehasonlítás mellett feltehetőek olyan kérdések is, amelyek a szlovákiai leadership viszonyok elemzése szempontjából önmagukban is relevánsak. Bár a kultúra kettős értelemben is meghatározza szervezeteink teljesítményét: lehet olyan kedvező alap, amelyet a vezetők a szervezeti tagok jövőbeli cselekvéseinek fontos vezérlő eszközeként alkalmazhatnak, de lehet olyan negatív, visszahúzó erő is, ami új, megváltozott feltételrendszerben is korábbi kedvezőtlen magatartásokat tart fenn, konzervál, és bár Közép-Kelet-Európa – s ezen belül Szlovákia – „1990 óta eltelt időszakának fejlődését bizonyosan áthatja ez a kettősség:

- egyfelől több évtizeden keresztül kialakult, igen erőteljes kultúrát örököltünk, amelynek megváltoztatása igen nehéz, lassú folyamat, és sajátos magatartási tehetetlenségi nyomatékként nehezedik az átmenet, a változás folyamatára,
- másfelől minden eddiginél nagyobb szükség van egy olyan értékrend kialakulására, amely egyéb vezetői eszközök mellett elősegíti a dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodást, a változások sikeres végrehajtását, a mindeddig példa nélküli kihívásokkal való sikeres megbirkózást, a versenyképes magatartásformák kialakulását” (Bakacsi & Takács, 1998), dolgozatomban nem tűztem ki célul a kultúra leadershipre gyakorolt hatásának szlovákiai elemzését. Ezt elsősorban azzal indoklom, hogy a GLOBE kutatásnak csak az elmúlt években történő szlovákiai adaptációja miatt nem áll még a rendelkezésemre megfelelő nagyságú adatbázis a kultúra aspektusainak megválaszolására, illetve a leadership változók feltárásánál is találtam megválaszolatlan kérdéseket. Mindazonáltal a Szlovákia jellemző kultúráváltatók, valamint általam operacionalizált implicit leadership elméletek kapcsolatára a kutatási eredmények ismertetésénél kitérek majd.

A dolgozat hipotézisei

A kutatási célok ismertetése, a kutatásom szervezettelméleti besorolása, valamint a leadership elméletek bemutatása után a kutatási kérdéseket hipotézisek formájában is megfogalmazom. A hipotézisek megalkotásánál figyelembe vettem azt is, hogy mivel a jelenleg rendelkezésemre álló, általam összegyűjtött vállalati minta egyelőre kis létszámú (a tézisem írásakor 14 vállalat, 73 kérdőíve áll rendelkezésemre), a hipotézisek a minta nagyságának növekedésével további megerősítő igazolásra szorulnak majd.

Az implicit leadership elmélet több, egymással kapcsolatban lévő alapfeltevésre épül, így az alábbiakban megfogalmazott hipotézisek között is létezhet valós kapcsolat. A hipotézisek mellett kérdésként megfogalmazott kiegészítő *kérdés* célja a hipotézisek mélyebb feltárása, értelmezése.

1. A szlovák GLOBE minta alapján elkülöníthetők olyan implicit leadership elméletek, melyek különböznek a nemzetközi mintából feltárt implicit leadership elméletektől. Mindeközben a GLOBE kutatásban univerzálisnak bizonyult karizmatikus leadership magatartás a szlovák környezetben is általánosan sikeresnek elfogadott leadership tulajdonság.

2. A szlovák elvárt vezetési stílus, annak ellenére, hogy a magyar minta meglehetősen speciális és elkülönül a közép-kelet-európai klaszterből (a latin leadership klaszterbe sorolt), hasonlóságot mutat a magyarral. Mivel a GLOBE kutatás kiterjedt Magyarországra is, a magyarországi minta rendelkezésemre áll, összehasonlíthatóak a két ország elvárt vezetői stílusai és véleményem szerint a több évszázados közös államban való együttélésnek a nyoma felfedezhető ezen változókon. Összehasonlíthatóak Szlovákia magyarok lakta régióiban (itt elsősorban a Szlovákia déli határ menti területeire, a pozsonyi, nagyszombati és nyitrai megyékre gondolok) működő vállalatokban fellelhető leadership elméletek a magyarországgal, amivel hasonlóságot mutatnak. *Melyek ezek a közös vezetési stílusjegyek?*

A következő fejezet célja, hogy bemutassa, az általam felvetett hipotézisek illetve az abból kiinduló kutatási kérdések hogyan illeszkednek a GLOBE kutatásba. Ismertetni fogom a GLOBE kutatás céljait és azt, kutatásom hogyan támogatja ezen célok, valamint az általam bemutatott kutatási célok elérését.

4.2 A GLOBE kutatás és a tézis kapcsolata

A GLOBE tanulmány (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness), mint nemzetközi, metodikailag többbretű és több kutatási fázisú kutatási projekt gondolata 1991 nyarán fogalmazódott meg, majd a kutatás – a kérdőív kialakítására irányuló nagy elméleti háttérfeltáró munkát követően – 1993 októberében indult útjára.

Fő céljaul elsősorban annak a tudásanyagnak a bővítését tűzte ki, ami a kultúra-közi kommunikációhoz szükséges. A kutatás azt mutatja be, milyen eredménymutatókkal rendelkezik 62 ország a kilenc fő kultúráváltzó, illetve 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership változó tekintetében, valamint céljaul tűzte ki azon hipotézis igazolását, mely szerint vannak olyan kulturális dimenziók, melyek kapcsolatban vannak az ország gazdaságának hatékonyságával, prosperitásával és a gazdasági, valamint pszichikai jóléttel. Összehasonlítva más kultúra-közi kutatásokkal, a GLOBE azoktól több jellemzőjében is különbözik. A legfontosabb, hogy a kutatás nem feltételez olyan módszertant, amivel a kultúra és leadership a legmegfelelőbbben mérhető. Helyette többféle mérési módszert alkalmaz, hogy empirikusan igazolni tudja, melyik módszertan a legmegfelelőbb.

A kutatás első fázisában olyan kutatási eszközöket hoztak létre, mellyel a kultúra és leadership skálák kidolgozása és azoknak validálása történt meg. A második fázisban a kultúra dimenziók és az azokba ágyazott implicit leadership elméletek vizsgálata történt meg. Harmadik fázisban pedig a vezetői magatartás vállalati teljesítményre és besztottak attitűdjeire gyakorolt hatását vizsgálták, ebben a kapcsolatrendszerben a kultúrának közvetítő változó szerepet tulajdonítottak (Hanges & Dickson, 2004).

Mivel a kutatásomban a GLOBE kutatás elméleti síkjából, valamint a kutatási módszertanából indulok ki, bemutatom annak lényeges elemeit. Ez a kutatás adja azon kutatási kérdések és hipotézisek vizsgálatának alapját, melyeket az előző fejezetekben kifejtettem. Külön részben foglalkozom majd a GLOBE leadershiphez kapcsolódó megállapításaival, kutatási eredményeivel.

A GLOBE egy olyan, 62 országra kiterjedő nemzetközi kultúra-közi összehasonlító kutatási program, amelynek a közép-kelet-európai országok közül Magyarország, Csehország, Szlovénia és Lengyelország is része volt²⁰. A program alapvető célkitűzé-

²⁰ Továbbá 2006-ban Románia is felkerült a GLOBE térképére

se, hogy hét alapvető kérdésre adjon választ (mintegy kibontva a már kifejtett főbb célkitűzését):

- Vannak-e olyan leadership magatartások, jellemzők, és szervezeti magatartások, melyek általánosan elfogadottak és hatékonyak a különböző kultúrákban?
- Vannak-e olyan leadership magatartások, jellemzők, és szervezeti magatartások, melyek csak bizonyos kultúrákban elfogadottak?
- Hogyan hatnak a társadalmi és szervezeti kultúrák jellemzői arra, hogy a specifikus vezetői magatartás hatékony és elfogadott legyen?
- Hogyan befolyásolják a társadalmi és szervezeti kultúrák a választott szervezeti gyakorlatot, magatartást?
- Hogyan befolyásolják a társadalmi kulturális jellemzők a társadalom tagjainak gazdasági, fizikai és pszichikai jólétét?
- Mi a kapcsolat a társadalmi kulturális változók és a társadalmak nemzetközi versenyképessége között? (House & Javidan, 2004)

A kutatás által meghatározott kérdések a GLOBE által definiált 9 kulturális dimenzió, mint független változó és több függő változó közötti kapcsolatot hivatottak feltárni. A függő változók között helyet kapnak a kultúra által meghatározott implicit leadership elméletből származtatott leadership dimenziók is.

Mivel dolgozatomban céljával a szlovák implicit leadership elméletek kutatását tűztem ki, ezért a továbbiakban részletesebben a GLOBE kutatás leadership dimenziójával foglalkozom.

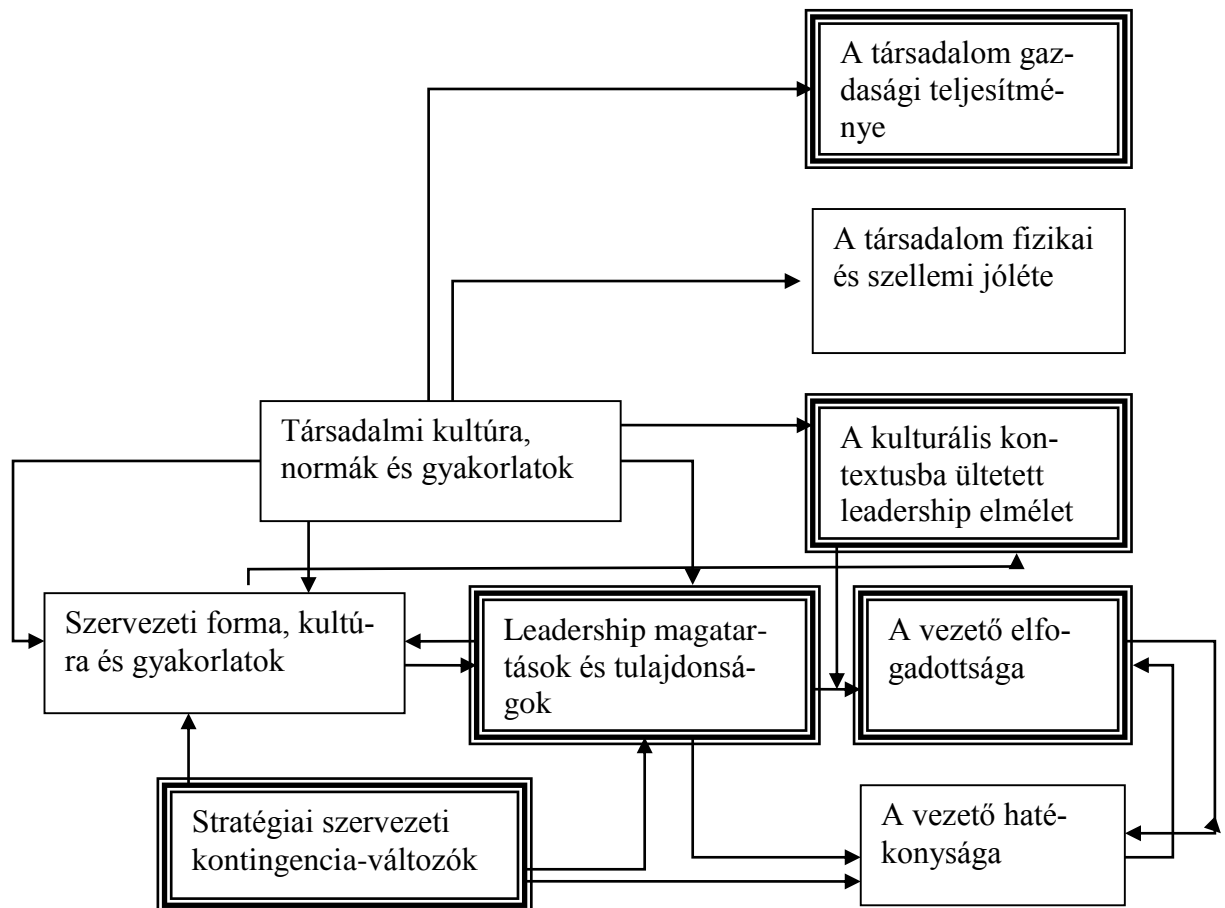
A GLOBE kutatást leadershiphez kapcsolódó elméleti háttérét az implicit leadership elmélet (Lord & Maher, 1991), az érték-hiedelem kulturális elmélet (Hofstede, 1995), implicit motivációs elmélet (McClelland, 1985) és a szervezeti formák és hatékonyság strukturális kontingencialista elmélet (Donaldson, 1993) adják. Ezen modell és az előző fejezetben bemutatott, a tézisem által körülhatárolt kutatási modell alapján meghatározom azt a kutatási modellt, melyben kutatási kérdéseimet operacionalizálom (8. ábra).

A GLOBE programban résztvevő kutatók által megfogalmazott leadership definíció az implicit leadership elméletre támaszkodik. Ezen elmélet szerint az implicit leadership elméletek az egyének azon meggyőződései, hiedelmei és sztereotípiái, amelyek azon tulajdonságokra és magatartásokra vonatkoznak, amelyek mentén a vezetők megkü-

lönbözthetők a nem-vezetőktől (House, Wright & Aditya, 1997). Ennek alapján a GLOBE által megfogalmazott általános, de egyben többféle megközelítést is magába foglaló leadership definíció szerint a leadership az egyén azon képessége, amellyel másokat befolyásol, motivál és képessé tesz, hogy hozzájáruljanak annak a szervezetnek az eredményességéhez és sikerességéhez, amelynek tagjai (House & Javidan, 2004).

Ami ebből a definícióból szembetűnő, hogy az, amit a kutatók megfogalmaztak, az a szervezeti leadership, és nem az általánosságban vett leadership definíciója.

8. ábra : A GLOBE kutatás elméleti modellje, kiemelve a kutatásomban szemléltetett területek



Forrás : House, R.J. at al. (2004) alapján

A kérdőív 112 leadership attribútumot érint. Ezek az attribútumok (tulajdonságok és sikeres viselkedés-minták) a leadership elméletekből, a fókusz-csoportos felmérésekből, interjúkból és analízisekből kerültek ki. Ezeket a tulajdonságokat faktoranalízissel 21 leadership változóba sűrítették, majd ezeket a változókat másodlagos faktoranalízissel ismét négy változóba csoportosították. Két változó koncepcionális okokból történő kettéválasztásával jutottak el a végső hat globális leadership dimenzióhoz (House & Javidan, 2004). A leadership változókat, illetve azoknak faktoranalízissel történt csoportosítását az 5. táblázat mutatja be.

A fenti attribútumok mérése 7 fokozatú Likert skálán történt, amelynek segítségével a válaszadó eldöntheti, hogy az adott tulajdonság, illetve magatartás mennyire segíti, vagy éppen gátolja, hogy valakiből kiváló vezető legyen. Ezen belül a kérdőív az eredeti skála többféle finomítását is alkalmazza: általában az egyes kérdések két végpontját a dimenzió szerint értelemszerűen megcímkézték, és a skála középértéke is ennek megfelelően változó értelmezéssel bír, gyakori továbbá a skála megfordítása is. Az egyes változók megbízhatóságát a társadalomtudományi kutatási gyakorlatban bevett Cronbach alfa mérőszámmal mérték²¹.

²¹ A Cronbach α számításának képlete: $\alpha = Np/[1+p(N-1)]$, ahol N az adott mutatóhoz tartozó változók száma, p pedig az egyes kérdésekre adott válaszok közötti korrelációs együtthatók átlaga (Carmines & Zeller, 1979). A kérdések számának (ceteris paribus, azaz azonos átlagos korrelációs együtthatók mellett) növekedésével a képlet tulajdonságai miatt kevés számú változó esetén önmagában is nő az α értéke.

5. táblázat: A 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership skála és leadership attribútumaik

MÁSODLAGOS VÁLTOZÓK	A másodlagos változókat alkotó elsődleges leadership változók <i>Elsődleges változókat alkotó elemek</i>
KARIZMATIKUS	<p>Jövőképpel bíró karizmatikus <i>Előrelátó, felkészült, jövőképpel bíró, előre tervező</i></p> <p>Inspiráló karizmatikus <i>Lelkes, pozitív, morális erjesztő, motivációt felkel- tő</i></p> <p>Önfeláldozó karizmatikus <i>Kockázatvállaló, önfeláldozó, meggyőző</i></p> <p>Integritás <i>Becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i></p> <p>Döntésképesség <i>Makacs, döntésképes, logikus, intuitív</i></p> <p>Teljesítmény orientáció <i>Fejlődésorientált, kiválóság orientált, teljesít- ményorientált</i></p>
CSOPORT-ORIENTÁLT	<p>Együttműködő csoportorientáltság <i>Csoportorientált, együttműködő, lojális, konzultáló</i></p> <p>Csoportintegrátor <i>Kommunikatív, csapatépítő, informált, integrátor</i></p> <p>Diplomatikus <i>Diplomatikus, szókimondó, nyer-nyer probléma- megoldó, eredményes alkudó</i></p> <p>Rosszindulat* <i>Ellenséges, nem egyenes, bosszúálló, ingerlékeny</i></p> <p>Adminisztratív kompetencia <i>Rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</i></p>

* fordított értékkel kódolt skálák

ÉNKÖZPONTÚ (NÁRCISZTIKUS)	<p>Én központúság <i>Önérdékű, nem-résztevő, magányos, társaságkerülő</i></p> <p>Státustudatosság <i>Státusztudatos, osztálytudatos</i></p> <p>Konfliktusteremtő <i>Normatisztelő*, titkolózó, csoporton belüli versengő</i></p> <p>Önigazoló <i>Indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</i></p> <p>Procedurális-bürokratikus <i>Rituális, formális, megszokáspárti, ügyrendi</i></p>
RÉSZVÉTELI	<p>Autokratikus* <i>Autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista</i></p> <p>Részvételtől elzárkózó* <i>Nem delegáló, mikro-vezető, nem egyenlőspárti, egyén-orientált</i></p>
HUMÁN ORIENTÁLT	<p>Visszafogottság <i>Szerény, háttérbe húzódo, türelmes</i></p> <p>Humán orientáció <i>Nagylelkű, könyörületes</i></p>
AUTONÓM	<p>Autonóm <i>Individualista, független, autonóm, egyéni</i></p>

Forrás: Hanges & Dickson, 2004, pp. 131, 137 és Bakacsi & Sarkadi-Nagy, 2003 alapján

A GLOBE kutatás egyik célja, hogy bemutassa, vajon vannak-e olyan kulturálisan elfogadott leadership dimenziók, melyek különböző módon értékelték a különböző kultúrákban.

Shaw (1990) állítása szerint több kultúra-közi kutatás utal arra, hogy különböző társadalmi és kulturális közegekben más vezetői hiedelmek, értékek és stílusok jelennek meg.

A kutatás ezért a másodlagos leadership változókat mutatja be, mint CLT²² (társadalmilag elfogadott leadership) változókat. Mivel ezek inkább leadership magatartás „csoportokat” mutatnak be, mint specifikus leadership változókat, egyben leadership stílusokat jelenítenek meg. Kutatásom során ez okból ezen leadership változók elsődleges és másodlagos faktorelemzését is szükséges elvégezni (szlovák kultúra specifikus leadership faktorok azonosítása), ezáltal olyan leadership faktorokat elkülönítve, melyekkel a minta varianciájának legnagyobb hányada magyarázható.

4.3 A kutatás menete

A GLOBE kérdőív alapvetően két kérdőív-változatból áll. A két változatban közösek a kívánatos vezetési stílust leíró változók (2. és 4. kérdőív-blokkok). Eltérés viszont, hogy az ALFA kérdőív-változat a szervezeti kultúra, a BÉTA kérdőív-változat a nemzeti kultúra jelenlegi (1. kérdőív-blokkok) illetve kívánatos (3. kérdőív-blokkok) jellemzőit méri. Kutatásomban a Gamma kérdőívet használom, mely a legteljesebb, tartalmazza, mind az ALFA kérdőív szervezeti kultúrát mérő, mind a BÉTA kérdőív nemzeti kultúrát mérő kérdés-blokkjait.

A mintaválasztás a GLOBE-kutatás által előírt rendszerben adott: három iparág (élelmiszeripar, kereskedelmi banki szektor, telekommunikáció) középvezetői. Kutatásomban viszont ennél több vállalati szektor középvezetői alkotják a kutatási mintát, azaz adatbázisom nem teljesen GLOBE konform összetételű.

A mintában szereplő vállalatokkal kapcsolatban nem feltétlenül elvárt, hogy szlovák tulajdonban legyenek, az azonban a változók torzítását elkerülendő megkövetelt, hogy a válaszadók idegen menedzsment hatástól mentesek legyenek, azaz a megkérdezett középvezetők ne legyenek napi kapcsolatban a külföldi menedzsmenttel (ebből adódhatna ugyanis az, hogy átveszik az ő kulturális és vezetői értékrendjüket, így nem a szlovák, hanem a külföldi leadershipről kapunk eredményeket). A mintába 73 középvezető került. A kutatásban való részvétel anonim és önkéntes alapú. A kérdőívet tehát középvezetők körében, a feladatkörnyezet szempontjából differenciált iparági struktúrában veszem fel. A mintában szereplő vállalatokat úgy választom meg, hogy azok többféle kultúrát is reprezentáljanak, a tisztán hazai tulajdonúaktól (azon belül állami, ill. magántulajdonú) a vegyes (külföldi tulajdonú, multinacionális) vállalatokig. A ku-

²² CLT = Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory

tatás relevanciáját és reprezentativitását elősegítve előnyös, ha a vállalatok nem ugyanabból a régióból kerülnek ki, hanem szétszórtan, egész Szlovákia területéről, minél több megyéből. Ennek sikerességéről a kutatási eredmények korlátainál kitérek majd.

4.3.1 Az empirikus munka lépései

Az alapsokaság a későbbiekben részletesen bemutatott iparági szektor középvezetői, ők képezik a minta elemeit, így 73 középvezetőtől kaptam eredményeket. Középvezetőként a GLOBE azokat a vezetőket definiálja, akik öt szervezeti hierarchikus szint esetén a legfelső (első számú vezető), ill. a legalsó (végrehajtó) hierarchikus szint között helyezkednek el, ötnél több hierarchikus szint esetében az alsó kettő, ill. a felső kettő szint közötti középvezetők kérdőívei kerülhetnek a mintába.

A mintavétel kérdőíves felméréssel történt, az eredeti angol nyelvű kérdőívet a GLOBE követelményeinek megfelelően magam fordítottam szlovák nyelvre (lektorálta Anna Lašáková, Phd., Pozsonyi Comenius Egyetem) és a független kéz által az angol nyelvre vissza-fordított kérdőívet kötelezően validáltattam a GLOBE kutatás lektorai-val.

Az adatvétel a már említett okokból primer, a már említett Csiba Zsuzsanna és magam osztottuk ki a kérdőíveket, mi is elemezzük őket.²³ Mindemellett a dolgozatban feltüntetetek szekundér adatokat is, melyeket a Szlovák Statisztikai Hivatal adatbázisából nyertem. A szekundér adatok segítségével a szlovákiai vállalati környezetet mutatom be.

A kutatás során elsősorban kvantitatív statisztikai - többváltozós statisztikai elemzéseket alkalmazok, emellett általános statisztikai elemző vizsgálatokat is végzek. A korrelációs együtthatók vizsgálata fogja biztosítani a hipotéziseimben is lefektetett összefüggések vizsgálatát, vezetői prototípusok elhatárolását. Faktoranalízissel megpróbálom előállítani a specifikus szlovák leadership faktorokat, melyeket összehasonlítok a GLOBE által előállított elsődleges és másodlagos skálákkal, valamint a magyar mintából előállított leadership faktorokkal. Általános statisztikai módszerekkel vizsgálom a minta jellemzőit, az egyes változók eloszlását.

²³ Csiba Zsuzsanna a teljes minta kultúra változóit vizsgálja és elemzi, míg én a leadership változókra koncentrálok.

4.3.2 A kutatás eredményeinek gyakorlati felhasználása

A GLOBE kutatás eredményei reményeim szerint új, hiánypótló eredményekkel kecsgetnek a kultúra-közi kutatások, hatékony leadershipről szóló elméletek, szervezeti gyakorlat és a szlovák társadalomban fellelhető szellemi és anyagi jólét közötti kapcsolat leírása és elemzése terén. A kutatás eredménye mindamelllett, hogy segíthet megválaszolni több társadalmi szintű elméleti kérdést, számos gyakorlati kérdésre is választ ad. A kutatás maga arra is kötelez, hogy a meglévő adatokat a GLOBE kutatás központi adatbázisába beszoáltassam, melyek alapján a már meglévő GLOBE publikációk sorát bővítő írások is szülehetnek majd. Ezen túl viszont a központ szabad kezét ad az adatok további felhasználását illetően. Átala a szlovák üzleti világ is meríthet a publikált kutatási eredményekből, melyek így hozzájárulhatnak a Szlovákiában preferált vezetési stílus feltárásához és megértéséhez.

5. A kutatás kérdéseinek vizsgálata

5.1 Bevezető a kutatás környezetéhez

A Szlovák Köztársaság, mint önálló, demokratikus, alkotmányos, parlamenti demokrácia berendezkedésű állam 1993. január 1-én jött létre a föderatív Csehszlovákia szétválásával. Földrajzi elhelyezkedését tekintve a Kárpát-medencében helyezkedik el, északon Lengyelországgal, keleten Ukrajnával, délen Magyarországgal, nyugaton Csehországgal, valamint Ausztriával határos. A szlovákok kárpát-medencei történelme valószínűleg az ide 6., ill. 7. században bevándorolt szláv törzsek történelméhez vezethető vissza, a szlovákság ezen törzsek megmaradt utódjának tekinthető. Eképpen a szlovákság történelme összefonódott a kárpát-medencei más népek történelmével, főként a magyarokéval, csehekével, lengyelekével, valamint a balkáni szlávok egy részével. A legnagyobb hatást rá kétségkívül a magyar, illetve lengyel államiság történelme gyakorolta, majd a 20. századi történelmet tekintve a cseh.

A szlovák nyelv az indoeurópai nyelvcsalád tagjaként a szláv nyelvek nyugati ágába tartozik, az ószláv illetve összláv nyelvek tekinthetőek a nyelvi elődjeinek. Az irodalmi nyelvi norma első megalapozója a hosszú évekig a magyarlakta Érsekújvárott (a mai Szlovákiai területén lévő Nové Zámky) tevékenykedő Anton Bernolák papköltő (Encyklopedický ústav SAV, 2001) aki a közép-szlovák nyelvjárási elemekkel bővített nyugat-szlovák nyelvjárásra építette fel a szlovák irodalmi nyelvet 1787-ben, és írta le a szlovák nyelvtan szabályait. A szlovák, mint irodalmi nyelv törvényesítésére viszont csak később, 1843-ban került sor. Legközelebbi rokonai a cseh és a lengyel nyelv, és bár a csehekkel való több mint fél évszázados egy államban lévő együttélés bizonyára hagyott nyomot a szlovák nyelven (és kölcsönösen a szlovák nyelv is a csehen), a cseh nyelv nem tekintendő a szlovák nyelv elődjének.

Amennyiben Szlovákia történelmére a nem oly távoli európai újraegyesítés távlatából tekintenek, tendenciózusan egyként elemzik a többi ún. közép-kelet-európai klaszter államaival, így Szlovénia, Csehország, Magyarország, Észtország, Litvánia, Lettország, Románia, Bulgária és Lengyelországgal (Makó, et al, 2011). Javarészt ez, mint ex-kommunista befolyású állami berendezkedés és az azutáni hasonló transzformációs folyamatok, a szovjet befolyás és egypárti rendszer, központilag tervezett gazdaság és

duális hierarchiából a kapitalista piacgazdaságba és parlamenti demokráciába való átmenet miatt lehetséges.

Gazdasági szempontból a régió „motorját” a visegrádi országok (Szlovákia, Csehország, Lengyelország és Magyarország) alkotják, ezen országok populációja adja a közép-kelet-európai régió nagy részét és ezek voltak a gazdasági transzformáció szempontjából a leginkább élenjárók. Mindeközben a 2000-es évek elején a régióba érkező közvetlen külföldi beruházások mértéke ezen országokban 1989 óta a régióba érkező külföldi tőke 75%-át adta ki (Wood, 2002). Ezért kutatásom egyik célja az is, hogy ennek a tőkebeáramlásnak a szlovák leadership stílusra gyakorolt hatását a szlovák leadership „prototípusokon” keresztül szemléltessem, mint azt már előre vetítettem az 1. fejezetben is.

5.2 A szlovákiai GLOBE kutatás környezete és a minta bemutatása

A már bemutatott implicit és integrált leadership elméletek rámutattak a leadership és a vezetői környezet kapcsolatára. Ebben a fejezetben szlovákiai gazdasági környezet azon dimenzióit szeretném szekundér adatokon keresztül bemutatni, amik hatást gyakorolhatnak a Szlovákiában kialakult implicit leadership elméletekre. A mintában felvett adatokat ezekkel a szekundér adatokkal is össze fogom hasonlítani, hogy a mintában szereplő sokaság összetétele a szlovákiai környezettel a reprezentativitás megítélése szempontjából is összevethető legyen.

Szlovákia lakossága a 2011-es népszámlálási adatok alapján 5 397 036 fő, ebből 2 627 772 férfi és 2 769 264 nő (portal.statistics.sk). A munkanélküliek aránya 13,7% ami 368 ezer munkanélkülit jelent (az aktív lakosság 86,3%-a dolgozik). A két, GLOBE kutatás által vizsgált pénzügyi-biztosítás, IT-telekommunikációs iparágban 3,5 ezer, illetve 4,5 ezer, (tekintettel az utolsó munkaadó iparági hovatartozására) miközben az ezekben az iparági szektorokban dolgozók száma mintegy 141 ezer fő (IT – 60,7 ezer, pénzügyi-biztosítás 50,3 ezer, élelmiszeripar 30 ezer). Ez a cca. 2,3 millió munkát vállalónak csak valamivel több, mint 6%-a. (A harmadik, GLOBE kutatás által vizsgált iparág, az élelmiszeriparban dolgozók munkanélküliségi adatairól nem áll releváns adat rendelkezésre). A lakosság 54,4% városokban, míg 45,6% falvakban él. Az adatokból egyértelműen kitűnik az a tény, hogy mindamelllett, hogy Szlovákia a rendszerváltásig agrár-beállítottságú országnak volt tekinthető, az élelmiszeripar a rendszervál-

tás után jelentős teret veszített. Különösen igaz ez akkor, ha a rendszerváltás előtti 350 ezer, mező-és erdőgazdálkodásban dolgozót összevetjük a mai alig több mint 56 ezer dolgozó arányával. Feltételezem, hogy ezek a turbulens változások nyomot hagytak a szlovák implicit leadership elméletek kialakulásán is, nem homogénné, helyenként nemzetközi mintához hasonlóvá téve azt.

A legmagasabb iskolai végzettséget tekintve az alapfokú végzettségűek a lakosság létszámához viszonyított aránya 15%; a szakmunkásoké (érettségi nélkül) 13,4%; a középfokú szakirányú végzettségűeké (érettségi nélkül) 9,7%; a szakmunkásoké (érettséggel) 3,5%; a középfokú szakirányú végzettséggel rendelkezőké (érettséggel) 20,2%; az általános középfokú, érettséggel rendelkezőké 4,4%; a magasabb középfokú végzettséggel rendelkezők aránya pedig 1,5%. A bachelor szintű képzettségűek aránya 2,3%; magiszteri-doktori-mérnöki 10,8%, a felsőfokú doktoranduszi 0,7%; iskolai végzettség nélküliek, ill. ismeretlen végzettségűek aránya 18,5% (portal.statistics.sk)

Az adatgyűjtés során nyert mintában szereplő középvezetők végzettségi adatai az oktatásban eltöltött idő szerint a következőképpen alakultak: 12 vezetőnek volt középfokú (16%), 58-nak felsőfokú végzettsége (79%), miközben 3 vezető nem válaszolt a kérdésre.

Szlovákiai bruttó nemzeti össztermékének több mint 49 %-át 8 kerület közül a pozsonyi, nagyszombati, valamint a nyitrai kerület adja, ahonnan a kutatásom mintájában résztvevő valamennyi vállalat telephelyét tekintve származik. Az adatrögzítés is ezekben a régiókban történt, 73 középvezető közül valamennyien ebben a régióban dolgoznak.

Szlovákiában a más anyanyelvűek aránya majd 15%, miközben 7,5% a 2011-es népszámláláson nem jelölte meg anyanyelvét. A magyar anyanyelvűek aránya 9,4%, romáké 2,3%, a ruszinoké 1%, míg a cseheké 0,7%.

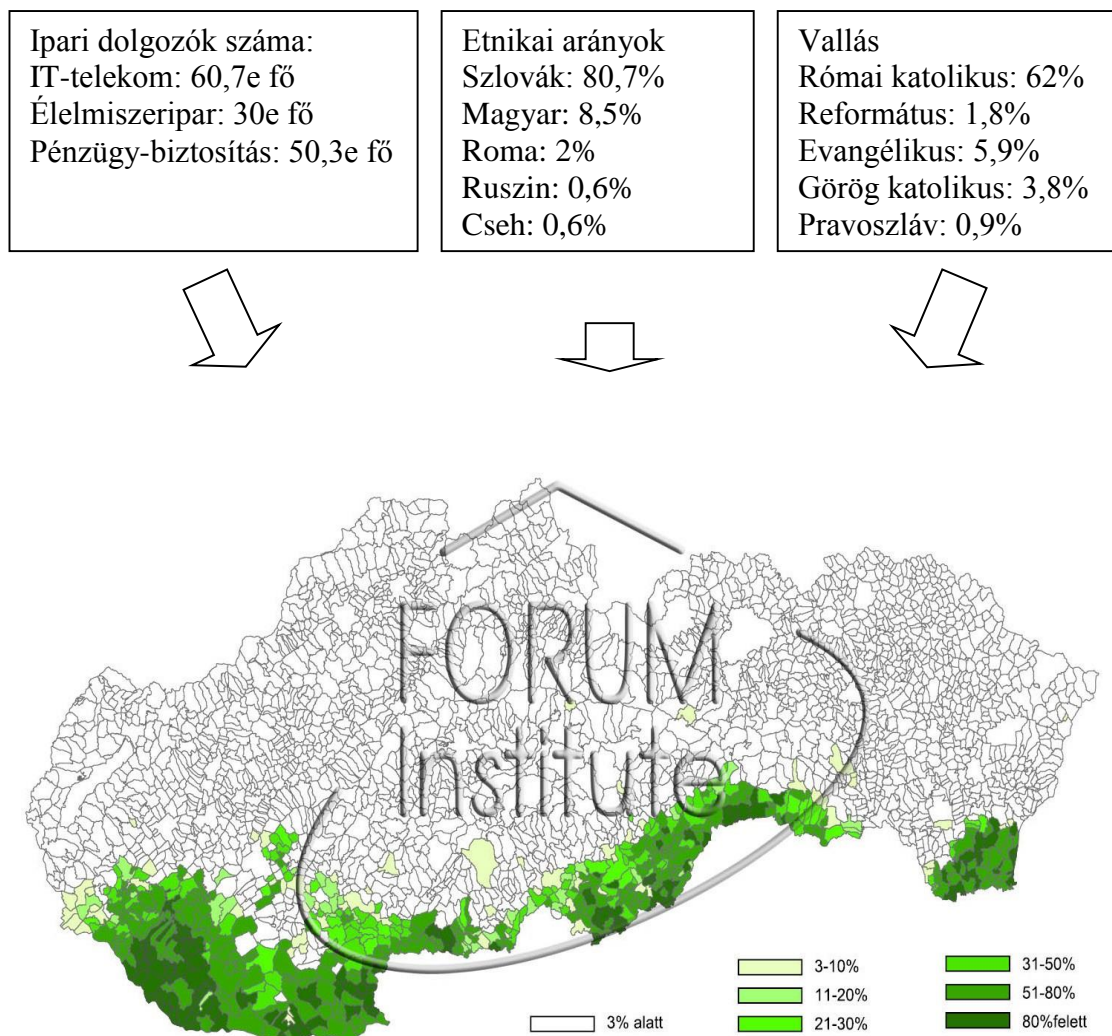
A más nemzetiségűek aránya viszont alig több mint 12%, miközben 7,0% a 2011-es népszámláláson nem jelölte meg nemzetiségét. A magyar nemzetiségűek aránya 8,5%, romáké 2,0%, a ruszinoké 0,6% míg a cseheké 0,6%.

A mintában szereplő középvezetők közül 51 szlovák, 17 pedig más nemzetiségű (ötten nem válaszoltak a kérdésre). 18 beszélt odahaza más nyelven, mint a szlovák, 5 pedig szlovákul és magyarul beszélő családban nőtt fel.

Szlovákia lakossága az Európai Unió átlagánál magasabb mértékben vallásos, csupán a 13,4% vallotta magát nem hívőnek, 10,6% nem válaszolt a kérdésre, miközben 62% római katolikus, melyet a vallásosság arányában az evangélikus, görög katolikus és reformátusok követnek.

A mintában szereplő vezetők közül 29 fő (43,3%) vallotta magát római katolikusnak, 3% evangélikusnak és reformátusnak, miközben a nem vallásosok illetve a kérdésre nem megválaszolók aránya 36 fő (53,7%).

9. ábra: A magyar nemzetiségű lakosság aránya Szlovákia településein 2011-ben (és az általános, a szlovák implicit leadershipet befolyásoló környezeti tényezők)



Forrás: Jelenkutatás (foruminst.sk)

Szlovákia gazdasági környezetét és a kutatási mintát leíró statisztikai adatokat a következő táblázatban foglalom össze (6. táblázat). Az összehasonlítás segít abban, hogy már a részletes elemzés és a kutatási kérdések megválaszolása előtt rendelkezsem bizonyos ismerettel a minta reprezentativitásáról.

6. táblázat: A szlovák gazdasági környezet és a kutatási minta jellemzői

Változók	A szlovák gazdasági környezet jellemzői %-ban	A szlovákiai kutatási minta jellemzői %-ban
Gazdasági szektor (munkavállalók számának összes munkavállalóhoz viszonyított aránya)		
Pénzügy	2,17	19,2
Élelmiszeripar	1,30	41,1
IT/telekom	2,63	4,1
Demográfia		
Férfiak	48,7	83,1
Nők	51,3	16,9
Végzettség		
Középfokú	52,7	16
Főiskolai-egyetemi-doktori	13,8	79
Nemzetiség		
Szlovák	80,7*	75
Más	12	25
Vallás		
Katolikus	62	43,3
Protestáns	7,7	3
Nem vallásos	13,4	53,7

*7,3% a 2011-es népszámláláson nem jelölte meg a nemzetiségét

Forrás: Saját kutatási eredmények

Az összehasonlító elemzésből látható, hogy a nemzetiségi arány az egyetlen olyan mutató, amiben a minta viszonylag pontosan leképezi a szlovák társadalmi-gazdasági viszonyokat. Erre irányuló hipotézisem vizsgálatakor is a magyar-szlovák implicit leadership elméletek közötti hasonlóságot próbáltam feltárni.

5.3 Magyarország és Szlovákia helyzete az EU tagállamai közt a leadershipre hatást gyakorló tényezők tükrében

Az egyik kutatási kérdésem a magyar és szlovák implicit leadership elméletek közötti hasonlóságot kívánja bemutatni annak a hipotézisnek a vizsgálatán keresztül, mely szerint a szlovák implicit leadership elméletek a több évszázados, egy országban történő együttélés miatt mutat hasonlóságot a magyarral. Ehhez viszont még a részletes elemzés előtt tekintsünk át egy-két olyan kutatási eredményt, mely ezt a hasonlóságot előrevetíti.

Az már elemzett és be is mutatott tény, hogy az 1990-es évek előtt a közép-kelet-európai országokban a domináns leadership stílus a peternalisztikus (megengedő és autoritatív) volt (Bakacsi, 2002).

Az szintén bizonyítást nyert, hogy az európai átlagnál magasabb értékű hatalmi távolság mutatóval rendelkező közép-kelet-európai országokban valószínűsíthető az önigazoló (self-protective) leadership magatartás megjelenése (House & Javidan, 2004)

A GLOBE kutatás eddigi eredményei arra is rávilágítottak, hogy mindamellett, hogy a kelet-európai kulturális klaszter relatíve magas értékeket mutat az olyan általánosan elfogadott leadership elméletekből, mint a karizmatikus vagy az értékközpontú, mindemellett a részvételi (másodlagos változó) leadership stílus értékének tekintetében elmarad a világ átlagától (a részvételi leadership változó GLOBE kutatás szerinti definíciója: annak a mértéke, ahogyan a vezetők bevonnak másokat a döntések meghozatalába illetve a döntéseik implementációjába). A másodlagos dimenzió két változót tartalmaz, a fordított értékkel kódolt autokratikus és nem participatív változókat (House & Javidan, 2004). Mindezek tükrében a Magyarország és általában a Kelet-Európai klaszter még távol áll az új menedzsment paradigmától (Bakacsi & Heidrich, 2011).

Magyarország és Szlovákia helyzete a 27 EU-tagállam között a szervezeti modellek alkalmazását tekintve sem tartozik az átlaghoz, mindeközben egymással esetenként hasonlóságot mutat. Az új tagállamok között Magyarország Észtországgal, valamint Ciprussal az élen helyezkedik el, ami az innovatív és tanuló szervezetek arányát illeti. Mindemellett a taylori tömegtermelési modell jellemzőit tekintve átlagos vagy az EU tagállamai szerinti átlagon felüli eredményeket mutat. Mindeközben ugyanez a szervezeti modell eloszlás részben jellemző a szlovák vállalatokra is. Szlovákia azon országok sorába tartozik, ahol a „karcsúsított” szervezetek aránya magasabb az EU-átlagnál.

Ezzel egyidejűleg Szlovákiában a taylori tömegtermelés modelljét követő vállalatok aránya túlmutat az EU átlagon. A „karcsúsított”, innovatív és tanuló szervezetek arányában Magyarország helyzete mutatkozik erősebbnek Szlovákiánál (Makó et al, 2008).

7. táblázat: Az egyes EU országok és a bennük alkalmazott vállalati-termelési modellek

Munkaszervezet modellek	Új EU-s tagállamok	EU-15
Diszkracionális tanuló szervezet (Posztfordizmus)	Magyarország , Észtország és Málta	Ausztria, Belgium, Németország, Svédország, Dánia, Hollandia, Franciaország, Luxemburg és Finnország
Lean szervezet (Neofordista munkaszervezet)	Észtország, Lettország, Litvánia, Cseh Köztársaság, Lengyelország, Románia, Szlovénia, Szlovákia és Ciprus	Belgium, Luxemburg, Egyesült Királyság, Írország, Spanyolország, Dánia, Finnország, Málta, Portugália és Görögország
Taylorista/Fordista munkaszervezet (tömegtermelés)	Bulgária, Cseh Köztársaság, Magyarország , Litvánia, Románia, Szlovákia , Ciprus	Ciprus, Görögország, Spanyolország, Olaszország és Portugália
Hagyományos vagy nem kódolt munkaszervezet	Bulgária, Cseh Köztársaság, Magyarország , Litvánia, Szlovákia és Ciprus	Ciprus, Írország, Görögország, Egyesült Királyság, Portugália és Spanyolország

Forrás: Makó, et al. (2008)

Az egyik, vállalati leadershipet befolyásoló tényező a társadalom tagjainak iskolai végzettség szerinti összetétele. Ez viszont előrevetíti, a tudás intenzív gazdasági szektor arányát is. E tekintetben Magyarország és Szlovákia az alábbi foglalkoztatási adatokat mutatja (8. táblázat):

8. táblázat: A tudás intenzív gazdasági szektor EU-átlaghoz viszonyított aránya Magyarországon és Szlovákiában

Szolgáltatás típusok	Magyarország			Szlovákia			EU-27 átlagérték		
	2000	2005	2008	2000	2005	2008	2000	2005	2007
Tudás- intenzív- high-tech szolgáltatások	3.09	3.15	3.28	2.97	2.67	2.77	3.21	3.28	3.29
Tudás- intenzív piaci szolgáltatások (kivéve pénzügyi közvetítő és high-tech szolgáltatások)	4.68	5.95	6.45	3.31	4.72	5.44	6.81	7.79	8.27
Tudás –intenzív pénzügyi szolgáltatások	2.23	2.06	2.44	1.77	2.17	2.27	3.11	2.96	2.97
Egyéb tudás- intenzív szolgáltatások	16.5	17.07	16.55	16.43	15.87	14.24	17.22	18.45	18.43
Tudás-intenzív teljes szolgáltatás	26.5	28.22	28.73	24.48	25.43	24.71	30.36	32.47	32.96
Alacsony tudás- intenzitású szolgáltatás	33.27	34.44	34.67	31.35	31.08	31.78	33.45	33.89	33.77
Teljes szolgáltatás szektor	59.77	62.66	63.40	55.83	56.51	56.49	63.81	66.36	66.73

Forrás: Eurostat Data Explorer

(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>)

A fenti táblázatból látszik, hogy Szlovákia valamennyi tudás-intenzív szolgáltatási szektorban elmarad mind Magyarországtól, mind pedig az EU-átlagtól. Ez némileg egybeesik az előzőekben már jellemzett taylori és neofordista termelési modellek szlovákiai alkalmazásával. Mindamelllett, hogy a munkámnak nem célja a szervezeti, ill. nemzeti kultúra és az implicit leadership elméletek közötti kapcsolat vizsgálata, a magyar és szlovák leadershipet befolyásoló tényezők kapcsán meg kell jegyezni, hogy Hofstede (1995) a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés index alapján 4 szervezeti típust különböztetett meg. Magyarország a kis hatalmi távolságával és az

erős bizonytalanságkerülésével a „jól olajozott gépezet” nevű szervezet típus kategóriájába sorolható, melyre a nagyfokú szabályozottság, a termelő egységek központi szerepe jellemző (Bakacsi, 2004). Szlovákia e két dimenzió mentén, éppen fordított értékekkel bír, mint Magyarország. Tehát Szlovákiát a nagy hatalmi távolságával és gyenge bizonytalanságkerülésével a „család” szervezet típus jellemzi, melyre a közvetlen ellenőrzés, a szervezeti vezetők atyáskodó magatartása jellemző (Hofstede, 2013). A szervezeten belül a közvetlen ellenőrzés a jellemző irányítási forma. Mindezek tükrében látható, hogy a magyar és szlovák implicit leadershipet befolyásoló tényezők között találunk Magyarországra és Szlovákiára egyaránt jellemző és különböző változókat. A kutatási eredményeket ennek tükrében szükséges értelmezni.

Minthogy a szlovákiai általam gyűjtött minta adatai nem teljesen GLOBE konformok (a három, már jelzett iparágon kívül nehézipari vállalat és állami intézmény is szerepel a mintában), és mivel a legtöbb eddigi elemzés – a 2011-es longitudinális elemzésen kívül (lásd Bakacsi & Heidrich, 2011) – az 1995 évi alap adat-felvétel eredményeire támaszkodik, a magyar és szlovák leadership stílusok összehasonlításához a magyarországi GLOBE kutatás során 2005-től gyűjtött, szintén nem 100% GLOBE kutatás konform mintát használok²⁴ (lásd: 9. táblázat). A mintát tovább formáltam olyan módon, hogy mind az összetétele szerint, mind pedig számosságában összehasonlítható, kontrolált varianciájú mintákat kapjak (legalább 7 féle iparágat tartalmazzon, beleértve a GLOBE kutatás által definiált 3 iparágat és a nehézipart is, egy iparág aránya se lépje túl a mintában a 25 %-ot).

9. táblázat: Az általam összeállított, 2000 után felvett magyar minta összetétele

Iparág	Magyarországi minta eloszlása %-ban
Pénzügyi szolgáltató	7,0
Élelmiszeripar	13,9
Nehézipar	17,4
Gyógyszeripar	23,4
Közszolgálati szektor	3,0
Egyéb szolgáltatás és kereskedelem	19,4
Információs szolgáltató	15,9
Összesen	100,0

Forrás: Saját kutatási eredmények

²⁴ A mintát a GLOBE magyarországi vezető kutatója, Bakacsi Gyula bocsájította rendelkezésemre.

5.4 Az adatelemzés lépései

Az adatelemzés lépéseinek megválasztásánál az alábbi körülményeket vettem figyelembe:

- A kutatási kérdések és hipotézisek tartalma és az ezekhez relevanciájuk szerint kapcsolható statisztikai elemzések
- A minta nagysága és annak korlátai, ill. lehetőségei
- A statisztikai próbák egymásra épülése, egymást kiegészítése

Mindezeket figyelembe véve a minta elemzéséhez a következő statisztikai próbákat és lépéseket használtam:

- Általános statisztikai módszerek és elemzések. A minta leadership mutatóinak, valamint vállalati mutatók átlaga, szórás, egyes változók eloszlása, frekvenciák.
- GLOBE szintaxis.
- Szlovák vezetői prototípusok elhatárolása faktoranalízissel és azoknak összevetése a másodlagos GLOBE leadership változókkal, valamint a magyarországi 2000 után gyűjtött adatokból generált faktoranalízis eredményeivel.
- A szlovákiai elsődleges és másodlagos (GLOBE) leadership változók értékeinek összehasonlítása a magyarországi elsődleges és másodlagos leadership változó értékeivel.
- A GLOBE szintaxis során nyert elsőrendű leadership skála megbízhatóságának vizsgálata Cronbach alfa mérőszámmal (nem feltételezve, hogy az elemek közötti variancia egyenlő)
- Összegző skálák létrehozása a faktoranalízis adatai alapján és ezen skálák megbízhatóságának vizsgálata Cronbach alfa mérőszámmal
- A magyar és szlovák leadership faktorok közötti kapcsolat vizsgálata független mintás t-próbák segítségével.

Az adatelemzés során kiegészítő elemzéseket is végeztem, melyek eredményeiről Ph.D. értekezésemben nem esik szó. Mindazonáltal az eredményeket a dolgozat mellékletét képező CD adathordozó tartalmazza.

5.5 Az adatelemzés menete és a kutatási kérdések vizsgálata

Ebben a fejezetben a már előzőleg bemutatott statisztikai módszerekkel megvizsgálom az egyes kutatási kérdéseimet. Az átláthatóság kedvéért az egyes kutatási kérdéseket külön fejezetek keretein belül válaszolom meg. A kiegészítő elemzéseket a CD mellékletet képező output táblák tartalmazzák.

5.5.1 A szlovák implicit leadership elméletek ismertetése

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg: Milyen implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok jelennek meg a szlovák leadership gyakorlatban? Léteznek-e általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben? Melyek ezek, és mik a jellemzőik? Van-e közöttük függvényszerű kapcsolat? Általánosan elfogadottak-e a karizmatikus leadershipet jellemző leadership magatartások?

A GLOBE normatív leadership mérésének következményeként a hatékony leadership változók, mint elvárások jelennek meg a mintában szereplő vezetők észlelésében, arra reflektálva, milyennek kell lennie a hatékony vezetőnek nem pedig milyen valójában (Catana & Catana, 2011). Mindeközben a kérdőívet megalkotók aképpen alakították ki az egyes kérdéscsoportokat, hogy minden egyes kérdéscsoporton belül legyenek ellenőrző kérdések, melyek azt a célt szolgálták, hogy kiszűrjék azokat a válaszadókat, akik nem szenteltek kellő figyelmet a kérdőív kitöltésére.

A saját adatfelvétel esetében a hiányzó értékek helyére a minta nagysága következtében és amiatt, hogy abban az esetben, ha hiányzó érték mutatkozott, az egész leadership rész kitöltetlen volt, a hiányzó adatokat nem töltöttem be. Csak az összes, adattal rendelkező esetet vettem figyelembe.

A leíró statisztikák alkalmazásánál legelsőként szembetűnő, amit az elsődleges (21) leadership faktorok átlag értékeivel a 10. táblázat szemléltet. A táblázatban növekvő sorrendbe állítottam az elvárt tulajdonságokat, magatartásbeli mintákat a legnagyobb értéktől a legkisebb értékig. Mivel hétfokozatú Likert-skálát alkalmaztam az egyes változók mérésére, ezért az értékek 1 és 7 között mozoghatnak.

Látható, hogy a Diplomátikus fő-faktor a leginkább általánosan hatékonynak elfogadott, miközben az Énközpontúság hatékony leadershipet gátló általánosan elfogadott tulajdonság. Külön kiemelendő a Rosszindulat tulajdonság, mint hatékony leadershipet gátló tényező, mely a mintában a legalacsonyabb szórással rendelkezik – azaz nagy

egyetértésben elutasított vezetői tulajdonság! A Diplomatikus tulajdonságé a harmadik legalacsonyabb szórás. A szórás és átlag értékekből látható, hogy a hatékony leadershipet támogató faktorok értékeinek szórása összességében a legalacsonyabb, melyek közül két tulajdonság, az Inspiráló karizmatikus és a Jövőképpel bíró karizmatikus, karizmatikusságot megjelenítő változó.

10. táblázat: Az elsődleges leadership változók eredményei

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Átlag	Szórás
Diplomatikus	69	4,00	6,80	5,6572	,51673
Inspiráló karizmatikus	69	4,00	7,00	6,0584	,61945
Jövőképpel bíró karizmatikus	69	4,33	7,00	5,9902	,60753
Teljesítmény orientáció	69	3,33	7,00	5,9275	,84959
Integritás	69	3,00	7,00	5,8961	1,01363
Csoport integrátor	69	4,00	7,00	6,1111	,57502
Adminisztratív kompetencia	69	3,25	7,00	5,6800	,78143
Döntésképesség	69	3,50	7,00	5,6353	,70727
Együttműködő csoportorientáltság	69	2,00	6,83	5,3068	,76942
Önfeláldozó karizmatikus	69	2,00	6,50	5,2874	,92879
Státusz tudatosság	69	2,50	7,00	4,6449	1,06792
Humánorientáció	69	2,00	6,50	4,3333	1,14297
Konfliktus teremtő	69	2,33	6,33	3,9807	,93390
Autonóm	69	1,25	6,00	3,8913	1,12987
Visszafogottság	69	2,00	6,00	4,3841	,66085
Procedurális-bürokratikus	69	2,20	5,20	3,6949	,74617
Autokratikus	69	1,00	6,33	2,8734	1,08931
Részvételtől elzárkózó	69	1,00	5,25	2,8297	1,05239
Önigazoló	69	1,00	5,00	2,7440	1,00999
Rosszindulat	69	1,00	3,67	1,6340	,55897
Énközpontúság	69	1,00	4,75	2,1896	,81898

Forrás: Saját kutatási eredmények

Az 11. táblázat szemlélteti a válaszadás alapján a GLOBE által definiált másodlagos leadership faktorok eredményeit, valamint azoknak összehasonlítását a szlovákiai GLOBE Student Studies felmérés eredményeivel (Remišová & Lašáková; Csiba, 2011). A szlovákiai egyetemi környezetben végzett kutatás a GLOBE projekt Student research adaptációjában készült, közel 400 egyetemi hallgató kérdőíves lekérdezésével. Mivel egyik hipotézisem a szlovák, ill. magyar leadership stílusok közötti kapcsol-

latot is előre vetíti, a 11. táblázat ötödik oszlopában a magyarországi 2000 után gyűjtött, GLOBE minta eredményeire is reflektálok. A magyarországi mintát – mint azt már korábban említettem - magam állítottam össze úgy, hogy az mind számosságban, mind pedig összetételében hasonlítson a szlovákiai, általam nyert mintához.

A másodlagos leadership változókat a teljes nemzetközi minta adatbázisán a 21 elsődleges leadership változó faktorelemzéssel hozták létre, áttekinthetőbbé téve és megkönnyítve ezzel, az egyes országok közötti leadership stílusok eltéréseinek/kapcsolatának általános szemléltetését (11. táblázat).

11. táblázat: A saját kutatási mintán mért másodlagos GLOBE leadership változók eredményeinek összehasonlítása Csiba (2012), Remišová-Lašáková (2011) eredményeivel, valamint a magyarországi mintával

Másodlagos leadership változók	Saját GLOBE szlovákiai minta	GLOBE student szlovákiai minta (Csiba,2012)	GLOBE student szlovákiai (Remišová & Lašáková, 2011)	GLOBE magyarországi saját összeállítású minta
Karizmatikus	5,79	5,87	5,57	5,85
Csoportorientált	5,82	5,81	5,65	5,79
Énközpontú (nárcisztikus)	3,45	3,71	3,04	3,39
Részvételi	5,15	4,56	5,16	5,20
Humánorientált	4,36	4,78	4,75	4,96
Autonóm	3,89	3,98	3,82	3,43

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredményekből látható a másodlagos leadership változók között, hogy a karizmatikus vezetési stílust valamennyi mintában hatékony leadershipet támogató elfogadott vezetői jellemzőnek tekintik – ez összhangban áll azzal, hogy a GLOBE a Karizmatikus vezetői stílust univerzális változónak találta. A Karizmatikus vezetési stílus elfogadottságához kapcsolódó hipotézisem ezzel igazolást nyert.

A leadership változók megbízhatóságát a Cronbach alfa mutatóval végeztem el, amely a nemzetközi minta leadership változóinak megbízhatóságával is összehasonlíthatóvá teszi azokat – utóbbiak estében a leadership skálák megbízhatósága magas (Hanges & Dickson, 2004). A 21 leadership változóból 12-nek a megbízhatósága 0,5 felett van, ez is igazolni látszik azt a tényt, hogy teljes nemzetközi adatbázis faktoranalízisével kialakított leadership változók többsége a szlovák mintán is megbízható mé-

rőeszköznek bizonyult, azok között függvényyszerű kapcsolat fedezhető fel. A legmagasabb megbízhatósággal az Integritás, Autokratikus, Jövőképpel bíró karizmatikus, Rosszindulat és Inspiráló karizmatikus elsődleges leadership faktor rendelkezik (12. táblázat).

Mindemellett megpróbálkozom a saját szlovák leadership faktorok elkülönítésével.

Módszerként ehhez főtengety mentén, varimax rotációval történő faktorelemzés végzek a változók kapcsolatrendszeré mögött feltételezett statisztikai modell alapján, alapvetően a modellben szereplő változók kovarianciáját magyarázó közös és egyedi faktorok miatt (Kovács, 2004).

A rotáció segít abban, hogy a többszörös korrelációk kivédésével javíthassak a faktorok és változók közötti kapcsolat egyértelműségén. A közös variancia elemzéséhez az SPSS főfaktor módszerét használom (Principal.Axis Factoring). A faktorelemzést a minta nagyságából kifolyólag a 21 elsődleges leadership változóra végzem el (a korrelációs mátrix 112 item esetén végzett faktorelemzés esetén ugyanis nem pozitív definit) (13. táblázat). A főfaktorok előállításánál figyelembe veszem a 112 leadership tulajdonság, valamint 21 elsődleges faktor között meglévő korrelációt. Az egymással leginkább korreláló elsődleges leadership változókat a 12. táblázat tartalmazza.

12. táblázat: Az elsődleges leadership faktorok megbízhatósága és az azok közötti korreláció

AZ ELSŐDLEGES LEADERSHIP FAKTOR MEGNEVEZÉSE	Cronbach Alfa	A VELE LEGINKÁBB KORRELÁLÓ ELSŐDLEGES LEADERSHIP VÁLTOZÓ ÉS A KORRELÁCIÓS EGYÜTTTHATÓ MÉRTÉKE	
Teljesítmény orientáció	0,509	Jövőképpel bíró karizmatikus	0,564
Autokratikus	0,783	Rosszindulatú	0,651
Visszafogottság	0,287	Döntésképeség	0,494
Önfeláldozó karizmatikus	0,483	Jövőképpel bíró karizmatikus	0,574
Együttműködő csoportorientáltság	0,682	Inspiráló karizmatikus	0,734
Döntésképeség	0,315	Csoportintegrátor	0,523
Önigazoló	0,302	Integritás	-0,524
Jövőképpel bíró karizmatikus	0,758	Inspiráló karizmatikus	0,734
Humán orientáció	0,272	Együttműködő csoportorientáltság	0,310
Integritás	0,786	Rosszindulat	-0,602
Adminisztratív kompetencia	0,608	Csoportintegrátor	0,554
Autonóm	0,619	Autokratikus	0,523
Státustudatosság	0,550	Teljesítmény orientáció	0,320
Inspiráló karizmatikus	0,751	Csoportintegrátor	0,734
Rosszindulat	0,786	Autokratikus	0,651
Konfliktusteremtő	0,286	Autokratikus	0,594
Diplomatikus	0,010	Együttműködő csoportorientáltság	0,506
Procedurális – bürokratikus	0,491	Önigazoló	0,420
Részvételtől elzárkózó	0,652	Autokratikus	0,559
Csoportintegrátor	0,535	Inspiráló karizmatikus	0,566
Énközpontúság	0,462	Autokratikus	0,605

Forrás: Saját kutatási eredmények

A futtatási eredményeket tartalmazó output tábla (lásd 13. táblázat) korrelációs mátrixánál látható, hogy sok változó egymással is korrelál.

Éppen ezért a faktorelemzés által létrehozott változók véglegesítésénél, ill. magyarázatánál ezeket a korrelációkat figyelembe kell vennem.

13. Táblázat: A faktorelemzés eredményei varimax rotáció után

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Teljesítmény orientáció	,004	,218	,621	-,046	,293
Autokratikus	,738	-,179	,037	-,292	,296
Visszafogottság	-,038	,425	,300	,374	-,517
Önfeláldozó karizmatikus	-,038	,024	,729	,365	-,163
Együttműködő csoportorientáltság	-,232	,752	,144	,247	,024
Döntésképeség	,106	,504	,508	,026	-,167
Önigazoló	,699	,025	-,222	-,066	-,014
Jövőképpel bíró karizmatikus	-,340	,385	,725	,046	,078
Humánorientáció	-,091	,140	,105	,567	-,031
Integritás	-,541	,413	,216	,342	,015
Adminisztratív kompetencia	-,368	,594	,176	-,067	,111
Autonóm	,545	-,018	,071	-,104	,228
Státusz tudatosság	,306	,352	,167	-,250	,194
Inspiráló karizmatikus	-,205	,579	,539	,103	,017
Rosszindulat	,672	-,464	-,111	-,003	,146
Konfliktus teremtő	,500	,038	,141	,032	,629
Diplomatikus	,165	,677	,141	,206	-,126
Procedurális-bürokratikus	,541	-,006	-,135	,202	,075
Részvételtől elzárkózó	,709	,031	-,045	-,017	-,090
Csoport integrátor	-,316	,486	,480	-,237	-,211
Énközpontúság	,692	-,168	-,032	-,109	,053

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Forrás: Saját kutatási eredmények

A minta faktorelemzésre való alkalmasságát a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), valamint Barlett-féle khi-négyzet teszttel külön vizsgáltam (14. táblázat)

14. táblázat: Az alkalmassági tesztek eredményei

Kaiser-Meyer-Olkin teszt eredménye a főkomponens elemzés alkalmazhatóságának megállapítására.		,787
Bartlett-féle khi-négyzet teszt	Approx. Chi-Square	767,708
	Df	210
	Sig.	,000

Forrás: Saját kutatási eredmények

A szignifikancia 0 eredményére való tekintettel a változók függetlenségének a hipotézisét elvethettem, miközben a KMO mutató eredménye arra utal, hogy adataim alkalmasak látens változók előállítására. Az 5 faktor a teljes minta varianciájának 67%-át magyarázza, ezért újabb változók kiszűrésére további faktorelemzést már nem végeztem (a 21-ből csak 4 változónak alacsonyabb a kommunalitása 0,4-nél, lásd az 15. táblázatot). A GLOBE kutatócsapatának módszerével egyezően a faktorok kialakításához összegző skálákat használtam.

15. táblázat: Az elsődleges leadership változók kommunalitása

	PAF kommunalitás
Teljesítmény orientáció	,522
Autokratikus	,752
Visszafogottság	,682
Önfeláldozó karizmatikus	,693
Együttműködő csoportorientáltság	,702
Döntésképeség	,551
Önigazoló	,543
Jövőképpel bíró karizmatikus	,799
Humánorientáció	,361
Integritás	,627
Adminisztratív kompetencia	,537
Autonóm	,366
Státusz tudatosság	,345
Inspiráló karizmatikus	,678
Rosszindulat	,700
Konfliktus teremtő	,668
Diplomatikus	,563
Procedurális-bürokratikus	,357
Részvételtől elzárkózó	,515
Csoport integrátor	,667
Énközpontúság	,522

Forrás: Saját kutatási eredmények

A főfaktorok kialakításánál figyelembe kell vennem, hogy a minta nagysága miatt olyan változók is bekerülnek egy faktorba, melyek faktorsúlya 0,75 alatti, csökkentve annak megbízhatóságát. Mivel a minta nagysága nem engedte meg, hogy a faktorelemzést az itemek alapján végezzem el, továbbá mivel fontosnak tartottam azt, hogy a szlovák implicit leadership változókat jelentő faktorokat minél több másodlagos (statistikailag megbízható) faktor magyarázza – az alacsony kommunalitású változókat nem szűrtem ki a mintából. Ezzel tudom biztosítani azt, hogy egyfelől további kutatók, ill. elemzések alapjául szolgálhassanak, másfelől, hogy a több változóból alkotott fő-faktorok és skálák a gyakorlatiasság szempontjából jobban felismerhetőek.

Miután elvégeztem a faktorelemzést, 5 főfaktort azonosítottam (lásd: 16. táblázat) ezekből pedig – figyelembe véve a változók közötti korrelációt – 4 implicit leadership elméletet definiáltam:

- Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (Kelet – európai paternalista vezető)
- Énközpontú kiskirály
- Visszafogott válságvezető (level 5 leader – lásd az elméleti háttérben, 55 oldal)
- Humán orientált

16. táblázat: A főtengely mentén végzett faktorelemzés sajátértékei

Faktor	Faktorelemzés eredményei		
	Sajátérték	Variancia	Összesített variancia %
1	6,747	32,129	32,129
2	3,440	16,683	48,512
3	1,625	7,740	56,252
4	1,325	6,310	62,562
5	1,0803	5,145	67,707

Forrás: Saját kutatási eredmények

A Visszafogottság és Humán orientáltság változóknak (melyek a humán orientáltság implicit leadership elméletet magyarázzák) a kommunalitása 0,5 alatti (tehát a főkomponens meglehetősen alacsony százalékát magyarázzák, ezért nincs igazából magyarázó erejük). A humán orientált implicit leadership elmélet – amely alacsony megbízhatósággal rendelkezik (megbízhatósága kisebb, mint 0,5) – ebből fakadóan valójában sem a hatékony leadershipet elősegítő, sem azt gátló általánosan elfogadott tényezőnek nem tekinthető.

Ezért ezt a két faktort – a velük korreláló elsődleges leadership változók értelmezésén keresztül – megpróbáltam hozzárendelni a többi implicit leadership elmélethez, kialakítva így három, az elsődleges faktorok által meghatározott fő-faktort:

- Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (Kelet – európai paternalisztikus vezető)
- Énközpontú kiskirály
- Visszafogott válságvezető (level 5 leader)

A skálák megbízhatóságát külön teszteltem a Cronbach alfa mutatószám segítségével. A Jóakarátú atyáskodó csoportvezető skála és Visszafogott válságkezelő skálák megbízhatóságát vizsgálva viszont arra az eredményre jutottam, hogy a két, alacsony kommunalitású változó a már kialakított skálák megbízhatóságát is rontotta. Ezért végül úgy döntöttem, hogy a humán orientált skálát – alacsony megbízhatósága ellenére – meghagyom önállóan. A skálákat és az azokat jellemző elsődleges leadership faktorokat, valamint a skálák megbízhatóságát a következő táblázatban foglalom össze (17. táblázat).

17. táblázat: A szlovákiai leadership gyakorlatra jellemző implicit leadership elméletek

A fő-faktor megnevezés (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A skála megbízhatósága (Cronbach alfa)
Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	0,782
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Én központúság Konfliktusteremtő	0,813
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítmény orientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	0,523

Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció	0,229
-----------------	-------------------------------------	-------

Forrás: Saját kutatási eredmények

A szlovák GLOBE minta alapján elkülöníthető implicit leadership elméletek megnevezései szubjektívek bár, viszont nagyban épülnek az elméleti részben bemutatott leadership elméletekre, valamint a szlovákiai gazdaságra jellemző munkaszervezeti modellekre. A minta elemszámának korlátai ellenére is sikerült tehát elkülöníteni olyan implicit leadership elméleteket, melyek jellemzőek a szlovákiai vállalati környezetre. *Ezzel az első hipotézisem igazolást nyert!*

Az egyes elméletek elfogadottságára illetve a hatékonysági vagy gátló tényezőként való megjelenésére az implicit leadership elméletek leíró elemzési eredményei utalnak. A GLOBE kutatás alapelvei szerint az egyes implicit leadership elméletek közül univerzálisan elfogadottaknak és az eredményes leadershipet segítőnek az az elmélet tekinthető, amely a 62 országra kiterjedő, teljes mintában 6-os feletti átlagértékeket mutat, univerzálisan elfogadottnak és az eredményes leadershipet gátlónak az, amely a teljes, 62 országra kiterjedő mintát tekintve 3-as átlagérték alatti átlagot mutat úgy, hogy valamennyi ország egyedi értékének 95%-a 5 feletti (hatékony leadershipet támogató), illetve 3 alatti (hatékony leadershipet gátló). A nemzetközi mintában univerzálisnak bizonyult változók a szlovák mintán belül is kellően magas, ill. alacsony értéket mutatnak, így ezek a változók „belesimulnak” a nemzetközileg univerzálisnak bizonyult képletbe. Ezért a meta-szintet „visszatranszformáltam” nemzeti szintre és a meta-számításmód analógiája szerint tekintek a nemzeti mintára, hasonló logikát követve.

Az elemzésből egyértelmű, hogy ezeknek a kritériumoknak egyik fő-faktor sem felel meg.

Mindazonáltal elkülönülnek olyan fő-faktorok, melyek értékei igen közel állnak ezekhez a kritériumokhoz: az első és harmadik fő-faktor (Jóakarátú atyáskodó csoportvezető, ill. Visszafogott válságvezető).

Elemzésem eredményei arra utalnak, hogy Szlovákiát a nagy hatalmi távolságával és gyenge bizonytalanságkerülésével a „család” szervezet típus jellemzi, melyre a közvetlen ellenőrzés, a szervezeti vezetők atyáskodó magatartása jellemző. Operacionalizálható tehát olyan implicit leadership elmélet, melyre jellemző a szerve-

zeten belüli közvetlen ellenőrzés és státustudatos irányítási forma, miközben ez, mint a hatékony leadershipet segítő implicit leadership elmélet jelenik meg (18. táblázat).

18. táblázat: A szlovák mintán azonosított implicit leadership elméletek leíró elemzése

	Átlag	Szórás	5 feletti értékek %-os aránya	3 alatti értékek %-os aránya
Jóakarátú atyáskodó csoportvezető	5,62	0,49	92,8%	0%
Énközpontú kiskirály	2,96	0,65	0%	56,5%
Visszafogott válságvezető	5,74	0,65	92,3%	0%
Humán orientált	4,36	0,75	11,6%	4,3%

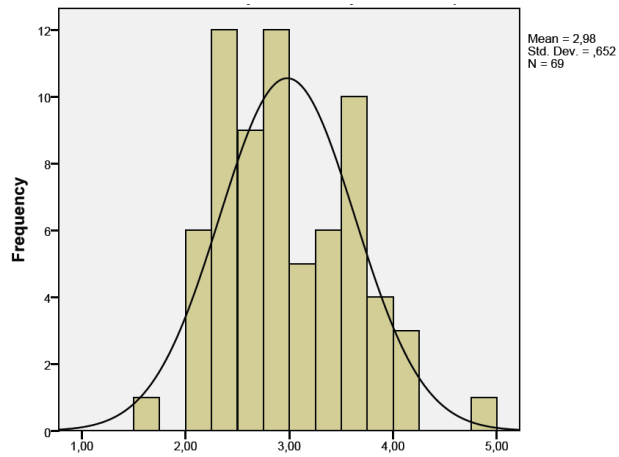
Forrás: Saját kutatási eredmények

Az elemzés eredményeiből az is kiolvasható, hogy mindhárom, a karizmatikusságot megjelenítő elsődleges leadership faktor olyan skáláknak vált elemévé, melyek – magas megbízhatósággal, magas átlagértékekkel – közel állnak az univerzálisan elfogadott leadership elmülethez. Szintén feltűnő a jóakarátú atyáskodó csoportvezető implicit leadership elmélet alacsony szórásértéke, amely így nem valószínűsít a normálistól eltérő sajátos eloszlást a mintán belül.

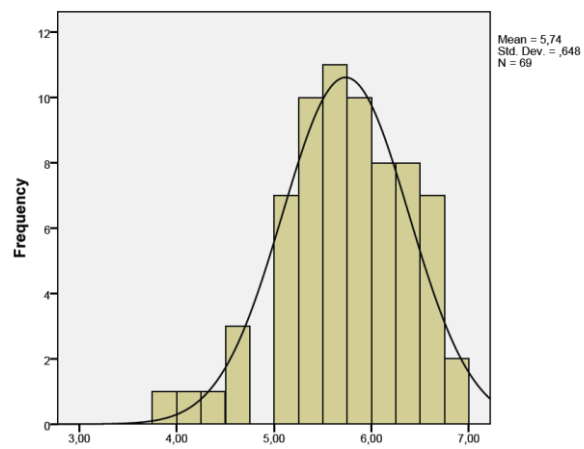
Érdemes grafikusán is szemléltetni az egyes implicit leadership elméletek mintán belüli eloszlását is (10. ábra).

10. ábra: Az implicit leadership elméletek eloszlása a szlovákiai mintában

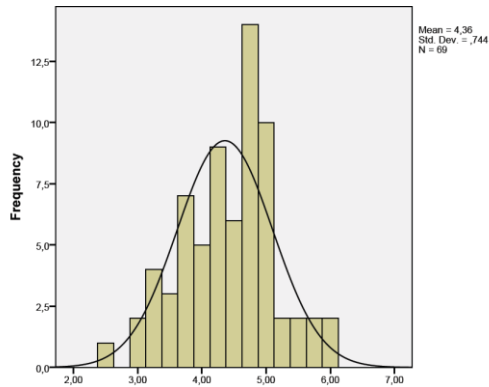




Visszafogott válságvezető



Humán orientált



Forrás: Saját kutatási eredmények

Látható, hogy a válaszadók a jóakarató csoportvezetőt eredményesnek ítélik meg és meglehetősen kevés azoknak a száma, akik ugyanakkor nem tartják eredményesnek. Ugyanez a helyzet a válságvezetőnek nevezett implicit leadership elmélettel is. Míg a Kiskirályt egyértelműen az eredményes vezetést inkább gátlónak tartják (a módusz a 3 skála-érték fölött van), a humán orientált implicit leadership elmélet pedig olyan normális eloszlást mutat, amelynek a módusza a középső (4-es) skálafok fölött van. A Humán orientált implicit leadership elmélet nem tartozik sem az eredményes leadershipet támogató, sem pedig gátló magatartási forma közé.

5.5.2 A szlovák implicit leadership elméletek és a nemzetközi kutatások során operacionalizált leadership elméletek közötti eltérések illetve hasonlóságok

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg: Melyek azok a leadership minták, amikkel a szlovák leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak? Mik ezeknek a jellemzői, hogyan térnek el, illetve hasonlítanak a nemzetközileg elkülönített leadership elméletekhez?

A mintám elemzése során azonosított szlovákiai implicit leadership elméletek egyértelműen különböznek a nemzetközi minta alapján definiált implicit leadership elmélektől. Hasonlóságot csupán a „Humán orientáció” fő-faktornál lehet felfedezni, amely azonban alacsony megbízhatóságú. Ezt szemléltetem a 19. táblázatban, miközben a táblázat csak azokat a nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméleteket tartalmazza, melyek egyes attribútumai hasonlóságot mutatnak az általam meghatározott implicit leadership elméletekkel.

19. táblázat: A szlovákiai implicit leadership faktorok nemzetközi összehasonlítása

A szlovákiai implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok		A nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok	
A fő-faktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A másodlagos leadership változó megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok
Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	Csoport orientált	Együttműködő csoportorientáltság Adminisztratív kompetencia Diplomatikus Csoportintegrátor
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Én központúság Konfliktusteremtő	Énközpontú (nárcisztikus)	Konfliktusteremtő Önigazoló Procedurális – bürokratikus
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítmény orientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	Nincs hasonló implicit leadership elmélet	
Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció	Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció

Forrás: Saját kutatási eredmények

Az eredmények nem meglepőek. Már a szlovák adatokkal feltöltött elsődleges leadership változók megbízhatóságánál említettem, hogy azok több mint fele (12/21) magas megbízhatósággal rendelkezik. Ezért az egyes faktorok, középvezetők általi értelmezése némileg megegyezik a nemzetközi mintában szereplő vezetők értelmezé-

sével, mindazonáltal az általam azonosított kelet-közép-európai vezetési stílusjegyek még a kisszámú minta eredményeinek tükrében is szembetűnőek. Erre utalnak az egyes faktorok között már ismertetett korrelációs együtthatók.

Sikerült tehát jellegzetes szlovák implicit leadership elméleteket elhatárolnom, melyek különböznek a nemzetközi implicit leadership elméletektől. Ugyanakkor a „Jóakarátú atyáskodó csoportvezető” az „Énközpontú kiskirály”, valamint a „Humán orientált” implicit leadership elméletek hasonlítanak leginkább a nemzetközi minta alapján elhatárolt leadership skálákra. Igazolni tudtam tehát második hipotézisemet is.

5.5.3 Hasonlóságok, valamint különbségek szlovák és magyar implicit leadership elméletek között

Kutatási kérdésként fogalmaztam meg: Mutatnak-e a szlovák leadership minták hasonlóságot a már mért magyar mintával?

Hipotézisem felállításakor abból a feltételezésből indultam ki, hogy a magyar és szlovák történelmi együttélés nyomot hagyott az egyes országokban elfogadott leadership elméleteken és hogy ennek folyományaként az operacionalizálható implicit leadership elméletek között fellelhetőek hasonlóságok. Feltételeztem, hogy – mivel a szlovákiai minta a pozsonyi, nagyszombati és nyitrai kerületekből került ki, ahol a magyar nemzetiségű lakosság a legnagyobb százalékban van jelen –, az egyes implicit leadership elméletek között kézzelfogható hasonlóság mutatkozik. Feltételezésem tehát az volt, hogy az operacionalizálható leadership elméletek között nincs szignifikáns eltérés, melyet hipotézis vizsgálattal fogok tesztelni.

Először a magyarországi mintából különítettem el implicit leadership elméleteket faktoranalízissel, varimax rotációt alkalmazva. Ez a magyar minta nem azonos az eredeti (1995-ben felvett és a GLOBE publikációk háttérét jelentő) mintával. Ezt a mintát úgy válogattam össze, hogy az adatfelvétel idejében közelebb legyen a szlovákiai adatfelvételhez, és a minta iparági összetétele is a szlovákiai minta összetételével hasonlóságot mutasson (lásd: 20. táblázat)

20. táblázat: A szlovák és magyar minta összehasonlítása

Iparág	Szlovákiai minta eloszlása %-ban	Magyarországi minta eloszlása %-ban
Pénzügyi szolgáltató	19,2	7,0
Élelmiszeripar	41,1	13,9
Nehézipar	27,4	17,4
Gyógyszeripar	0	23,4
Közforgalmi szektor	4,1	3,0
Egyéb szolgáltatás és kereskedelem	6,8	19,4
Információs szolgáltató	1,4	15,9
Összesen	100,0	100,0

Forrás: Saját szerkesztés

Amennyiben sikerült volna ugyanolyan implicit leadership elméleteket létrehozni, mint amiket a szlovák mintánál megjelenítettem, az országot azonosító szám segítségével ezeket két mintaként kezelve, nem paraméteres próbák közül a Mann-Whitney-féle próbafüggvénnyel elemeztem volna.

A faktorelemzés eredményeiből azonban kivehető, hogy a magyar mintában nem különíthetők olyan implicit leadership elméletek, mint a szlovákiai mintából (lásd a 21. sz. táblázatot).

21. táblázat: A magyarországi mintán végzett faktorelemzés eredményei varimax rotáció után

	Faktor				
	1	2	3	4	5
Teljesítmény orientáció	,721	-,020	-,59	,151	-,135
Autokratikus	,095	,648	-,194	,023	,183
Visszafogottság	,313	,152	,372	,494	-,106
Önfeláldozó karizmatikus	,369	,033	,085	,295	,108
Együtműködő csoportorientáltság	,282	,055	,675	-,006	,019
Döntésképeség	,692	,086	-,009	,088	-,018
Önigazoló	-,126	,622	-,010	,167	,111
Jövőképpel bíró karizmatikus	,816	-,156	,247	,096	,066
Humánorientáció	-,048	-,064	,671	,182	,018
Integritás	,415	-,157	,473	,039	-,177
Adminisztratív kompetencia	,709	,049	,141	,182	-,131
Autonóm	-,125	,269	,051	-,167	,415
Státusz tudatosság	,504	,334	,354	,089	,086
Inspiráló karizmatikus	,644	-,111	,477	-,107	,236
Rosszindulat	-,196	,672	-,171	,053	-,039
Konfliktusteremtő	,209	,333	-,039	,144	,481
Diplomatikus	,458	,003	,091	,470	-,034
Procedurális-bürokratikus	,214	,623	,216	-,114	,112
Részvételtől elzárkózó	,104	,716	,189	-,089	,031
Csoport integrátor	,807	-,136	,250	-,027	,127
Énközpontúság	-,238	,530	-,166	,105	,293

Forrás: Saját kutatási eredmények

Faktorelemzéssel a következő implicit leadership elméleteket tudtam azonosítani a magas számú (12/21) nagyfokú kommunalitással rendelkező változók mellett. A KMO & Bartlett teszt itt is szignifikáns eltérést mutat a faktorok között, miközben öt faktor a teljes minta varianciájának 63%-át magyarázza. Az egyes skálákat alkotó elsődleges leadership faktorokat összehasonlítva a szlovákiai implicit leadership elméletekkel a 22. táblázatban szemléltetett hasonlóságokat, illetve különbségeket találhatjuk.

22. táblázat: A magyar és szlovák implicit leadership elméletek összehasonlítása

A szlovákiai implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok		A magyar mintából kialakított implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok	
A fő-faktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A fő-faktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok
Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető)	Együttműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	Diplomata	Visszafogottság Integritás Diplomatikus
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Én központúság Konfliktusteremtő	Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Én központúság Konfliktusteremtő
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítmény orientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	Régimódi Válságvezető	Teljesítmény orientáció Önfeláldozó karizmatikus Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Döntésképeség Jövőképpel bíró karizmatikus Inspiráló karizmatikus

			Csoportintegrátor
Humán orientált	Visszafogottság Humán orientáció	Humán orientált csoportvezető	Együttműködő csoportorientáltság Humán orientáció

Forrás: Saját kutatási eredmények

Látható, hogy a magyar mintából a szlováktól részben különböző implicit leadership elméletek különíthetők el. Az „Énközpontú kiskirály” azonban teljesen megegyezik mindkét mintában.

Ezért úgy döntöttem, hogy a mintát egyébe szerkesztve t-próbák ($p < 0,05$) segítségével hasonlítom össze a magyar és szlovák leadership faktorokat bemutató a köztük lévő szignifikáns vagy éppen nem szignifikáns eltéréseket.

Azért, hogy pontosabb és értelmezhetőbb eredményeket kapjak, nem csak a nemzetközi mintából elkülönített 6 másodlagos leadership faktor alapján hasonlítom össze a magyar és szlovák leadership stílusokat, hanem a 21 elsődleges változó alapján is. A másodlagos faktorok szerepe csak az értelmezés szempontjából lehet releváns.

Ehhez független mintás t-próbát használok, ahol a csoportosító változó az adott országot identifikáló szám (1 = Szlovákia, ill. 2 = Magyarország), függő változók pedig a válaszadások Likert skálán mért eredményei az egyes leadership változók esetében (23. táblázat).

23. táblázat: A magyar és szlovák minta eredményeinek összehasonlítása

	Identifikátor	N	Átlag	Szórás
Csoport-orientált	1,00	69	5,8242	,48424
	2,00	201	5,7841	,45122
Énközpontú	1,00	69	3,4508	,60853
	2,00	201	3,3929	,60099
Részvételi	1,00	69	5,1484	,94537
	2,00	201	5,2048	,80683
Humán orientált	1,00	69	4,3587	,74351
	2,00	201	4,9668	,73787
Autonóm	1,00	69	3,8913	1,12987
	2,00	201	3,4391	1,00674

Karizmatikus	1,00	69	5,7902	,57042
	2,00	201	5,8503	,53689

Forrás: Saját kutatási eredmények

Az 24. táblázatban csak azokat az elsődleges és másodlagos leadership faktorokat mutatom be, amikben a szlovák és magyar minta szignifikánsan eltér.

24. táblázat: A magyar és szlovák minta eltérő másodlagos leadership faktorai

Leadership faktor	Szlovák (1) ill. magyar (2) minta	N	Átlag	Szórás	t-teszt	Szignifikancia
Visszafogottság	1	69	4,3841	0,66085	-4,856	0,000
	2	201	4,8789	0,75249		
Önfeláldozó karizmatikus	1	69	5,2874	0,92879	2,040	0,042
	2	201	5,0174	0,95560		
Együttműködő csoportorientáltság	1	69	5,3068	0,76942	-2,479	0,014
	2	201	5,5464	0,66501		
Humán orientáltság	1	69	4,3333	1,14297	-4,802	0,0
	2	201	5,0547	1,05332		
Integritás	1	69	5,8961	1,01363	-3,279	0,01
	2	201	6,2521	0,67959		
Adminisztratív kompetencia	1	69	5,6800	0,78143	-2,165	0,031
	2	201	5,9204	0,80110		
Autonóm	1	69	3,8913	1,12987	3,119	0,002
	2	201	3,4391	1,00674		
Rosszindulat	1	69	1,6340	0,55897	-4,674	0,000
	2	201	2,0419	0,64639		
Humán orientáltság – másodlagos	1	69	4,3587	0,74351	-5,895	0,0
	2	201	4,9668	0,73787		
Autonóm - másodlagos	1	69	3,8913	1,12987	3,119	0,002
	2	201	3,4391	1,00674		

Forrás: Saját kutatási eredmények

Látható, hogy bár az egyes változók átlagértékei között a 27-ből csak 10 esetben van szignifikáns különbség, mégis az egyes változók korrelációja közötti különbségek eredményeztek más-más implicit leadership elméleteket, a 4-ből 3 esetben.

Szintén megfigyelhető, hogy a magyar mintában is megjelenik az Énközpontú kiskirály implicit leadership elmélet, amely minden változójában megegyezik a szlovákiai elmélettel és az ezt az elméletet körülhatároló változók tekintetében csak egy változó

(Rossszindulat) esetében van szignifikáns eltérés a két ország implicit leadership elmélete között. Tanulságos, hogy úgy tűnik, a kelet-európai térségben sokkal egyszerűbb konszenzusra jutni a leadershipet gátló, egyben elutasított implicit leadership elméletek tekintetében, mint a leadership hatékonyságát elősegítőkből. A humán orientáltság és visszafogottság pedig egyik mintában sem tartozik sem a hatékony leadershipet gátló, sem a támogató faktorok közé, miközben szórásuk mindkét mintában a legmagasabb.

6. Összefoglaló megállapítások és következtetések a kutatás eredményeiből

Kérdőíves lekérdezéssel először sikerült olyan egyéni adatokat tartalmazó szlovákiai adatbázist összeállítani, mely az implicit leadership elméleteket hordozó egyéneken keresztül képet ad az univerzálisan elfogadott, akár leadershipet támogató, akár gátló leadership elméletekről és ezen keresztül vezetői magatartásokról. Kutatásom eredményeinek megismerésében és azoknak interpretációjában annál is inkább érdekelt vagyok, mivel szlovákiai magyarként vezetői munkakört töltök be egy Magyarországon és Szlovákiában egyaránt tevékenységet folytató vállalatban is. Ezért szerepelt kitűzött céljaim között az is, hogy kapcsolatot keressek az egyes szlovákiai és magyarországi implicit leadership elméletek között.

A minta nagyságát és annak a Szlovákia 3 megyéjére való koncentrációját figyelembe véve azonban teljes bizonyossággal sajnos nem tehetek megállapításokat. A kutatás további korlátaira ebben a fejezetben még visszatérek.

A kutatás eredményei azonban alapul szolgálhatnak következő kutatásoknak, kiindulópontot kínálva ezzel a szlovákiai leadership kutatások elterjedésének.

Kutatási kérdéseim az alábbi területekre orientálódtak, melyekre a már ismertetett hipotézisvizsgálatokon keresztül kvantitatív elemzéseim adtak részben választ:

1. Kutatási kérdésként fogalmaztam meg:

Milyen implicit leadership elméletek, valamint vezetői típusok jelennek meg a szlovák leadership gyakorlatban? Léteznek-e általánosan elfogadott, megjeleníthető leadership típusok a szlovák vállalati környezetben? Melyek ezek, és mik a jellemzőik? Van-e közöttük függvényszerű kapcsolat? Általánosan elfogadottak-e a karizmatikus leadershipet jellemző leadership magatartások?

Sikerült jellegzetesen szlovák implicit leadership elméleteket elhatárolnom. Ezeket sikerült az őket alkotó, függvényszerű kapcsolatban álló leadership tulajdonságok segítségével négy vezetői típusként megjeleníteni. Bár egyik sem tekinthető a GLOBE kutatás kritériumai szerint univerzálisan elfogadottnak, mindazonáltal elkülönülnek olyan fő-faktorok, melyek értékei igen közel állnak ezekhez a kritériumoknak a teljesítéséhez. A 3 ilyen főfaktor megbízhatósága is ezt a tényt támasztja alá. A Karizmatikus má-

sodlagos leadership változóra és azokra a tulajdonságokra, melyek ezt a változót képezik, olyan vezetési stílusként tekintenek a szlovákiai vezetők, mely a hatékony leadershipet segíti. Ezt igazolják a már ismert és szintén bemutatott GLOBE student felmérés eredményei is.

A szlovák implicit leadership elméletek megnevezései a következők: *Jóakarátú atyáskodó csoportvezető, Énközpontú kiskirály, Visszafogott válságvezető, Humán orientált.* A Jóakarátú atyáskodó csoportvezető, Visszafogott válságkezelő leadership stílust a vezetők hatékonyságot támogatónak tartják, míg az Énközpontú kiskirály stílust hatékony leadershipet gátlónak. A Jóakarátú atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető) fő-faktort az együttműködő csoportorientáltság, döntésképeség, integritás, adminisztratív kompetencia, státustudatosság, inspiráló karizmatikus, diplomatikus, csoportintegrátor, az Énközpontú kiskirály fő-faktort az autokratikus, önigazoló, autonóm, rosszindulatú, procedurális-bürokratikus, részvételtől elzárkózó, én központúság, konfliktusteremtő, míg a Visszafogott válságvezető főfaktort a teljesítmény orientáció, önfeláldozó karizmatikus és jövőképpel bíró karizmatikus elsődleges leadership faktorok alkotják.

2. kutatási kérdésként fogalmaztam meg:

Melyek azok a leadership minták, amikkel a szlovák leadership jellemzők hasonlóságot mutatnak? Mik ezeknek a jellemzői, hogyan térnek el, illetve hasonlítanak a nemzetközileg elkülönített leadership elméletekhez?

Annak ellenére, hogy a nemzetközi hatás megmutatkozott a szlovák mintán, mintám elemzése során azonosított szlovákiai implicit leadership elméletek egyértelműen különböznek a nemzetközi minta alapján definiált implicit leadership elméletektől. Hasonlóságot csupán a „Humán orientáció” fő-faktornál lehet felfedezni, amely azonban alacsony megbízhatóságú.

Az elsődleges leadership változók megbízhatóságának több mint fele (11/21) magas megbízhatósággal rendelkezik. Ezért az egyes faktorok, középvezetők általi értelmezése némileg megegyezik a nemzetközi mintában szereplő vezetők értelmezésével, mindazonáltal az általam azonosított kelet-közép-európai vezetési stílusjegyek szembetűnőek, a nemzetközi mintától eltérnek.

3. kutatási kérdésként fogalmaztam meg:

Mutatnak-e a szlovák leadership minták hasonlóságot a már mért magyar mintával?

Az általam célzott varianciával kialakított magyar mintából a szlováktól részben különböző implicit leadership elméletek különíthetők el.

Bár az egyes elsődleges és a GLOBE kutatás által definiált másodlagos változók átlagértékei között a 27-ből csak 10 esetben van szignifikáns különbség, mégis az egyes változók korrelációja közötti különbségek eredményeztek más-más implicit leadership elméleteket, a 4-ből 3 esetben.

Megfigyelhető azonban, hogy a magyar mintában is megjelenik az Énközpontú kiskirály implicit leadership elmélet, amely minden változójában megegyezik a szlovákiai implicit leadership elmélettel és az ezt az elméletet körülhatároló változók tekintetében sincs szignifikáns eltérés a két ország implicit leadership elmélete között. Összességében viszont a magyar mintában nem különíthetők olyan implicit leadership elméletek, mint a szlovákiai mintából.

A Szlovákiára jellemző implicit leadership elméletek kialakításának eredményes az is, hogy az egyes leadership skálák megbízhatósága magas, a négyből három szignifikáns, 0,725 feletti Crombach alfa értéket mutat, így megalapozhat további kutatásokat. A nem szignifikáns humán orientált skála pedig további validálásra szorul. Ugyanezt tapasztaltam a magyarországi eredményeket elemezve is.

A minta bővülésével további elemzések végezhetők, különös tekintettel a kultúra és leadership kapcsolatára, hiszen a kultúraváltozók és vállalati szervezeti struktúrákban tapasztalható centralizált, hierarchikus, szabályozott és bürokratikus jegyek összefüggést sejtetnek az elsőként operacionalizált Jóakarató atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető) implicit leadership elmélet jellemzőivel. Ugyanígy más, Szlovákiában született kultúra kutatások is rámutattak a konzultatív, mindamellet magas hatalmi távolság index-szel jellemzett kultúrára (Vargic, 2002), mely esetenként hasonlóságot mutat a cseh, valamint lengyel mintákon végzett elemzések eredményeivel.

Többször utaltam arra, hogy a kutatás eredményeinek interpretálásakor figyelembe kell vennem, hogy a kutatásomnak vannak bizonyos korlátai. Ezek elsősorban a kutatás módszertanából, valamint magából a minta jellemzőiből adódnak és az alábbiak szerint foglalhatóak össze:

- mint minden kvantitatív kutatás, mely a válaszadókat Likert skálán történő válaszadásra korlátozza, magával hordozza az eredmények interpretálásának korlátait.
- A második korlát magából a minta nagyságából származtatható. Ez a korlát a minta további bővítésével ugyan részben feloldható, viszont minden kvantitatív elemzésnél felmerülhet, elegendő-e a kutató által összeállított mintanagyság, főként, ha olyan tagolt és multikulturális országot veszünk figyelembe, mint Szlovákia.
- A harmadik korlát abból adódik, hogy az elemzés eredményeinek vizsgálatakor ceteris paribus minden mástól elvonatkoztattam. A válaszadók között csak az alapján tettem különbséget, hogy miként értékelik az egyes leadership faktorokat. Más, a válaszadásukat befolyásoló tényezőt nem vizsgáltam.
- A GLOBE kutatás módszertani követelményeinek megfelelően a minta olyan szlovákiai vállalatok középvezetőinek válaszait tartalmazta, akik nincsenek napi kapcsolatban más országok vezetőivel. Nem vonatkoztathatunk el azonban attól a tényről, hogy a már említett befektetői tőkebeáramlás miatt nehéz olyan vállalati vezetőt találni, aki nem dolgozott együtt más külföldi vezetővel, nem vett részt interkulturális tréningen (mint ahogy a mintából 33-an részt is vettek) vagy nem volt rá hatással külföldi menedzsment szemlélet.

Összegzés és további kutatási irányok

Ph.D. értekezésem céljával a szlovákiai leadership karakterisztikák feltárását tűztem ki célul, amelyek visszajelzést adnak a szlovákiai vállalatok alkalmazottai által preferált vezetési stílusról, melyre a vezetők építhetnek vezetési modelljeik kialakításakor, illetve amelyek további kutatások alapjául szolgálhatnak.

A kutatási kérdések megfogalmazásánál a vállalatokat és vállalati vezetőket körülvevő gazdasági, ill. társadalmi feltételrendszerből indultam ki, megvilágítva a kutatás szervezelméleti hátterét is. Az elméleti háttér felépítésénél azok a leadership elméletek kaptak nagyobb hangsúlyt, melyek relevánsak a kutatásom szempontjából, melyre a GLOBE kutatás elméleti háttére leginkább építkezik, így különösen a kontingencia elméleteknek, illetve az új leadership paradigmából kiinduló elméleteknek bemutatását végeztem el mélyrehatóbban. Külön fejezetet szenteltem annak bemutatására, miként jelenik meg az elméleti háttér a vállalati gyakorlatban, bemutatva az aktuális kutatásokat, különös tekintettel a közép-kelet-európai kutatók munkáinak. Reményeim szerint a leadership és menedzsment fejezet fogalmi szétválasztására irányuló rész hozzájárul a két kifejezés közötti határvonal elméleti háttéren keresztüli még hangsúlyosabb megjelenítésének.

Kutatási kérdésem vizsgálatát többváltozós statisztikai elemzéseken keresztül végeztem el, felhasználva leíró és feltáró adatelemzéseket, t-próbákat és faktorelemzést. Mindezek a következő eredményekhez vezettek:

- sikerült elkülöníteni a szlovák környezetre jellemző sajátos implicit leadership elméleteket és faktoranalízissel bemutatni a közöttük lévő függvényszerű kapcsolatot;
- a GLOBE kutatás által definiált másodlagos leadership faktorok közül a szlovákiai vezetők hatékonynak tekintik a Karizmatikus leadershipet;
- sikerült ezeknek a nemzetközi mintával való összevetésével meghatározni a nemzetközi mintától való különbözőségeket, illetve hasonlóságokat;
- sikerült egy, a 2000-es években felvett magyarországi minta összeállításán keresztül bemutatni a szlovákiai és a magyarországi implicit leadership elméletek közötti különbségeket, illetve hasonlóságokat.

A minta nagysága ugyanakkor nem engedte meg további felvetendő kutatási kérdések megválaszolását, mindazonáltal munkám ezeknek vizsgálatát reményeim szerint megalapozhatja.

A szlovák leadership kutatások, ezzel együtt az én munkám is adósak még a leadership stílusok kialakulása állomásainak meghatározásával, bemutatva annak jellegzetességeit a transzformáció időszakától napjainkig.

Úgy vélem, ez a lemaradás ma már nehezen ledolgozható.

Bár kutatásom eredményeit, a szlovák leadership stílusokat, meglehetősen kisszámú mintán sikerült operacionalizálnom, reményeim szerint mégis teret nyithatnak a longitudinális felméréseknek, a továbbiakban a gazdasági válság leadership stílusokra gyakorolt hatását, valamint a szlovák leadership stílus fejlődését kutatva.

Magyarországon erre irányuló kutatás már született, vizsgálva a magyarországi vállalatokon belül a participatív leadership stílus felé történő elmozdulás mértékét (Bakacsi, Heidrich, 2011). Ennek fényében érdekes lesz a minta nagyságának gyarapodásával a szlovák minta stabilitását vizsgálni a további elemzések illetve kutatások során.

Hivatkozások

Allert, J., Chatterjee, S. [1997]: Corporate Communication and Trust in Leadership. *Corporate Communication - an International Journal*, 1, pp. 14-22. DOI: [10.1108/eb046530](https://doi.org/10.1108/eb046530)

Argyris, C. [1992]: On Organizational Learning. *Blackwell Business Publishers*, Oxford.

Bakacsi, Gy., Takács S. [1998]: Honnan-hová? A nemzeti és szervezeti kultúra változásai a 90-es évek közepének Magyarországon. *Vezetéstudomány*, Budapest, 1998/2, pp.15-22.

Bakacsi, Gy. [1998]: Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban. *Jubileumi kiadvány a BKE alapításának 50. évfordulójára*, Aula.

Bakacsi, Gy. [2001]: Szervezeti magatartás és vezetés. *KJK-Kerszöv jogi és üzleti Kiadó Kft*, Budapest, pp. 49.

Bakacsi, Gy., Sarkadi-Nagy, A. [2003]: Latinos magyar leadership-vezetésfelfogásunk a GLOBE kutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, Budapest, V., 3-4. szám, pp. 7-26.

Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A. & Imrek, V. [2002]: Eastern European cluster: tradition and transition. *Journal of World Business*. pp. 37, pp. 69-80.

Bakacsi, Gy., Heidrich, B. [2011]: Still the Home of Barons or Yet the Land of Participation? An attempt to Typify the Change of Hungarian Leadership Style in the Transition Period. 2011 Chemnitz East Forum conference paper.

Barnard, Ch. I. [1938]: The functions of the executive. Harvard University Press, Chapter 15, pp. 215-234. In: D.S Pugh (ed): *Organization Theory. Selected readings. Penguin Books*, Harmondsworth, 1979. pp. 166-181.

Bass, B. M. [1990]: Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial application (3rd edition). *Free Press*, New York. DOI: [10.1177/014920639201800111](https://doi.org/10.1177/014920639201800111)

Bass, B. M. [1985]: Leadership and Performance Beyond Expectations, *Free Press*, New York. DOI: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.3930250310/abstract>

Bass, B. M. [1990]: On the Taming of Charisma: A Reply to Jenice Beyer. *Leadership Quarterly*, 10 (4), pp. 541-553. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00030-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00030-2)

Bass, B. M. & Avolio, B. [1995]: The Multifactor Leadership Questionnaire, *Mind Garden*, Palo Alto, CA.

Bass, B.M. et al. [2003]: Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp.207-218.

Bauer, D. [2004]: Priemyselne parky a ich úloha v ekonomike krajiny. Ekonomická Univerzita v Bratislave, FPM, *diplomamunka*.

Bayer, J. [1995]: Vezetési modellek-vezetési stílusok. Hatékonyságjavulás a vezetési színvonal emelésével. *Vinton*, Budapest.

Beer, M., Eisenstat, R.A., Bert, S. [1990]: Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nb. 11-12, pp. 158-166.

Bennis, W. G. [1984]: The 4 Competencies of Leadership. *Training and Development Journal*, August, pp. 15-19.

Bennis, W. G. [2004]: The seven ages of the leader. *Harvard Business Review*, January. pp. 46-53.

Bennis, W. & Nanus, B. [1985]: Leaders: The strategies for Taking Change, *Harper & Row*, New York.

Blake, R. R and Mouton, J. S. [1964]: The Managerial Grid. *Gulf*, Houston. DOI: [10.1080/00050066608256214](https://doi.org/10.1080/00050066608256214)

Bogsnes, B. [2012]: Beyond budgeting – a management model for new people and people realities. *Speech held at Human Asset Forum*, Budapest, November 2012.

Brodbeck, F. C., et. al [2000]: Cultural variation of Leadership Prototypes across 22 European Countries. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 73 (1), pp. 1-29. DOI: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317900166859/abstract>

Buhovac, A.R. & Groff, M.Z. [2012]: Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2012, pp 69. DOI: http://ideas.repec.org/a/rai/joelems/doi_10.1688-1862-0019_jeems_2012_01_buhovac.html

Burrell, G., & Morgan, G. [1977]: Sociological Paradigms and Organizational Analysis, *Heinemann*, pp. 1-37.

Buzády, Z. [2010]: The emergence of a CEE-regional multinational – A narrative of the MOL Group plc. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2010, pp. 60.

Carmines, E. G. & Zeller, R. A. [1979]: Reliability and Validity Assessment. *Sage Publications, Inc. , 1st Edition, London, pp. 44.*
DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412985642>

Catana, G. A., Catana, D. [2011]: Perspective managers and leaders view on Romanian societal culture and leadership styles. In. Čater, T., Lang, R.: Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies. Chemnitz University of Technology, 2011.

Csiba, Zs. [2012]: Kultúra és vezetés. Rigorózus munka, *Selye János Egyetem*, pp. 69.

Charan, R., Drotter, S., Noel, J. [2001]: The Leadership Pipeline – How to build the Leadership-Powered Company. *Jossey-Bass*, San Francisco.

Collins, J. [2001]: Level 5 leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, January, pp. 67-76.

DOI: <http://doi.contentdirections.com/mr/hbsp.jsp?doi=10.1225/5831>

Conger, J. A. [1993]: The brave new world of leadership training. *Organizational Dynamics*, 21 (3), pp. 46-58. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90070-H](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(93)90070-H)

Conger, J. A. [1990] The Dark Side of Leadership. *Organizational Dynamics*. 19 (2), pp. 44-55. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. [1988]: Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership. In Conger, J. A. & Kanungo at. Al.:Charismatic Leadership, *Jossey-Bass*, San Francisco.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. [2003]: Training Charismatic Leadership is a Risky and Critical Task. *Charismatic Leadership*, pp. 309-323.

Connel, J., Cross, B., Parry, K. [2005]: Leadership in the 21th Century: Where is it leading us? *International Journal of Organisation Behavior*, 5 (2).

Dansereau, F. et al (1995): Individualized leadership: A new multiple approach. *Leadership Quarterly*, 6 (3) pp. 413-450. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90016-0](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90016-0)

Dansereau, F., Cashman, J. & Gaen, G. [1973]: Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers, *Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 184-200. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)

Déva, M. et al. [1992]:Larousse Enciklopédia. *Akadémia kiadó*. Budapest.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. [2002]: Trust in Leadership. Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*. August, pp. 611-628. DOI: [10.1037/0021-9010.87.4.611](https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611)

Donaldson, L. [1993]: Anti/management theories of organization: Critique of paradigm proliferation. Cambridge, UK: *Cambridge University Press*.

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 Organization – The GLOBE Study of 62 societies*. Sage Publications, London.

Dorfman, P. W. ,House, R. J.[2004]: Cultural Influences on Organization Leadership In: House, R.J. et al: *Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies*. Sage Publications. pp. 62-63.

Drucker, P. [2004]: What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*. June. pp. 59-63.

Dublin, L. [2007]: Only people change. Apply a system approach. *Leadership Excellence*. Vol 12. Pp.11.

Duck, J.D.[1993]: Managing Change: The art of balancing. *Harvard business review*. Issue 11-12, pp. 109-117.

Earley, P. Ch. & Mosakowski, E. [2005]: Kulturális intelligencia. *Harvard business manager*. pp. 82.

Ehrlich, H. J. [2002]: The Wiley book of business quotations. *John Wiley*, New York. pp. 234.

Ekvall, G. S. & Arvonen, J. [1991]: Change centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian journal of management*. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(91\)90024-U](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(91)90024-U)

Endrei, J. [2011]: Kemény Üzenetek. Beszélgetés Kemény Dénessel, a magyar vízilabda válogatott szövetségi kapitányával. *Endrei Könyvek Kiadó*, pp. 58.

Enycklopedický ústav SAV [2001]: Encyclopedia Beliana. *Veda*. Bratislava.

Fayol, H. [1984]: Ipari és általános vezetés. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, Budapest.

Fiedler, F. E. [1980]: A hatékony vezetés személyiségjellemzői és helyzeti meghatározói, In: Pataki Ferenc: Csoportlélektan. *Gondolat Könyvkiadó*, Budapest.

Fiedler, F. E. [1967]: A Theory of Leadership Effectiveness, *McGraw Hill*, New York.

Fiedler, F. E. [1965]: Engineering the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, September-October 1965, pp. 46, pp. 115.

Geier, J. G. [1967]: A trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of communication*. pp. 316-323.

DOI: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1967.tb01189.x/abstract>

Goleman, D. [1998]: What Makes a Leader. *Harvard Business Review*. pp. 82-91.

Goodwin, K.D. [2009]: Leadership lessons from Abraham Lincoln. *Harvard Business Review*. Vol 87, p. 4, pp. 43-47.

Graumann, C.F. & Moscovici, S. [1986]: Changing conceptions of leadership. *Spring-Verlag*, New York. DOI: [10.1007/978-1-4612-4876-7_1](https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4876-7_1)

Hanges, P. J. & Dickson, M. W. [2004]: The Development and Validation of the Globe Culture and Leadership Scales In House et al.: Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. *Sage Publications*, pp. 122-133.

Hartog, N. D., House, R. J., Hanges P.J., Dorfman, P.W. & Ruiz-Quintanilla, S. A. [1999]: Emics and Etics of Culturally-Endorsed Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed? *To be published paper for Leadership Quarterly*.

Hersey, P. & Blanchard, K. [1982]: Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources, 4th ed., *Prentice-Hall*, Englewood Cliffs, New York, pp. 154.

Hersey, P. & Blanchard, K. [1982]: Grid Principles and Situationalism: Both! A response to Blake Mouton, „*Group and Organization Studies*”, pp. 207-210. DOI: [10.1177/105960118200700207](https://doi.org/10.1177/105960118200700207)

Hofstede, G. [1995]: Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values. *Sage Publications*, Beverly Hills, CA.

House, R. J. [1971]: A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, September, pp. 321-338.

House, R. J. [1976]: Theory of Charismatic Leadership. Carbondale, *South Illinois University Press*, pp. 189-207.

House, R. J. & Aditya, R. [1997]: The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), pp. 409-473.

DOI: [10.1177/014920639702300306](https://doi.org/10.1177/014920639702300306)

House, R. J., & Jacobsen, Ch. [2001]: Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests. *The Leadership Quarterly*, 12, pp. 75-112. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00065-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00065-0)

House, R. J. & Javidan, M. [2004]: Overview of GLOBE In: House et al. Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. *Sage Publications*, pp. 9-28.

House, R. J. – Wright, N. S. – Aditya, R. N. [1997]: Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. In: EARLY, P.C. – EREZ, M. (eds.): *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*, *The New Lexington Press*, San Francisco

Huczynski, A., Buchanan, D. [1991]: *Organization Behaviour. An Introductory text. Prentice-Hall*, Chapter 21.

Grove, A.S. [1995]: *High Output Management. Second Vintage books Edition*, pp. 142.

Isabella, L. A. [1990] *Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events*, *The Academy of Management Journal*, 33/ 1 (March), pp. 7-41

James, W. [1999]: *The varieties of religious experience: A Study in Human Nature. Modern Library*, London.

Karácsonyi, A. [2006]: *Leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. PhD Tézis. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola, Szervezeti magatartás tanszék, Budapest.*

Karoliny, Zs., Farkas, F. & Poór, J. [2009] : *Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. Journal of Eastern Management Studies. Vol. 1/2009, pp. 9-47.*

Keating, M. & Thompson, K. (2004): *International human resource management: overcoming disciplinary secretarianism. Employee Relations, Vol 26, issue 6, pp. 595-612.*

Kerr, S. & Jermier, J. M. [1978]: *Substitutes of Leadership. Their Meaning and Measurement. Organization Behavior and Human Performance, 22 pp., 375-403.*
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)

Kets de Vries, M. F. R. [1997]: The Dionysian quality of charismatic leadership: exploring the hypomanic personality. 97/86/Ent. *Fontainebleau*, France. Working Papers.

Kiechel, W. [2012]: The management century. *Harvard Business Review*. Vol. 90, nb. 11, pp. 64-65.

Kieser, A. [1995]: Szervezetelméletek. Magyar kiadás, *BKE Vezetési és szervezési tanszék*. Budapest.

Kiezun, W [1991].: Management in socialist countries: USSR and central europe. *Walter De Gruyter*. Berlin, New York.

Kotter, J. [1990]: What Leaders Really Do? *Harvard Business Review*, Vol 79, pp. 103-111.

Kovač, J. & Jesenko, M. [2010]: The connection between trust and leadership styles in Slovene organizations. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2010, pp. 9-33.

Kovács, E. [2004]: Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. *Tanszék Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Kft.* pp. 71.

Landale, A. [2005]: Being a leader of change. *The British Journal of Administrative Management*, Dec 2004/Jan 2005, Orpington, pp. 18-22

Likert, R. [1961]: New patterns of management. New York.

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 Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), pp. 402-410. DOI: [10.1037/0021-9010.71.3.402](https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.402)

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-Ebertyman*, Boston

Maccoby, M. [2000]: Narcissistic Leaders. The Incredible Pros, the Inevitable Cons. *Harvard Business Review*, 78 (1), pp. 69-77.

Manz, CH. C. & Sims, H. P. [1991]: Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)

March, J. G. [2005]: Szervezeti Tanulás és Döntéshozatal. *Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium*.

Mayer, J. D. & Salovey, P. [1990]: Emotional intelligence. *Imagination, Congition, and Personality*, Vol. 9, pp. 185-211.

McClelland, D.C. [1985]: Human motivation. Glenview. IL: Scott, *Foresman*.

McClelland, D. C. & Burnham, D. H. [1976]: Power is the great motivator. *Harvard Business Review*. March-April, pp. 100-110.

McFarland, L., Senen, S. & Childress, J.R. [1993]: Twenty-first-century Leadership. *Leadership Press*, New York.

Misumi, J. [1985]: The Behavioral Science of Leadership: An interdisciplinary Japanese research program. *Ann Arbor: University of Michigan Press*..

Mueller. F. & Dyerson, R. [1999]: Expert Human or Expert Organizations? *Organization Studies*, 20/2, pp. 225-256. DOI: [10.1177/0170840699202003](https://doi.org/10.1177/0170840699202003)

Mullins, L. J. [1996]: Management and Organisational Behaviour. *Pitman Publishing*, London.

Novak, M. & Sommerkamp, P. [1984]: The Effects of Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, August, pp. 428-436. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)

Nutt, P.C. [1977]: Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1. DOI: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250080102/abstract>

Offermann, L. R. [2004]: When followers become toxic. *Harvard Business Review*. January. pp. 54-60.

Parker, Martin [2002]: Against management, Organization in the age of managerialism. *Polity Press*, Cambridge.

Parkinson, C.N. [2000]: Kelet és Nyugat. *Terebess Könyvkiadó, Budapest*, pp. 231.

Pataki, B. [1995]: A magyar menedzsment terminológia rendbetételéről és az írástudók felelősségéről. *Vezetéstudomány*, vol. XXV, issue 11, pp. 47-51.

Pataki, B. [2002]: Fejezetek a menedzsmentből mérnökhallgatóknak. *Műegyetem Kiadó*. pp. 22.

Pečujlija, M., Azemovi_N., Azemovi, R., Čosić, D. [2011]: Leadership and productivity in transition: employees' view in Serbia. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 3/2011, pp. 251-263.

Peters, T., Waterman, Robert H. [1982]: In search of excellence: lessons from America's best-run companies. *Warner Books, Inc., NY*. pp. 42-44.

Phillips, J.S. & Lord, R.G. [1981]: Causal Attribution and Perception of Leadership. *Organization Behavior and Human Performance*, 28, pp. 143-163. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90020-9](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(81)90020-9)

Pillai, R., Schreisheim, C. & Williams, E. [1999]: Fairness Perception and Trust as Mediators for Transformation and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 259-99. DOI: [10.1177/014920639902500606](http://dx.doi.org/10.1177/014920639902500606)

Popper, K. R. [1976]: Társadalomtudományok Logikája. In : *Tény, Érték, Ideológia* (Pap Zsolt szerk.) Gondolat Kiadó, Budapest, pp. 279-287.

Prentice, W. C. H. [1961]: Understanding Leadership. *Harvard Business Review*. pp. 102.

Quinn, R. E. (1984): Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework. In J. G. Hunt, D.M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Steward: *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon, New York. pp. 10-27.

Quinn, R. E. et al [1996]: *Becoming a Master Manager: A competency Framework.*, John Wiley & Sons Inc., 2nd Edition. New York. DOI: [10.1111/j.1748-8583.1996.tb00395.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00395.x)

Remišová, A., Lašáková, A. [2011]: Ethical Leadership and Effective Leadership: An Analysis Based on the Results of the GLOBE Student Research in Slovakia. SGBED Singapur, Conference paper 2011.

Remišová, A., Lašáková, A. [2011]: Slovak Republic Country report. In. Čáter, T., Lang, R.: *Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies*. Chemnitz University of Technology, 2011.

Richardson, R. J. & Thayer, S. K. [1993]: *The Charisma Factor: How to Develop Natural Leadership Ability*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. [1989]: *Organization behavior*, 4th edition, Prentice-Hall, London, pp. 302.

Robbins, S. P. [2002]: *Organization behavior*, 12th edition, Prentice-Hall, London, pp. 342, 358.

Rooke, D. & Torbert, R. W. [2005]: A vezetői képességek átalakulása. *Harvard Business Manager*, Július – Augusztus, pp. 7-15.

Sauer, J. [2012]: Why bossy is better for rookie managers. *Harvard Business Review*. Vol. 90, nb. 5, pp. 30.

Schein, E. H. [1992]: Organization Culture and Leadership. *Jossey Bass*, San Francisco, CA.

Scherer, G. [2002]: Szervezetkritika vagy szervezett kritika? Tudományelméleti megjegyzések a szervezettelméletek kritikus alkalmazásához, In. Kieser A.: Szervezetelméletek. BKÁE, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetési és Szervezési Tanszék.

Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. [1993]: The Motivation Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory. *Organization Science*, November, pp. 577-594. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>

Shashkin [1988]: Charismatic Leadership.

Shawr, J. B. [1990]: A cognitive categorization model for the study of intercultural management. *Academy of Management Review*, 15/4, pp. 626-645. DOI: [10.5465/AMR.1990.4310830](http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1990.4310830)

Silvestro, R. [2002]: Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *Journal of Operations and Production Management*, pp. 22,32. DOI: [10.1108/01443570210412060](http://dx.doi.org/10.1108/01443570210412060)

Širec, K. & Močnik, D. [2012]: Gender specifics in entrepreneurs' personal Characteristics. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 1/2012, pp. 11-39.

Sirkin, H.L., Keenan, P., Jackson, A. [2005]: The hard side of change management. *Harvard business review*, Vol 10/2012, pp. 109-118.

Sprier, S. W., Fontaine, M. H., Malloy, R.L. [2006]: Ámokfutó vezetők. A maximalisták rombolási potenciálja. *Harvard Business Manager*. 2006 December – 2007 Január, pp. 39-48.

Stogdill, R. M. & Coons, A. E. [1951]: Leader Behavior: Its Description and Measurement, *Research Monograph No. 88*.

Sull, D.N [1999]: Why good companies go bad. *Harvard Business Review*. Vol. 77, nb. 7-8, pp. 42-52.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. [1966]: Hogyan válasszuk meg vezetési módszereinket? In: Sutermeister, R. A. (szerk.): Ember és termelékenység. *KJK*, Budapest.

Terry D. Anderson: [1992] Az átalakító vezetés. *Helpen Kiadó*, 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. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90025-X](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90025-X)

Tichy, N. M. & Bennis, W. G. [2007]: Making Judgement Calls. The Ultimate Act of Leadership. *Harvard Business Review*. pp. 94-102.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. [1991]: Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2 (2), pp. 149-169. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.2.149>

Useem, J. [2001]: Conquering Vertical Limits. *Fortune*, pp. 94

Ulrich, D. & Smallwood, N. [2007]: Building a leadership brand. *Harvard Business Review*, pp. 93-100.

Ulrich, D [2012]: HR as change Champion. *Speech held at Human Asset Summit, Budapest*, November 2012.

Ulrich, P. [1986]: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern. In: Kieser, A. [1995]: Szervezetelméletek. Magyar kiadás, *BKE Vezetési és szervezési tanszék*. Budapest.

Vargic, B. [2002]: National culture and Human Resources management practices, *PhD thesis*, Bratislava.

Vecchio, R. P. [2005]: Organization Behavior: Core Concepts. *South – Western College Pub.* 6th edition, pp. 245

Vecchio, R. P. & Gobdel, B.C. [1984]: The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects. *Organizational Behavior and Human Performance*, University of Notre Dame, Canada, pp. 5-20. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90035-7](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(84)90035-7)

Vroom, V. H. [1964]: Work and motivation. *Wiley*, New York

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. [1973]: Leadership and Decision-Making. *University of Pittsburgh Press*, Pittsburgh.

Vukonjanski, J., Nikoli, M., Hadži, O., Terek, E., Nedeljkovi, M. [2012]: Relationship between GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange in Serbian organizations. *Journal of Eastern Management Studies*. Vol. 3/2012, pp. 333-368.

Wagner, J. A, Hollenbeck, J. R. [1998]: Organizational behaviour. *Securing Competitive Advantage*.

Wärneryd, K. E.[1988]: The psychology of Innovative Entrepreneurship. *Handbook of Economic Psychology*, *Kluwer Academic Publishers*, Dordrecht, pp 407. DOI: [10.1007/978-94-015-7791-5_11](http://dx.doi.org/10.1007/978-94-015-7791-5_11)

Watkins, M.D. [2012]: How managers become leaders. *Harvard Business Review*, vol. 90, nb. 6, pp, 65-72.

Weber, M. [1987]: Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. *Közgazdasági és jogi könyvkiadó*, Budapest. pp. 224-228, 545.

Yukl, G. A. [2002]: Leadership in organizations (5th edition). Prentice hall, New York.

Zagoršek, H., Dimovski, V., Škerlavaj, M. [2009]: Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. Journal of Eastern Management Studies. Vol. 2/2009, pp. 144-165.

Zaleznik, A. [1977]: Managers and Leaders, Are They Different? Harvard Business Review, 94pp, 74-81.

Zaltman, G. & Duncan, R. [1977]: Strategies for Planned Change. John Wiley and Sons.

Internetes, elektronikus források:

HOFSTEDE, G. [online]. [cit. 2013.02.21.] Interneten elérhető: <<http://geert-hofstede.com/hungary.html>>.

HOFSTEDE, G. [online]. [cit. 2013.02.21.] Interneten elérhető: <<http://geert-hofstede.com/slovakia.html>>.

EUROSTAT DATA EXPLORER [online]. [cit. 2013.02.21. Interneten elérhető:
< <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>>

SZLOVÁKIA MAGYAR ADATBANK.[online]. [cit. 2012.08.16.] Interneten elérhető: <http://www.foruminst.sk/hu/1/fooldal/0/2012-08-16/1/750/a_nepszamlalasi_adatok_vizualizalva>

SLOVENSKÝ STATISTICKÝ ÚRAD. . [online]. [cit. 2013..02.21] Interneten elérhető: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=19>

A témakörrel kapcsolatos saját publikációk

Könyvrészlet:

Bauer, D. [2005]: Leadership szerepe a változások idején. Inn. Bakacsi Gy., Balaton, K., Dobák, M.: Változás-és-vezetés. Aula, Budapest 2005. pg. 82-89.

Folyóiratcikk:

Bauer, D. [2006]: Vezetői magatartás a változási folyamatokban. Pont, Társadalomtudományi folyóirat, Révkomárom, Szlovákia, 2006, 1. sz., pg. 115-132.

Bauer, D. [2013]: Hatékony leadership magatartások a szlovák szervezeti környezetben – bevezetés a szlovák implicit leadership elméletekhez. A GLOBE kutatás eredményei. Vezetéstudomány, Budapest, Vol 4/2014, p. 66-85.

Befogadott folyóiratcikk:

Bauer, D.: Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment – an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. Journal of Eastern European Management Studies (megjelenés 2015).

Nemzetközi publikált kutatási tanulmány:

Bauer, D. – Kováts, G. [2007]: The attractiveness of school leaders' role. In: Révész Éva (szerk): Improving School Leadership in Hungary. OECD Country report. OECD, Párizs. p. 56-72, <http://www.oecd.org/dataoecd/17/40/38613776.pdf>

Konferencia részvétel:

Bauer, D. [2006]: The importance of cultural and leadership attributes delineation in the Slovak economy - Application of the GLOBE program in the Slovak environment. 9th International Science Conference EDAMBA. University of Economics Bratislava. Thesis volume. ISBN 80-225-2219-8. Pg. 58-62.

Bauer, D. [2013]: Leadership and it's characteristics in Slovak organizations. The results of the Slovakian GLOBE study. Eastforum Chemnitz 2013 Sept 11-13, Chemnitz University of Technology.

Mellékletek

1. A statisztikai elemzéseket tartalmazó CD adathordozó tartalma - útmutató
2. A GLOBE kutatás kérdőíve

1. sz. melléklet

A statisztikai elemzéseket tartalmazó CD adathordozó tartalma - útmutató

A mellékelt CD adathordozó a tézisemben bemutatott valamennyi elemzést, valamint az azokhoz tartozó, a tézisemben nem megjelenített kiegészítő elemzéseket tartalmazza mind SPV (az SPSS program által generált), mind PDF formátumban.

A CD adathordozó a következő állományokat tartalmazza:

- Altalanos_statisztikak_SK
- ILE_SK
- Altalanos_statisztikak_HU
- ILE_HU
- Kapcsolat_ILE_SK_HU

2. sz. melléklet

Dotazník

GLOBE Projekt

Medzinárodný výskum účinnosti vedenia a organizačného správania

(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project)

Gamma dotazník

Úvod

Cieľom tohto výskumu je získať čo najviac poznatkov o národnej a organizačnej kultúre, o praxi vo vedení ľudí a o ponímaní vodcovstva. Vyplnenie dotazníka si vyžiada približne jednu hodinu. V rámci výskumu vyplní dotazník zhruba 300 vedúcich pracovníkov zo 65 krajín – vo všetkých krajinách ide o vedúcich pracovníkov z rôznych odborov.

Výsledky výskumu budú zverejnené vo viacerých vedeckých časopisoch a publikáciách. Výsledné informácie budú užitočné pre všetkých, ktorí využívajú obchodné alebo medzivládne vzťahy v krajinách, ktoré sa do výskumu zapojili. Výstupy sa využijú pre študentov a vedeckých pracovníkov ako učebný materiál na univerzitách a vysokých školách na celom svete. Veríme, že tieto publikácie budú nápomocné vedúcim pracovníkom pri zvyšovaní ich efektívnosti, spokojnosti s prácou a napomôžu tiež k lepšiemu porozumeniu obchodu a riadenia ľudí v odlišných kultúrach.

Boli by sme veľmi vďační, keby ste sa aj Vy zúčastnili nášho výskumu. Na nasledujúcich stránkach nájdete niekoľko tvrdení, na ktoré by ste mali uviesť odpovede, ktoré by odzrkadľovali Vaše presvedčenia, hodnoty, názory a Vaše vnímanie organizačnej kultúry a praxe charakteristickej pre Vašu organizáciu. Zaujímá nás, aké presvedčenia a hodnoty majú členovia Vašej organizácie a ako vnímajú rôzne spoločenské a organizačné praktiky. Nie je to test, na otázky v dotazníku neexistuje dobrá či zlá odpoveď. Vaše odpovede sú anonymné, bude sa s nimi zaobchádzať dôverne. Totožnosť respondentov ani názov Vašej organizácie nebudú nikde zverejnené.

V prípade akýchkoľvek otázok sa obráťte na nášho kolegu (od ktorého ste obdržali dotazník).

Ďakujeme za Vašu účasť na výskume!

Robert J. House

Vedúci výskumu

Profesor Wharton School
Mariland

Pensylvania Univesity

Paul Hanges

co-vedúci výskumu

Profesor University of Mariland

Michael Agar

co-vedúci výskumu

Profesor University of

Antonio Ruiz-Quintanilla

co-vedúci výskumu

Profesor Corenell University

Gyula Bakacsi

Corvinus University Budapest, Institute of Management

vedúci katedry Organizačného správania

Všeobecné pokyny k vyplneniu

V dotazníku Vám položíme otázky, ktoré sa vzťahujú na slovenskú spoločnosť, na vedúcich pracovníkov, na vedenie ľudí a na charakteristiky organizácie, pre ktorú pracujete. Vyplnenie dotazníka trvá približne 60 minút.

Dotazník obsahuje sedem blokov otázok. V prvom a treťom bloku sa nachádzajú otázky o spoločenskej situácii, hodnotách, presvedčeniach. Druhý a štvrtý blok sa koncentruje na manažment a riadenie. Piaty a šiesty blok sa zameriava na situáciu, hodnoty a presvedčenia vo Vašej organizácii. Siedmy blok otázok sa zaoberá demografickými údajmi o respondentoch výskumu.

Informácie o okruhoch otázok

V dotazníku sa nachádza viacero typov otázok. Prvý, tretí, piaty a šiesty blok obsahuje dva typy otázok. Prvý typ otázok je uvedený ako príklad:

A. Vo Vašej krajine je počasie vo všeobecnosti:

veľmi príjemné		stredne príjemné		menej príjemné		
1	2	3	4	5	6	7

V tomto prípade zvýraznite prosím, to číslo medzi jednotkou a sedmičkou, ktoré stojí najbližšie k Vašim názorom o Vašej krajine. Napríklad, ak si myslíte, že je vo Vašej krajine počasie veľmi príjemné, tak zvýraznite jednotku. Ak si myslíte, že počasie je menej príjemné, ale bližšie k príjemnému, zvýraznite dvojku (vid. príklad).

Druhý typ otázok skúma, do akej miery súhlasíte s určitým tvrdením. Príkladom takýchto otázok je:

B. V tejto krajine je počasie veľmi príjemné.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

V tomto prípade zvýraznite to číslo medzi jednotkou a sedmičkou, ktoré sa najviac zhoduje s Vaším názorom. Napríklad, ak úplne súhlasíte s tým, že vo Vašej krajine je počasie veľmi príjemné, tak zvýraznite jednotku. Ak s tvrdením nesúhlasíte úplne, ale prikláňate sa k nemu, máte možnosť zvýrazniť dvojku alebo trojku na základe toho, do akej miery súhlasíte, resp. nesúhlasíte s daným tvrdením. Ak nesúhlasíte, máte možnosť zvýrazniť päťku, šesťku alebo sedmičku na základe toho, do akej miery nesúhlasíte (vid. príklad).

Druhý a štvrtý blok otázok obsahujú odlišné typy otázok. V týchto častiach dotazníka je uvedený súpis typov správania sa a vlastností, ktoré môžu charakterizovať

vedúceho pracovníka. Vašou úlohou je hodnotiť tieto vlastnosti a správanie na základe nižšie uvedenej stupnice. Pred uvedenými vlastnosťami a správaním napíšete to číslo zo stupnice, ktoré, podľa Vás, najlepšie vystihuje, do akej miery daná vlastnosť alebo správanie ovplyvňujú úspešnosť vedúceho pracovníka.

STUPNICA

- 1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

Napríklad: Ak si myslíte, že výška bráni tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom, tak vedľa „Vysoký“ vľavo na čiaru napíšete jednotku (vid. príklad), dvojku alebo trojku podľa toho, do akej miery si myslíte, že výška bráni, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim. Ak, podľa Vás, výška prispieva k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim, tak vedľa „Vysoký“ vľavo na čiaru napíšete päťku, šesťku alebo sedmičku podľa toho, do akej miery si myslíte, že táto vlastnosť prispieva k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim. Nakoniec, ak, podľa Vás, výška nemá vplyv na to, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim, tak vedľa „Vysoký“ vľavo na čiaru napíšete štvorku.

A. ____1____ Vysoký = Vyšší než priemer.

1. blok otázok – Aká je Vaša spoločnosť

Návod na vyplnenie

V tomto bloku otázok nás zaujíma Váš názor na normy, hodnoty a praktiky, ktoré sú charakteristické pre Vašu spoločnosť. Inými slovami, zaujíma nás, aká je slovenská spoločnosť – a nie aká by podľa Vás mala byť.

V tomto dotazníku neexistujú dobré či zlé odpovede a odpovede ako také neindikujú dobrý či zlý stav spoločnosti.

Prosíme, aby ste otázky zodpovedali zvýraznením čísla, ktoré najviac zodpovedá Vašej mienke o slovenskej spoločnosti.

Otázky 1. bloku:

1-1. V tejto spoločnosti sa dôraz kladie na systematickosť a dôslednosť aj na úkor inovácií a experimentovania.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím					Vôbec nesúhlasím
1	2	3	4	5	6	7

1-2. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti: agresívni

1	2	3	4	5	6	7
						nie sú agresívni

1-3. V tejto spoločnosti je cestou k úspechu: plánovať vopred

1	2	3	4	5	6	7
					prijat' udalosti, ako sa prihodia	

1-4. V tejto spoločnosti je akceptovanou normou: plánovať do budúcnosti

1	2	3	4	5	6	7
					prijat' daný stav	

1-5. V tejto spoločnosti sa vplyv osôb zakladá v prvom rade: na ich schopnostiach a prínose pre spoločnosť

1	2	3	4	5	6	7
					na moci vyplývajúcej z ich pozície	

1-6. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti: asertívni

1	2	3	4	5	6	7
						neasertívni

1-7. V tejto spoločnosti lídri podporujú skupinovú lojalitu aj na úkor cieľov jednotlivca.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím					Vôbec nesúhlasím
1	2	3	4	5	6	7

1-8. V tejto spoločnosti sa stretnutia:
plánujú dostatočne vopred (min. 2 týždne dopredu) 1 2 3 4 5 6 7
sú spontánne (plánované menej ako hodinu vopred)

1-9. V tejto spoločnosti sa ľudia vo všeobecnosti:
veľmi starajú o druhých 1 2 3 4 5 6 7
vôbec nestarajú o druhých

1-10. V tejto spoločnosti sa ľudia vo všeobecnosti:
usilujú o dominanciu 1 2 3 4 5 6 7
neusilujú sa o dominanciu

1-11. V tejto spoločnosti sú deti hrdé na výsledky svojich rodičov.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
Vôbec nesúhlasím

1-12. Hospodársky systém tejto spoločnosti je vypracovaný tak, aby maximalizoval:
záujmy jednotlivca 1 2 3 4 5 6 7
spoločné záujmy

1-13. V tejto spoločnosti sa od podriadených očakáva, aby:
bez otázok poslúchli svojho nadriadeného 1 2 3 4 5 6 7
položili svojmu nadriadenému otázky, ak s niečím nesúhlasia

1-14. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti:
tvrdí 1 2 3 4 5 6 7
vlúdni

1-15. V tejto spoločnosti sú adolescentní študenti podnecovaní, aby neustále zlepšovali svoj výkon.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
Vôbec nesúhlasím

1-16. V tejto spoločnosti je život väčšiny ľudí pevne štruktúrovaný, objaví sa v ňom málo neočakávaných udalostí.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
Vôbec nesúhlasím

1-17. V tejto spoločnosti sa k ďalšiemu vzdelávaniu podnecujú viac chlapci ako dievčatá.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
Vôbec nesúhlasím

1-18. V tejto spoločnosti sa väčšina odmien zakladá:
iba na efektívnom výkone (napr. na služobnom veku alebo politických konexiách) 1 2 3 4 5 6 7
na efektívnom výkone a na iných faktoroch (napr. na služobnom veku alebo politických konexiách)
na iných faktoroch ako efektívny výkon

1-19. V tejto spoločnosti občania vedia, čo sa od nich očakáva, nakoľko spoločenské požiadavky a predpisy sú vypracované do detailov.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
Vôbec nesúhlasím

1-20. V tejto spoločnosti sa inovácie, ktoré vedú k zlepšeniu výkonu vo všeobecnosti:
zásadne odmeňujú do určitej miery odmeňujú nie sú odmeňované
1 2 3 4 5 6 7

1-21. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti:
veľmi vnímaví voči ostatným vôbec nie sú vnímaví voči ostatným
1 2 3 4 5 6 7

1-22. V tejto spoločnosti sa kladie väčší dôraz na telovýchovné programy:
pre chlapcov pre dievčatá
1 2 3 4 5 6 7

1-23. V tejto spoločnosti sú rodičia hrdí na individuálne výsledky svojich detí.
Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
1 2 3 4 5 6 7

1-24. V tejto spoločnosti sú vypracované zákony a predpisy pre:
takmer každú situáciu niektoré situácie veľmi málo situácií
1 2 3 4 5 6 7

1-25. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti:
veľmi priateľskí veľmi nepriateľskí
1 2 3 4 5 6 7

1-26. V tejto spoločnosti sa ľudia na vedúcich pozíciách snažia:
zvyšovať svoj spoločenský odstup od ľudí na nižších pozíciách znižovať svoj spoločenský odstup od ľudí na nižších pozíciách
1 2 3 4 5 6 7

1-27. V tejto spoločnosti prináležia k hierarchickej pozícii a statusu určité privilégia.
Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
1 2 3 4 5 6 7

1-28. V tejto spoločnosti bývajú starší rodičia pod jednou strechou so svojimi deťmi.
Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
1 2 3 4 5 6 7

1-29. V tejto spoločnosti je veľmi dôležité byť akceptovaný ostatnými členmi skupiny.
Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
1 2 3 4 5 6 7

1-30. Väčšina ľudí v tejto spoločnosti:
žije radšej pre prítomnosť než pre budúcnosť žije radšej pre budúcnosť než pre prítomnosť
1 2 3 4 5 6 7

1-31. V tejto spoločnosti kladú ľudia väčší dôraz na:
riešenie aktuálnych problémov vypracovanie plánov do budúcnosti
1 2 3 4 5 6 7

1-32. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti:
 veľmi zhovievaví voči chybám 1 2 3 4 5 6 7
 vôbec nie sú zhovievaví voči chybám

1-33. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti:
 veľmi veľkorysí 1 2 3 4 5 6 7
 vôbec nie sú veľkorysí

1-34. V tejto spoločnosti je moc
 koncentrovaná hore 1 2 3 4 5 6 7
 rozdelená v spoločnosti

1-35. V tejto spoločnosti sa skupinová súdržnosť:
 hodnotí vyššie než 1 2 3 4 5 6 7
 individuálny záujem hodnotí rovnako ako individuálny záujem
 hodnotí nižšie než individuálny záujem

1-36. V tejto spoločnosti je zlyhanie v škole horšie pre chlapca než pre dievča.
 Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
 Nevie sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
 Vôbec nesúhlasím

1-37. V tejto spoločnosti sú ľudia vo všeobecnosti:
 fyzicky zdatní 1 2 3 4 5 6 7
 nie sú fyzicky zdatní

1-38. V tejto spoločnosti majú väčšiu šancu dostať sa do vedúcich pozícií:
 muži 1 2 3 4 5 6 7
 muži a ženy rovnako
 ženy

1-39. V tejto spoločnosti žijú deti spolu s rodičmi až kým neuzatvoria manželstvo.
 Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
 Nevie sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
 Vôbec nesúhlasím

2. blok otázok - Správanie sa vedúceho

Návod na vyplnenie

Pravdepodobne poznáte vo svojej organizácii ľudí, ktorí sú mimoriadne úspešní pri motivovaní, ovplyvňovaní ľudí a umožňujú Vám, iným ľuďom či skupinám prispieť k organizačnému úspechu alebo úspešnému splneniu úlohy.

Takýchto ľudí možno nazvať „vynikajúci vedúci pracovníci“.

Na nasledujúcich stranách sú uvedené typy správania a vlastnosti, ktorými možno opísať vedúcich pracovníkov. Vedľa každého typu správania alebo vlastnosti možno nájsť krátku vysvetlivku.

Prosíme Vás, aby ste uvedené správanie a vlastnosti hodnotili na základe nižšie uvedenej stupnice tak, že napíšete to číslo vedľa správania a vlastnosti vľavo na čiaru, ktoré, podľa Vás, najlepšie vystihuje, do akej miery daná vlastnosť alebo správanie ovplyvňujú vo všeobecnosti úspešnosť vedúceho pracovníka.

STUPNICA

- 1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 4 = správanie a vlastnosť „ **nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 5 = správanie a vlastnosť „ **v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

Otázky 2. bloku:

Vlastnosť/správanie

Definícia

- | | |
|-------------------------------------|--|
| ___2-1 Diplomatický | = Je skúsený v otázkach medziľudských vzťahov, taktný. |
| ___2-2 Vyhybavý | = Zdrží sa negatívnych pripomienok, aby si udržoval dobré meno a vzťahy. |
| ___2-3 Sprostredkovateľ | = Pomáha riešiť konflikty medzi jednotlivcami. |
| ___2-4 Rozkazovateľ | = Hovorí podriadeným, kto má čo robiť rozkazovacím tónom. |
| ___2-5 Pozitívny | = Obyčajne je optimistický. |
| ___2-6 Pretekár skupiny | = Skúša prekonať výkon ostatných členov vlastnej skupiny. |
| ___2-7 Autonómny | = Koná nezávisle, nespolieha sa na iných. |
| ___2-8 Nezávislý | = Nespolieha sa na iných; je sám sebe pánom. |
| ___2-9 Nemilosrdný | = Trestajúci, neúprosný, neľútostný. |
| ___2-10 Precitlivelý | = Je ľahké ho raniť, uraziť. |
| ___2-11 Orientuje sa na zlepšovanie | = Hľadá možnosť ako neustále zlepšovať výkon. |
| ___2-12 Inšpirujúci | = Inšpiruje iných ako sa motivovať k tvrdej práci. |

STUPNICA

- 1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

- ___2-13 Anticipujúci = Predvída, pokúša sa predpovedať udalosti, zaoberá sa budúcnosťou.
- ___2-14 Riskujúci = Je ochotný investovať do takých aktivít, ktorých úspech nie je zaručený.
- ___2-15 Úprimný = Priamy, hovorí to, čo si myslí.
- ___2-16 Hodnoverný = Zaslúži si dôveru, možno veriť, že dodrží slovo a možno s ním počítať.
- ___2-17 Zaujíma sa o dianie = Zaujíma sa o súčasné udalosti vo svete, má prehľad.
- ___2-18 Vyhýba sa vnútro-
skupinovým konfliktom = Vyhýba sa hádkam s členmi tímu.
- ___2-19 Administratívne zručný = Je schopný plánovať, organizovať, koordinovať a kontrolovať veľké skupiny, (počtom prevyšujúce 75 osôb).
- ___2-20 Spravodlivý = Koná podľa toho, čo je správne a férové.
- ___2-21 Win/Win riešiteľ = Je schopný nájsť riešenia, ktoré uspokojia ľudí s rozdielnymi a konfliktnými záujmami.
- ___2-22 Zrozumiteľný = Je ľahko pochopiteľný.
- ___2-23 Zaujíma sa sám o seba = Sleduje svoje vlastné záujmy.
- ___2-24 Tyran = Rozkazuje, správa sa ako tyran, despota.
- ___2-25 Integrátor = Zjednocuje ľudí a veci, vytvára jednotné, funkčné celky.
- ___2-26 Pokojný = Nedá sa ľahko vystresovať.
- ___2-27 Provokatér = Podnecuje nepokoj.
- ___2-28 Lojálny = Zastane sa priateľov, podporuje ich aj vtedy, keď majú značné problémy a ťažkosti.
- ___2-29 Jedinečný = Neobvyklá osobnosť, svojim správaním sa odlišuje od väčšiny ostatných.
- ___2-30 Spolupracujúci = Spolupracuje s inými.

STUPNICA

- 1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

- | | |
|-------------------------------|--|
| ___2-31 Povzbudzujúci | = Dodáva odvalu, dôveru a nádej prostredníctvom opätovnej podpory. |
| ___2-32 Budovateľ morálky | = Prostredníctvom povzbudzovania, chválenia a budovania dôvery zvyšuje morálku podriadených. |
| ___2-33 Arogantný | = Povýšenecký, bezočivý. |
| ___2-34 Poriadny | = Pracuje organizovane a metodicky. |
| ___2-35 Pripravený | = Je prichystaný na nastávajúce udalosti. |
| ___2-36 Autokratický | = Rozhoduje sa diktátorským spôsobom. |
| ___2-37 Tajnostkár | = Je náchylný zamlčať informácie pred ostatnými. |
| ___2-38 Asociál | = Vyhýba sa ľuďom alebo skupinám, radšej je sám. |
| ___2-39 Bratský | = Snaží sa byť dobrým priateľom pre podriadených. |
| ___2-40 Veľkorysý | = Je ochotný zabezpečiť iným čas, peniaze, zdroje a pomoc |
| ___2-41 Formálny | = Koná podľa pravidiel a konvencií. |
| ___2-42 Skromný | = Nevystatuje sa, hovorí o sebe len málo. |
| ___2-43 Inteligentný | = Bystrý, chápe veci rýchlo, ľahko sa učí. |
| ___2-44 Rozhodný | = Rozhoduje sa rýchlo a jeho rozhodnutia sú pevné. |
| ___2-45 Konzultant | = Najskôr konzultuje s ostatnými, až potom koná. |
| ___2-46 Popudlivý | = Náladový, ľahko sa rozčúli. |
| ___2-47 Samotár | = Pracuje a koná osve. |
| ___2-48 Prejavuje entuziazmus | = O svojej práci sa vyjadruje s nadšením pozitívne. |
| ___2-49 Vyhýba sa riskovaniu | = Nechce riskovať, nerád riskuje. |
| ___2-50 Pomstyhtivý | = Chce sa pomstiť, keď sa udeje chyba. |
| ___2-51 Súcitný | = Obracia sa k iným s empatiou, je náchylný zľutovať sa. |
| ___2-52 Poddajný | = Pokorný, tichý, poslušný. |
| ___2-53 Egocentrický | = Zaujatý sám sebou, myšlienkami orientovaný na seba. |

STUPNICA

- 1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
- 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

- ___2-54 Nehovorí na rovinu = Nehovorí otvorene, vyjadruje sa v metaforách, alegóriách a príkladoch.
- ___2-55 Drží si odstup = Zdržanlivý, uzavretý, je ťažké spriatelíť sa s ním.
- ___2-56 Intelektuálne podnecuje = Povzbudzuje iných, aby rozmýšľali; narúša stereotypy, postoje a presvedčenia iných.
- ___2-57 Dbá na okolie = Pri rozhodovaní sleduje dôsledky svojich rozhodnutí na okolie.

3. blok otázok – Aká by mala byť Vaša spoločnosť

Návod na vyplnenie

V tomto bloku otázok nás zaujíma Váš názor na to, aké normy, hodnoty a praktiky **by sa mali uplatňovať v slovenskej spoločnosti**.

Opäť pripomíname, že v tomto dotazníku neexistujú dobré či zlé odpovede a odpovede ako také neindikujú či je daná spoločnosť dobrá alebo zlá.

Prosíme, aby ste otázky zodpovedali zvýraznením čísla, ktoré najviac zodpovedá Vašej mienke o slovenskej spoločnosti.

Otázky 3. bloku:

3-1. V tejto spoločnosti **by sa mal** klásť dôraz na systematickosť a dôslednosť aj na úkor inovácií a experimentovania.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím					Vôbec nesúhlasím
1	2	3	4	5	6	7

3-2. V tejto spoločnosti **by** ľudia **mali byť** podnecovaní k tomu, aby boli agresívni

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

neboli agresívni

3-3. Som presvedčený/á, že ľudia, ktorí sú úspešní **by mali**:

plánovať vopred				prijat' udalosti tak,	ako sa prihodia	
1	2	3	4	5	6	7

3-4. Som presvedčený/á, že v tejto spoločnosti **by** akceptovanou normou **malo byť**: plánovať do budúcnosti

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

prijat' daný stav

3-5. Som presvedčený/á, že v tejto spoločnosti **by sa** vplyv osôb **mal** zakladať v prvom rade:

na ich schopnostiach a prínose pre spoločnosť				na moci vyplývajúcej z ich pozície		
1	2	3	4	5	6	7

3-6. V tejto spoločnosti **by** ľudia **mali byť** povzbudzovaní k tomu, aby boli asertívni

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

neboli asertívni

3-7. Som presvedčený/á, že v tejto spoločnosti **by** lídri **mali** podporovať skupinovú lojalitu aj na úkor cieľov jednotlivca.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím					Vôbec nesúhlasím
1	2	3	4	5	6	7

- 3-8. Som presvedčený/á, že v tejto spoločnosti **by** stretnutia **mali byť**:
 plánované dostatočne vopred (min. 2 týždne dopredu) spontánne (plánované menej ako hodinu vopred)
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-9. V tejto spoločnosti **by** ľudia **mali byť** povzbudzovaní k tomu, aby sa:
 veľmi starali o druhých vôbec nestarali o druhých
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-10. V tejto spoločnosti **by** ľudia **mali byť** povzbudzovaní k tomu, aby sa:
 usilovali o dominanciu neusilovali o dominanciu
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-11. V tejto spoločnosti **by** deti **mali byť** hrdé na výsledky ich rodičov.
 Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-12. Domnievam sa, že hospodársky systém tejto spoločnosti **by mal** maximalizovať:
 záujmy jednotlivca spoločné záujmy
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-13. Som presvedčený/á, že podriadení **by mali**:
 bez otázok poslúchať svojho nadriadeného položiť otázky svojmu nadriadenému, ak s niečím nesúhlasia
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-14. V tejto spoločnosti **by** ľudia **mali byť** povzbudzovaní k tomu, aby boli:
 tvrdí vlúdni
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-15. Domnievam sa, že adolescentní študenti **by mali byť** podnecovaní k tomu, aby
 neustále zlepšovali svoj výkon.
 Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-16. Domnievam sa, že človek, ktorého život je pevne štruktúrovaný a zriedkavo sa v ňom
 objavujú neočakávané udalosti:
 by za to mal byť veľmi vďačný stráca týmto veľa vzrušenia
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-17. Som presvedčený/á, že k ďalšiemu vzdelávaniu **by sa mali** podnecovať viac chlapci
 než dievčatá.
 Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
 1 2 3 4 5 6 7
- 3-18. Som presvedčený/á, že väčšie odmeny **by sa mali** zakladať:
 iba na efektívnom výkone na efektívnom výkone a na iných faktoroch na iných faktoroch ako
 (napr. na služobnom veku alebo politických konexiách) (napr. na služobnom veku alebo politických konexiách) efektívny výkon
 alebo politických konexiách)
 1 2 3 4 5 6 7

3-19. Domnievam sa, že spoločenské požiadavky a predpisy **by mali byť** vypracované do detailov, aby občania vedeli, čo sa od nich očakáva.

Úplne súhlasím Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
1 2 3 4 5 6 7

3-20. Domnievam sa, že inovácie, ktoré vedú k zlepšeniu výkonu **by mali byť**:

zásadne odmenené do určitej miery odmenené nemali by byť odmenené
1 2 3 4 5 6 7

3-21. V tejto spoločnosti **by** sa ľudia **mali** podnecovať k tomu, aby:

boli veľmi vnímaví voči ostatným neboli vôbec vnímaví voči ostatným
1 2 3 4 5 6 7

3-22. Domnievam sa, že **by sa mal** klásť väčší dôraz na telovýchovné programy pre:
chlapcov dievčatá

1 2 3 4 5 6 7

3-23. V tejto spoločnosti **by** rodičia **mali byť** hrdí na individuálne výsledky svojich detí.

Úplne súhlasím Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
1 2 3 4 5 6 7

3-24. Som presvedčený/á, že v tejto spoločnosti **by mali byť** vypracované zákony a predpisy pre:

takmer každú situáciu pre niektoré situácie veľmi málo situácií
1 2 3 4 5 6 7

3-25. Myslím si, že v tejto spoločnosti **by** lídri **mali**:

pripravovať podrobné plány ponechať ľuďom slobodu pri ako dosiahnuť ciele
ako dosiahnuť ciele stanovení najlepšího spôsobu, ako dosiahnuť ciele
1 2 3 4 5 6 7

3-26. Myslím si, táto spoločnosť **by bola** efektívnejšie riadená, keby:

bolo oveľa viac žien bol približne rovnaký počet bolo oveľa menej žien
na vedúcich pozíciách žien na vedúcich pozíciách na vedúcich pozíciách
než je v súčasnosti tak, ako je v súčasnosti než je v súčasnosti
1 2 3 4 5 6 7

3-27. V tejto spoločnosti **by** sa ľudia **mali** povzbudzovať k tomu, aby boli:

veľmi priateľskí veľmi nepriateľskí
1 2 3 4 5 6 7

3-28. Som presvedčený/á, že ľudia na vedúcich pozíciách **by sa mali** snažiť:

zvyšovať svoj spoločenský odstup znižovať svoj spoločenský odstup
od ľudí na nižších pozíciách od ľudí na nižších pozíciách
1 2 3 4 5 6 7

3-29. Do akej miery **by malo byť** pre členov tejto spoločnosti dôležité, aby táto spoločnosť bola ľuďmi z iných spoločností vnímaná pozitívne?

Vôbec by to nemalo Malo by to byť Malo by to byť veľmi
byť dôležité mierne dôležité dôležité
1 2 3 4 5 6 7

3-30. Myslím si, že ľudia **by mali**:

žiť pre prítomnosť	žiť pre budúcnosť
1	7
2	6
3	5
4	4

3-31. V tejto spoločnosti **by** sa ľudia **mali** podnecovať k tomu, aby:

boli veľmi zhovievaví voči chybám	vôbec neboli zhovievaví voči chybám
1	7
2	6
3	5
4	4

3-32. Som presvedčený/á, že ľudia **by si mali** určovať náročné ciele.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	3	7
2	4	6
3	5	5

3-33. V prípade, že mladí ľudia nesúhlasia s dospelými, **mali by sa** starším prispôsobiť.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	3	7
2	4	6
3	5	5

3-34. Členovia tejto spoločnosti **by**:

nemali byť hrdí na to, že sú členmi danej spoločnosti	mali byť mierne hrdí na to, že sú členmi danej spoločnosti	mali byť veľmi hrdí na to, že sú členmi danej spoločnosti
1	3	7
2	4	6
3	5	5

3-35. Domnievam sa, že moc **by mala byť**:

koncentrovaná hore	rozdelená v spoločnosti
1	7
2	6
3	5
4	4

3-36. V tejto spoločnosti väčšina ľudí uprednostňuje:

len individuálne športy	zopár individuálnych a zopár kolektívnych športov	len kolektívne športy
1	3	7
2	4	6
3	5	5

3-37. Súhlasím, že:

súdržnosť skupiny je lepšia než individualizmus	súdržnosť skupiny je rovnako hodnotná ako individualizmus	individualizmus je lepší než súdržnosť skupiny
1	3	7
2	4	6
3	5	5

3-38. Domnievam sa, že zlyhanie v škole **by malo byť** horšie pre chlapca než pre dievča.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	3	7
2	4	6
3	5	5

3-39. Myslím si, že možnosti pracovať na vedúcich pozíciách **by mali byť**:

dostupné viac pre mužov ako pre ženy	dostupné rovnako pre mužov i ženy	dostupné viac pre ženy ako pre mužov
1	3	7
2	4	6
3	5	5

4. blok otázok - Správanie sa vedúceho (II. časť)

Návod na vyplnenie

Tento blok má rovnaký formát ako blok č. 2. Na nasledujúcich stranách Vás znova prosíme, aby ste zhodnotili správanie a vlastnosti vedúceho pracovníka. Na základe nižšie uvedenej stupnice napíšete to číslo vedľa správania a vlastnosti vľavo na čiaru, ktoré, podľa Vás, najlepšie vystihuje, do akej miery daná vlastnosť alebo správanie ovplyvňujú úspešnosť vedúceho pracovníka.

STUPNICA

- 1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu aby, sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

Otázky 4. bloku:

Vlastnosť/správanie	Definícia
_____ 4-1 Opatrný	= Koná opatrne, neberie na seba riziko.
_____ 4-2 Organizovaný	= Metodický, systematický.
_____ 4-3 Rafinovaný	= Prefíkaný, zradný, úskočný.
_____ 4-4 Informovaný	= Má prehľad, je dobre informovaný.
_____ 4-5 Úspešný vyjednávač	= Je schopný úspešne vyjednávať, uzatvárať dohody za výhodných podmienok.
_____ 4-6 Samolúby	= Namyslený, je presvedčený o svojich schopnostiach.
_____ 4-7 Nespolupracujúci	= Nie je ochotný spolupracovať s ostatnými.
_____ 4-8 Logický	= Pri myslení uplatňuje zásady logiky.
_____ 4-9 Vedomý si postavenia druhých	= Uvedomuje si spoločenské postavenie iných.
_____ 4-10 Prezieravý	= Predvída možné budúce udalosti.
_____ 4-11 Plánuje dopredu	= Hľadá vpred a na udalosti sa pripravuje vopred.
_____ 4-12 Ctí si pravidlá	= Správa sa podľa pravidiel svojej skupiny.
_____ 4-13 Individuálne orientovaný	= Prisudzuje veľkú hodnotu ochrane individuálnych potrieb a považuje ich za dôležitejšie, než potreby skupiny.
_____ 4-14 Nie je za rovnocennosť	= Myslí si, že nie všetci sú si rovní; rovnakými právami a výsadami by mali disponovať len niekto rí vyvolení.

_____4-15 Intuitívny

= Má schopnosť intuitívneho poznania podstaty vecí.

STUPNICA1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu aby, sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

_____4-16 Nepriamy

= Nejde priamo k veci, v komunikácii používa príklady a metafory.

_____4-17 Koná podľa zvyku

= Vyznáva stálu, zvyčajnú rutinu.

_____4-18 Utiahnutý

= Je tichý, správa sa nesmelo.

_____4-19 Je schopný predvídať

= Úspešne predvída budúce potreby.

_____4-20 Aktivizuje k motivácii

= Aktivizuje a mobilizuje podriadených.

_____4-21 Citlivý

= Vníma aj najmenšie zmeny v nálade iných, diskusiu usmerňuje k obmedzeniu trápnych situácií.

_____4-22 Presvedčivý

= Je schopný presvedčiť iných o svojich názoroch.

_____4-23 Komunikatívny

= Často komunikuje s inými.

_____4-24 Orientovaný na dokonalosť

= Usiluje sa o výborný výkon, tak vlastný, ako aj svojich podriadených.

_____4-25 Procedurálny

= Riadi sa stanovenými predpismi a pravidlami.

_____4-26 Buduje dôveru

= Napĺňa ostatných dôverou tým, že je k nim sám dôverný.

_____4-27 Orientovaný na skupinu

= Stará sa o blahobyť skupiny.

_____4-28 Uvedomuje si triedne hranice

= Je si vedomý triednych a skupinových hraníc a správa sa podľa nich.

_____4-29 Nezainteresovaný

= Nezaujíma sa o prácu s ostatnými.

_____4-30 Sebaobetavý

= V záujme cieľov alebo vízie je schopný priniesť osobné obete.

_____4-31 Trpezlivý

= Má trpezlivosť a preukazuje ju.

_____4-32 Poctivý

= Hovorí a koná čestne.

_____4-33 Dominujúci

= Usiluje sa o prevahu nad inými.

_____4-34 Taktný

= Stará sa o to, aby sa členovia skupiny neocitli v rozpakoch alebo zahanbení.

_____4-35 Dynamický

= Energický, nadšený, aktívne sa zapája do diania.

STUPNICA

1 = správanie a vlastnosť „**veľmi bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 2 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 3 = správanie a vlastnosť „**nepatrne bráni**“ tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 4 = správanie a vlastnosť „**nemá vplyv na to**“, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 5 = správanie a vlastnosť „**v malej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 6 = správanie a vlastnosť „**do určitej miery prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.
 7 = správanie a vlastnosť „**vo veľkej miere prispieva**“ k tomu, aby sa niekto stal vynikajúcim vedúcim pracovníkom.

___ 4-36	Koordinátor	= Integruje a organizuje prácu svojich podriadených.
___ 4-37	Elitár	= Verí, že malá skupina ľudí s podobným zázemím je nadradená a mala by užívať výsady.
___ 4-38	Budovateľ tímu	= Je schopný získať členov skupiny pre spoluprácu.
___ 4-39	Cynický	= Má tendencie myslieť si o ľuďoch a udalostiach to najhoršie.
___ 4-40	Orientovaný na výkon	= Stanoví vysoký štandard výkonu.
___ 4-41	Ambiciózny	= Tvrdo pracuje, stanovuje vysoké ciele.
___ 4-42	Motivujúci	= Nabáda iných k tomu, aby, prinášajúc osobné obety, pracovali nad rámec povinností.
___ 4-43	Mikro-vedúci	= Je supervízor, dbá na dohľadanie, trvá na tom, aby rozhodoval iba sám.
___ 4-44	Nedelegujúci projektov a	= Nechce alebo nie je schopný vzdať sa riadenia úloh.
___ 4-45	Nehovorí „nie“ to	= Vyhyba sa tomu, aby druhému povedal „nie“, aj keď nemožno splniť.
___ 4-46	Vizionár	= Má predstavu o žiaducej budúcnosti.
___ 4-47	Tvrdohlavý	= Má silnú vôľu, je odhodlaný, rázny a vytrvalý.
___ 4-48	Vládca	= Dáva príkazy, netoleruje nesúhlas či námietky.
___ 4-49	Nepoctivý	= Nečestný, neúprimný.
___ 4-50	Nepriateľský	= Neprívetivý, voči ostatným sa správa odmietavo.
___ 4-51	Orientovaný na budúcnosť	= Má na zreteli budúce ciele a podľa toho aj koná.
___ 4-52	Dobrý administrátor	= Je schopný spravovať zložitú kancelársku prácu a administratívne systémy.
___ 4-53	Spoľahlivý	= Je dôveryhodný.
___ 4-54	Diktátorský	= Svoje hodnoty a názory vnucuje ostatným.
___ 4-55	Individualistický	= Správa sa inak ako rovesníci.
___ 4-56	Rituálny	= Postupy realizuje podľa predpísaného poriadku.
___ 4-57	Enviromentalista	= Má rád prírodné prostredie, ktoré pri výkone svojej práce chráni.

5. blok otázok – Aká je Vaša organizácia

Návod na vyplnenie

V tomto bloku nás zaujíma Váš názor na normy, hodnoty a praktiky, ktoré sú charakteristické pre organizáciu, v ktorej pracujete ako vedúci/a pracovník/čka. Inými slovami, zaujíma nás, aká je Vaša organizácia – a nie aká by podľa Vás mala byť.

V tomto dotazníku neexistujú dobré či zlé odpovede a odpovede ako také neindikujú dobrý či zlý stav organizácie.

Prosíme, aby ste otázky zodpovedali zvýraznením čísla, ktoré najviac zodpovedá Vašej mienke o Vašej organizácii.

Otázky 5. bloku:

5-1. V tejto organizácii sa dôraz kladie na systematickosť a dôslednosť aj na úkor inovácií a experimentovania.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2 3 4 5 6	7

5-2. V tejto organizácii sú ľudia vo všeobecnosti: agresívni

1	2	3	4	5	6	7
						nie sú agresívni

5-3. V tejto organizácii je cestou k úspechu:

plánovať vopred					prijat' udalosti, ako sa prihodia
1	2	3	4	5	6 7

5-4. V tejto organizácii je akceptovanou normou:

plánovať do budúcnosti					prijat' daný stav
1	2	3	4	5	6 7

5-5. V tejto organizácii sa vplyv osôb zakladá v prvom rade:

na ich schopnostiach a prínose pre organizáciu					na moci vyplývajúcej z ich pozície
1	2	3	4	5	6 7

5-6. V tejto organizácii sú ľudia vo všeobecnosti:

asertívni						neasertívni
1	2	3	4	5	6	7

5-7. V tejto organizácii vedúci pracovníci podporujú skupinovú lojalitu aj na úkor cieľov jednotlivca.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2 3 4 5 6	7

5-8. V tejto organizácii sa stretnutia zvyčajne:

plánujú dostatočne vopred (min. 2 týždne dopredu)					plánujú spontánne (sú plánované menej ako hodinu vopred)
1	2	3	4	5	6 7

5-9. V tejto organizácii sa ľudia vo všeobecnosti:
veľmi starajú o druhých

1 2 3 4 5 6 7 vôbec nestarajú o druhých

5-10. V tejto organizácii sa ľudia vo všeobecnosti:
usilujú o dominanciu

1 2 3 4 5 6 7 neusilujú sa o dominanciu

5-11. V tejto organizácii sú členovia tímu hrdí na výsledky svojho vedúceho.

Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím

1 2 3 4 5 6 7

5-12. Systém odmien a miezd je v tejto organizácii vypracovaný tak, aby maximalizoval:
záujmy jednotlivca spoločné záujmy

1 2 3 4 5 6 7

5-13. V tejto organizácii sa od podriadených očakáva, aby:

bez otázok poslúchli
svojho nadriadeného

1 2 3 4 5 6 7 položili svojmu nadriadenému
otázky, ak s niečím nesúhlasia

5-14. V tejto organizácii sú ľudia vo všeobecnosti:
tvrdí

1 2 3 4 5 6 7 vľúdni

5-15. V tejto organizácii sú zamestnanci podnecovaní, aby neustále zlepšovali svoj výkon.

Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím

1 2 3 4 5 6 7

5-16. V tejto organizácii je väčšina práce pevne štruktúrovaná, objaví sa v nej málo
neočakávaných udalostí:

Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím

1 2 3 4 5 6 7

5-17. V tejto organizácii sa k zúčastňovaniu na profesionálnych rozvojových aktivitách
podnecujú viac muži ako ženy.

Úplne súhlasím Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím

1 2 3 4 5 6 7

5-18. V tejto organizácii sa väčšina odmien zakladá:

iba na efektívnom výkone
(napr. na služobnom veku
alebo politických
konexiách)

na efektívnom výkone a na iných faktoroch
(napr. na služobnom veku alebo
politických konexiách)

na iných faktoroch ako
efektívny výkon

1 2 3 4 5 6 7

5-19. V tejto organizácii zamestnanci vedia, čo sa od nich očakáva, nakoľko pracovné nariadenia a predpisy sú vypracované do detailov.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

5-20. V tejto organizácii sa inovácie, ktoré vedú k zlepšeniu výkonu vo všeobecnosti: zásadne odmeňujú do určitej miery odmeňujú nie sú odmeňované

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5-21. V tejto organizácii sú ľudia vo všeobecnosti: veľmi vnímaví voči ostatným

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

vôbec nie sú vnímaví voči ostatným

5-22. V tejto organizácii fyzicky náročné úlohy väčšinou vykonávajú:

Muži						ženy
1	2	3	4	5	6	7

5-23. V tejto organizácii sú vedúci pracovníci hrdí na individuálne výsledky členov skupiny, ktorú riadia.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

5-24. V tejto organizácii sú ľudia vo všeobecnosti: veľmi priateľskí

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

veľmi nepriateľskí

5-25. V tejto organizácii sa ľudia na vedúcich pozíciách snažia:

zvyšovať svoj spoločenský odstup od ľudí na nižších pozíciách						znižovať svoj spoločenský odstup od ľudí na nižších pozíciách
1	2	3	4	5	6	7

5-26. V tejto organizácii sú zamestnanci voči organizácii lojálni.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

5-27. V tejto organizácii si väčšina zamestnancov stanovuje odvážne ciele.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

5-28. Zamestnanci tejto organizácie:

nie sú vôbec hrdí na to, že pracujú v tejto organizácii						sú mierne hrdí na to, že pracujú v tejto organizácii				sú veľmi hrdí na to, že pracujú v tejto organizácii
1	2	3	4	5	6	7				

5-29. V tejto organizácii sú ľudia vo všeobecnosti: veľmi veľkorysí

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

vôbec nie sú veľkorysí

5-30. V tejto organizácii sa skupinová súdržnosť:
hodnotí vyššie než hodnotí rovnako hodnotí nižšie než
individuálny záujem ako individuálny záujem individuálny záujem

1 2 3 4 5 6 7

5-31. V tejto organizácii si väčšina ľudí myslí, že práca by bola efektívnejšie riadená, keby:
bolo oveľa viac žien bol približne rovnaký počet bolo oveľa menej žien
na vedúcich pozíciách žien na vedúcich pozíciách na vedúcich pozíciách
než je v súčasnosti tak, ako je v súčasnosti než je v súčasnosti

1 2 3 4 5 6 7

5-32. Ak sa medzi členmi tejto organizácie vyskytnú vážne nedorozumenia, komu o tom povedia?
Nikomu Len členom svojho Každému, komu
pracovného tímu o tom chcú povedať

1 2 3 4 5 6 7

5-33. Táto organizácia je voči svojim zamestnancom lojálna.
Úplne súhlasím Nevie sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím

1 2 3 4 5 6 7

5-34. Koľko percent vedúcich pozícií je v tejto organizácii zastúpených ženami?
menej ako 10% 10% - 25% 26% - 44% 45% - 55% 56% - 75% 76% - 90% viac ako 90%

1 2 3 4 5 6 7

6. blok otázok – Aká by mala byť Vaša organizácia

Návod na vyplnenie

V tomto bloku nás zaujíma Váš názor na to, aké normy, hodnoty a praktiky by sa mali uplatňovať v organizácii, v ktorej pracujete ako vedúci/a pracovník/čka.

Opäť pripomíname, že v tomto dotazníku neexistujú dobré či zlé odpovede a odpovede ako také neindikujú či je daná organizácia dobrá alebo zlá.

Prosíme, aby ste otázky zodpovedali zvýraznením čísla, ktoré najviac zodpovedá Vašej mienke o Vašej organizácii.

Otázky 6. bloku:

6-1. V tejto organizácii **by sa mal** klásť dôraz na systematickosť a dôslednosť aj na úkor inovácií a experimentovania.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

6-2. V tejto organizácii **by** ľudia **mali** byť podnecovaní k tomu, aby: boli agresívni

						neboli agresívni
1	2	3	4	5	6	7

6-3. V tejto organizácii **by** ľudia, ktorí sú úspešní, **mali**: plánovať vopred

					prijat' udalosti tak, ako sa prihodia	
1	2	3	4	5	6	7

6-4. V tejto organizácii **by** akceptovanou normou **malo** byť:

plánovať do budúcnosti					prijat' daný stav	
1	2	3	4	5	6	7

6-5. V tejto organizácii **by sa** vplyv osôb **mal** zakladať v prvom rade:

na ich schopnostiach a prínose pre organizáciu					na moci vyplývajúcej z ich pozície	
1	2	3	4	5	6	7

6-6. V tejto organizácii **by** ľudia **mali** byť povzbudzovaní k tomu, aby: boli asertívni

						neboli asertívni
1	2	3	4	5	6	7

6-7. Som presvedčený/á, že v tejto organizácii **by** vedúci pracovníci **mali** podporovať skupinovú lojalitu aj na úkor cieľov jednotlivca.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím				
1	2	3	4	5	6	7

6-8. V tejto organizácii **by** stretnutia **mali** byť:

plánované dostatočne vopred (min. 2 týždne dopredu)					spontánne (plánované menej ako hodinu vopred)	
1	2	3	4	5	6	7

6-9. V tejto organizácii **by** sa ľudia **mali** povzbudzovať k tomu, aby sa:
 veľmi starali o druhých 1 2 3 4 5 6 7
 vôbec nestarali o druhých

6-10. V tejto organizácii **by** sa ľudia **mali** povzbudzovať k tomu, aby:
 boli dominantní 1 2 3 4 5 6 7
 neboli dominantní

6-11. V tejto organizácii **by** členovia pracovnej skupiny **mali** byť hrdí na výsledky svojho manažéra.
 Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
 Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
 Vôbec nesúhlasím

6-12. V tejto organizácii **by** systém odmien a miezd **mal** maximalizovať:
 záujmy jednotlivca 1 2 3 4 5 6 7
 spoločné záujmy

6-13. V tejto organizácii **by** podriadení **mali**:
 bez otázok poslúchať 1 2 3 4 5 6 7
 svojho nadriadeného položiť svojmu nadriadenému
 otázky, ak s niečím nesúhlasia

6-14. V tejto organizácii **by** sa ľudia **mali** podnecovať k tomu, aby boli:
 tvrdí 1 2 3 4 5 6 7
 vlúdni

6-15. V tejto organizácii **by** sa zamestnanci **mali** podnecovať k tomu, aby neustále zlepšovali svoj výkon.
 Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
 Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
 Vôbec nesúhlasím

6-16. V tejto organizácii, človek, ktorého práca je pevne štruktúrovaná a zriedkavo sa v nej objavia neočakávané udalosti:
 by mal byť za to veľmi vďačný 1 2 3 4 5 6 7
 stráca týmto veľa vzrušenia

6-17. V tejto organizácii **by** sa k zúčastňovaniu na profesionálnych rozvojových aktivitách **mali** podnecovať viac muži ako ženy.
 Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7
 Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím
 Vôbec nesúhlasím

6-18. V tejto organizácii **by** sa väčšie odmeny **mali** zakladať:
 iba na efektívnom výkone 1 2 3 4 5 6 7
 (napr. na služobnom veku alebo politických konexiách) na efektívnom výkone a na iných faktoroch (napr. na služobnom veku alebo politických konexiách) na iných faktoroch ako efektívny výkon

6-19. V tejto organizácii **by** pracovné nariadenia a predpisy **mali** byť vypracované do detailov, aby zamestnanci vedeli, čo sa od nich očakáva.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2	3
4	5	6
		7

6-20. V tejto organizácii **by** inovácie, ktoré vedú k zlepšeniu výkonu **mali** byť:

zásadne odmenené	do určitej miery odmenené	nemali by byť odmenené
1	2	3
4	5	6
		7

6-21. V tejto organizácii **by** sa ľudia **mali** podnecovať k tomu, aby:

boli veľmi vnímaví voči ostatným	neboli vôbec vnímaví voči ostatným
1	2
3	4
5	6
	7

6-22. V tejto organizácii **by** fyzicky náročné úlohy **mali** zvyčajne vykonávať:

muži	ženy
1	2
3	4
5	6
	7

6-23. V tejto organizácii **by** vedúci pracovníci **mali** byť hrdí na individuálne výsledky členov skupiny, ktorú riadia.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2	3
4	5	6
		7

6-24. Myslím si, že v tejto organizácii **by** vedúci pracovníci **mali**:

prípravovať podrobné inštrukcie ako dosiahnuť ciele	ponechať svojim podriadeným slobodu pri stanovení najlepšieho spôsobu ako dosiahnuť ciele
1	2
3	4
5	6
	7

6-25. Myslím si, táto organizácia **by bola** riadená efektívnejšie, keby:

bolo oveľa viac žien na vedúcich pozíciách než je v súčasnosti	bol približne rovnaký počet žien na vedúcich pozíciách tak, ako je v súčasnosti	bolo oveľa menej žien na vedúcich pozíciách než je v súčasnosti
1	2	3
4	5	6
		7

6-26. V tejto organizácii **by** pracovná pozícia a postavenie v organizačnej hierarchii **mali** mať špeciálne privilégia.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2	3
4	5	6
		7

6-27. V tejto organizácii **by** zamestnanci **mali** byť voči svojej organizácii lojálni.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2	3
4	5	6
		7

6-28. Som presvedčený/á, že v tejto organizácii **by malo** byť veľmi dôležité, aby bol človek ostatnými členmi skupiny akceptovaný.

Úplne súhlasím	Neviem sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím	Vôbec nesúhlasím
1	2	3
4	5	6
		7

6-29. Do akej miery **by malo** byť pre členov Vašej organizácie dôležité, aby vaša organizácia bola členmi iných organizácií vnímaná pozitívne?

Vôbec by to nemalo byť dôležité	Malo by to byť mierne dôležité	Malo by to byť veľmi dôležité
1	2	3
4	5	6
		7

- 6-30. V tejto organizácii **by sa ľudia mali**:
zaoberať súčasnými problémami 1 2 3 4 5 6 7 plánovať do budúcnosti
- 6-31. Do akej miery **by sa** zamestnanci tejto organizácie **mali** starať o to, ak by sa niekto, kto nie je členom tejto organizácie, verejne negatívne vyjadroval k tejto organizácii?
Vôbec by ich to nemalo trápiť 1 2 3 4 5 6 7 Malo by ich to trápiť len mierne Malo by ich to veľmi trápiť
- 6-32. V tejto organizácii **by sa ľudia mali** podnecovať k tomu, aby:
boli veľmi zhovievaví voči chybám 1 2 3 4 5 6 7 vôbec neboli zhovievaví voči chybám
- 6-33. V tejto organizácii **by si** zamestnanci **mali** určovať náročné pracovné ciele.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7 Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
- 6-34. V tejto organizácii **by** kľúčové rozhodnutia **mali** byť vykonané:
vedúcimi pracovníkmi 1 2 3 4 5 6 7 zamestnancami
- 6-35. Domnievam sa, že v tejto organizácii je čas venovaný dosahovaniu konsenzu:
stratený 1 2 3 4 5 6 7 niekedy stratený, niekedy užitočný užitočne strávený
- 6-36. V tejto organizácii v prípade, že podriadení nesúhlasia s nadriadenými, **by si mali** podriadení názory svojich nadriadených osvojiť.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7 Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím
- 6-37. Zamestnanci tejto organizácie **by**:
nemali byť hrdí na to, že pracujú v tejto organizácii 1 2 3 4 5 6 7 **mali** byť mierne hrdí na to, že pracujú v tejto organizácii **mali** byť veľmi hrdí na to, že pracujú v tejto organizácii
- 6-38. V tejto organizácii **by sa ľudia mali** povzbudzovať k tomu, aby boli:
veľmi veľkorysí 1 2 3 4 5 6 7 neboli vôbec veľkorysí
- 6-39. V tejto organizácii **by** príležitosť pracovať na vedúcich pozíciách **mala** byť dostupná:
viac mužom než ženám 1 2 3 4 5 6 7 mužom a ženám rovnako viac ženám než mužom
- 6-40. V tejto organizácii **by** ľudia **mali** pracovať:
iba na individuálnych projektoch 1 2 3 4 5 6 7 na individuálnych i tímových projektoch iba na teamových projektoch
- 6-41. V tejto organizácii **by** zlyhanie v práci **malo byť** horšie pre muža než pre ženu.
Úplne súhlasím 1 2 3 4 5 6 7 Nevieť sa rozhodnúť či súhlasím alebo nesúhlasím Vôbec nesúhlasím

7. blok otázok - Demografické otázky

Na záver by sme Vám chceli položiť otázky, vzťahujúce sa na Vaše zázemie a pracovisko. Tieto otázky sú dôležité, nakoľko nám pomáhajú zistiť, či odlišné typy ľudí odpovedajú na otázky v tomto dotazníku odlišným spôsobom. Poskytnuté údaje NEBUDÚ použité na identifikáciu respondentov. Ak hociktorú otázku považujete za dôverný osobný údaj (najmä čo sa týka otázky 7-7 a 7-8) a preto by ste nechceli na ňu odpovedať, otázku jednoducho vynechajte a zamerajte sa na ostatné. Vopred Vám ďakujeme za poskytnuté odpovede.

Otázky o Vašom osobnom zázemí

- 7-1. Koľko máte rokov? Mám _____ rokov.
- 7-2. Vaše pohlavie? (označte jednu možnosť) Muž _____ Žena _____
- 7-3. Aké je Vaše štátne občianstvo? _____
- 7-4. V ktorej krajine ste sa narodili?

- 7-5. Koľko rokov bývate v krajine, v ktorej v súčasnosti žijete?
_____ rokov.
- 7-6. V koľkých krajinách, okrem krajiny narodenia, ste žili dlhšie ako 1 rok?
_____ krajina/y.
- 7-7. Akú máte národnosť?

- 7-8. Ste nábožensky veriaci/a? ÁNO/NIE
- 7-9. Ak ste odpovedali ÁNO na otázku 7-8, prosíme Vás, aby ste uviedli Vaše náboženstvo.

Otázky o Vašom rodinnom zázemí

- 7-10. V ktorej krajine sa narodila Vaša matka?

- 7-11. V ktorej krajine sa narodil Váš otec?

- 7-12. Akým(i) jazykom(i) ste počas Vášho detstva hovorili doma ?

Otázky o Vašom pracovisku

- 7-13. Ak máte skúsenosť s prácou na plný úväzok, uveďte, prosím, koľko rokov ste zamestnaný/á na plný pracovný úväzok? _____ rokov.
- 7-14. Koľko rokov ste pôsobili ako vedúci/a pracovník/čka? _____ rokov.
- 7-15. Ako dlho pracujete u terajšieho zamestnávateľa? _____ rokov _____ mesiacov.
- 7-16. Pracovali ste niekedy v nadnárodnej spoločnosti? ÁNO/NIE
- 7-17. Ste členom nejakého odborného združenia alebo siete (network)? ÁNO/NIE
- 7-18. Podieľate sa na aktivitách nejakej priemyselnej alebo podnikateľskej asociácie? ÁNO/NIE

Otázky o Vašom vzdelaní

- 7-19. Koľko rokov súhrnne (ZŠ, SŠ, VŠ, ...) ste študovali? _____ rokov.

