



**Politikatudományi  
Doktori Iskola**

## **TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Gál Márk István**

**Leadership – Szervezeti kultúra, a közmenedzsment  
reformok fényében**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**  
**Dr. Jenei György DSc.**  
professor emeritus

Budapest, 2017



**Politikatudományi Doktori Iskola**

**TÉZISGYŰJTEMÉNY**

**Gál Márk István**

**Leadership – Organizational Culture in the light of  
Public Management reform models**

című Ph.D. értekezéséhez

**Témavezető:**  
**Dr. Jenei György DSc.**  
professor emeritus

© Gál Márk

## **Tartalom**

1. A kutatás tárgya és kérdései.....	5
2. Felhasznált módszerek és kutatási előzmények.....	10
3. Az értekezés eredményei.....	13
4. A következtetések összegzése.....	22
5. Főbb hivatkozások.....	26
6. A témakörrel kapcsolatos publikációk jegyzéke.....	28

## 1. A kutatás tárgya és kérdései<sup>1</sup>

Dolgozatomban a leadership – szervezeti kultúra kapcsolat jellemvonásait kívánom feltárni, három közmenedzsment reform modell alapján – ami már önmagában egy új szemléletet képez a leadership vizsgálatok területén. A másodlagos cél, a közigazgatás leadership („administrative leadership”) előtérbe helyezése, ami alatt az olyan közintézményi vezetőket értjük, akik vagy a szervezetet irányítják („chief executive officers”) vagy olyan beosztottak, akik vezetői szerepkörben jelennek meg (Pearce and Conger, 2003).

A leadership és a szervezeti kultúra irodalmában nagyon gyakran találkozhatunk azzal a megállapítással, hogy a leadership és a szervezeti kultúra összefügg, „ugyanannak az éremnek a két oldala” (Schein, 2004, p. 10). Továbbá a téma szempontjából releváns, hogy a vizsgálódás egy közigazgatási kontextusban valósuljon meg, emiatt a két fogalom kapcsolatának valamint a kapcsolat jellemvonásainak feltárása mellett, lehetővé válik a közintézményi menedzsment reformokkal való megfeleltetés, ugyanis a különböző reformtípusok, modellek eltérő leadership

---

<sup>1</sup> A disszertáció megírását a Budapesti Corvinus Egyetem TÁMOP-4.2.2/B-10/1/2010-0023 számú programja támogatta.

stílusok alkalmazását követelik meg amely/amelyek különböző formában hatnak ki a szervezet/szervezetek kultúrájára.

E disszertáció célja ilyen szempontból kettős:

- feltárni a leadership és szervezeti kultúra azon jellemvonásait melyek a kettő közti kapcsolatra utalnak;
- a gyakorlatban jelentkező leadership stílusokat elhelyezni egy közintézményi menedzsment reform kontextusban;

Alapvető és gyakran ismétlődő kérdés: „*Mi a leadership?*” E kérdést vizsgálva számos kutatók, egyetemi tanárok a mai napig nem tudnak egy közös nevezőre jutni, történik mindez, azért mert adva van egy olyan fogalom, amelynek nincs elfogadott, magyar megfelelője. Bakcsi (2004) „személyes vezetés” fogalommal látta el; de találhatunk még különböző szótárak szerint ilyen értelmezéseket, is mint például: vezetés, vezetéselmélet, vezérlés, közvetlen vezetés, stb. vagyis „szinte annyi definícióval találkozhatunk, mint ahányan megkísérelték meghatározni a fogalmat” (Stogdill, 1974; In: Yukl, 1989 p.2).

Jelen disszertáció a fogalom alábbi értelmezését veszi alapul: a leadership nem más, mint egy olyan folyamat, amely

során egy egyén másokat a szervezet céljainak elérésére befolyásol, motivál és képessé tesz (House & Javidan, 2004).

Amikor a „köz” szócskát helyezzük a leadership fejlesztés elé szűkítjük a vizsgálat fókuszát közszolgálati szervezetekre és azok vezetőire. Közszolgálat alatt azokat értjük, akik közintézmények dolgoznak, bár tudomásul vesszük, hogy a kormányzás bővített fogalmai, magában hordozza azt a széles értelmezési keretet, hogy mit értünk „köz” alatt, valamint, hogy kik alkotják a közszolgálatot (ed. Ricardo S. Morse and Terry F. Buss, 2008, p.5). Úgy gondoljuk, hogy a közigazgatási leadership megkülönböztethető és a leadership általános „kezelései” nem elégségesek közszolgálati vezetők számára, akik a kormányzás változásait próbálják menedzselni (Kettl, 2002).

A jelen kutatás a szervezeti kultúrának olyan főbb elemeit vizsgálja, amelyeket kvantitatív dimenziók formájában lehet operacionalizálni (House et. al., 1999, p. 24):

- (1) „*Jövőorientáció*” I.;
- (2) „*Jövőorientáció*” II.;
- (3) „*Individualizmus/kollektivizmus*”;
- (4) „*Humánorientáció*”;
- (5) „*Hatalmi távolság*”.

Az összes kultúradimenziók a Hofstede (1980) által azonosított dimenziókból eredeztethetők.

A disszertáció harmadik vizsgálódási dimenzióját az ún. közmenedzsment reform modellek (paradigmák) képezik, melyek a szervezeti-adminisztratív szintet képezik.

A vizsgált modellek az „*új közmenedzsment*” (NPM), a „*neo-wéberi állam*” (NWS) és az „*új közintézményi kormányzás*” (NPG). A maguk módján egyik „menedzsment reform” sem mondható tökéletesnek – bár abban az időben amikor „napvilágot” láttak, abban a korban működőképesek voltak. A modellek nem statikusak és kisebb, nagyobb mértékben a kortárs trendek befolyásolják (alakítják) (pl. gazdasági válság).

A kutatás céljait először általánosabb kérdések formájában fogalmazom meg, ezt követően majd specifikus hipotézisek formájában is megjelenítem a kutatási célt.

K.1.) Milyen szervezeti kultúra típusok határolhatók el a Magyarországi és a Romániai intézmények esetében? Vizsgálatomban a két ország kultúráin belül próbálok szervezeti kultúra-típusokat azonosítani, meghatározni.

K.2.) Milyen implicit leadership típusok jelennek meg a magyar és román vezetői gyakorlatban?



K.3.) A szervezeti-adminisztratív szint vajon meghatározza, hogy egy vezetőnek milyen stílust (stílusokat) szükséges alkalmaznia a szervezeten belül?

A kutatási kérdések alapján az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

H.1.) A szervezeti-adminisztratív szint határozza meg, hogy egy adott intézmény milyen stílusú vezetőt követel meg.

Jelen esetben a „szervezeti-közigazgatási szint” a független változó, míg a „leadership” a függő változó. A kutatásom első (és talán legfontosabb) alapfelvetése, hogy a közigazgatási reformok természete (melyek a szervezeti-közigazgatási szint elemeihez tartoznak) hatással vannak az adott közintézmények vezetőire valamint az alkalmazott vezetői stílusra.

H.2.) Az (alkalmazott) vezetői stílus alapján előrejelezhető, hogy milyen típusú szervezeti kultúrához tartozik, valamint meghatározhatóak az adott kultúra jellemvonásai.

Ennek a vizsgálata lehetővé teszi, hogy a leadership és szervezeti kultúra kapcsolat jellemvonásainak a feltérképezését, továbbá azt is, hogy milyen típusú szervezeti kultúra keretén belül jön létre (valósulhat meg) a kapcsolat. A szervezeti kultúra elemei képezik a függő változót, míg a vezetői stílusok a független változók.

H.3.) A vezetői stílusok megfeleltethetők a különböző közmenedzsment reform modellekkel.

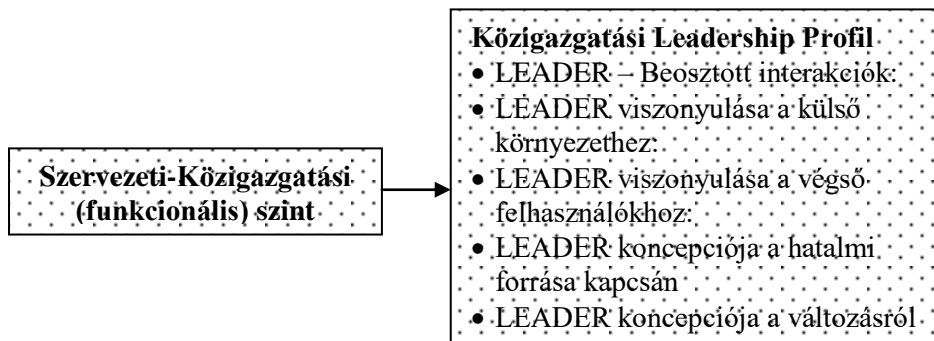
A leadership stílusok azonosítása mellett lehetővé válik egy csoportosítás kialakítása, hogy egy adott közintézmény melyik típusú közmenedzsment reform modellhez (és annak tulajdonságaihoz) áll közelebb. Másodlagos cél, hogy a hipotézis vizsgálata azt is lehetővé teszi, hogy megfigyeljük milyen különbségek fedezhetők fel az intézmények között.

## **2. Felhasznált módszerek és kutatási előzmények**

A disszertációban az International Institute of Administrative Sciences (továbbiakban IIAS) kutatási modellének egyik részével foglalkozom a kutatás során.

Az IIAS kutatási modelljéből megjelöltem azokat a részeket, amelyekkel jelen kutatás keretei között közvetlenül foglalkozom. A kutatás modellben nem ábrázoltam az eredeti IIAS modell által tartalmazott összes kapcsolatot, csupán az általam, ebben a kontextusban relevánsnak vélt összefüggéseket.

1. ábra: A disszertáció kutatási modellje



A kihívás abban rejlett, hogy egyszerre feltérképezhetőek legyenek a hasonló minták, valamint azok a tényezők, amelyek jelentős különbségekhez vezetnek.

A vizsgált célcsoport a középszintű vezetők helyi önkormányzatokban mindkét vizsgált ország esetében. Bár az elsődleges fókusz helyi önkormányzatok, polgármesteri hivatalokon volt, más típusú közintézmények (iskolák, közüzemek) is be lettek vonva, ami lehetővé tette, hogy egy még szélesebb, átfogóbb komparatív vizsgálat valósuljon meg. Az intézmények kiválasztása részben előre meghatározott szempontok alapján történt, részben pedig ajánlás és részvételi hajlandóság alapján. Vagyis a kapott adatbázist, amit a kutatás elemzéséhez használtunk fel nem tekinthető reprezentatív mintának. 212 válaszadót tartalmaz 4 különböző

intézménytípusból Magyarországon (Polgármesteri Hivatal, Városi önkormányzat, iskolák és közüzemek). Mindegyik városban volt egy megbízott kérdezőbiztos, aki a felmérést koordinálta. Romániából 189 válasz alkotja az adatbázist ugyancsak 4 típusú intézményből (Városháza, Megyei tanács, Prefektus irodája és Megyei Tanfelügyelőség).

A kérdőív 6 „építőkökből” áll: az első a kulturális előzményeket célozza (GLOBE eszközből kiindulva), a második a szervezeti-közigazgatási szintet, ezt követi két olyan rész amelyek az alkalmazott leadership stílusra kérdeznek (két különböző módszer mentén), majd az 5. rész a vezetői kompetenciákat vizsgálja, míg az utolsó a válaszadókkal kapcsolatos háttér információk begyűjtését célozza. A lekérdezés Magyarországon három településen zajlott (Miskolc, Debrecen, Eger) 2014. Március - Június között, míg Romániában 2015. Május – Augusztus között. A kutatásom részben pedig másodelemzésre hagyatkozik, hiszen a már meglévő és átfogó GLOBE kutatás eredményeit kívánja elmélyíteni, kiegészíteni, melyből az adatok 1995 és 2005 közötti időszakból származnak.

A kutatás terjedelmére való tekintettel, nem célom egy nemzeti (országos) helyzetkép általános érvényű bemutatása, hanem inkább egy szűkebb fókusszal rendelkező vizsgálat helyi

szinten. Mivel a választott témának nem az a célja, hogy egy tág leírást (jellemzést) adjon a vezetői stílusokról és a szervezeti kultúráról a két vizsgált országban, hanem a két fogalom közötti kapcsolat jellemvonásaira összpontosít, amelyek sokkal inkább fellelhetők szűkebb, specifikusabb környezetben. További ambíciója még a disszertációnak, hogy hozzájáruljon a közigazgatási leadership fejlesztéséhez (mint egyfajta adalék a meglévő csekély mennyiségű irodalomhoz).

### **3. Az értekezés eredményei**

Ahogy erre már utaltunk, a dolgozat fő célja az volt, hogy feltérképezze úgy a hasonló (egyesítő) mintákat, mind azokat az elemeket, amelyek eltérésekhez vezetnek a magyar és román közintézményekben.

Az alapvető összetevők melyeket a jelen kutatás vizsgált a kultúra öt jellemvonását tartalmazza, amelyek kvantitatív dimenziók formájában operacionalizálhatók (House et. al., 1999, p.24). A kapott válaszok alapján, míg Magyarországon a szervezeti kultúra úgy észlelhető, mint: jövő-orientált, vagyis a szervezetek egy rugalmas és alkalmazkodó képes környezetet igyekeznek megteremteni, magasan motivált beosztottakkal és a

vízióval rendelkező leadership kerül hangsúlyozásra. Romániában ennek az ellenkezőjét figyelhetjük meg: ez azt jelenti, hogy a vizsgált szervezetek többsége rövidebb stratégiai orientációval rendelkeznek, vélhetően rugalmatlan menedzserekkel.

Magyarországban 73,1%-a a megkérdezetteknek erősen egyértelmű abban, hogy a csoport lojalitás fontosabb, mint az egyéni célok. Románia esetében is hasonló eredményekről számolhatunk be bár itt ez a válaszarány valamivel alacsonyabb volt (43,9%). Ezek a válaszok egy kollektivisták szemléletre utalnak és ugyancsak fontos megjegyezni, hogy ez az első olyan elem ahol hasonlóságot sikerült azonosítani a két vizsgált országban.

Az elemzett Magyarországi minta magas arányú humánorientáltságot mutat. Románia esetében ez nem ennyire egyértelmű (még akkor is, ha a válaszadók többség – több mint 50% - azt jelölte meg, hogy az emberek általában nem törekednek dominálni, viszonylag magas arányt ért el - csaknem 40% - ami arra ad utalást, hogy az emberek többsége nem törődik a másikkal).

A hatalmi távolság dimenzióval kapcsolatos eredmények leginkább azért érdekesek, mert nem igazolták vissza az eredeti feltételezésünket (ami az volt, hogy ez azonos lesz minkét

országban és leginkább az adminisztratív tradíciók jellemzőire származtatható vissza mindkét országban).

Több eltérést sikerült találni, mint hasonlóságot, ami a jellemvonásokat illeti, amelyek segítségével körvonalazható a szervezeti kultúra. A Magyarországi esetben a szervezeti kultúra az alábbiak jellemzik:

- viszonylag magas szintű jövőorientáció (az átlagos eredmény a jövőorientáltságra utaló gyakorlatok kapcsán 2.04 volt (1-5-ös Likert skálán) – a jövőorientáció I. – és 2.02 – a jövőorientáció II.,
- viszonylag magas szintű kollektívizmus (középarány = 2.15, 1-től 5-ig skálán),
- a humánorientáció inkább magasabb, mint alacsony (a másikkal való törődés átlaga 2.34 és egy 3.05-ös középarány a dominanciára való törekvés – nem törekvés) és
- viszonylag alacsony szintű hatalmi távolság (átlagos eredmény 4 az 1-től 5-ig skálán).

A vizsgált romániai közintézmények szervezeti kultúrájának jellemzői pedig:

- alacsony jövőorientáltság (átlageredmény 2.05 a jövőorientáltság I.-re és 2.43 a jövőorientált II.-re),

- valamivel magasabb szintű kollektívizmus, mint individualizmus (középarány = 3.27),
- viszonylag alacsony szintű humánorientáltság (2.63 átlag a nem törődik a másikkal válaszlehetőségre és egy 2.89 középarány a nem törekszik dominálásra) és
- viszonylag magas hatalmi távolság (3.73-as átlag).

Az adminisztratív kultúrák szerves (és meghatározó) részét képezik az adminisztratív struktúráknak. A közmenedzsment (reform) modellek olyan input és elszámoltathatósági forrásokat hangsúlyoznak, mint a hierarchia, a piac és a hálózatok (Pollitt és Bouckaert 2011).

A három „ideális” modell eredményei kapcsán elmondható, hogy két olyan eset volt ahol jelentős különbségeket figyelhettünk meg („megbízni az alkalmazottak és menedzserek szaktudásában”; „az ügyintézés lebonyolítása pártatlan formában”); az első két jellemző hasonló válaszarányokat eredményezett. Az adatokat összehasonlítva megállapítható, hogy úgy Magyarországon, mind Romániában az NWS jelenleg még mindig a vezető erő, viszont teljességgel nem zárhatóak ki más lehetőségek, mivel a „kellene, legyen” megmutatja, hogy milyen a szervezeti-adminisztráció szint kívánt iránya (ami egyfajta változás iránti igényt is magában hordozhat).



A második modell esetében a korreláció nem annyira erős (az NWS-hez viszonyítva), ugyanis sokkal alacsonyabb százalékok mutatják, hogy az NPM-et meghatározó jellemzőket nagyon fontosnak ítélnék meg. Két jellemvonás eredményezett hasonló kimenetet, míg a másik kettő jelentő különbségeket mutat (specifikus teljesítmény indikátorok kifejlesztése és alkalmazása; piaci mechanizmusok használata).

„Együttműködni a szervezeten kívüli érdekelt személyekkel (stakeholder-ek)” válaszlehetőség jelentős eltéréseket eredményezett, míg az NPG modell másik három jellemvonása erős hasonlóságokat mutatott. Összehasonlítva az adatokat a „kellene, legyen” esetekben jóval nagyobb százalékokat figyelhetünk meg, ami azt mutatja, hogy jelentős igény van az NPG reform modell iránt.

A válaszokból az is látható, hogy egy adott időben mennyire egy mozgó tárgyként írható le egy átfogó kormányzási paradigma. Míg az eredmények azt mutatják, hogy jelenleg az NWS még mindig a kormányzó modell, a jövő egy határozott váltást mutat valami másnak az irányába, amit jelenleg eléggé nehezen lehetne meghatározni (magas válaszarányok majdnem mindegyik jellemvonásra), ami viszont egyértelmű, hogy az NPG, vagy akár még a piaci szempontok is terjedni fognak.

A leadership institucionalista eleme megfelel a közigazgatási leadership profilnak, ami a disszertáció egyik szerves részét képezi (lásd 1. ábra). Mielőtt áttekintenénk a komparatív eredményeket, szükséges megjegyezni, hogy a válaszlehetőségek mindegyike megfelel a három „ideális” model valamelyikének, amivel lehetővé válik a 3. hipotézis bizonyítása (az (alkalmazott) vezetői stílus alapján előre jelezhető, hogy milyen típusú szervezeti kultúrához tartozik, valamint meghatározhatóak az adott kultúra jellemvonásai).

A csoportosítást az alábbiak szerint szükséges értelmezni:

- Leader-beosztott interakciók:
  - Irányító (NWS);
  - Delegáló (NPM);
  - Résztvevő (NPG);
- A leader-ek viszonyulása a külső környezethez:
  - Semleges (technokratikus) (NWS);
  - Stratégiai (versenyző) (NPM);
  - Együttműködő (kooperáló) (NPG);
- A leader-ek kapcsolata az ügyfelekkel:
  - Ügyfelek technikai (törvényes) jogokkal (NWS);
  - Felhasználók, igényekkel (NPM);

- Aktív állampolgárok, a folyamatban való részvételi jogokkal (NPG);
- A leader-ek koncepciója az autoritásuk forrásáról:
  - Szabályok betartatása (NWS);
  - Komparatív siker (NPM);
  - Közösségi jóakarát (NPG);
- A leader-ek koncepciója a változásról:
  - A hagyományok értékelése (NWS);
  - A változás értékelése (NPM);
  - Konszenzus értékelése (NPG);

A leggyakoribb leader akivel találkozhatunk – a Magyarországi mintán belül – az alábbi jellemvonásokkal bír: irányító a beosztottaival, együttműködő a külső környezettel (megjegyzés: érdekes ellentétpár figyelhető meg, amennyiben összehasonlítjuk a vezető magatartását a szervezeten belül-kívül), úgy tekint az ügyfelekre, mint felhasználók, saját igényekkel (preferenciákkal), saját hatalmi forrása formális, jogilag előírt forrásokból származik, értékeli a változást és úgy tekint szerepére (politikussal való kapcsolatban), mint egy felhatalmazott menedzser. Mindezek alapján a leadership stílusról megállapítható, hogy eléggé heterogén (3 jellemző az NPM-hez

sorolható, míg 2 az NWS-hez), ami egy „átmeneti állapotot” mutat, az NWS-től elmozdulva az NPM irányába.

A Romániai mintát megfigyelve az alábbi leader stílusok körvonalazódtak ki: ugyancsak irányító a beosztottakkal, együttműködő a külső környezetével, úgy tekint az ügyfelekre, mint jogi entitások, saját hatalmának forrását a szabályok követésében, betartatásában látja, értékeli a változást (megjegyzés: ez ellentétesnek bizonyult a szervezeti kultúra jövőorientáció dimenziójával), és úgy tekint saját magára, mint lojális végrehajtó, amikor kapcsolatba kerül a politikai vezetőkkel. A kapott leírás alapján a vezetői stílus – a jellemvonások többségéből kiindulva (a hat jellemzőből, négy) – az NWS modellhez való tartozásra utal.

A „kellene, legyen” ideális esetre vonatkozóan pedig az látszik, hogy létezik egy változás iránti igény a leadership jellemvonások és magatartás terén. A magyarországi minta alapján az észlelt szükséglet az NPM és NPG között található (három jellemző az NPM-hez, kettő pedig az NPG-hez tartozik) ami azt feltételezi, hogy egy elmozdulás következhet be a hálózat-orientált modell irányába.

Addig Romániában ettől világosabb helyzetet figyelhetünk meg (a 6 tulajdonságból, 5) azok a stílusok a legjellemzőbbek, amelyek az NPG-hez tartoznak.

A második megközelítés a leadership stílus magatartási összetevőjét célozta meg. Ehhez az MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) szolgált mérőeszközként, bár némileg voltak eltérő elemek (bizonyos mértékig) a magyarországi és romániai eszközben, viszont ezek is ugyanazokat a leadership stílusokat célozták megfigyelni: „átalakító”, „üzleti/tranzakciós”, és a „passzív/elkerülő”.

Először az átalakító leadership stílus esetében hasonlítottuk össze az adatokat, felhasználva négy tényezőt, amelyek meghatározzák ezt a stílust. Majd az SPSS programban egymintás T-próba segítségével kiszámoltuk a középárányokat mindegyik tényező esetében. Mindegyik állítást Likert-skála alapján értékelhették (ahol 1 = szinte soha, 5 = mindig) – a magyarországi kérdőívben, míg 0 = szinte soha és 4 = mindig – a romániai eszköz esetében. Az átalakító leadershipet leíró tényezők mindegyike magas pontszámot ért el, ami azt mutatja, hogy ez a vezetői stílus erősen dominál mindkét vizsgált országban és ezt leginkább akkor lehet megfigyelni amikor ezeket az adatokat összevetettük az üzlet/tranzakciós leadership stílus tényezőkre kapott válaszokkal,

ami nem bizonyult gyakorinak (kivéve a „kivételes események alapján történő vezetés Magyarországon ami, átlagosan 3.28-4.52 közötti értékeket kapott). A legkevésbé kedvelt stílus (főleg Romániában) a válaszadók között a passzív/elkerülő (laissez-faire) leadership. A felhasznált minták és kutatási módszerek megfelelőek voltak abban, hogy azonosítsuk a hasonlóságokat és a (bizonyos esetekben jelentős) különbségeket, viszont a kapott válaszok csupán lehetséges mintákat értelmezésére adnak lehetőséget, viszont nem szolgál általános jellegű következtetések levonására.

#### **4. A következtetések összegzése**

Az adatelemzés során a fő prioritás az volt, hogy (megfelelő) válaszokat találjunk a kutatási kérdésekre. Először: milyen szervezeti kultúra típusok határolhatók el a Magyarországi és a Romániai intézmények esetében? Másodszor: milyen implicit leadership típusok jelennek meg a magyar és román vezetői gyakorlatban? És harmadszor: a szervezeti-adminisztratív szint vajon meghatározza, hogy egy vezetőnek milyen stílust (stílusokat) szükséges alkalmaznia a szervezeten belül? Miután

sikerült ezeket a kérdéseket operacionalizálni, három hipotézist alkottunk amelyek a kutatás alapjául szolgáltak:

(H1) A szervezeti-adminisztratív szint határozza meg, hogy egy adott intézmény milyen stílusú vezetőt követel meg.

(H2) Az (alkalmazott) vezetői stílus alapján előrejelezhető, hogy milyen típusú szervezeti kultúrához tartozik, valamint meghatározhatóak az adott kultúra jellemvonásai.

(H3) A vezetői stílusok megfeleltethetők a különböző közmenedzsment reform modellekkel.

A kutatás empirikus eredményei megmutatták, hogy a szervezeti kultúra (a magyarországi mintán) az alábbi jellemvonásokkal írható le: „*jövőre való tervezés*”, „*előre tervezés*”, fontos a „*csoportlojalitás*”, az „*emberek törődnek egymással*” és „*nem törekszenek a dominálásra*”, illetve „*lehetőségük van kérdéseket feltenni a felettesüktől, amikor nincs egyetértés*”. A romániai adatbázis pedig azt mutatja, hogy a kultúrát „*rövidtávú tervezés*”, a „*status quo elfogadása*”, „*csoportlojalitás*”, az „*emberek nem törődnek egymással*”, de nem „*nem törekszenek a dominálásra*” és „*kérdés nélkül engedelmeskednek a vezetőknek*” jellemzi.

Továbbá a kapott eredmények alapján az is megfigyelhető, hogy az elemzett magyarországi intézmények

esetében a vezetői stílus tulajdonságai a következők: *irányító, együttműködő*, a vezető úgy tekint az ügyfelekre, mint *felhasználók, igényekkel*, a hatalmi forrása *a szabályok betartatásában* nyugszik, *értékeli a változást* és gyakran alkalmazza az *átalakító leadershipet* alkalmazzák és alkalmanként *üzletkötő leadershipet*. Ezzel szemben a romániai leadership stílus jellemzői: *irányító, együttműködő*, úgy tekint a felhasználókra, mint *ügyfelek, technikai jogokkal*, a hatalmi forrása *a szabályok betartatásában* nyugszik, *értékeli a változást* és gyakran alkalmazza az *átalakító leadershipet*. A kapott válaszok alapján több hasonlóság figyelhető meg (5 elem) a két ország vizsgált intézményei között, mint különbség (2 elem).

Végül az eredmények azt is megmutatták, hogy mind Magyarország, mind Románia esetében (jelenleg) a domináns reform modellnek az NWS-t tekintik, bár a magyar esetben a leadership stílus jellemzői némi előnyt mutattak az NPM modell irányába, ami leginkább arra utaló jel, hogy egyfajta „átmeneti állapot” uralkodik, elmozdulva az NWS-től az NPM irányába.

Az alábbi áttekintés a disszertáció tudományos tudáshoz való hozzájárulását ismerteti:

- tudomásom szerint, nem született még olyan átfogó munka, ami a leadership és szervezeti kultúra



kapcsolatának jellemvonásait térképezte volna fel, a szervezeti-adminisztratív szintet vizsgálva Magyarország és Románia esetében;

- bár a közigazgatási leadership úgy van számon tartva, mint a leadership egyik fontos alterülete (Trottier, Van Wart, és Wang 2008), ami a közhivatali vezetőkre utal, attól függetlenül, hogy éppen vezérigazgatói tisztviselő vagy olyan beosztott, aki vezetői szerepet tölt be (Pearce és Conger 2003) még mindig viszonylag kevés példát (kutatást) találunk, ezért reményeim szerint a disszertáció a leadership elméletek, megközelítések által felvetett kérdésekre, problémákra;
- az empirikus adatok, amelyeket a kutatás eredményezett hozzájárulnak majd a nemzetközi IAS közigazgatási leadership kutatócsoport munkájához; ugyanakkor a kutatás nemcsak a két országban megfigyelt jelenségek összehasonlítására nyújt lehetőséget, hanem hosszútávon összevethető a világ többi kulturális profiljával;
- a disszertáció terjedelmi keretei lehetővé tették nem csak a jelen állapotok leírását, ahogy a középvezetők látják a szervezetüket, de bemutatta a kívánatos állapotot is, amely teljesen új lehetőségeket kínál jövőbeli kutatásokra;

## **5. Főbb hivatkozások**

Bakacsi, Gyula (2004): “Szervezeti magatartás és vezetés.” Kolozsvár: Scientia Kiadó. ISBN: 973-7953-36-3

House, Robert J. and Javidan, Mansour (2004): “Overview of GLOBE.” In: House, Robert J. et.al.: Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. London: Sage Publications. ISBN: 978-0761924012

House, Robert J. - Hanges, Paul J. - Ruiz-Quintanilla, S. Antonio - Dorfman, Peter W. - Javidan, M. - Dickson, M. - Gupta, Vipin & 170 Country Co-investigators (1999): “Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE” In: Mobley, W. - Gessner, J. – Arnold, V. (eds.): Advances in Global Leadership, vol. 1, 171-234, Stamford, CN: JAI Press. ISBN: 978-0762305056

Kettl, Donald F. (2002): “The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America.” Baltimore: Johns Hopkins University Press. ISBN: 978-0801870491

Morse, S. Ricardo and Buss, F. Terry (eds.) (2008): “Innovations in Public Leadership Development.” Armonk, New York: M.E. Sharpe. ISBN: 978-0765620705

Pearce, Craig L., and Conger, Jay A. (2003): “Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership.” Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 978-0761926245

Pollitt, Christopher, and Bouckaert, Geert (2011): “Public Management Reform, A Comparative Analysis: NPM, Governance and the NeoWeberian State.” 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978-0199595099

Schein, Edgar H. (2004): “Organizational Culture and Leadership.” 3rd edition, San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN: 978-0787975975

Trottier, Tracey - Van Wart, Montgomery – Wang, XiaoHu (2008): “Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations.” *Public Administration Review*, Volume 68, Issue 2: 319-333, DOI: 10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x

Yukl, Gary (1989): “Managerial Leadership: A review of theory and research.” *Journal of Management*, 15(2): 251-289. DOI: 10.1177/014920638901500207

## 6. A témakörrel kapcsolatos publikációk jegyzéke

### **Angol nyelvű publikációk:**

#### *Könyvfejezetek:*

1. Mark, G. (2015): The Afterlife of Weber's Bureaucratic Model. In: Polonca Kovac, Gyorgy Gajduschek (eds.) - Contemporary Governance Models and Practices in Central and Eastern Europe. Bratislava: NISPAcee, pp. 41-51 ISBN:978-80-89013-75-3
2. Mark, G. – Marton, G. (2015): Chapter 5. Hungary. In: Montgomery Van Wart, Annie Hondeghem, Erwin Schwella (eds.) - Leadership and Culture: Comparative Models of Top Civil Servant Training. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 89-102 DOI: 10.1057/9781137454133

#### *Szakfolyóiratcikkek:*

3. Mark, G. (2014): The “clash” of public management reform models. Where do we go from here? In: Bratu, A. – Cornescu, V. – Druica, E. (eds.) - Annals of the University

of Bucharest. Economic and Administrative Series. Vol. 8: 65-78. ISSN: (e) 2458-102X

4. Mark, G. (2013): Is Leadership overrated? Public Leadership Competencies and Challenges for the future. In: Bratu, A. - Cornescu, V. - Druica, E. (eds.) - Annals of the University of Bucharest. Economic and Administrative Series. Vol. 7: 73-89. ISSN: 1842-9327
5. Mark, G. (2012): Leadership – Organizational culture: is there a relationship? In: Bratu, A. - Cornescu, V. - Druica, E. (eds.) - Annals of the University of Bucharest. Economic and Administrative Series. Vol. 6: 89-113. ISSN (e): 2458-102X

*Konferenciacikkek:*

6. Gál, M. (2014): Authentic Leadership: a myth or a reality? In: Csiszár Imre, Kőmíves Péter Miklós (szerk.) - Tavasz Szél 2014 / Spring Wind 2014: II. kötet Állam- és jogtudomány, közigazgatás tudomány, had- és rendészettudomány. Konferencia helye, ideje: Debrecen, 2014.03. Doktoranduszok Országos Szövetsége, pp. 355-361 ISBN:978-963-89560-6-4

7. Gál, M. (2012): The characteristics of the relationship Leadership – Organizational culture in the case of the Hungarian and Romanian organizations. In: Nagy Edit (szerk.) - „A fiatal kutatók Magyarország megújulásáért”: A Professzorok az Európai Magyarorszáért Egyesület 3. PhD konferenciája. Budapest, 2012.04. pp. 25-34. ISBN:978-963-88433-5-7

### **Magyar nyelvű publikációk:**

#### *Könyvfejezetek:*

8. Gál, M. (2017): A közpolitika tartalmi elemei és helyi dimenziója. In: Kaiser Tamás (szerk.): A helyi közpolitika fejlesztése az önkormányzatok működésében. NKE. (KÖFOP fejlesztés) (megjelenés alatt)

#### *Konferenciacikkek:*

9. Gál, M. (2015): A kapcsolat, avagy Leadership és Szervezeti kultúra. In: Schaub Anita, Szabó István (szerk.) - II. Interdiszciplináris doktorandusz konferencia 2014 = 3rd Interdisciplinary Doctoral Conference 2014, Pécs,

- 2014.04. Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz  
Önkormányzat, pp. 703-717, ISBN: 978-963-642-741-2
10. Gál, M. (2014): Az örök kérdés: menedzsment vs.  
leadership. Jövőbeli globális tendenciák a közszektorban.  
In: Fülöp Zoltán, Kovács Csongor, Székely Ibolya (szerk.)  
- Innováció és kreativitás a tudományban konferenciakötet.  
Kolozsvár, 2013.12. pp. 75-83, ISSN: 2392-6333
11. Gál, M. (2013): Közintézményi Menedzsment Reformok:  
tegnap, ma és holnap. In: Koncz István, Nagy Edit (szerk.)  
- Tudományos Próbapálya: PEME VI. Ph.D. konferencia.  
Budapest, 2013.03. Professzorok az Európai  
Magyarországért Egyesület, pp. 95-103, ISBN:979-963-  
88433-8-8
12. Gál, M. (2013): Merre haladunk? Avagy Leadership  
globális kontextusban. In: PHD Konferencia 2013,  
Debrecen, 2013.02. Balassi Intézet Márton Áron  
Szakkollégium, pp. 152-161 ISBN: 978-615-5389-09-2