

A LEADERSHIP ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA ÖSSZEFÜGGÉSEI, EGYMÁSRA GYAKOROLT HATÁSUK.- A VEZETÉST ÉS A SZERVEZETI KULTÚRÁT SEGÍTŐ- ÉS GÁTLÓ TÉNYEZŐK.

BALASSA Éva, PhD-hallgató³

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Absztrakt

A szakirodalomban gyakran lehet találkozni azon megállapítással, hogy a leadership és a szervezeti kultúra egymással összefügg. Kutatásom során rátaláltam egy átfogó, empirikus, kvantitatív kutatási módszereken alapuló vizsgálatra, mely a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgálja, bizonyítja. Rámutat ezen két szervezeti jelenség fontos összefüggéseire, egymásra való hatásainak módjára és irányára, mint pl. hogy az elfogadott ill. elutasított leadership jellemzőkből milyen szervezeti kultúra jellemzőkre lehet következtetni. Kitér a szervezeti kultúrát erősen befolyásoló területekre, mint az érzelmi intelligencia helye és szerepe a leadership folyamatokban. A kutatás során röviden kitérek a magyar szervezeteket meghatározó leadership stílus jellemzőkre is. A vállalati siker érdekében mindezeket kiegészítem a vezetést és a szervezeti kultúrát segítő- és gátló tényezőkkel.

A téma fontosságát bizonyítja, hogy a vállalatok sikere, teljesítménye, versenyelőnye, de fennmaradása is nagy mértékben a szervezeti kultúra függvénye. A kutatásommal szeretném bemutatni a leadership és a szervezeti kultúra összefüggéseit, ill. a fejlesztést gátló- és segítő tényezőket, melyek segítségével létrehozható a sikert biztosítani tudó, jól működő szervezet.

Kulcsszavak: leadership, szervezeti kultúra, szervezetfejlesztés, versenyelőny

Abstract

In the literature we can often find the conclusion that leadership and organizational culture are interrelated. In my research I found a comprehensive empirical study based on quantitative research methods that analyze and evidence the relationship between leadership and organizational culture. It points at the important coherence of these two organizational phenomena and analyze the nature and direction of their effects on each other. For example: What kind of organizational culture attributes can be inferred from the accepted and disclaimed leadership attributes. It covers areas that heavily influencing organizational culture such as the place and role of emotional intelligence in the leadership processes. In my research I also discuss briefly the leadership style features which decisive the Hungarian organizations. I complete all these with factors which promote and inhibit leadership and organizational culture for the corporate success.

The importance of this issue demonstrates that success, performance, competitive advantage and survival of a company highly depends on the organizational culture. In my research, I want to demonstrate the connection between leadership and organizational culture and also the promoting and inhibitor factors of organizational development, which help to create a well-functioning organization that can ensure success.

Keywords: leadership, organizational culture, organizational development, competitive advantage

³ eevus@freemail.hu

Bevezetés

A szakirodalomban gyakran lehet találkozni azon megállapítással, hogy a leadership és a szervezeti kultúra egymással összefügg. Kutatásom során rátaláltam egy átfogó, empirikus, kvantitatív kutatási módszereken alapuló vizsgálatra, mely a leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát vizsgálja, ill. próbál összefüggéseket találni közöttük. Kitérek a szervezeti kultúrát erősen befolyásoló területekre, mint az érzelmi intelligencia helye és szerepe a leadership folyamatokban. A sikeres vállalat szorosan összefügg a sikeres vezetővel. A vezetés már önmagában is összetett tevékenység, számos feladatot magába foglal. A vezetőnek tudnia kell önmagán uralkodni, másokat befolyásolni, a vállalati célok elérését biztosítani, önmagát motiválni, megfelelően befolyásolni. Tehát jelentős szerepe lesz a a leadership folyamatokban. A vállalati siker érdekében mindezeket kiegészítem a vezetést és a szervezeti kultúrát segítő- és gátló tényezőkkel.

A témaválasztás indoklása:

A szakirodalomban gyakran találkozunk azon megállapítással, hogy a leadership és a szervezeti kultúra egymással összefügg, ám viszonylag kevés tanulmány foglalkozik ezen kapcsolat jellegével. Ezen kapcsolat meglétét szerettem volna bizonyítani és rámutatni arra, hogy mennyire határozza meg egy vállalat eredményességét.

Kutatásom célja:

- Rámutatni ezen két szervezeti jelenség összefüggéseire, egymásra való hatásának módjára és irányára, kapcsolatuk jellegére.
- Megvizsgálom a szervezeti teljesítményre tett hatásukat.
- Kitérek az érzelmi intelligencia helyére és szerepére a leadership folyamatokban.
- Bemutatom a vezetést és a szervezeti kultúrát segítő- és gátló tényezőket.

Kutatási kérdéseim:

1. Van-e jól meghatározható kapcsolat az implicit leadership elmélete és a szervezeti kultúra változó értékei között?
2. Az elfogadott, ill. elutasított leadership jellemzőkből lehetséges-e szervezeti kultúra jellemzőkre lehet következtetni?
3. Melyek az univerzálisan, a teljes magyar mintában elfogadott és/vagy elutasított implicit leadership elméletek jellemzői?

A kutatás módszere:

Szekunder kutatás. A kutatás alapja egy többváltozós statisztikán alapul, melyet általános statisztikák, T-próbák, varianciaanalízis és nemparaméteres próbákkal végeztek el.

1. A leadership és a szervezeti kultúra:

1.1. A leadership elméletek:

A leadership sokrétű fogalom és a kutatók szerint annyi definícióval találkozhatunk, mint ahányan meghatározták e fogalmat. Íme a számomra legtalálhatóbb definíciók:

„ A szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik és annak képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani”. (Bakacsi, 1996, pp.150)

A legtöbb szerző elhatárolja egymástól a leadershipet és a menedzsmentet. Míg az első elsősorban a beosztottakra és az ő motivációikra koncentrál, addig a menedzsmentet a szervezeti komplexitás kezelésével, vállalati rendszerek működtetésével hozzák összefüggésbe. Más szerzők egymást kiegészítő, mellérendelt szerepekként határozzák meg.

Egyes feltételezések szerint a leader tulajdonságai, magatartása nagymértékben kihat annak „hatalmára”, befolyásolási képességére. De vannak olyan meghatározások is, melyek szerint a leadership egy társas integráló folyamat, a szervezeti kultúra, annak értékei, hiedelmei és előfeltevéseinek megjelenése és közvetítése.

A magyar menedzsment irodalomban a leadershipet személyes vezetésnek, vagy csoportvezetésnek nevezik és megkülönböztetik a vezetéstől, melyet komplexebb funkció és szerep – együttesként, ill. folyamatként definiálnak.

Számomra a következő definíció a legszimpatikusabb: a leadership alatt azt a folyamatot értjük, mely során egy egyén másokat a szervezet céljainak elérésére befolyásol, motivál és képessé tesz. (House & Javidan, 2004) A vezetőnek rendelkeznie kell bizonyos tulajdonságokkal, képességekkel és készségekkel, ez azonban önmagában nem jelent garanciát a cél elérésére.

A hagyományos leadership paradigma elméletei három csoportba sorolhatóak:

1.1.1. Vezetői tulajdonság elméletek – a sikeres vezetést tényezőit a vezető külső és belső tulajdonságaiban, képességeiben keresik.

A kutatások elején az 1930-as és 1950-es években vizsgálták azokat a tulajdonságokat-pl. nem, testmagasság, intelligencia, hatalmi – és teljesítménymotiváltság-, melyek jelenléte biztosítja a sikeres leadershipet. Az elméleti és módszertani hiányosságok miatt a vizsgálat azonban nem hozott sikert. Az 1970-es években kezdődnek újabb kutatások, melyek kulcsfontosságúnak tartottak bizonyos tulajdonságokat, mint például: önbizalom, motiváltság, mások befolyásolása, társas intelligencia stb.

1.1.2. A vezető magatartását középpontba helyező elméletek: -A vezetői viselkedés valamely aspektusát helyezik fókuszba.

A tulajdonságelméletek részleges sikertelensége a kutatók figyelmét a vezetők magatartására irányította. Az általános viselkedési stílus különbözteti meg a vezetőt a követőtől. A vezetői viselkedés megragadásához megfigyeléseket, interjúkat, faktorelemzéseket használtak.

1.1.3. Kontingenciaelméletek: - A vezetői viselkedést és különböző szituációs tényezőket illeszt egymáshoz.

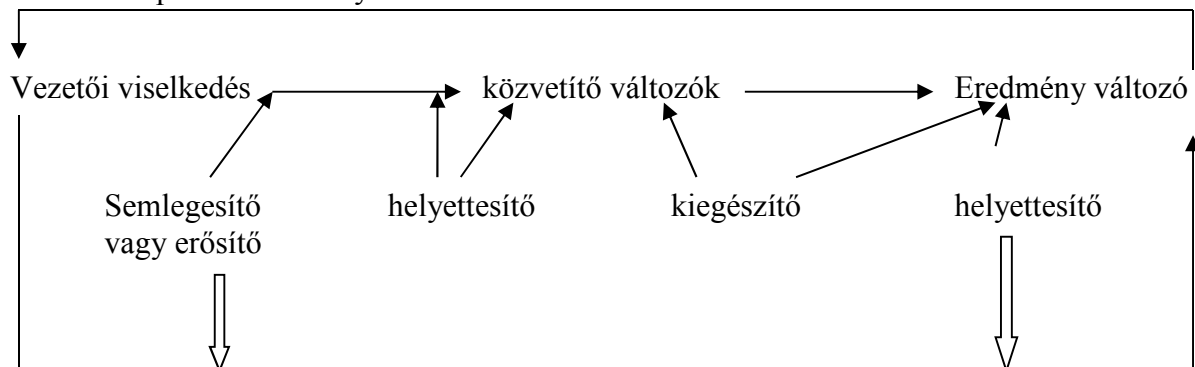
A vizsgálódás fókuszában a helyzeti jellemzők és a vezetői viselkedés dimenziói állnak.

A helyzeti tényezők lehetnek:

- A leadership hatását semlegesítő vagy erősítő változók. (Független változókként kioldhatják, vagy erősíthetik a leadership hatását .)
- A leadership helyettesítői és kiegészítői. (Ezen tényezők független változókként helyettesíthetik, vagy kiegészítik a leadership hatását.

- Közvetítő változók: Független változók, köztes tényezőt jelentenek a vezető tevékenysége és az eredményváltozó között.

A leadership szituációs tényezői:



1. ábra: A leadership szituációs tényezői

Forrás: Howell & Dorfman & Kerr [1986]

—————> Közvetlen hatás

=====> Közvetítő befolyásolás

A kontingenciaelméletek inspirálták a leadership kutatások legnagyobb részét és nagyon szerteágazó eredményhez vezetett. Emiatt jelentőségük a mai kutatásokban csökkent. Több elmélet átkerült azonban a vállalati gyakorlatba, vezetőképző programokat alapoznak rájuk. (pl. Az út –cél elmélet tekinthető az értékközpontú vezetés és a karizmatikus vezetés elméleti előzményének) .Az elméletek nem kezelik minden esetben tisztán, hogy a szituációs tényezőknek milyen szerepük van a vezetés folyamatában, vagyis, hogy függő, vagy független változóként vannak- e jelen.

1.2. Új leadership paradigma elméletei:

Az 1980-as években jelennek meg, nagy szerepe van ebben : Robert House karizmatikus vezetés elméletének, James McGregor Burns munkáját tovább fejlesztő Bernard Bass az üzletkötő és az átalakító vezetés elméletének, ill. Jay Conger és Rabindra Kanungo a karizmatikus vezetés magatartástudományi alapokon építkező elméletének.

Az új elméletekben:

- már hangsúlyosabbak az érzelmi tényezők a vezető és a követők között.
- Új kutatók és az új kutatási módszerek megjelenése, a kognitív tudomány eszköztára új módszerek megjelenését teszik lehetővé.
- Az új elméletek visszakanyarodnak korábbi kutatási eredményekhez, beépítik és továbbfejlesztik azokat.
- A paradigma elméletek folyamatosan finomodnak.

1.2.1. A karizmatikus leadership elméletei:

Max Weber nevéhez kötődik, elsősorban a karizmatikus vezetés társadalmi aspektusait vizsgálta. Hogyan épül be a személyes karizma egy stabil társas rendszerbe (Weber, 1987, House 2001). A karizmatikus vezetőket az alábbi tényezőkön keresztül definiálja:

1. Rendkívüli adottságokkal és tulajdonsággal rendelkező személy,
2. Társas krízis, vagy reménytelen helyzet,
3. Radikális megoldást kínáló jövőkép,

4. Követők, akik hisznek a személy rendkívüli képességeiben, elköteleződnek mellette,
5. A személy képességeinek és a jövőkép valóságtartalmának igazolódása,

A karizmatikus vezetés elméletei a leadershipet a vezető személyiségén, tulajdonságain, magatartásán, a társas valamint a szervezeti kontextus jellemzőin, ill. a követők tulajdonságain keresztül ragadják meg. Kutatási és mérési módszerek: többváltozós statisztika, számítógépes stimulálás módszerek, ill. Conger és Kanungo karizmatikus leadership skálája.

A vezetőt magas önbizalom, magas hatalmi és alacsony affiliációs szükséglet jellemzi. A vezető valamilyen ideológiát, jövőképet fogalmaz meg és magas elvárásokkal van a beosztottak felé, példát mutat és személyes áldozatot hoz.

A karizmatikus vezetés fázisai: 1. Azonosulás, 2. A beosztottak aktiválásának növelése, 3. Elköteleződés (a követők nagy része azonosult a jövőképpel), 4. Csalódás (a változás eredménye lassan megszokottá, rutinná válik, nagyon elkötelezettek körében csalódás alakulhat ki), 5. Elszemélytelenítés (csökken a tranzakciók nélküli követők száma, a bürokratizálódás csökkenti a beosztottak aktivitását), 6. Elidegenedés (a rutinhoz való visszatéréssel megváltoznak szerepkörök, megszokottság, megjelenik a kétely, hogy jó irányba haladnak-e, kialakulhat a szervezettől való elidegenedés).

Conger – Kanungo karizmatikus leadership skáláját emelném még ki, melynek mentén meg lehet különböztetni a karizmatikus vezetőt a többitől.

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

1.2.2 Az átalakító és üzletkötő leadership

Burns és Bass nevéhez fűződik. A vezető személyes kapcsolatot alakít ki a beosztottakkal, odafigyel egyéni szükségleteikre, érdekeikre. Az üzletkötő vezető a teljesítmény jutalmazásával, aktív és passzív vezetéssel befolyásolja a beosztottait. A modell nyolc vezetői magatartást és három leadership stílust (átalakító, üzletkötő és laissez-faire) határoz meg. Kutatási módszere leggyakrabban az MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) többfaktoros kérdőív.

1.2.3. A kognitív tudomány eszközeivel végzett leadership kutatások:

Nincs központi modellje, ami mentén a főbb eredmények bemutatathatóak lennének, inkább a leadership egyes kérdéseinek és aspektusainak tisztázását tűzik ki célul. Korábbi kutatások kérdéseire keresik a választ. Általában jól körülhatárolt jelenséget vizsgálnak, kiváló magyarázóerővel bírnak.

1.3 A leadership elméletek megjelenése a vállalati gyakorlatban:

A vállalati gyakorlatba csak lassan és csupán korlátozott mértékben jelennek meg, részben a rövidtávú időorientáció, a szűk látásmód és az épp modern menedzsment tanok miatt.

A karizmatikus vezetés kapcsán előkerül a kérdés, hogy mi történik, ha a vezető érzelmi befolyása, a célokkal és a vezetővel való azonosulás képességét a vezetők nem a vállalati célok elérésére használják fel. Conger (1990) „A leadership sötét oldala” című könyvében taglalja az indokokat a leadership káros hatásairól pl. nem etikus karizmatikus vezető esetén. (A hatalmat személyes céljaira használja fel, személyes jövőképet alakít ki, érzéketlen a követők szükségletei iránt, stb.)

2. A vezetés és a szervezeti kultúra:

Véleményem szerint Schein megközelítése tükrözi legjobban a vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatát, mely szerint: a szervezeti kultúra és a vezetés összefonódik, hiszen nem csak a vezető formálja a szervezeti kultúrát, hanem a szervezeti kultúra is a vezetőt. Ezért is vizsgálom ezeket együtt. Schein (2009)

A 21. században a vezetői képességek, ismeretek és tudástípusok értéke növekszik. A sikeres vezetés képességei:

- Előrelátó, jövőorientált szemlélet mind a jövőkép , mind a stratégiaalkotás, a kockázatkezelés területén.
- Gördülékeny konfliktuskezelés, cégen belüli összefüggések értése, dolgozók megismerése, ezáltal hogyan lesz képes helyesen reagálni, megoldást találni.
- Az emberekkel való bánás képessége : fel kell ismernie a munkatársaiban rejlő erőforrást, a csapataalkotás és a csapatmunka fontosságát. Magának a vezetőnek pedig elengedhetetlen a támogatói és példamutató szerep, miközben önmagának is folyamatosan tanulnia kell.
- Az etikus magatartás: társadalmi es környezeti felelősség, kockázatviselő szemlélet, értékteremtés.
- A vezetőnek rugalmasnak , a változásokra gyorsan reagálni tudó személynek kell lennie.
- Személyének, személyiségének köszönhetően magával ragadja a dolgozóit és a megfelelő irányba tereli őket.

Egyetértek Handyvel, aki azt vallja, hogy igazi közösséggé kell válniuk, ahol az emberek nem munkavállalók, hanem felelős polgárok. Ez vezet a tanulószervezet kialakulásához. (Csath, 2004)

2.1 A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata Schein alapján:

A szervezeti kultúra három forrása:

- A szervezet alapítóinak értékei,
- A csoport által feldolgozott események
- Új szervezeti tagok, ill. vezetők értékei (Karácsonyi, 2006)

Conger szerint a szervezeti kultúrát a szervezet alapításakor a vezető alakítja ki, ám az új értékeket, az új kultúrát el is kell terjeszteni. Ezzel én is egyetértek, ám véleményem szerint a kultúrát a vezetőnek képviselnie kell és el kell fogadtatnia a középvezetőkkel, munkatársakkal.

Schein a kultúra kialakításához hat elsődleges és hat másodlagos mechanizmust ír le.

Elsődleges mechanizmusok:

- A vezető figyelme (minden, amit figyel, mér es ellenőriz),
- A vezető reagálása a fontos eseményekre, szervezeti krízisekre,
- A vezetői erőforrás elosztás módszerei,
- A vezető, mint tudatos szerepminta,
- A vezető részvétele a dolgozók képzésében, fejlesztésében
- Jutalmak, státuszok elosztása, munkaerő elbocsátása.

-

Az elsődleges mechanizmusok azt sugallják, hogy a vezető cselekedeteinek és viselkedésének, tehát karizmájának alapvető szerepe van.

Másodlagos mechanizmusok:

- A szervezeti felépítés és struktúra
- A szervezeti rendszerek és eljárások
- A szervezeti rituálék

- A fizikai tér
- Az épületek elrendezése
- Fontos eseményekről és személyekről szóló történetek. (Karácsonyi, 2006:69)

A vezetőnek, ahogy a fentiek is mutatják tehát rendkívüli jelentősége van a szervezeti kultúra létrehozásában, fenntartásában és fejlesztésében.

Harrison M.Trice es Janice M.Beyer (1992) négyféle vezetőt különböztet meg a kultúrához való viszonya alapján:

- Kultúra teremtőt,
- Kultúra változtatót
- Kultúra megerősítőt
- Kultúra integrálót

A kultúra teremtésnél nagyban befolyásol a vezető egyénisége, személyisége és attitűdje és az, hogy mindezt mennyire tudja elfogadtatni a szervezetben.

1. táblázat: A vezető kultúrabefolyásoló mechanizmusai

Változók	Innováció		Fenntartás	
	Létrehozás	Változtatás	Megerősítés	Integrálás
<i>Alapvető szervezeti probléma</i>	Beosztottak Elkötelezése	A régi kultúra elemeinek újakkal való helyettesítése	Életképesnek tartani a jelenlegi kultúrát	A különböző érdekek összeegyeztetése
<i>Lehetséges megoldások</i>	Személyes jellemzők , rituálék az integrációra	Személyes jellemzők, rituálék az elmúlásra	A megújulás rituáléi	A konfliktusmegoldás rituáléi
<i>Analogiák a leadership-irodalomban</i>	Karizmatikus leadership	Átalakuló leadership	Inspiráló leadership	Konszenzuskereső leadership

Forrás: Trice & Beyer, [1992]

A kulturális vezetés további formája, amikor a fenntartás és a megerősítés a cél. A vezető működteti, képviseli és védi az általa megteremtett értékrendet.

3. A szervezeti kultúra és a leadership kapcsolata:

A szakirodalomban gyakran lehet találkozni azon megállapítással, hogy a leadership és a szervezeti kultúra egymással összefügg, de kevés olyan szakirodalom van, amely jellemzi ezen kapcsolat jellegét.

3.1. A leadership hatása a szervezeti kultúrára: a szervezeti kultúra kialakítása, működtetése és megváltoztatása

Vannak kutatók, akik a leadership alapvető hatását hangsúlyozzák, fontos szerepet tulajdonítanak a vezetői hiedelmeknek és magatartásnak (pl. Schein, Trice & Beyer), míg mások szerint a leadership a kultúra tárgyasult eleme.

Schein a szervezeti kultúra kialakulását csoportos tanulási folyamatként elemzi. A leadership és a szervezeti kultúra kapcsolatát illetően Schein a vezetés legfontosabb szerepének a szervezeti kultúra kialakítását és fenntartását tartja.

A vezető egymaga nem képes változtatások véghezvitelére, szüksége van a munkatársak segítségére. Mindig kialakul körülötte egy kisebb csoport, aki majd hozzásegít az új célok terjesztéséhez, elfogadtatásához.

A szervezeti kultúrára gyakorolt hatás szempontjából Trice és Beyer (1991) a vezetés két kategóriáját hozza létre : a kultúra fenntartó vezetői viselkedést és a kultúra megújító magatartást.

2. sz.táblázat: A kulturális leadership elemei

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

Forrás: Trice és Beyer, [1991]

Ezt a modellt teljesen elméleti alapon hozták a kutatók létre, szakirodalmi elméletek alapján. Kulturális innováció esetében elkülönítik egymástól a kultúra kialakítását és megváltoztatását, kultúra fenntartás esetében pedig a megerősítést és különböző szubkultúrák integrálását. Ezen elmélet segít összekapcsolni a vezetői viselkedést, a szervezeti kultúrára gyakorolt hatását, feltáratlan marad azonban a vezető kultúrabefolyásolási mechanizmusai.

A leadership kultúra változtatásra gyakorolt szerepét Schein elemzi legrészletesebben. Szerinte a vezetők ugyanazokat az eszközöket és mechanizmusokat használják a kultúra megváltoztatásához, mint amelyeket a kultúra kialakításához és erősítéséhez. Lewin elmélete alapján három fázist javasol Schein (2004): a kiolvasztás, a kognitív újrakezdést és a megszilárdítás szakaszait.

A vezetőnek kiemelkedő szerepet tulajdonítanak a szervezeti kultúra ki- és átalakításában és fenntartásában. Ám a vezetőnek oda kell figyelnie az eszközeire, hiszen minél jobban próbálja a csoportot befolyásolni, annál manipulálóbbnak fogja a csoport őt látni.

3.2. A szervezeti kultúra hatása a leadershipre:

Az elemző publikációk általában a kultúra szűrő és szelektáló szerepét emelik ki, vagyis a kultúra tartalmazza azokat a szabályokat, hogy melyek az elfogadott és elutasított vezetői magatartások.

Kim Kyoungsou és szerzőtársai (2004) szerint a vezető elfogadottsága az alapja annak, hogy hatni tudjon a beosztottjaira. A kultúra szűrő és korlátozó szerepét mutatja: amennyiben a beosztottak elfogadják a vezetőt, a leadership stílus illeszkedik a kultúrához, akkor a vezető befolyásolhatja az adott kultúrát.

A többszintű leadership elmélet a vezető és a követők közti kapcsolat alapján három leadership stílust különböztet meg:

1. Az általános vezetői stílust (ALS-Average Leadership Style)
2. A vertikális diádot (VDL- Vertical Dyad Linkage)
3. Az individualizált leadershipet (IL- Individualized Leadership) Kyoungsou et.al., (2004)

Négy szervezeti kultúrát írnak le, amelyek az individualizmus- kollektívizmus és a horizontalitás – vertikális dimenzióiból jönnek létre.

3.sz. táblázat: A többszintű vezetélmélet és a szervezeti kultúra illeszkedése

Szervezeti kultúra	Elfogadott leadership stílus
<i>Horizontális-kollektív kultúra (az emberek az egyenlőséget és a csoporttagságot értékelik)</i>	ALS
<i>Vertikális-kollektív kultúra (az emberek a státuszkülönbséget és a csoporttagságot értékelik)</i>	VDL
<i>Horizontális-individuális kultúra (az emberek az egyenlőséget és a függetlenséget értékelik)</i>	IL
<i>Vertikális-individuális kultúra (az emberek a státuszkülönbséget és a független egyéneket értékelik)</i>	IL

Forrás: Kyoungsou, [2004]

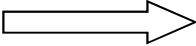
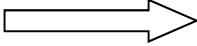
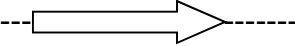
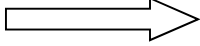
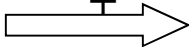
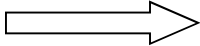
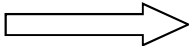
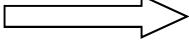
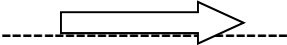
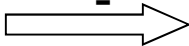
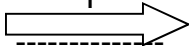
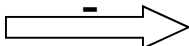
Ezen forrás alapján tehát az individualizmusnak kiemelkedő szerepe van. A táblázat jól bemutatja a leadership elfogadottságának kultúrafüggőségét.

3.3. A leadership és a kultúra kapcsolata a GLOBE publikációk alapján:

Csupán néhány kutatás foglalkozik ezen kapcsolattal. Néhány érdekességet emelnék ki: Koopman, Den Hartog, Konrad és szerzőtársaik (1999) 21 európai ország kultúraváltozóit hasonlították össze. Eredményeik szerint az egyes országok társadalmi kultúra átlagainak legnagyobb része szignifikánsan különbözik egymástól. Tehát nem értelmezhető sem egy egységes európai nemzeti kultúra, sem pedig egy tipikus európai leadership stílus fogalma.

Dorfman, Hanges és Brodbeck (2004) a teljes nemzetközi GLOBE minta szintjén elemezték az implicit leadership elméleteket és a szervezeti nemzeti/társadalmi kultúra közötti összefüggéseket. Eredményeik szerint a kultúra kívánatos, értékszintű változói jobban előrejelzik az implicit leadership elméleteket, mint a szervezeti gyakorlatot mérő változók. Az alábbi táblázat összefoglalja a leadership típusokat és a szervezeti / társadalmi kultúra kapcsolatát.

4.sz. táblázat: Az implicit leadership elméletek kulturális előrejelzői:

Előrejelző szervezeti és nemzeti/társadalmi kultúra értékek	Prediktivitás iránya	Implicit Leadership elmélet
Teljesítményorientáció (Sz) Csoporton belüli kollektívizmus (Sz, T) Nemi szerepek egyenlősége (T) Jövőorientáció (Sz) Humánorientáció (Sz) ----- /Negatív együttjárást nem talált a vizsgálat/	+  ----- - 	Karizmatikus / Értékközpontú
Bizonytalanságkerülés (T, Sz) Csoporton belüli kollektívizmus (Sz, T) Nemi szerepek egyenlősége (T) Jövőorientáció (Sz) Humánorientáció (Sz) ----- /Negatív együttjárást nem talált a vizsgálat/	+  - 	Csoportorientált
Teljesítményorientáció (Sz) Nemi szerepek egyenlősége (Sz, T) ----- Bizonytalanságkerülés (Sz, T) Asszertivitás (Sz)	+  ----- - 	Részvételi
Humánorientáció (Sz) Bizonytalanságkerülés (Sz, T) Teljesítményorientáció (Sz) Jövőorientáció (Sz) ----- /Negatív együttjárást nem talált a vizsgálat/	+  ----- - 	Humánorientált
Teljesítményorientáció (Sz) ----- Intézményi kollektívizmus (Sz, T)	+  - 	Autonóm
Hatalmi távolság (Sz, T) Bizonytalanságkerülés (Sz, T) ----- Csoporton belüli kollektívizmus (T) Teljesítményorientáció (Sz)	+  - 	Énközpontú

Forrás: Dorfman, Hanges, Brodbeck, [2004]

A vastaggal kiemelt változók erősebb előrejelzők

T= Társadalmi kultúra változók
Sz= Szervezeti kultúra változók

3.4. Szervezeti kultúra, a leadership és a szervezeti teljesítmény kapcsolata:

Mind a szervezeti kultúrával, mind pedig a leadershipsel a szervezetre és a vállalatra gyakorolt teljesítmény növelése érdekében foglalkozunk. Viszonylag kevés tanulmány foglalkozik ezek kapcsolatával. Véleményem szerint a szervezeti kultúrával való kapcsolata egyértelmű, hiszen bármely szervezet, ill. kultúrafejlesztés elsődleges célja a vállalatok teljesítményének növelése, hosszú távú sikerének biztosítása. Nem megfelelő kultúra lehetetlenné teszi a vállalati működést és fejlődést.

A leadershipnek azonban bizonyos kutatások szerint csupán közvetett hatása van a teljesítményre. Például Ogbonna és Harris kutatása azt állapította meg, hogy a leadership a szervezeti kultúra közvetítésével hat a teljesítményre.

A különböző eredményektől függetlenül tagadhatatlan az összefüggés és az egymásra hatás.

4. Az érzelmi intelligencia helye és szerepe a leadership folyamatokban:

A leadership definíciója: „ A szervezeti erőforrások közül kitüntetetten az emberi erőforrással foglalkozik és annak képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető s szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, mozgósítani”. (Bakacsi, 1996 pp.150)

Az érzelmi intelligenciának alapvető szerepe van a leadership folyamatokban. A szervezeti célok megértéséhez, megvalósításához, a napi problémák megoldásához tudni kell bánni a munkatársakkal. Mivel a vezetés már önmagában is összetett tevékenység, hiszen a vezető tervez, koordinál, információt szerez, dönt, értékkel, motivál, ellenőriz és még számos más feladatot ellát, szüksége van támogatásra több irányból is.

4.1. Mi is az a vezető érzelmi intelligencia? :

Személyes elemek:

- *Az én-tudatosság*, ami azt jelenti, hogy ismeri és vállalja önmagát, tettei az őt tükrözik, hiteles.
- *A megbízhatóság* azt jelenti, hogy bármikor az elvárt teljesítményt nyújtjuk, megfelelő magatartást tanúsítunk. Ez tulajdonképpen egy "minőségi mutató", melyet mások is érzékelnek és értékelnek.
- *Az alkalmazkodás* a folyton változó körülményekhez való folyamatos igazodás képessége. Az alkalmazkodás az egyén adott környezetbe való beilleszkedését jelenti. Szélesebb értelemben az alkalmazkodás biztosítja a személyiség változását, a fejlődését, mivel az újnak való megfelelés és a kihívás révén fejlődik az egyén. Ezen intelligencia elemek birtoklása, reális szintje kell a vezetőnek ahhoz, hogy a munkatársainak fejlesztéséhez segítséget tudjanak nyújtani, ezek optimális "működéséhez" hozzá tudjanak járulni.

A szociális és társas elemek:

- *Az empátia* (beleélés)
- *Az érzelmi tényezők* (feszültségek) érzékelése, értelmezése alapvető és a vezetőnek erre azonnal reagálnia kell, még időben el kell simítania az esetleges nézeteltéréseket.
- Szintén lényeges a mások szükségleteinek felismeréséről.
- Az eltérő személyiségek elfogadásáról, hiszen ez egy szélesebb látókörű, színesebb csapathoz is hozzásegítheti a vezetőt.

A motivációs elemek:

Motiválni csak az tud, aki önmaga is motivált. A motiváció belső és külső indíték összessége, amely a viselkedést, a cselekvést befolyásolja. Itt lényeges a kezdeményezésre való alkalmasság, az optimizmus, az elkötelezettség és a teljesítmény ösztönzést. Képes önmaga folyamatos megújítására.

A közösségi elemek:

- A *befolyásolás* tulajdonképpen a munkatárs „manipulálása“. A dolgozó viselkedését olyan irányba módosítják, ahogyan azt a cég és a vezetői érdek kívánja. Ez lehet ösztönzés vagy akadályozás.
- A *konfliktuskezelés* mindenki számára fontos, kivált a vezetőknek. Ez történhet személyközi és csoportok közötti viszonyokban, amikor az érintettek céljai, szándékai nem egyeztethető össze. A konfliktusok lehet a fejlődés mozgatórugója, hiszen a probléma megbeszélése közben több új megoldás, szemlélet és út merülhet fel. Fontos, hogy a megoldás során mindenki igényét figyelembe vegyük, ne csak a vezetői érdek érvényesüljön. Azonban tudni kell meggyőzni, nem legyőzni, kompromisszumot kötni.
- A *kapcsolatépítés, együttműködés* kölcsönösségen kell, hogy alapuljon, működő értékrendszert kell, hogy (mint pl.: a cég imázsa, célkitűzése, stratégiája stb.) képezzen.

Az érzelmi intelligencia segít abban, hogy megértsük, a különböző helyzetekben mi történik velünk, hogyan reagál rájuk a szervezetünk; de az EQ-tól függ, hogy a történeteket hogyan éljük át. A kutatások szerint nem magára a helyzetre reagálunk, hanem arra, amit az számunkra jelent. Az alacsony EQ –val rendelkező személy nehezen ismeri fel érzelmeit. Általában félénk, makacs, féltékeny, beteges és stresszhelyzetben könnyen összeomlik. Ez agresszivitással és az önkontroll hiányával társulhat. A magas EQ-jú ember ezzel szemben pozitívan bánik a stresszhelyzetekkel. Szembeszegül a kihívásokkal akkor is, ha nyomás alatt van. Minél magasabb szintre fejleszti valaki érzelmi intelligenciáját, annál "szélesebb repertoárból" és sikeresebben választhat viselkedésmintát nyomás alatt, illetve stresszhelyzetekben. Elkerülhető még továbbá a vezetői kiégés is.

Az érzelmi intelligenciának tehát nagyon fontos helye és szerepe van a leadership folyamatokban, a vállalati kultúrában, teljesítménynövelésben és sikerben. A vezető személyének, személyiségének köszönhetően magával ragadja a dolgozóit és a megfelelő irányba tereli őket. Itt visszatérnék Handyhez, aki azt vallja, hogy igazi közösséggé kell válniuk, ahol az emberek nem munkavállalók, hanem felelős polgárok. Ennek létrehozásához szükség van a vezető érzelmi intelligenciájára.

5. A vezetést és a szervezeti kultúrát segítő- és gátló tényezők:

A tanulás folyamata alapvető egy szervezet életében, maguknak a vezetőknek is egy életen át kell képezniük magukat, hogy egyrészt jó vezetők maradhassanak, másrészt pedig hogy meg tudjanak felelni a folyton változó környezeti ingereknek.

Mi is az a szervezeti tanulás?

A szervezet viselkedésében végbemenő változást jelenti. A múlt tapasztalatait beépítik a mindennapi működésbe, változtatva ezzel a szervezet addigi viselkedését. A tanulással nő a szervezet stratégiai célmegvalósító képessége, alkalmazkodóképessége és az emberi erőforrásra, mint stratégiai tényezőre építve biztosítja a tartós stratégiai versenyelőnyt.

A szervezeti tanulás során feltárják, elemzik és korrigálják a hibákat. (Bakacsi, 2004: 299) A szervezeti kultúra fejlődése szempontjából fontos a tanuló szervezetté válás, ami szorosan beépül a szervezeti kultúrába, hiszen ez biztosítja a szervezet folyamatos megújulását, rugalmasságát, hosszú távú sikerét. A tanuló szervezet olyan közösség tehát, mely arra

törekszik, hogy képességeit, gondolkodását folyamatosan fejlessze és a közösség tagjait motiválja. Mivel folyamatosan alakul ki és át az idő során, ezért folyamatként értelmezzük.

Bakacsi szerint (1999):

„ A tanuló szervezet egyfelől szemléletet jelent, lényege, hogy a vállalatnak egyszerre kell üzletileg sikeresnek lennie és olyan feltételeket teremtenie, amelyben a munkavállaló énmegvalósítási és személyes fejlődése kielégíthető. Másfelől a tanuló szervezet gyakorlatokat jelent, amelyek fejlesztik a szervezeti tanulás, változási képességét“. (Bakacsi, 1996, pp.150)

A szervezeti tanulást gátló és támogató egyéni (vezetői) és szervezeti jellemzői jól bemutatják azon tényezőket, amelyek segítik és gátolják a vezetést és a szervezeti kultúrát. Hiszen az egyéni jellemzők megfelelnek a vezetői jellemzőknek, a tanulást gátló és támogató szervezeti kultúra jellemzői pedig meghatározzák a szervezeti kultúrát.

5.sz. táblázat: A szervezeti tanulást gátló és támogató egyéni (személyes) jellemzők:

Gátló	Támogató
<i>Kockázatkerülés</i>	<i>Nyitottság az új iránt</i>
<i>A kezdeményezőkéesség hiánya (passzivitás)</i>	<i>Problémamegoldó szemlélet</i>
<i>Felelősségáthárítás</i>	<i>Felelősségvállalás (pl. az elkövetett hibákért)</i>
<i>Tisztázatlan személyes jövőkép</i>	<i>Világos személyes jövőkép és célok</i>
<i>A saját tévedhetetlenség mítosza, gyengeségek és hibák tagadása</i>	<i>Magas növekedési és fejlődési igény. Képesség és hajlandóság a személyes gyengeségekkel való szembenézésre.</i>
<i>Mások és a helyzet ellenőrzésének túlzott igénye</i>	<i>A kontroll átadásának képessége</i>
<i>Státusz / presztízs orientáltság</i>	<i>Bizalom, törekvés a nyertes- nyertes megoldásokra</i>
<i>Gyanakvás, nyertes – vesztes játszmák Érzelmek elfojtása, túlzott racionalitás</i>	<i>Érzékenység (saját és mások érzéseinek való odafigyelés)</i>

Forrás: Polyák, [2011]

6.sz.táblázat: A tanulást gátló és támogató szervezeti kultúra jellemzői:

Gátló	Támogató
<i>A múlt sikerein való önelégültség</i>	<i>Kísérletezés</i>
<i>Versengő kultúra, az együttműködést kizáró nyertes – vesztes konfliktusok</i>	<i>A hibák / problémák tanulási lehetőségként való felfogása</i>
<i>Felelősség áthárítás</i>	<i>Felelősségvállalásra alapozott működés,</i>
<i>A hibák azonnali szankcionálása</i>	<i>egymás támogatása</i>
<i>A problémák szőnyeg alá söprése (siker – kommunikáció, látszatmenedzsment, tabuk)</i>	<i>Konstruktív, nyílt, nyertes-nyertes konfliktusmegoldás,</i>
<i>Átpolitizált kultúra, belső hatalmi - politikai játszmák</i>	<i>Az „adott”-nak tartott dolgok megkérdőjelezhetősége</i>
<i>Bizalmatlanság</i>	<i>Bizalom</i>
<i>Nyitottság hiánya A „status quo” fenntartása</i>	<i>A változás természetes jelenségként való kezelése</i>
<i>Rövid távú szemlélet</i>	<i>Hosszú távú szemlélet</i>
<i>Büntető kultúra (motiváció a hibák elkerülésére)</i>	<i>Jutalmazó kultúra (motiváció a sikerre)</i>
<i>Az emberek eszközként való kezelése</i>	<i>Az emberbe vetett hit</i>

Forrás: Polyák, [2011]

7.sz.táblázat: A tanulást gátló és támogató szervezeti tényezők:

Gátló	Támogató
<i>A megfelelő vezetői attitűd és elkötelezettség hiánya (nincs idő, energia, erőforrás a tanulásra)</i>	<i>A felső vezetés elkötelezettsége és megfelelő hozzáállása (tanulásra szánt idő, energiák)</i>
<i>A tanuláshoz szükséges vezetői (egyéni és team) kompetenciák hiánya</i>	<i>Vezetői kompetenciák, tanulásra képes vezetői csapat</i>
<i>Bizonytalan vagy konszenzust nélkülöző jövőkép és stratégia</i>	<i>Vonzó, mozgósító (közös) jövőkép és stratégia</i>
<i>Rövid távú teljesítménykényszer</i>	<i>A tanulást segítő egyéni és teamkézségek (kompetenciák)</i>
<i>Merev, tagolt hierarchia, centralizált döntéshozatal, Pénzügyi válsághelyzet</i>	<i>Tanulásra szánt idő, színtér, erőforrások</i>
<i>Számítógépes tudást támogató rendszerek hiánya</i>	<i>Átlátható és átjárható, rugalmas szervezeti struktúra</i>

Forrás: Polyák, [2011]

6. Összegzés – A kutatás kérdéseinek megválaszolása:

A kutatás alapja egy többváltozós statisztikán alapul, melyet általános statisztikák, T-próbák, varianciaanalízis és nemparaméteres próbákkal végeztek el.

1. Van-e jól meghatározható kapcsolat az implicit leadership elméletek és a szervezeti kultúra változó értékei között?

A szervezeti kultúra és az implicit leadership elméletek kapcsolatát igazolták ugyan a diszkriminanciaanalízis eredményei, ám ez a kapcsolat nem annyira erős, hogy egyértelmű következtetéseket lehessen levonni az egyik változó értékeiből a másik változó értékeire. Egyéb más empirikus bizonyítékot nem találtam.

2. Az elfogadott ill. elutasított leadership jellemzőkből lehetséges-e szervezeti kultúra jellemzőkre következtetni?

Az elfogadottságra, vagy elutasítottságra az implicit elméletek értékei utalnak. Az eredeti változók skálái azt fejezik ki, hogy az adott tulajdonság mennyire segíti, vagy gátolja a sikeres vezetést.

A kutatáshoz diszkriminanciaanalízist végeztek, úgy, hogy az implicit leadership elméletek értékeiből és eloszlásaiból előállították a szervezeti kultúra klasztereket. Az implicit leadership változókat egyenként illesztették be az elemzésbe, vizsgálva, hogy mely változóknál javul, ill. nem változik a modell illeszkedése. Az első függvény a vízionárus-mozgatóval és titkolózóval, a második a megbízhatóval és a hiteles- fejlesztővel korrelált leginkább. Az implicit elméletek alapján 48%-os pontossággal sorolhatóak be a válaszolók a szervezeti kultúra klaszterbe. Ez nem utal erős kapcsolatra, de több a véletlenszerű besorolásnál.

Tehát az elfogadott ill. elutasított leadership jellemzőkből nem lehet egyértelműen a szervezeti kultúra jellemzőkre következtetni. Am ahogy azt a „4. sz. táblázat Az implicit leadership elméletek kulturális előrejelzői” is mutatja erős kapcsolat van közöttük.

3. A magyar szervezeteket meghatározó leadership stílus jellemzők: Melyek az univerzálisan, a teljes magyar mintában elfogadott és/ vagy elutasított implicit leadership elméletek jellemzői?

A vizsgálat eredményeként magyar implicit leadership elméleteket: vízionárius – mozgató, diktátor, hiteles-fejlesztő, megbízható, titkolózó, kívülálló, kézivezérlő. Ezek között találtak egy univerzálisan elfogadott implicit leadership elméletet, ez volt a hiteles – fejlesztő. Ezt a vezetői prototípust alapvetőnek találták a válaszolók a vezetés elősegítéséhez. A hiteles – fejlesztő tulajdonságai: világosan fogalmaz, felkészült, szavahihető, rendszeres, bátorító, fejlődésorientált, motivációt felkeltő, előre tervező, dinamikus és nem arrogáns.

A kutatás egy többváltozós statisztikán alapul, melyet általános statisztikákkal, T-próbákkal, Varianciaanalízissel és nem paraméteres próbákkal végezték el. Mindegyik analízis kimutatta az erősebb –gyengébb kapcsolatot, ami több egy véletlenszerű besorolásnál, nem elegendő azonban a leadership és a szervezeti kultúra közötti egyértelmű kapcsolat kimutatására. Az én véleményem azonban továbbra is az, hogy a mindennapi gyakorlat mutatja a köztük levő kapcsolatot.

Irodalomjegyzék:

1. Bakacsi Gyula (2004) : Szervezeti magatartás és vezetés, Bp. AULA Kiadó Kft,
2. Bakacsi Gyula (1989) : A leadership elméletek áttekintése, Közgazdasági szemle, 36. Évfoly., 7-8-as szám
3. Bakacsi Gyula (1996) : Szervezeti magatartás és vezetés, Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
4. Bass, BM & Avolio, BJ (1993) : Transformational Leadership and Organizational Culture. Public Administration Quarterly, 17 (1) pp. 112-121
5. Beck Biró Katalin (2009): A szervezeti keretek között történő egyéni önmegvalósítás, illetve annak támogató és gátló tényezői. Ph.D disszertáció, Bp., Budapesti Corvinus Egyetem
6. Bokor Attila (2000), Szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, Ph.D disszertáció, Bp., Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
7. Bokor Attila (1996), Leader és manager.Vezetéstudomány, 27, (3) pp. 12-21
8. Conger, J.A. & Kanungo, R. (1989), Toward a behavioral theory of charismatic leadership in Organizational Settings,Academy of Management Review, 12pp, 637-647
9. Csath, 2004:85): Stratégiai tervezés és vezetés a 21.században, Bp. Nemzeti Tankönyvkiadó,
10. Daniel Goleman (1995) : Érzelmi Intelligencia, Bp. Háttér Kiadó,
11. Howell, J.P., & Dorfman P.W., & Kerr, S. (1986) Moderator Variable in Leadership Research, pp.97, Academy of Management Review, 11(1), pp. 86- 102
12. Hunt, J.G., (1999): Transformational / Charismatic Leadership `s Transformation of the field: An historical Essay, Leadership Quarterly, 10, pp. 129-144
13. Karácsonyi András (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatok jellegzetességei a magyar szervezetk esetében. Ph.D disszertáció, Bp, Budapesti Corvinus Egyetem
14. Dr Matkó Andrea Emese (2013) : A szervezeti kultúra és a vezetési tulajdonságok szerepe a regionális versenyképességben az Észak-Alföldi régió önkormányzatainál, Ph.D disszertáció Debrecen, Debreceni Egyetem
15. Ogbonna, E.-Harris, L.C. (1998): Managing Organizational Culture: Compliance or genuine change? British Journal of Management 9/4, 273-288.
16. Ogbonna, E.-Harris, L.C. (2000): Leadership Style, Organizational Culture and performance: Empirical Evidence from UK Companies, International Journal of Human Resource Management 11/4, 766-788
17. Schein,E.H. (2004): Organizational Culture and leadership, Jossey Bass, San Francisco, CA
18. Trice , H.M., Beyer, J.M. (1992): Cultural Leadership in Organizations. Organization Science, 2, (2), pp. 149-169
19. Kyoungsou, K. et. At (2004): A multiple –level leadership Theory: The Impact of culture as a moderator. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11 pp. 78-92.
20. Polyák, Z. (2011) : Tudásmenedzsment és szervezeti tanulás, mint a kis- és középvállalatok sikerfaktora, 60, PhD Értekezés, Győr ,

Internet:

21. <http://portal.uni-corvinus.hu/index.php?id=27052>, Letöltve: 2013.10.22.21.38