

A jelenbeli és az ideális szervezeti kultúra és vezetés elemeinek vizsgálata az Észak-alföldi régió önkormányzatainál

Matkó Andrea Emese

Debreceni Egyetem Műszaki Kar, Debrecen

andim@eng.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezeti kultúra és a vezetés közti kapcsolatot számos kutató (Schein, Smircik, Bass) vizsgálta és alátámasztotta, hogy kölcsönös kapcsolat van közöttük, illetve egyaránt formálja a vezető is a szervezeti kultúrát és ugyanakkor a szervezeti kultúra is formálja a vezetőt. Az önkormányzatok középvezetői a jövőben a teljesítményorientáció dimenzióját hangsúlyoznák a legjobban. A vezetési tulajdonságok közül pedig karizmatikus – teljesítményorientált és a csapatközpontú tulajdonságokat vélik szükségesnek a vezetés szempontjából a jövőben.

A dinamikus változó környezeti kihívásokra reagálnia kell az önkormányzatoknak is. A gyors reagálás és változtatás csak akkor lehetséges, ha vezető határozott jövőképpel rendelkezik, nem rövid távú célokat tűznek ki, hanem a jövőre terveznek és a messzemenő szükségleteket mérik fel. Olyan vezetésre van szükség, ahol az elkötelezettség magas fokon van jelen a szervezetben, és a szervezeti célok elérésében is megjelenik. A vezetők felkeltik az alkalmazottak érdeklődését, bevonják őket a célok megfogalmazásába és elérésébe is, illetve hogy az alkalmazott munkája során már nemcsak az önérdek megvalósítására törekszik, hanem a közös érdekekre. Ez hívta életre a transzformális vezetést.

A vezető alakítja ki és formálja a szervezeti kultúrát, azonban a szervezeti kultúrában dolgozó egyének és csoportok is hatással vannak a vezetésre. Ez meg is jelenik a szervezeti kultúra estében, ugyanis a középvezetők a teljesítményorientáció dimenziójára helyeznek a hangsúlyt. A teljesítményorientáció a kiválóságra, kemény munkára, kiszámított kockázatra, előre tervezésre, célkitűzésre és rendszeres visszacsatolásra alapozott domináns motiváció, mely a vezetést is formálja, hiszen a vezetőnek is változnia kell annak érdekében, hogy szervezetét fenn tudja tartani.

Schein álláspontja tükrözi a legmarkánsabban a szervezeti kultúra és vezetés kapcsolatát. Schein szerint a szervezeti kultúra és a vezetés összefonódó jelenség, azaz a vezető alakítja ki a kultúrát, azonban egy idő után maga a szervezeti kultúra is formálja vezetőt.

Kulcsszavak: önkormányzat, szervezeti kultúra, vezetés

SUMMARY

The connection between organizational culture and leadership has been examined by several researchers (Schein, Smircik, Bass) and it is proven that there is a link between them. The leader shapes the organizational culture and at the same time the organizational culture shapes the leader too. The middle managers of local governments place the major emphasis on the dimension of goal orientation for the future. From the leadership perspective they find charismatic, goal and team oriented leadership necessary for the future.

The local governments have to answer the challenges of the rapidly changing environment. Quick responses and adjustments are only possible if the leader possesses a clear future vision and not only sets short-term goals but plans for the future and estimates the necessities on the long run. It is important to have a leadership with utmost dedication to the organization and to the objectives of the organization. The leaders must raise the interests of the employees, involve them in the process of setting goals and in finding ways to meet those goals, and that the employees should no longer strive to realize their own personal ambitions but focus on the common objectives. This brought transformational leadership to light.

The leader establishes and shapes the organizational culture but the individuals and teams working for the organization have impact on the organizational culture as well. This becomes apparent in the organizational culture as middle managers would place the major emphasis on performance orientation. Performance orientation is a dominant motivation based on excellence, hard work, pre-calculated risk, fore planning, goal orientation and regular feedback, which shapes the leadership too, as the leader has to change as well, in order to run the organization.

Scheins' standpoint reflects the best the relationship between the organizational culture and the leadership. Schein claims that organizational culture and leadership are interwoven phenomena, as the leader shapes the culture but after a while the organizational culture itself shapes the leader too.

Keywords: local government, organisational culture, leadership

BEVEZETÉS

Pfeffer (2002) szerint a versenyképesség meghatározó eszköze a sikeres vezetés, amit az erős szervezeti kultúra is támogat. Magyarországon Lengyel Imre 2003-ban vizsgálta a versenyképesség elemeit, és alakította ki a regionális versenyképesség elemzésére a piramis modellt. „A régiók versenyképességét hosszabb távon, áttételeken keresztül befolyásoló tényezők köre igen összetett, amit napjainkban a sikeresség fogalma fog össze. Egyértelműen kiderült, hogy a versenyképességét hosszabb távú társadalmi, környezeti és egyéb fo-

lyamatok is befolyásolják, amely közvetve ható tényezőket sikerességi faktoroknak nevezük. A sikerességi faktorokat két csoportba sorolhatjuk. A felső szint az EU-ban elvégzett, a hatodik regionális jelentésben is felhasznált empirikus vizsgálatból származó tényezőket tartalmazza. Ezek a faktorok szoros kapcsolatban állnak az alaptényezőkkel, mivel főleg gazdasági jellegű szempontokat fogalmaznak meg. Azonban a fejlődést több olyan faktor is befolyásolja, amelyek inkább gazdaságon kívüli szempontokat fejeznek ki. A sikerességi faktorok alsó szintje ezeket a regionális fejlődésre hosszabb időtávon keresztül ható társadalmi környezeti-

települési feltételeket fogja át” (Lengyel, 2003). A sikerességi faktorok között találjuk az önkormányzatok működését, szerepét.

A szervezet versenyképességének meghatározó tényezője a szervezeti kultúra. A szervezet sikerességének másik kritikus eleme a vezetés. Ezért is fontos, hogy a szervezeti kultúra és a vezetés hogyan hat egymásra. A szervezet vezetőjének tisztában kell lennie a szervezettel, jelen esetben az önkormányzat szervezeti kultúrájával, illetve a kultúrát formáló vezetési stílus kialakításával, mellyel az egyre mélyülő gazdasági válság hatásait kiküszöböli.

SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezeti kultúra alatt elsősorban azt a hitekre, értékekre, jelentésbeli értelmezésekre alapuló rendszert értjük, melyet egy szervezet tagjai használnak annak érdekében, hogy megértsék azt az egyediséget, amelyből a szervezetük származik, abból táplálkozik, működik, illetve továbbfejlődik (Bakacsi, 2004).

A szervezeti kultúra, illetve általában a kultúra legújabb koncepciója szerint a szervezeti viselkedés elsősorban a különböző minták, és választási lehetőségek alapos vizsgálatából származtatható. Elsősorban azok a minták és választási lehetőségek válnak hangsúlyossá, amelyeket a szervezet dolgozói relevánsnak tartanak mind társadalmi mind munkahelyi szinten.

A szervezeti kultúra jelentősége abban áll, hogy e nélkül a szervezet tagjai magára lennének hagyva a környezeti és a szervezeti jelenségek felismerésében és értelmezésében. Schein (1989) definíciója szerint a szervezeti kultúra nem más, mint *„azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult, és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképességnek tekintsek hasonló problémák esetén.”*

A cég dolgozói számára identitást és folytonosságot biztosít, függetlenül az általuk betöltött pozíciótól. A szervezeti kultúra feladata az ellentétes értékek közötti egyensúlyteremtés, és közös gondolkodási és viselkedési minták felmutatása (Gagliardi, 1986). A szervezeti kultúra összhangot és együttműködést teremt a szervezet egészében (Deal és Kennedy, 2000).

VEZETÉS

„A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális- és informális struktúra, valamint a célkitűzés – folyamat – szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése” (Gulyás és Szende, 1984).

A vezetés nélkülözhetetlen szerepet játszik a szervezeti kultúra kialakításában (Alvesson, 1992, 1996). A szervezetben részt vevő tagok már az induláskor magukkal hozzák a saját kulturális hátterüket, ugyanakkor ahhoz, hogy ez egy egységes, a szervezet identitását meghatározó kulturális töké legyen, szükség van egy határozott, a célokat és az értékeket kijelölő vezetőre (Gregory, 1983). A kapcsolat azonban kölcsönös: a határozott vezető semmit sem ér egy működőképés közösség nélkül,

amelynek identitását a kibontakozóban lévő szervezeti kultúra fogja kialakítani, hogy majd a szervezeti kultúra mentén működjön tovább (Argyris, 1998).

A kultúra lassan ható entitás, hatásai leginkább a vezetőváltást követően mutatkoznak meg (Northouse, 2009). A szervezeti kultúra kialakításában a vezetésnek döntő szerepe van, függetlenül attól, hogy melyik ipárhoz is tartozik a szervezet (Máramaros, 2002; Chatman és Kehn, 1994). Legfőbb célja a vezető által kialakított szervezeti kultúrának, hogy az alkalmazottak a szervezet céljának megfelelő viselkedést és identitást alakítsanak ki maguknak (Juhász, 2004).

Egyes szerzők a leadership kultúraformáló hatásának leírásakor kiemelik a vezetők szerepét a valóság közös értelmezésének kialakításában. Ennek értelmében a közösségek folyamatosan vizsgálják környezetüket, ennek megértése kölcsönös párbeszéd sorozata révén alakul ki. Ebben a valóságértelmezésben és jelentéstulajdonításban a vezetőknek kiemelkedő szerepük van (Karácsonyi, 2006). Smircich és Morgan (1982) a jelentések menedzselését tartják az egyik legfontosabb vezetői feladatnak a kultúraalakítás során. A fentiekből kiderül, hogy a vezető nagyon fontos szerepet tölt be a szervezeti kultúra kialakításában és fenntartásában, illetve a szervezeti kultúra és a vezetés folyamatos kölcsönhatásban állnak egymással, melyre a jelen és a jövőbeli tényezők is hatással vannak, továbbá az önkormányzatra ható környezeti nyomás, amely az önkormányzat régióbeli elhelyezkedéséből fakad.

A vezetés elengedhetetlenül szükséges a fennálló gazdasági helyzet megoldására és a változások kezelésére, ehhez a napjainkban olyan vezetési stílusra van szükség, amely a jövőre tervez, az embereket motiválja és a fejlődést helyezi előtérbe. Bass (1985) a transzformális vezetés alatt értette ugyanezt. A transzformális vezető a jövőre tervez, a lehető legjobb teljesítmény elérésére ösztönzi beosztottait, hangsúlyozza a specifikus, idealizált célok fontosságát és értékét, ösztönzi a dolgozókat arra, hogy saját értékeiket alakítsák úgy, hogy azok a szervezet/team értékeivel összhangban legyenek, egyre magasabb szintű célok elérésére ösztönzi a dolgozókat.

A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VEZETÉS KAPCSOLATA

A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolatát vizsgálva el kell helyezzük a szervezeti kultúrát a szervezeti elméletek között. Smircich (1983) két lehetséges megközelítést is felállított: a kultúrát szervezeti változónak tekinti, illetve egy olyan jelenségnek, amelyet formálni lehet. Ezt a formálhatóságot határozza meg a vezetés. Ezt a vezetést transzformációs vezetésnek hívjuk, melynek lényege, hogy jövő- és jelenorientált. A transzformációs vezetési stílus fő jellemzői: elgondolkodtató, motiváló, intellektuálisan ösztönző, egyénileg mérlegelő (Antonakis et al., 2003).

Schein (1989) megközelítése alapján a vezetés és a szervezeti kultúra egymással összefonódó jelenség. Schein ezt a szervezet életciklusán keresztül vezette le, azaz a szervezetet a vezető alakítja ki és formálja, azonban az idő múlásával a szervezet is formálja a vezetőt. Brown (1992) azon az állásponton volt, hogy a vezetőnek fejlesztenie kell azokat a vezetői képességeit, amelyek segítségével a szervezeti kultúrát is formálni, alakítani tudja.

A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolatára egy szervezetben, jelen esetben az önkormányzatoknál nemcsak a vezetés és a szervezeti kultúra hatnak, hanem a külső tényezők, azaz az önkormányzat régiós elhelyezkedése, a régió gazdasági aktivitása, illetve a történelmi sajátosságai, melyek kultúraformáló hatásúak. Az önkormányzat létét meghatározza a jelenbeli helyzete, mely, mint az egyik meghatározó alappillére. A jövő is alkotópillére a szervezetnek, ugyanis a szervezet működése az eredményes fennmaradásért és a jövőbeli tervek megvalósításáért dolgozik.

A szervezeti kultúra és a vezetés közti kapcsolatot számos kutató (Smircik, 1983; Bass, 1985; Schein, 1989) vizsgálta és alátámasztotta, hogy kölcsönös kapcsolat van közöttük, illetve egyaránt formálja a vezető is a szervezeti kultúrát és ugyanakkor a szervezeti kultúra is formálja a vezetőt. Véleményem szerint Schein álláspontja tükrözi a legmarkánsabban a szervezeti kultúra és vezetés kapcsolatát. Schein szerint a szervezeti kultúra és a vezetés összefonódó jelenség, azaz a vezető alakítja ki a kultúrát, azonban egy idő után maga a szervezeti kultúra is formálja a vezetőt. Ezért is okoz nehézségeket különösképpen vizsgálni hatásukat.

KUTATÁSMÓDSZERTAN

Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztem, a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kérdőív segítségével. A kérdőívet az Észak-alföldi Régió önkormányzatainak középvezetői töltötték ki. A választás egyfelől azért esett a középvezetőkre, mert számos hazai kutatás (Málovics, 2000; Bakacsi, 2001; Chikán és Czákó, 2004; Mikulás, 2011) – mely szintén a GLOBE nemzetközi kérdőívet alkalmazta – is a középvezetőket kérdezte meg. Másfelől a középvezetők nagyobb rálátással rendelkeznek a szervezet egészére, illetve a középvezetők implicit leadership felfogása és a szervezeti kultúráról alkotott képe bontakozik ki a kérdőív segítségével. A teljes mintába 193 középvezető került, mely 24 önkormányzat részvételével zajlott. Az önkormányzatokat A, B és C kategóriákba soroltam. A kategorizálás alapját az adott település lélekszáma adta. Az A kategóriába kerültek a megyeszékhelyek (Debrecen, Nyíregyháza, Szolnok). A B kategóriába a 6000–17 000 fős lakosságot számláló települések (pl. Berettyóújfalu, Püspökladány, Létavértes). A C kategóriába pedig az 1000–3000 fős lakossággal rendelkező települések (pl. Nyírcsászári, Bagamér, Nyírgelse).

A GLOBE kérdőív, mint a kutatás eszköze

A GLOBE 62 kultúrát vizsgál. A kutatásban közel 170 nemzetközi szakember vett részt, a GLOBE Koordinációs Team és Robert House professzor irányításával. A kérdőív a társadalmi kultúra, a szervezeti kultúra és a leadership jellegzetességeit vizsgálja.

A kultúrák megnyilvánulásának két aspektusát méri minden egyes dimenzió esetében: a közösségek gyakorlatát (ahogyan a dolgok vannak a szervezetben) leíró változókkal, és a közösségek elvárt értékeit (ahogyan a dolgoknak lenniük kellene a szervezetben) normatív változókkal (Karácsonyi, 2006).

A kérdőív 265 kérdést tartalmaz, ezek a kérdések hét csoportra oszlanak. Az első kérdésblokk a jelenleg észlelt szervezeti kultúrára vonatkozik, a második a vezetői viselkedésre, a harmadik a kívánatosnak tartott szervezeti kultúrára, a negyedik ugyancsak a vezetői viselkedésre, az ötödik a jelenleg észlelt, míg a hatodik a kívánatosnak tartott társadalmi kultúrára, a hetedik kérdésblokk pedig demográfiai kérdéseket tartalmaz. A kérdőív értékelése a hétfokozatú Likert-skálán történik, az egyes változók (kultúradimenziók) megbízhatóságát a társadalomtudományi kutatási gyakorlatban bevett Cronbach-féle alfa mutatóval is mértük. A kérdőív a szervezeti kultúrát dimenziók mentén vizsgálja, melyek a következők: bizonytalanságkerülés, férfias-nőies értékek, hatalmi távolság, individualizmus-kollektívizmus, jövőorientáció, hatalmi távolság, asszertivitás, humán orientáció, teljesítményorientáció.

A kérdőív leadership blokkjaiban egy-egy vezetői tulajdonságot annak alapján jellemez, hogy egy vezető az adott tulajdonság mennyire segít, vagy gátol abban, hogy kiváló vezető legyen. A skála páratlan fokozatú (1–7), így lehetővé teszi a válaszadónak a semleges választást, vagyis ha nem tud dönteni, akkor választhatja a 4-es skálaértéket. Másrészt a középső érték választása azt jelentheti, hogy a megállapítás, tulajdonság, vagy magatartásforma átlagosnak tekinthető.

AZ ÖNKORMÁNYZATOK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK JELENLEGI ÉRTÉKEI

Az önkormányzatok észlelt értéként (1. ábra) tekintenek a jövőtervezésre, illetve az előretervezésre.

1. ábra: Az önkormányzatok észlelt értékei I.



Forrás: saját vizsgálatok

Figure 1: The local governments' observed values I.

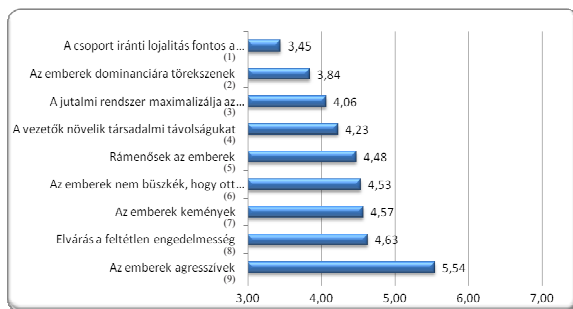
Accepted norm is the planning for the future(1), The way of success is the pre-trip planning(2), The organization is loyal for their employees(3), The employees are loyal(4), The meeting are planned two weeks earlier(5), Performance incentives was being(6), People are very friendly(7), The leaders are proud of the achievements of members(8), Expectations, standards are explained in detail(9), The physical work is carried out by men(10), Source: own examination

Preferálják, ha a szervezet lojális a beosztottjaihoz, illetve az alkalmazottak is lojálisak egymáshoz, illetve a szervezethez egyaránt. A teljesítményösztönzés is előtérbe kerül. A felerősödött versenyhelyzet, illetve a jelen gazdasági helyzet kelti életre ezeket a meglévő elvárásokat. A táblázat a GLOBE kérdőív azon kérdéseit szemlélteti, ahol a Likert skála 1-es értéke jelen-

tette a legjobban jellemzőt a szervezetre, míg a 7-es érték a legkevésbé jellemzőt.

Az észlelt értékek (2. ábra) közül elutasítják az agresszivitást, a feltétlen engedelmességet, az emberi keménységet. Kevésbé elutasított értéknek tartják a vezető csoport iránti lojalitását, a dominanciára való törekvést és a jutalmi rendszert. A táblázat a GLOBE kérdőív azon kérdéseit szemlélteti, ahol a Likert skála 1-es értéke jelentette a legkevésbé jellemzőt a szervezetre, míg a 7-es érték a leginkább jellemzőt.

2. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának észlelt értékei II.



Forrás: saját vizsgálatok

Figure 2: The observed values of the local governments' organizational culture II.

Loyalty to the group is important for the leader(1), People seek to dominate(2), The rewards system maximizes the interests(3), The leaders increase their social distance(4), People are assertive(5), People are not proud to work there(6), People are hard(7), Expectation is the unconditional obedience(8), People are aggressive(9), Source: own examination

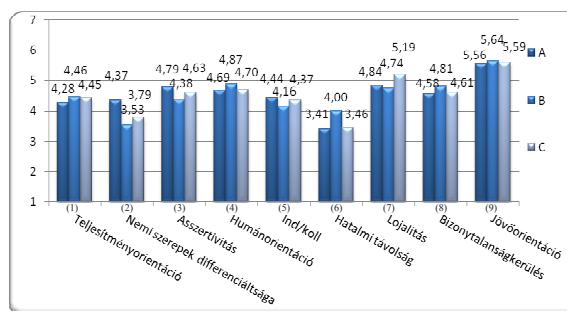
A három megye a szervezeti kultúra észlelt értékei (3. ábra) közül kiemelkedően a jövőorientációra (annak a mértéke, hogy mennyire fontosak a szervezetben a hosszú távú tervek, célok, a kutatásba-fejlesztésbe, a szakmai fejlődésbe történő befektetés) helyezi a hangsúlyt. Ebből következik, hogy a hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alacsony értékű. A lojalitás és a humánorientáció a szervezetek jelenében szintén megtalálható. A csapatmunka és az együttműködés nélkül nem lehetne a jövőt tervezni. A rámenősség jelentősége a jövőorientációban és általában a célkitűzések meghatározottságában rejlik, az asszertivitás (annak mértéke, hogy az egyének mennyire konfrontálódnak és mennyire agresszívek a másokkal való kapcsolataikban) maga elkerülhetetlen egy olyan szervezet esetében, amely a jövőre koncentrálna, és lehetőségeit a jövőben találja meg.

AZ ÖNKORMÁNYZATOK SZERVEZETI KULTÚRÁJÁNAK ELVÁRT ÉRTÉKEI

Általános leíró statisztika segítségével megvizsgáltam a szervezet jövőbeni helyzetét, melyet a 4. ábra mutat be. A szervezet dolgainak értékelése kapcsán a jövő szempontjából a megkérdezett szervezetek tagjai úgy vélik, a legjobban az alábbiaknak kellene jellemzőnek lennie a szervezetekre: a jutalmak alapját a teljesítménynek kellene képeznie, a csoportösszefogás fontosabb legyen az önérdeknél, a siker útja az előretérvezés legyen, a vezetők büszkébbek legyenek a ta-

gokra, az előírások részletesebben kifejtettek legyenek, valamint a fontos döntéseket a vezetők hozzák, a befolyás alapja legyen a képesség, teljesítményösztönzés folyjon, és a férfimunkát férfiak végezzék el. A szervezetre a legkevésbé kellene jellemzőnek lennie a jövőben az emberi agresszivitásnak, keménységnek, valamint annak, hogy a tagok nem büszkék arra, hogy ott dolgoznak, a férfiak jobban fejlődnek, mint a nők, valamint hogy a férfiak kudarca rosszabb. Fontosabbnak kell lennie, hogy a szervezetet hogyan értékelik mások, és hogy az emberek ne legyenek elnézőek a hibákkal szemben. A táblázat a GLOBE kérdőív azon kérdéseit szemlélteti, ahol a Likert skála 1-es értéke jelentette a legjobban jellemzőt a szervezetre, míg a 7-es érték a legkevésbé jellemzőt.

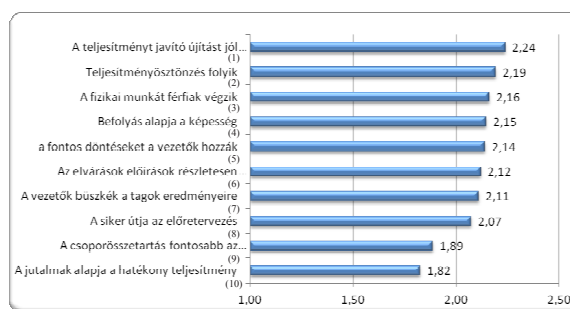
3. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúra dimenzióinak észlelt értékei az önkormányzatok mérete szerint 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját szerkesztés

Figure 3: The observed values of the local governments' organizational culture in individual counties in 2008, from 1 up to 7 Likert-scale Performance orientation(1), Differentiation of gender roles(2), Assertively(3), Human orientation(4), Individualism/collectivism(5), Power distance(6), Loyalty(7), Uncertainty aversion(8), Future orientation(9), Source: own edition

4. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának kívánatos irányai I.



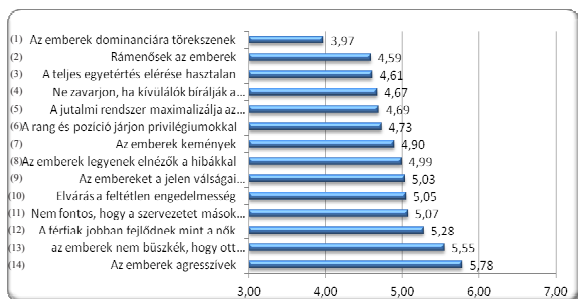
Forrás: saját szerkesztés

Figure 4: The desirable directions of the local governments' organizational culture I.

The innovation improvement's performance is well rewarded(1), Performance incentives is being(2), The physical work is carried out by men(3), The base of the influence is the ability(4), The important decision make the managers(5), Expectations, standards are explained in detail(6), The leaders are proud of the achievements of members(7), The way of success is the pre-trip planning(8), Group cohesion is more important than self-interest(9), The awards are based on efficient performance(10), Source: own edition

A szervezetben dolgozók a jövőben kevésbé akarnak agresszívek lenni, illetve el akarják kerülni, hogy a dolgozók ne legyenek büszkéek arra, hogy az önkormányzatnál dolgoznak. Kerülni szeretnék a feltétlen engedelmességet, illetve azt, hogy a férfiak jobban fejlődnek, mint a nők (5. ábra).

5. ábra: Az önkormányzatok szervezeti kultúrájának kívánatos irányai II.



Forrás: saját vizsgálat

Figure 5: The desirable directions of the local governments' organizational culture II.

People seek to dominate(1), People are assertive(2), The reach of the full agreement is unless(3), Do not bother if outsiders criticize the organization(4), The rewards system maximizes the interests(5), Rank and position proceed privileges(6), People are hard(7), People should be forgiving to the mistakes(8), People are employed the present crises(9), Expectation is unconditional obedience(10), It is not important, how the others evaluate the organization(11), Men develop better than woman(12), People are proud to work there(13), People are aggressive(14), Source: own examination

Mielőtt a jelenlegi és kívánatos értékeket összehasonlítjuk külön-külön a vizsgálatok esetén Kolmogorov-Smirnov féle normalitástesztet végeztem, hogy megtudjam, a mért változóink normális eloszlást követnek-e. Amennyiben a változó eloszlása normális, úgy paraméteres statisztikai eljárásokat alkalmazok (független kétmintás, vagy párosított kétmintás t-próba), nem normális eloszlás esetén pedig nem paraméteres eljárásokat alkalmazok (Wilcoxon féle előjeles rangpróba, Mann-Whitney próba). A statisztikai hipotézisvizsgálatok során 5%-os szignifikanciaszinttel dolgoztam. A 2008-as vizsgálat tényezői közül csak a teljesítményorientáció kívánatos (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,353; p érték:0,051) és jelenlegi (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,147; p érték: 0,144), az aszertivitás jelenlegi (Kolmogorov-Smirnov Z: 0,788; p érték:0,563), valamint az individualizmus/kollektívizmus jelenlegi (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,310; p érték: 0,065) és jövőbeli (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,032; p érték: 0,237) értékének alakulása bizonyult normálisnak, valamint a lojalitás jövőbeli értéke (Kolmogorov-Smirnov Z: 1,459; p érték: 0,136). Az összes többi tényező esetén a Z-statisztika értéke a kritikus 1,35-ös érték felett volt, így elvettem legalább 95%-os megbízhatósággal a normalitás nullhipotézisét.

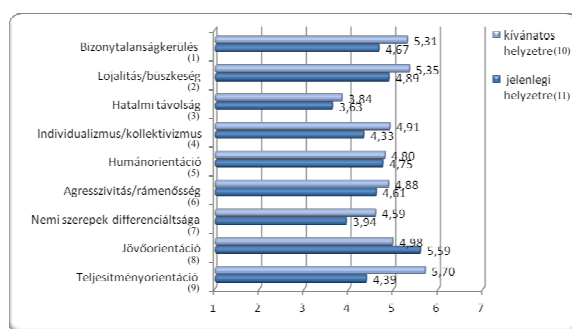
A teljesítményorientáció és az individualizmus/kollektívizmus tényezők jelen és jövőbeli értékének összehasonlítására a párosított két mintás t-próbát alkalmaztam, a többi tényezőre pedig a nem paraméteres próbák közül a Wilcoxon féle előjeles rangpróbát két

összefüggő minta átlagértékének összehasonlítására. A statisztikai vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a nemi szerepek differenciáltsága (Z statisztika: -7,330), az aszertivitás (Z statisztika: -4,031), a lojalitás (Z statisztika: -7,189), valamint a bizonytalanságkerülés (Z statisztika: -6,554) és a jövőorientáció (Z statisztika: -7,330) esetén adódott szignifikáns eltérés a jelenlegi és a kívánatos érték között, minden esetben a szignifikancia értéke 0,001 alatti volt. A Z statisztika kritikus értéke -1,96 volt és mivel a fenti tényezők esetén számított Z értékek kisebbek voltak, mint -1,96, ezért elvettem a nullhipotézist 5%-os szignifikanciaszint mellett, miszerint a jelenlegi és kívánatos értékek átlagai között nincs szignifikáns eltérés. A párosított két mintás t-próba mind a teljesítményorientáció jelenlegi és jövőbeli értékének átlagos eltérésére (1,317; s.d.: 1,306) és az individualizmus/kollektívizmus jelenlegi és jövőbeli értékének átlagos eltérésére (0,586; s.d.: 1,293) szignifikáns eltérést mutatott ki (t statisztika: 14,010 és 6,297). Mindkét esetben a szignifikancia értéke 0,001 alatti volt, tehát azt a nullhipotézist, hogy a differencia nem jelentős több mint 95%-os megbízhatósággal elvethetjük.

A szervezetek középvezetői a szervezeti kultúra mért értékei közül a jövőorientáció dimenzióját tartják fontosnak. A jövőorientáció annak a mértéke, hogy mennyire bátorítja és jutalmazza a tervezést, a jövőbeli eseményekre való felkészülést, a jövőbe irányuló investíciót, illetve késlelteti a felhalmozott javak felélését a jövőbeli növekedés, fejlődés, jutalom érdekében.

Az elvárt értékek közül a teljesítményorientáció dimenzióját tartják a legfontosabbnak az önkormányzatok középvezetői. Emellett a bizonytalanságkerülés, individualizmus/kollektívizmus és a lojalitás dimenziói is előtérbe kerültek az elvárt értékek esetében (6. ábra).

6. ábra: Szervezeti szintű észlelt és kívánatos kultúra változói



Forrás: saját szerkesztés

Figure 6: The variables of an observed and desirable culture on the organizational level

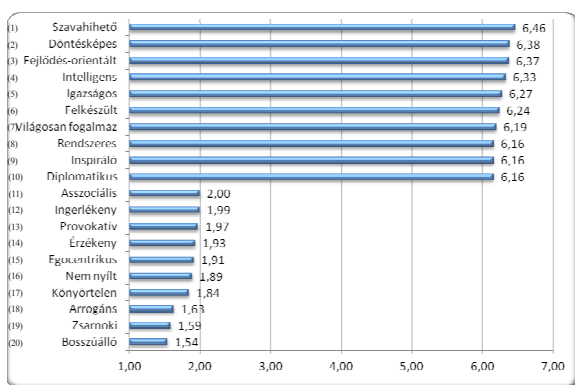
Uncertainty aversion(1), Loyalty/proud(2), Power distance(3), Individualism/collectivism(4), Human orientation(5), Assertively(6), Differentiation of gender roles(7), Future orientation(8), Performance orientation(9), Desirable position(10), Undesirable position(11), Source: own edition

VEZETŐI TULAJDONSÁGOK

Az önkormányzatok munkatársai által a legfontosabb vezetői tulajdonságokat a 7. ábra szemlélteti, melyek a következők: a szavahihetőség, döntésképeség,

fejlődés-orientáltság, felkészültség, intelligencia, igazságosság, világosan fogalmazás, rendszeresség, inspiráló magatartás. Ezek azok a jellemzők, amelyek egy szervezeten belül a szervezeti kultúra kialakulását leginkább elősegíthetik, erősítik a csoportidentitás kialakulását.

7. ábra: A vezetői tulajdonságokra adott pontátlagok alakulása a mintában az I. kérdésblokk alapján



Forrás: saját vizsgálat

Figure 7: The point average of the leadership characteristics based on the I. question block

Reliable(1), Decision-making(2), Development oriented(3), Intelligent(4), Fair(5), Prepared(6), Compose clear(7), Systematic(8), Inspiring(9), Diplomatic(10), Associated(11), Irritable(12), Provocative(13), Sensitive(14), Self-centered(15), Not open(16), Cruel(17), Arrogant(18), Tyrannical(19), Avenger(20), Source: own examination

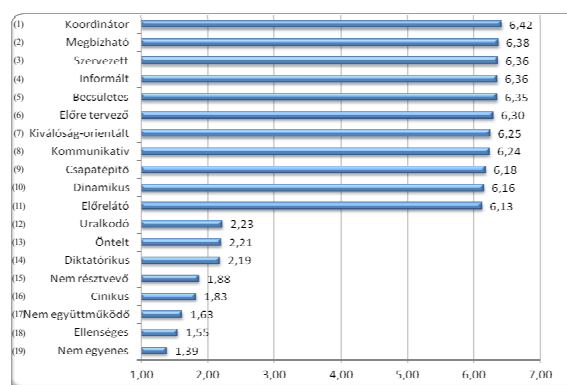
A leginkább gátló tulajdonságok a bosszúállás, zsarnokság, könnyörtelenség, arrogancia, zártság, egocentrikusság, érzékenység. Ide sorolható még a titkolózó, provokatív, aszociális viselkedés, valamint az ingerlékenység. A fenti gondolatmenethez kapcsolódva ezek azok a főbb ismérvek, amelyek a szervezeti identitás, a szervezeti kultúra kialakulása és hatékony megléte szempontjából a legkedvezőtlenebbek.

Az önkormányzatok dolgozói legfontosabb vezetői tulajdonságoknak (8. ábra) a koordinációt, szervezettiséget, informáltságot, megbízhatóságot, becsületességet, előretervezést, kiválóság-orientációt, kommunikatív és csapatépítő képességet és a dinamizmust tekintik.

A leginkább gátló tulajdonságnak a nem egyenes, ellenséges, nem együttműködő, cinikus, nem részt-

vevő, diktatórikus, öntelt, uralkodó, elutasítást kerülő, indirekt viselkedést tartják. Ugyancsak a szervezeti kultúra megléte szempontjából előnyös, vagy hátrányos jellemvonások ezek, amelyek végső soron a szervezet versenyhelyzetét és státuszát befolyásolják.

8. ábra: A vezetői tulajdonságokra adott pontátlagok alakulása a mintában a II. kérdésblokk alapján



Forrás: saját vizsgálat

Figure 8: The point average of the leadership characteristics based on the II. question block

Coordinator(1), Reliable(2), Organized(3), Informed(4), Honest(5), Pre-planning(6), Excellence-oriented(7), Communicative(8), Team builder(9), Dynamic(10), Anticipatory(11), Dominant(12), Dictatorial(13), Conceited(14), Non-participating(15), Cynical(16), Non-cooperating(17), Hostile(18), Not straight(19), Source: own examination

A leginkább gátló tulajdonságnak a nem egyenes, ellenséges, nem együttműködő, cinikus, nem résztvevő, diktatórikus, öntelt, uralkodó, elutasítást kerülő, indirekt viselkedést tartják. Ugyancsak a szervezeti kultúra megléte szempontjából előnyös, vagy hátrányos jellemvonások ezek, amelyek végső soron a szervezet versenyhelyzetét és státuszát befolyásolják.

A GLOBE kérdőív 112 változót tartalmaz, melyet faktoranalízis segítségével 21 elsődleges leadership változót alakítottak ki (Karácsonyi, 2006) (1. táblázat).

A 21 változó másodlagos faktorelemzése 6 további faktort eredményezett, amelyek másodlagos leadership változóknak tekinthetők (2. táblázat) (Hanges és Dickson, 2004 in Karácsonyi, 2006).

1. táblázat

A faktoranalízissel kialakított 21 leadership változó

Adminisztratív kompetencia(1)	Autokratikus(8)	Autonóm(15)
Inspiráló karizmatikus(2)	Jövőképpel bíró karizmatikus(9)	Önfeláldozó karizmatikus(16)
Együttműködő csoportorientált(3)	Konfliktusteremtő(10)	Döntésképes(17)
Diplomatikus(4)	Tekintélytisztelet(11)	Humánorientáció(18)
Integritás(5)	Rosszindulat(12)	Visszafogottság(19)
Részvételtől elzárkózó(6)	Teljesítmény orientált(13)	Procedurális-bürokratikus(20)
Énközpontúság(7)	Státusz tudatosság(14)	Csoportintegrátor(21)

Table 1: The factor analysis developed 21 leadership variables

Administratively competent(1), Charismatic II. – Inspirational(2), Collaborative team orientation(3), Diplomatic(4), Integrity(5), Non-participative(6), Self-centered(7), Autocratic(8), Charismatic I. – Visionary(9), Conflict inducer(10), Face-saver(11), Malevolent(12), Performance oriented(13), Status conscious(14), Autonomous(15), Charismatic-self scarifying(16), Decisive(17), Human orientation(18), Modest(19), Procedural(20), Team integrator(21)

A GLOBE leadership skálái és a skálákat alkotó itemek

Másodlagos skálák(1)	A másodlagos skálát alkotó elsődleges skálák(2) <i>Az elsődleges skálát alkotó itemek(3)</i>
1. KARIZMATIKUS(4)	Jövőképpel bíró karizmatikus: <i>előrelátó, Jövő orientált, előre tervező, jövőképpel bíró, inspiráló, felkészült</i> Inspiráló karizmatikus: <i>lelkes, pozitív, bátorító, morális erjesztő, motivációt felkeltő, bizalom építő, dinamikus, motiváló</i> Önfeláldozó karizmatikus: <i>előrelátó, meggyőző, önfeláldozó</i> Integritás: <i>becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i> Döntésképes: <i>makacs, logikus, intuitív, döntésképes</i> Teljesítmény orientált: <i>kiválóság orientált, teljesítményorientált, fejlődésorientált</i>
2. CSOPORTORIENTÁLT(5)	Együttműködő csoportorientált: <i>csoporthoz tartó, közvetítő, együttműködő, baráti, konzultáló, lojális</i> Csoportintegrátor: <i>világosan fogalmazó, integrátor, szelíd, informált, kommunikatív, csapatépítő, koordinátor</i> Diplomatikus: <i>diplomata, szókimondó, nyer-nyer problémamegoldó, csoporton belüli konfliktusokat kerülő, eredményes alkudó</i> Rosszindulatú: <i>ingerlékeny, bosszúálló, öntelt, nem-együttműködő, cinikus, nem egyenes, ellenséges</i> Adminisztratív kompetencia: <i>rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</i>
3. ÉNKÖZPONTÚ(6)	Énközpontság: <i>nem résztvevő, magányos, önérdekű, társaságkerülő</i> Státusz tudatos: <i>státusz tudatos, osztály tudatos</i> Konfliktusteremtő: <i>csoporthoz tartó belüli versengő, titkolózó, normatizáló</i> Öngazoló: <i>indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</i> Procedurális-bürokrata: <i>formális, óvatos, megszokáspárti, rituális, ügyrendi</i>
4. RÉSZVÉTELI(7)	Autokratikus: <i>autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista, uralkodó, dominanciára törekvő</i> Részvételtől elzárkózó: <i>egyéni-orientált, nem egyenlőségpárti, mikro-vezető, nem delegáló</i>
5. HUMÁNORIENTÁLT(8)	Visszafogottság: <i>szégyen, nyugodt, háttérbe húzó, türelmes</i> Humánorientáció: <i>nagylelkű, könyörületes</i>
6. AUTONÓM(9)	Autonóm: <i>autonóm, független, egyéni, individualista</i>

Forrás: Karácsony (2006)

Table 2: The GLOBE leadership scales and scales for individual items

Secondary scales(1), The secondary components of primary scales scales(2), The primary scale for individual items(3), Charismatic(4), Team oriented(5), Self-centered(6), Participate(7), Human oriented(8), Autonomous(9), Source: Karácsony (2006)

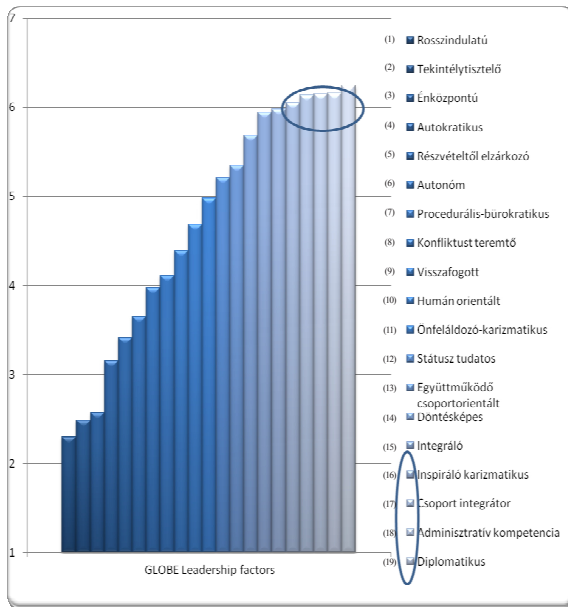
Az önkormányzatok vezetői az integritást, az adminisztratív kompetenciát, a karizmatikus-előrelátást, a csoportintegrátor és a teljesítményorientációs tulajdonságokat részesítik előnyben. Az elutasított vezetői jellemvonások a rosszindulatú, a tekintélytisztelő, az önérdekű, az autokratikus és a nem résztvevő (9. ábra).

A GLOBE elsődleges tulajdonságok egyike sem bizonyult normális eloszlású változónak a Kolmogorov-Smirnov féle próba során, ezért a különbségek kimutatására páronkénti Mann-Whitney próbákat alkalmaztam. Elsődlegesen a legmagasabb átlaggal rendelkező változók (csoport integrátor, adminisztratív kompetencia, diplomatikus, jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítmény orientált) és az egyéb változók közötti különbségekre fókuszáltunk. Azt szerettem volna meghatározni, hogy mely tényezőpárok esetén adódik legelőször szignifikáns eltérés. A teljesítményorientált, jövő-

képpel bíró karizmatikus, diplomatikus, adminisztratív kompetenciátényezők átlaga szignifikánsan a csoportintegrátor ($Z=-4,358$; $p<0,001$) tényező átlagától különbözött és az összes 6 átlagérték alatti tényezőtől ($p<0,001$). Összességében véve elmondható, hogy amely két tényező átlagának különbsége meghaladja a szignifikáns differencia (0,07) értékét, ott már statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki. Például a csoport integrátor és a jövőképpel bíró karizmatikus tényezők átlaga közötti különbség (0,069) még éppen nem volt szignifikáns ($Z=-1,922$, $p=0,055$).

Az önkormányzat vezetői a csapatorientált, és a karizmatikus vezetői tulajdonságokat tartják fontosnak a szervezet vezetésében. Az emberközpontú vezetői magatartás is jobban hozzájárul a sikeres vezetéshez, mint a narcisztikus, autonóm vagy a résztvevő ismérvek (10. ábra).

9. ábra: A 21 elsődleges leadership változó 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán

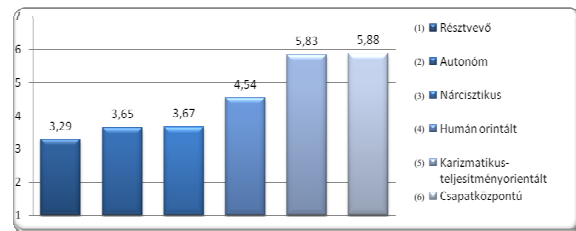


Forrás: saját szerkesztés

Figure 9: The primary leadership variable in 2008 from 1 up to 7 Likert-scale

Malevolent(1), Face-saver(2), Self-centered(3), Autocratic(4), Non-participative(5), Autonomous(6), Procedural(7), Conflict inducer(8), Malevolent(9), Human orientation(10), Charismatic-self scarifying(11), Status conscious(12), Collaborative team orientation(13), Decisive(14), Integrity(15), Charismatic – Inspirational(16), Team integrity(17), Administratively competent(18), Diplomatic(19), Source: own edition

10. ábra: A 6 másodlagos leadership változó 2008-ban az 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán



Forrás: saját szerkesztés

Figure 10: The 6 secondary leadership variable in 2008 from 1 up to 7 Likert-scale

Participate(1), Autonomous(2), Narcistic(3), Human oriented(4), Charismatic – performance oriented(5), Team oriented(6), Source: own edition

A fenti tényezőket először Kolmogorov-Smirnov féle normalitásvizsgálatnak vettem alá. A nárcisztikus ($Z=0,891$; $p=0,405$) és karizmatikus ($Z=1,045$; $p=0,225$) tulajdonságok normális eloszlásának bizonyultak, a többi tényező nem normális eloszlású. Az átlagok páronkénti összehasonlításokhoz és a szignifikáns különbségek feltárásához a Mann-Whitney nem-paraméteres próbát használtuk. Két viszonylatban célszerű a differenciák eltérését vizsgálni, a nárcisztikus – humán orientált (átlagos eltérés: $-1,026$; s.d.: $0,056$) és a humán orientált – karizmatikus (átlagos eltérés: $-1,146$; s.d.: $0,055$) tényezőpárok esetén. A Mann-Whitney próba a nárcisztikus – humán orientált és a humán orientált – karizmatikus pár között is szignifikáns különbséget mutatott ki az átlagok között ($Z=-16,213$; $p<0,001$; $Z=-17,636$; $p<0,001$).

IRODALOM

Alvesson, M. (1992): Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company. *Organization Studies*. 13. 2: 185–209.

Alvesson, M. (1996): Leadership Studies: From Procedure and Abstraction to Reflexivity and Situation. *The Leadership Quarterly*. 7. 4: 455–485.

Antonakis, J.–Avolio, B. J.–Sivasubramaniam, N. (2003): Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*. 14. 3. 261–295.

Argyris, C. (1998): Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*. May. 98–105.

Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest.

Bass, B. M. (1985): Leadership and Performance Beyond Expectation. New York: The Free Press.

Brown, A. (1992): 'Organizational Culture: The Key to Effective Leadership and Organizational Development'. *Leadership and Organizational Development Journal*. 13. 2: 3–6.

Chatman, J. A.–Kehn, K. A. (1994): Assessing the relationships between industry characteristics and organizational culture: how different can you be? *Academy of Management Journal*. 37. 3: 522–553.

Chikán A.–Czakó E. (2004): Kutatási tervtanulmány. Versenyben a világgal 2004–2006 gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás. I. műhelytanulmány. http://edok.lib.uni-corvinus.hu/137/1/1_mht_tervtan.pdf. 2012. 10. 15.

Deal, T.–Kennedy, A. (2000): Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Perseus Publishing. Cambridge. MA.

Gagliardi, P. (1986): The Creation and Change of Organizational Cultures: a Conceptual Framework. *Organization Studies*. 7. 2: 117–134.

Gregory, K. L. (1983): Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organisations. *Administrative Science Quarterly*. 28: 359–376.

Gulyás L.–Szende L. (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. MÉM Mérnök- és Vezetőtovábbképző Intézet. Budapest.

Hanges, P. J.–Dickson, L. W. (2004): The development and validation of the globe culture and leadership scales. [In: House, J. R. et al. (eds.) Culture, Leadership and organisation – The globe study of 62 societies.] Sage Publication. London.

Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban. Interdiszciplináris Társadalom- és Agrártudományi Doktori Iskola. PhD értekezés. Debrecen.

Karácsonyi A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. BCE. Gazdálkodástani Doktori Iskola. PhD értekezés. Budapest.

- Központi Statisztikai Hivatal (2008): ÉÁK legfontosabb adatai: Az Észak-alföldi Kistérségek fontosabb adatai 2007. Debrecen.
- KSH TSTAR (2011): Az Észak-alföldi régió stratégiai programja 2007–2013.
- Lengyel I. (2003): Verseny és területi fejlődés. JATEPress. Szeged.
- Málovics É. (2000): A szervezeti kultúra kutatása Dél-Magyarországon. Versenyképesség – Regionális versenyképesség. Szeged. 157–169.
- Máramarosi A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon. *Vezetéstudomány*. 33. 6: 2–16.
- Mikulás G. (2011): Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola. PhD értekezés. Gödöllő.
- Northouse, P. (2009): *Leadership: Theory and Practice*. 5th edition. Sage Publications. London.
- Pfeffer J. (2002). *Competitive Advantage Through People*. Sage Publications. London.
- Schein, E. H. (1989): *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco. USA.
- Smircich, L. (1983) 'Concepts of Culture and Organizational Analysis'. *Administrative Science Quarterly*. 28 (September): 339–358.
- Smircich, L.–Morgan, G. (1982): *Leadership: The Management of Meaning*. *Journal of Applied Behavioural Science*. 18. 3: 257–273.
- TÁMOP – helyzetfeltárás-regionális helyzetkép (2011): Észak-alföldi régió – esettanulmány. TÁMOP 3.1.1. kiemelt projekt 7.3.2. „A regionális oktatástervezés támogatása” empirikus kutatás a közoktatás-tervezés és a regionális fejlesztés közötti kapcsolatok feltárására. 2009. december–2010. január. TINTA Tanácsadó Kft.

