
RÁCSKAY Judit & TÖRCSVÁRY István & HÚVÖS Márton

Eredményes és elkötelező vezetési stílusok különböző szervezeti kultúrákban

A szervezeti kultúra és vezetői stílus fogalma, jelentősége

A szervezeti kultúra fogalma először Jaques (1951) munkájában jelent meg, de a koncepció valódi tudományos és gyakorlati népszerűsége csak az 1980-as évektől figyelhető meg. A korai elméletek szerint a kultúra kulcsfontosságú a vállalati siker szempontjából, amit ma már árnyaltabban látunk, de abban konszenzus van, hogy a szervezeti kultúra alapvetően meghatározza a szervezeti működést és a teljesítményt (Schein, 1985; Hartnell et al., 2011; Fondas&Dennison, 1991). Egy erős, tudatosan formált kultúra javítja a munkavállalók jóllétét, elkötelezettségét és együttműködését, ezáltal hozzájárul a termelékenység növekedéséhez (Benedek, 2014).

A szervezeti kultúrának nincs egyetlen meghatározó, kiemelkedő és elfogadott definíciója. Jaques (1951) meghatározása szerint a szervezeti kultúra a tagok által osztott gondolkodási és viselkedési minták összessége, amelyet az új belépőknek is el kell sajátítaniuk. Schein (1985, p.9) úgy definiálja, hogy „a szervezeti kultúra azon alapvető feltevések mintázata, amelyeket egy adott csoport feltalált, felfedezett vagy kifejlesztett, miközben megtanulta kezelni a külső alkalmazkodás és a belső integráció problémáit, és amelyek elég jól működtek ahhoz, hogy érvényesnek tekintsék őket, és ezért új tagoknak tanítsák meg őket, mint a problémák észlelésének, gondolkodásának és érzésének helyes módját.” Később Griffin (1990) ezt úgy pontosította, hogy a kultúra értékrendszerként segíti a szervezet tagjait abban, hogy megértsék a működését és alapelveit. Armstrong (1996) pedig hangsúlyozza, hogy a kultúra olyan közös hiedelmek és normák összessége, amelyek irányítják a szervezeten belüli cselekvéseket, különösen akkor, ha nincs egyértelmű irányítás.

Cameron és Quinn (2006) versengő értékek keretrendszere (Competing Values Framework, a továbbiakban CVF), valamint a hozzá kapcsolódó szervezeti kultúra felmérőeszköz (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI) a szervezeti kultúra meghatározására, megértésére és tudatos fejlesztésére szolgáló modell és eszköz. A modell két dimenzió mentén (belső vs. külső fókusz és stabilitás vs. rugalmasság) négy kultúratípust különít el.

A hierarchia kultúra belső fókuszú és alapvetően stabil szervezeti kultúratípus, melyet elsősorban a szabályozottság, strukturáltság és szigorú kontrollmechanizmusok jellemeznek. A szervezet célja a kiszámítható működés és a standardizált eljárások biztosítása. Fő értékei közé tartozik a rend, a hatékonyság, a formalizált szabályok betartása és a pontos munkavégzés. Fontos szerepet kap a szaktudás, a tapasztalat és a problémamegoldás. A szervezet működése hierarchikus struktúrában zajlik, ahol a döntéshozatal többnyire felülről lefelé történik.

A piac kultúra külső fókuszú és a stabilitás fenntartására törekszik. Központi értékei a célorientáltság, versengés, teljesítmény, eredményesség és profitabilitás. A hangsúly a piaci pozíció megtartásán, illetve annak javításán van, amelyet elsősorban a fogyasztói igények felismerésével és kielégítésével kívánnak elérni. A szervezeti tagok és vezetők egyaránt teljesítményközpontúan működnek, az elvárások világosak, az eredményességet pedig objektív teljesítménymutatókon keresztül értékeli.

A klán kultúra belső fókuszú és rugalmas szervezeti forma, amely közösségi értékekre, családi légkörre és az emberi kapcsolatok fontosságára épül. Az ilyen szervezetekben a lojalitás, a bizalom, az együttműködés és a hosszú távú elköteleződés áll a középpontban. A szervezeti tagok közötti kapcsolatok személyesek, a kommunikáció nyitott, és a konfliktuskezelés jellemzően konszenzusra törekvő.

Az adhokrácia kultúra külső orientációt és rugalmasságot ötvöző kultúra, amely innovációra, kockázatvállalásra és folyamatos változásra épül. A gyorsan változó piaci környezethez való alkalmazkodás

érdekében az ilyen szervezetek decentralizáltak, kevésbé szabályozottak, és előnyben részesítik a kreatív megoldásokat a megszokott eljárásokkal szemben.

Ezen kultúratípusok jellemzőit az 1. táblázatban hasonlítottuk össze. A kultúratípusok bemutatásakor érdemes hangsúlyozni, hogy a szervezetek jellemzői ritkán illeszkednek kizárólagosan egyetlen típusba. A legtöbb esetben a szervezeti kultúra a négy alapvető típus valamilyen arányú kombinációjaként jelenik meg. Ennek ellenére gyakran megfigyelhető, hogy egy adott típus domináns szerepet tölt be, és markánsan meghatározza a szervezet működését. Fontos továbbá, hogy a modell nem hierarchizálja a kultúratípusokat, nem beszélhetünk „jó” vagy „rossz” kultúráról. Inkább arról van szó, hogy bizonyos típusok jobban illeszkednek adott piaci környezethez, ágazati sajátosságokhoz vagy működési kihívásokhoz. A legsikeresebb szervezetek ugyanakkor képesek arra, hogy rugalmasan alkalmazzák mind a négy értékrendszert, és az adott helyzethez igazodva mozgósítsák az ezekben rejlő erősségeket.

1. táblázat: Cameron és Quinn szervezeti kultúra típusainak összehasonlítása

Dimenzió / Jellemző	Adhokrácia	Klán	Hierarchia	Piac
Fókusz (belső ↔ külső)	Külső	Belső	Belső	Külső
Rugalmasság / Stabilitás	Rugalmas	Rugalmas	Stabil	Stabil
Tagok jellemző viselkedése	– Készek kockázatot vállalni – Jól kezelik a hirtelen bekövetkező helyzeteket – Az innovációnak alárendelnek akár szabályokat is	– „Mi-tudat”, lojalitás, tradíció – Erős közösségi összetartás, lojalitás	– Szabályzatok és folyamatleírások határozzák meg, hogy az egyének mit és hogyan tesznek.	- Versengők, - cél-orientáltak
Domináns értékek	kreativitás, alkotás, rugalmasság	-csapatmunka, aktív részvétel, -konszenzusra törekvés kívánt és kiemelt.	-jól informáltság, szaktudás, -konzervatív, óvatos, jól átgondolt, logikus problémamegoldás.	-versenytársak figyelése -vevők megértése és elégedettsége -versenyképes termék és ár kialakítása, termelékenység

Sikertényezők	új termékek, szolgáltatások, szabványok létrehozása	-vásárlók/felhasználók igényei, belső és külső emberközpontúság.	-tudatos és részletes tervezés, -eredmények precíz és megbízható szállítása, alacsony költségek és hatékony, szervezett munkavégzés.	-target teljesítése -„nyerni akarárs” kívánt piaci pozíció márkaismertség elérése és megtartása
Vezetők általános stílusa	- kockázatot nem kerülő innovátorok, kreatív „látnokok”, - bátorítanak, felhatalmaznak az újításra, egyéni kezdeményezésre.	- leginkább mentorok, - magas fokú a bevonás, - az emberekben hosszú távon gondolkodnak, intenzív kommunikáción keresztül fejlesztenek.	leginkább koordinátor, ellenőrző szerepben van.	-keményen megkövetelik a teljesítményt, -magas elvárásaik vannak, rivalizálnak egymással.
Quinn-féle kiemelt vezetői szerepek	Innovátor, Bróker – kreatív változás-indító, külső források megszerzése	Mentor, Facilitátor – gondoskodó, csapatszellem-erősítő	Koordinátor, Monitor – szabály- és teljesítmény-felügyelet, stabilitás	Producer, Direktor – cél- és eredményorientált, irányvonal-kijelölő
Leadership-orientáció (Michigan Model)	Innováció inspirálása, változás lehetővé tétele, közös alkotás	Felhatalmazáson alapuló, csapatmunka támogatása, pozitív kapcsolatok kialakítása	Megbízható rendszerek kialakítása, elszámoltathatóság, hatékonyság optimalizálása	Versengés, a vezető, mint ösztönző „hajcsár”

Forrás: Cameron-Quinn, (2006); Németh G. (2004); Juhász-Krén (2024) (saját szerkesztés)

Habár a Cameron-Quinn fogalomrendszerére támaszkodó OCAI kérdőív is kitér egy kérdés erejéig a vezetői stílus mérésére és a modell tartalmaz a vezetői stílusra vonatkozó megállapításokat, több, mélyebb szervezeti kultúra-vezetői stílus összevetés is készült a Versengő Értékek Keretrendszere alapján. Egyik maga a Quinn (1988) által fejlesztett modell, mely nyolc versengő szerepet határoz meg, amiket a vezetőknek be kell tölteniük. A versengő értékek modelljén belül azoknak, akik vezetői pozíciót töltenek be, különféle kompetenciákkal kell rendelkezniük, hogy mind a négy kvadránsban eredményesen tudják betölteni a különböző szerepeket.

Az adhokrácia kultúrában a domináns vezetői típusok az innovátor és a bróker. Az innovátor vezető elősegíti a változásokat, rugalmas, kreatív gondolkodó és erre másokat is ösztönöz. Innovátorként a

vezetőnek elő kell segítenie az alkalmazkodást, figyelnie kell a környezet változásaira, felismernie a trendeket, új ötleteket generálnia és bevezetnie a szükséges változtatásokat. Ebben a szerepben a vezetőtől elvárt, hogy kreatív személy legyen, aki előre látja a jövőt, újításokat képzel el, és meggyőzi a többieket a változások szükségességéről. A bróker vezető politikailag érzékeny, meggyőző és képes befolyásolni másokat, döntéseiket. Ebben a szerepben a vezető feladata a határok áthidalása, a külső legitimáció fenntartása és külső források megszerzése. A piac kultúrára leginkább a producer és direktor vezető jellemző. Direktorként a vezető irányvonalat kijelöl ki, világos elvárásokat fogalmaz meg, határozott kezdeményezőként lép fel, aki meghatározza a problémákat, megoldásokat generál, tisztázza a feladatokat, szabályokat és eljárásokat alakít ki, valamint utasításokat ad a beosztottaknak. A producer célorientált, munkára összpontosító, energikus, motivált, képes felelősséget vállalni, teljesíteni a kitűzött célokat és magas szinten tartani a produktivitást. A hierarchia kultúrába Quinn a koordináló és monitor vezetőt nevezi meg. A monitor vezető konzervatív és óvatos. Ellenőrként a vezető nyomon követi az egység tevékenységeit, biztosítja a szabályok és eljárások betartását, valamint ellenőrzi, hogy a szervezeti egység teljesíti-e az elvárásokat. A koordinátor vezető megbízható és különféle viselkedésformákat ötvöz, például a beosztottak munkájának, feladatainak összehangolását, feladatok ütemezését, valamint válsághelyzetek kezelését a kontroll és stabilitás megőrzése érdekében. A klán kultúrában a mentor és facilitátor vezetők dominánsak, mely vezetési stílusok gondoskodók és támogatók. A facilitátor elősegíti a csapatszellemet és az együttműködést, kezeli a személyes konfliktusokat. Ebben a szerepben a vezető folyamat-orientált. Megjelenő viselkedésformák a személyes konfliktusokba való beavatkozás, konfliktuskezelési technikák alkalmazása, morál és összetartás erősítése, valamint a csoportos problémamegoldás elősegítése. A mentor vezető támogató, figyelmes, együttérző, megközelíthető és igazságos. Meghallgatja munkatársait, támogatást nyújt, és elismeri a teljesítményt. A mentor emellett készségfejlesztésben segít, támogatja az egyéni fejlődés megtervezését. (Mozaffari, 2008)

Quinn elmélete ideális keretrendszert ad, ha célunk a szervezeti kultúra és vezetői stílus összhangjának vizsgálata, a vezetői stílus szervezeti kultúrához való illesztése.

Egy másik megközelítés Quinn szervezetikultúra-modelljének a Michigani Egyetem Vezetés Modelljével való összekapcsolása, melyet az 1. táblázat leadership orientáció sora szemléltet. Megállapítható, hogy míg a rugalmas kultúra típusok beosztott, ember fókuszúak, a stabilitásra törekvő kultúrák feladat orientáltak. A klán kultúrában az eredményes vezető jellemzően türelmes, gondoskodó és empatikus. Ezzel szemben a piac kultúrában, ahol a verseny és a teljesítmény dominál, a hatékony vezetőt inkább céltudatosnak, határozottnak és feladatközpontúnak tekintik. Ha azonban egy adott kultúra nézőpontjából ítéljük meg a másik, ellentétes kvadránshoz tartozó vezetői stílust, gyakran felnagyítjuk annak negatív vonásait. Például a klán kvadráns vezetői hajlamosak a piac-orientált vezetőket dominánsnak, önérdék vezéreltnek, sőt akár cinikusnak vagy etikátlanul viselkedőnek látni. Ezzel szemben a piac kultúra képviselői az együttműködésre törekvő vezetőket túl engedékenynek, határozatlannak, sőt gyengének érzékelhetik (Cameron et al., 2022). Azonban a Michigan Model of Leadership hangsúlyt helyez arra, hogy a sikeres vezetők nem ítélik meg merev kategóriák alapján, és kerülik a negatív címkézést. Ehelyett képesek felismerni, hogy a különböző vezetői jellemzők között nem éles határok, hanem ellentétes értékek mentén húzódó kontinuumok állnak fenn, amelyeken az adaptív vezetők egyensúlyt tudnak teremteni (Juhász, Krén, 2024).

Bár a fentiekben bemutatott vezetéselméletek – mint például a Competing Values Framework vagy a Michigan Model of Leadership – átfogó keretet kínálnak a vezetői szerepek értelmezésére, az elemzés során jelen tanulmány egy klasszikus, viselkedésközpontú megközelítést alkalmaz. Lewin vezetési stílus modellje (Lewin et al., 1975), amely az autoriter, demokratikus és ráhagyó (laissez-faire) stílusokat különíti el, jól használható a vizsgált szervezeti helyzetek összehasonlító elemzésére, különösen a vezetői döntéshozatal és a csoportdinamika szempontjából. (2. táblázat)

Az **autokratikus vezetésre** jellemző a központosított döntéshozatal és szigorú ellenőrzés. A vezető önállóan hozza meg a döntéseket, csupán minimálisan vonja be a munkavállalókat. Előnye a gyors dön-

téshozatal és az egyértelmű elvárások, ugyanakkor hátrányai közé tartozik a kreativitás és az innováció korlátozottsága, valamint a munkavállalók önállóságának, gondolkodásának korlátozása.

A **demokratikus vezetés** a részvételen alapul: a döntéshozatali folyamatba bevonja a munkatársakat, elősegítve ezzel a közös felelősségvállalást és elköteleződést. A kommunikáció nyitott, a vélemények figyelembevétele és a feladatok közös megtervezése erősíti a motivációt és a feladatokhoz való kötődést. Hátránya, hogy a konszenzuskeresés idő- és energiaigényes lehet, és a kompromisszumok révén a döntések gyakran lemondásokkal járnak.

A **ráhagyó (laissez-faire) stílus** a minimális vezetői beavatkozásra épül, magas fokú autonómiát biztosítva a beosztottaknak. Ez különösen előnyös lehet kreatív munkakörnyezetben, ahol a túlzott kontroll gátolná az innovációt. A vezető háttérbe húzódik, a dolgozók önállóan végzik feladataikat. Ez a megközelítés, a célok és feladatok tisztázatlansága kockázatos lehet tapasztalatlan munkavállalók esetében.

2. táblázat: Lewin vezetői stílusainak főbb jellemzői

	autokratikus	demokratikus	ráhagyó (laissez-faire)
döntéshozatal	minden fontos kérdésben a vezető dönt, illetve intézkedik.	fontos kérdésekben a csoport megbeszélés után dönt; ezt a vezető bátorítja és segíti,	csoportos vagy az egyéni döntés teljes szabadsága, a vezető kivonja magát.
irányítás	- a kivitelezést, a tevékenység egyes lépéseit a vezető határozza meg és irányítja, - az utána következő feladatlépések mindig bizonytalanok a beosztottaknak.	- az első megbeszélési szakaszban meghatározzák a csoport célkitűzéseit és az azokhoz vezető út szakaszait, mérőföldköveit, - ha tanácsra van szükség, a vezető két vagy három megoldási alternatívát javasol, a csoport ezek közül választhat.	- a vezető ellátja a csoportot különféle nyersanyagokkal, felajánlja, hogy kérdésekre további tájékoztatást nyújt, - megbeszélésben, vitában egyébként nem vesz részt, azokat nem befolyásolja.

delegálás	• a vezető rendszerint kijelöli minden csoporttag munkafeladatát és meghatározza, hogy kivel kell dolgoznia a feladaton.	• a csoport tagjai szabadon választják meg, hogy kikkel dolgoznak együtt, • a feladatok elosztásáról a csoport határoz.	• a vezető teljesen kima- rad a kérdések megoldásából.
vezető és csoport kapcsolata	• az egyes tagok munkájának dicséretében és bírálatában „személyes” vagy szubjektív, • az aktív csoporttevékenységben csak akkor vesz részt, ha valamit megmutat.	• dicséretében és bírálatában „objektív” vagy „reális”, • igyekszik csoporttagként beilleszkedni anélkül, hogy túlzottan nagy részt vállalna a feladat megoldásában.	• ritkán és csupán külön kérdésre szól hozzá a csoporttevékenységhez, • nem próbál részt venni, illetve nem próbálja befolyásolni a csoporttörténeteket.

Forrás: Lewin et al., 1975, (saját szerkesztés)

A CVF Versengő Értékek Keretrendszere és Lewin klasszikus vezetési stílusmodelljének együttes alkalmazása az akadémiai kutatásokban viszonylag ritka. Cameron Quinn modellje széles körben alkalmazott modell a szervezeti kultúra és vezetés, vezetési szerep és stílus tanulmányozásában, ezzel szemben Lewin vezetési stílusmodellje, alapvetően a vezetői magatartásformák és csoportdinamika vizsgálatára fókuszál. Bár mindkét modell a vezetés különböző aspektusait vizsgálja, az irodalomban kevés példa található arra, hogy ezeket integráltan alkalmazzák.

Szervezeti kultúra és vezetői stílus kapcsolata, hatásuk az munkavállalói elégedettségre és szervezeti teljesítményre

Sok kutatás foglalkozik azzal, hogy egyes vezetői viselkedések, gyakorlatok, stílusok hogyan alakítják a szervezeti kultúrát. Schein (1985) például kimondja, hogy egy vállalkozás kezdeti státuszában a vezető formálja leginkább a későbbi szervezeti kultúrát. Ezzel szemben, amikor egy vállalkozás az érettség fázisába lép a már meglévő szervezeti kultúra nagyban befolyásolja a szervezet vezetőinek viselkedését. Emellett egy szervezetnek sok olyan tulajdonsága, adottsága is van, amely kifejezetten hatással lehet a kultúrára (Kargas, Varoutas, 2015). Ilyen tulajdonságok például a szervezet kora, mérete, az iparág sajátosságai, amiben működik. Kargas és Varoutas (2015) görög telekommunikációs üzleti környezetben végzett vizsgálataira is rámutatnak, hogy nagyon erős és statisztikailag szignifikáns kapcsolat áll fenn a szervezeti kultúra és a vezetési stílus között, például a piac orientált vezetés piac szervezeti kultúrát teremt.

Hazánkban, Magyar (2018) kutatásai vizsgálták a vezetői stílus és szervezeti kultúra kölcsönhatást. Magyarországon leginkább a demokratikus vezetői stílus a jellemző, a kutatásában résztvevők többsége demokratikus vezetői stílusban, vagy ilyen stílusú vezető mellett dolgozik. Ezen vezetői stílus hatásait vizsgálva Magyar (2018) megállapítja, hogy a célorientált, azaz piac szervezeti kultúra és a demokratikus

vezetési stílus között jellemzően csak gyenge kapcsolat van, miközben a demokratikus vezetési gyakorlat és a támogató, klán szervezeti kultúra között jóval erősebb a kapcsolat, ami azt jelzi, hogy ha „egy szervezetnél demokratikus vezetői magatartás a meghatározó, abban az esetben támogató szervezeti kultúra alakul ki”.

A szervezeti kultúra és vezetői stílus kölcsönhatásán felül az is fontos, hogy ezen tényezők vagy ezen tényezők kombinációi hogyan befolyásolják a szervezeti teljesítményt és munkavállalói elkötelezettséget. Amennyiben csak a vezetői stílus hatásait vizsgáljuk, Lewin et. al. (1975) kutatásai szerint a csoporttagok szubjektív megítélése alapján a demokratikus és a laissez-faire vezetési stílust tartották vonzóbbnak, ugyanakkor a feladatok elvégzése és a teljesítmény szempontjából az autokratikus vezetés bizonyult a leghatékonyabbnak. Ezeket az eredményeket több empirikus vizsgálat is megerősítette, azaz a munkavállalói elégedettség azokban a szervezetekben a legmagasabb, ahol a demokratikus vezetés dominál (Bencsik, 2010).

Puni és Bosco (2016) kormányzati szervezeteknél végzett kutatásai felteszik azt a kérdést, hogy vajon a szervezeti kultúra és vezetői stílus mily mértékben befolyásolják a szervezet sikereit. Eredményeik szerint míg a szervezeti kultúra szignifikánsan hozzájárul a teljesítményhez, a vezetői stílus nem. A kutatás eredményei alapján a vezetési stílus inkább a kulturális formálódási folyamatot támogatja, így csak közvetett hatása van, azonban a létrejött kultúra közvetlenül járul hozzá a szervezeti teljesítményhez. Itt érdemes megjegyezni, hogy a vizsgálatban a szervezeti kultúra és a vezetői stílus teljesítményre való hatását külön-külön vizsgálta, nem pedig ezen tényezők kombinációira tért ki.

A szervezeti kultúra szervezeti teljesítményre való hatását Fekete és Dimény (2012) kutatásai is igazolják, mely kutatás során a szervezeti kultúrák értékelése Cameron és Quinn kultúrátípusai segítségével, a vállalati teljesítmények értékelése a Kaplan és Norton-féle (1992, pp.76) kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer (Balanced Scorecard) segítségével történt és kimutatták, hogy a szervezeti kultúrának szignifikáns hatása van a vállalati összteljesítményre.

Németh (2004) két magyarországi, a piacon már legalább 6 éve működő, de eltérő méretű és életciklusban lévő informatikai vállalkozás vizsgálatának vonatkozásban rámutat, hogy a szervezeti kultúra erős, dinamikus kapcsolatban van a munkavállalói elkötelezettséggel. Németh is leírta, hogy a vezetői stílus az, ami a kultúrát formálja, de szerinte annak közvetlen és közvetett hatása is van nemcsak az elégedettségre, de a teljesítményre is. Nem tudta egyértelműen bizonyítani, de elvetni sem tudta a feltételezést, miszerint az erős kultúra, mint hatótényező áll a teljesítmény mögött (Németh, 2004). Ha a vezetés képes nagyobb figyelmet fordítani saját munkatársaira, akkor várhatóan javulnak a munkafeltételek, ami pozitívan befolyásolja a dolgozók teljesítményét, és ezáltal az egész vállalat eredményességét is. A vezetés kulcsszerepet játszik a szervezeti kultúra alakításában, és a vezetési stílus alkalmazkodása döntő lehet a munkavállalói elégedettség és a szervezeti siker szempontjából (Ližbetinová et al., 2016). Más kutatások szintén rámutatnak arra, hogy a változási folyamatok során a vezetők által modellként mutatott és hosszú távon megerősített együttműködés fokozatosan normává kell váljon a szervezeti kultúrában. Ennek hiányában a reformok kudarcot vallhatnak. A folyamatosan sikertelen változási kezdeményezések költséges és nem kívánt következményekhez vezethetnek, amelyek gyakran komoly aggodalomra adnak okot. Mindez tovább erősíti azt az állítást, hogy a vezetés központi szerepet játszik a szervezeti kultúra átalakításában – a merev, hierarchikus modellek helyett az inkluzívabb, emberközpontú megközelítések felé való elmozdulásban, ami végső soron a szervezet teljesítményének javulásához vezet (O'Neill et al., 2021).

Módszertan

Kutatásunk azt vizsgálta, hogy milyen kölcsönhatás van a szervezeti kultúra és a vezetési stílus közt, vannak-e jellemzően domináns kultúra-stílus párok, illetve arra kerestük a választ, hogy egy adott szervezeti kultúrában eltérő vezetési stílusok más eredményt hoznak-e. Kimondottan kerestük azokat a szervezeti kultúra és vezetési stílus kombinációkat, melyek magas szinten hoznak üzleti, szervezeti sikereket és munkavállalói elégedettséget. A szervezeti kultúra felmérését a versengő értékek keret-

rendszere, valamint a vezetői stílusok meghatározását Lewin típusait felmérő kérdőívvel végeztük. A versengő értékek keretrendszerének felméréséhez a Cameron-Quinn-féle OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) kérdéssor került alkalmazásra. Fontos megjegyezni, hogy a kutatásban csak a szervezet jelenlegi kultúrájának meghatározására törekedtünk, a vágyott, ideális szervezeti kultúra felmérésére kutatásunk nem tért ki. A domináns szervezeti kultúra meghatározása hat dimenzió mentén történt (fő szervezeti jellemzők, szervezeti vezetés, vezetési stílus, preferált összetartó erő, stratégiai fókusz és sikerkritériumok). A válaszadóknak minden egyes dimenzióban 4 állítás között 100 pontot kellett elosztani, kvázi pontokkal rangsorolni az állításokat a szervezetükre vetítve, ahol válaszadónként a legmagasabb pontszámot kapott kultúra lett a domináns. A vezetői stílusok feltérképezéséhez Lewin klasszikus vezetéseleméleti modellje szolgált alapul, melyek a demokratikus, autokratikus, laissez-faire stílusok lehetnek. Előbbi felméréséhez 15 kérdést fogalmaztunk meg 1-6 likert skálán a három vezetői stílus (demokratikus, autokratikus, laissez-faire) jellemzőit alapul véve úgy, hogy a kérdések megfelelően reprezentálják a különböző vezetési stílusra jellemzőket. A jellemző vezetői stílus meghatározása a válaszadók által adott egyéni összesített pontszámok alapján történt. A válaszadók azon felül, hogy a kérdéssorokon keresztül meghatározták szervezetük kultúratípusát és közvetlen vezetőjük vezetési stílusát, dictionóm (sikeres-nem sikeres, elégedett-nem elégedett) kérdések által arra is választ adtak, hogy az adott szervezeti kultúra – vezetői stílus kombinációban elégedettnek érzik-e magukat és hogy munkacsoportjuk, részlegük képes-e teljesíteni az elvárt szervezeti, üzleti sikereket, teljesítményt. A szervezeti sikerre vonatkozó megítélés nem KPI-ok elemzésén alapszik, hanem a válaszadók önbevallásán, amelyben arról nyilatkoznak, hogy szervezeti egységük, csapatuk eléri-e célkitűzéseit: eléri-e a meghatározott üzleti teljesítményt, elvégzik-e a kiadott feladatokat határidőre.

Kutatásunk során két hipotézist vetettünk fel:

H1: *Különböző szervezeti kultúrákra különböző vezetési stílusok, illetve stílus-kombinációk jellemzőek.*

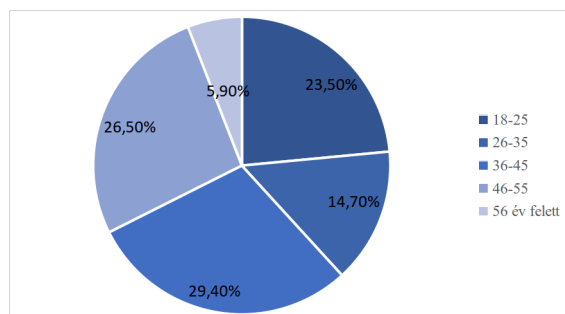
H2: *Vannak kimondottan eredményes és elkötelező szervezeti kultúra és vezetői stílus összeilések, amelyek kiemelkednek a kombinációk közül.*

Minta bemutatása

A vizsgálatban 102 válaszadó válaszait elemeztük. A kutatás nyitott kérdőíven keresztül nem korlátozott konkrét szervezeti jellemzőkre vagy iparágra.

A válaszadók megoszlása az életkor sávok szerint kiegyensúlyozottnak tekinthető, egyedül az 56 év feletti munkavállalók alulreprezentáltak, illetve a 26-35 éves korosztály aránya körülbelül 10%-kal kisebb, mint a többi korosztályé (1. ábra). A válaszadók 79,8% nő és 20,6%-uk férfi.

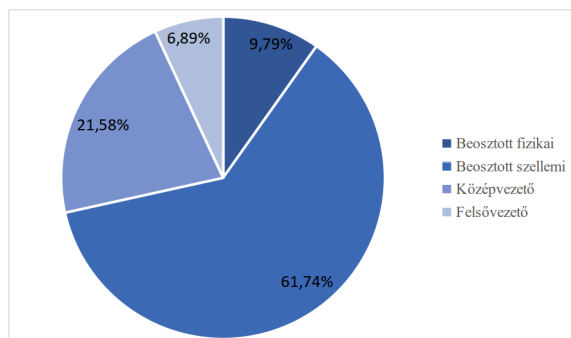
1. ábra — Válaszadók megoszlása életkor alapján



A válaszadók 66,67%-a 11 év feletti munkatapasztalattal rendelkezik, ami előnyös abból a szempontból, hogy valószínű már több vezetővel és több típusú szervezeti kultúrában is dolgoztak, van viszonyítási alapjuk (2. ábra). A kérdőívet 61,8%-ban beosztott szellemi foglalkozásúak, 21,6%-ban középvezetők,

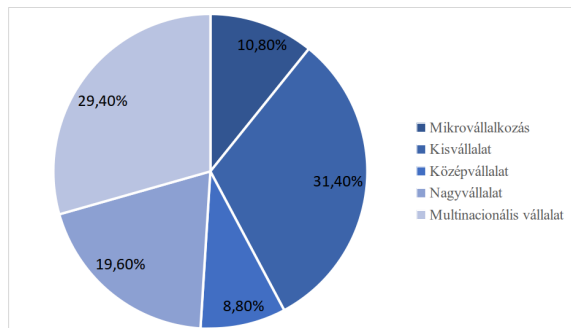
9,8%-ban beosztott fizikai munkások és 6,9%-ban felsővezetők töltötték ki. Utóbbi szegmens alacsony értéke természetes, hisz a felsővezetők aránya a szervezeti életben is alacsonyabb.

2. ábra — Válaszadók megoszlása beosztás szerint



Felmérésünk 51%-ban a kis és középvállalatok körében történt, a válaszadók 49%-a pedig nagy és multinacionális vállalatoknál dolgozik (3. ábra). Mivel a szervezeti kultúra és szervezet mérete közt van összefüggés, ezért ez a kiegyensúlyozott megoszlás hozzájárul a kutatási adatbázis minőségéhez. A Cameron és Quinn (2011) által kidolgozott keretrendszer szerint a kisebb szervezetekre gyakrabban jellemző a klán kultúra, amely az együttműködésre és belső kohézióra épül, míg a nagyobb vállalatokban jellemzőbb a hierarchia vagy a piac kultúra, ahol hangsúlyosabb a formális szabályozottság vagy a verseny. Ugyanakkor az adhokrácia kultúra – amely az innovációra, rugalmasságra és kockázatt vállalásra épül – gyakrabban jelenik meg fiatal, növekedési szakaszban lévő vállalkozásoknál vagy olyan iparágakban, ahol a gyors alkalmazkodás kulcsfontosságú. A minta méret szerinti diverzitása így lehetőséget biztosít a különböző kultúrátípusok összehasonlító vizsgálatára.

3. ábra — Válaszadók megoszlása munkáltatói méret szerint



A szervezetek tevékenységét nézve, a válaszadók széles skáláját fedik le a szektoroknak. 26,5%-ban vettek részt a felmérésben a kormányzati és nonprofit szektorban dolgozók és reprezentált az ipar és termelés (13,7%), technológia, média és telekommunikáció (15,7%) és a pénzügyi szektor is (13,7%).

Eredmények

A vezetői stílus meghatározására a válaszadóknak minősíteniük kellett a Lewin féle vezetési stílus mentén a felettesüket (3. táblázat). 12,7%-uk autokratikus stílusba, 52,0%-uk demokratikus vezetési stílusba, míg 21,6%-uk laissez-faire stílusba sorolta felettesét. 14 válaszadó esetén nem lehetett jól definiáltan meghatározni a felettes vezetői stílusát, így hibrid kategóriák is kialakultak. Ezek közül jelentős a demokratikus-laissez-faire hatán lévő hibrid stílus, ahova a válaszadók 9,8%-a sorolta felettesét. Ezen eredmények egybevágnak Magyar (2018) korábbi kutatási eredményeivel, miszerint Magyarországon valószínűsíthető, hogy a demokratikus vezetői stílus a legelterjedtebb.

3. táblázat: Vezetői stílus típusok megoszlása, aránya

	db	%
autokratikus	13	12,7%
demokratikus	53	52,0%
laissez-faire	22	21,6%
autokratikus, demokratikus	4	3,9%
demokratikus, laissez-faire	10	9,8%
Total	102	100,0%

Habár nincs olyan szervezet, ami tisztán egy szervezeti kultúra típusba tartozna, mégis minden szervezetnek van egy domináns szervezeti kultúra típusa (4. táblázat). A domináns szervezeti kultúrát vizsgálva, a kutatásban résztvevők túlnyomó többsége klán (40,2%) illetve adhokrácia (30,4%) kultúrájú szervezetnél dolgozik. Dominánsan hierarchia kultúrájú szervezet csupán 6,9%-ban jelenik meg a felmérésben. Továbbá egy olyan válasz volt, ahol két szervezeti kultúra típus, az adhokrácia és klán nem tért el szignifikánsan az értékeiben, így nem tudtuk azon válaszadó szervezetének domináns kultúra típusát meghatározni, ezért ezt külön kategóriaként kezeltük.

4. táblázat: Domináns szervezeti kultúra típusok megoszlása, aránya

	db	%
klán	41	40,2
piac	22	21,6
hierarchia	7	6,9
adhokrácia	31	30,4
klán és adhokrácia hibrid	1	1,0
Total	102	100,0

Az első hipotézis vizsgálatához, miszerint a különböző szervezeti kultúrákra különböző vezetési stílusok jellemzőek Chi négyzet tesztet végeztünk. A chi négyzet próba p értéke $p=0,012$, a nullhipotézis elutasítható, mivel szignifikáns kapcsolat van a szervezeti kultúra és a vezetői stílus között. A kiugróan alacsony elvárt gyakorisága (kevesebb, mint 5 a cellák 76,0%-ában) azonban óvatos következtetésre int. A Cramer-V érték 0,278 értékkel közepes erősségű, szignifikáns ($p=0,012$) kapcsolatot jelez, így az eredmények alátámasztják a H1 hipotézist, miszerint a különböző szervezeti kultúrákra eltérő vezetői stílusok jellemzők.

Az alacsony elvárt gyakoriság miatt az eredményeket további vizsgálatokkal is kiegészítettük, ezért a Chi-négyzet próbát Monte Carlo szimulációval is elvégeztük, mely megbízhatóbb p-értékeket ad azokban az esetekben, amikor például az elvárt gyakoriság alacsony. Mint látható, a szignifikáns kapcsolat a szervezeti kultúra és a vezetői stílus között a Monte Carlo szimulációval végzett teszt után is fennáll, a Cramer-V értéke továbbra is 0,278, azaz közepes erősségű kapcsolatot jelez. Összefoglalva a Monte Carlo szimulációval kapott szignifikanciaszint alapján a szervezeti kultúra és a vezetői stílus közötti kapcsolat továbbra is szignifikánsnak tekinthető, ennek értelmében a H1 hipotézis alátámasztható.

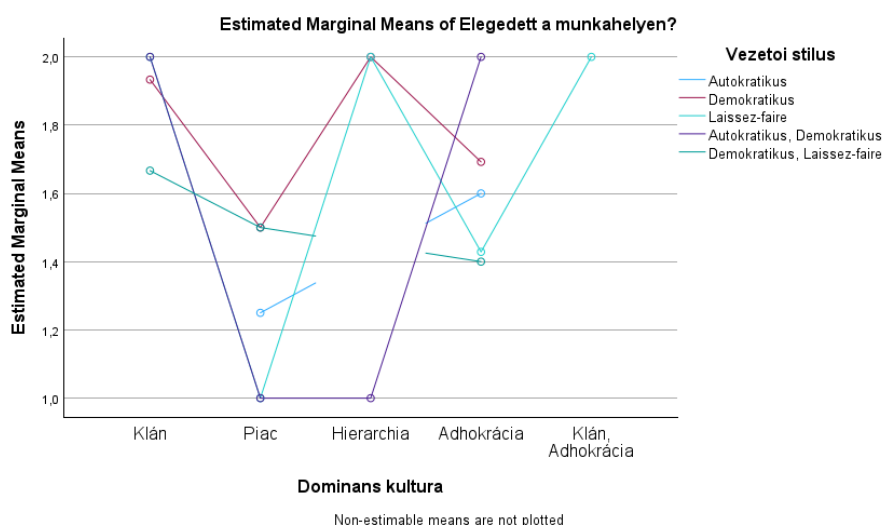
Második hipotézisünk szerint vannak kimondottan sikeres és elkötelező szervezeti kultúra és vezetői stílus párok, melyek kiemelkednek a kombinációk közül. A szervezeti kultúra és vezetési stílus kombinációk vizsgálatát külön elvégeztük a sikertényezőre és az elégedettségre vonatkozóan, azaz külön néztük meg, hogy mely kombinációk hoznak jó szervezeti, üzleti eredményeket és melyek azok, amikben a munkavállalók szívesen, elégedetten végzik munkájukat, ezzel elköteleződve a szervezet felé.

A hipotézis elégedettségi állításának vizsgálatához a vezetői stílust és uralkodó kultúrát független változóként, a munkahelyi elégedettséget függő változóként vizsgáltuk kétutas varianciaanalízissel.

Az eredmények azt mutatják, hogy a modell közepes magyarázóerő mellett ($R^2=0,421$) statisztikailag szignifikáns ($p<0,001$). A domináns szervezeti kultúra hatása szintén szignifikáns ($p=0,006$), azonban a vezetői stílus nem az ($p=0,316$). Következésképpen az elégedettségre főként a domináns szervezeti kultúra hat.

Az interakciós hatás további vizsgálata érdekében marginális átlagokat ábrázoló módszert alkalmaztunk, elsőként a vezetői stílus-kultúra és elégedettség vonatkozásában (4. ábra). Az X-tengelyen látható a domináns szervezeti kultúra, míg az Y-tengelyen az elégedettségi átlag helyezkedik el, a diagram vonalainak meredeksége mutatja az interakciós hatást, míg azok közelsége a hasonló interakciót jelzi. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a klán és adhokrácia típusú kultúrák magasabb elégedettségi szinttel párosultak, ami leginkább a demokratikus és laissez-faire vezetői stílussal való kombináció esetén volt megfigyelhető. Amennyiben kimondottan magas elégedettséget indikáló értékpárokat keresünk, akkor a klán szervezeti kultúra és demokratikus vezetői stílus, illetve az adhokrácia szervezeti kultúra és demokratikus vezetői stílus kombinációk kiemelkedők. Érdekes megfigyelés, hogy utóbbi két kultúra típusnál a demokratikus-autokratikus hibrid vezetői stílus is megjelenik, mint magas elégedettséggel járó kombináció.

4. ábra — A domináns szervezeti kultúra és vezetői stílus kombinációk elkötelezettségi értékei



Előbbieik alapján a szervezeti kultúra főhatása megerősítést nyert, azonban statisztikailag a vezetői stílus interakciós hatása nem volt igazolható. A modellezett marginális átlagok alapján mégis jól kirajzolódó mintázatok mutatkoznak a vezetői stílus és szervezeti kultúra kedvező kombinációiról, azonban a nem szignifikáns interakció okán ezt csupán leíró jelleggel értelmezzük. Röviden összefoglalva: a támogató, bevonó és a napi tevékenységben részt vevő, jelen lévő vezetési stílus és a rugalmas, ember-, kollaboráció- és alkotás központú szervezeti kultúra magasabb munkavállalói elégedettséget eredményez.

Ugyanezen tesztet, beleértve az interakciós hatás vizsgálatot elvégeztük a vezetői stílus – szervezeti kultúra és siker keresztmetszetében is, ahol az üzleti sikereket, sikerességet függő változóként, míg a vezetői stílust és uralkodó kultúrát független változóként vizsgáltuk. Bár a kétutas varianciaanalízis során sem a szervezeti kultúra ($p=0,726$), sem az uralkodó vezetési stílus ($p=0,237$), valamint ezek interakciója

($p=0,925$) nem mutatott statisztikailag szignifikáns kapcsolatot, továbbá a modell magyarázóereje ($R^2=0,186$; Adjusted $R^2=0,021$) gyenge, az interakciós diagramon megfigyelhetők voltak értékelhető mintázatok a becsült marginális átlagok alapján. A klán kultúra vonatkozásában a demokratikus és a demokratikus-laissez-fair határán mozgó vezetői stílus eredményezi a legmagasabb sikerérzet átlagot, míg a hierarchia kultúrával az autokratikus stíluson kívül szinte mindegyik vezetési stílus maximális szinthez közeli sikerérzetet hozott. Szintén kirajzolódott, hogy a „piac” kultúra a demokratikus és laissez-fair kombinációi már alacsonyabb (1,6) sikerérzékelési értéket mutattak. Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy bár statisztikailag nem tudtuk bizonyítani a vezetői stílus-kultúra típus kombinációinak hatását a sikerérzékelésre, azonban az 6. ábra mégis értékelhető eredményekkel szolgált, ezért a H2 hipotézis további vizsgálatát tartjuk indokoltnak a marginális átlagok által jelzett tendenciák alapján.

A 102 szervezeti kultúra és vezetői stílus kombinációit részletesen az 5. táblázat tartalmazza, kiegészítve azzal, hogy adott kombinációkra a válaszadók hány %-a tartotta az adott kombinációt elkötelezőnek, elégedettséget okozónak és sikeresnek. A táblázatban ezen két mutató esetében a magas, 90% feletti értékeket zölddel jelöltük. A demokratikus vezetési stílus bizonyult a legsikeresebb és legelterjedtebb formának szinte minden szervezeti kultúrátípus esetében. A klán típusú szervezetek esetében ez a vezetési forma volt messze a leggyakoribb és a sikerességi arány 97%, az elégedettség pedig 93%, ami magas szintű. Ennek oka, hogy a klán kultúra értékei – mint a részvétel, belső fókusz és emberközpontúság – jól illeszkednek a demokratikus vezetés alapelveihez.

Az adhokrácia kultúrájú szervezetekben is a demokratikus vezetés bizonyult a legsikeresebbnek, még ha előzetesen a laissez-faire stílus tűnt is jobban illeszkedőnek az innováció- és szabadságorientált működéshez. Érdekes módon egy hibrid, autokratikus elemeket tartalmazó vezetési példát is regisztráltak ebben a csoportban, amely azonban elégedettségi szempontból teljes kudarcot mutatott.

A hierarchia és piaci kultúrák esetében már kevésbé egyértelmű a sikeresség. Ezeknél gyakrabban jelent meg az autokratikus vagy laissez-faire stílus, a piac kultúra leggyakrabban az autokratikus vezetési stílussal párosult, viszont nem hozott megfelelő szintű sikerességet, a válaszadók csupán 60-70%-a vallja ezeket a kombinációkat sikeresnek. Ugyancsak megfigyelhető, hogy a hierarchia és piac kultúrák esetén az elégedettség a vezetői stílustól függetlenül alacsonyabb szinten van.

5. táblázat: Különböző szervezeti kultúra és vezetői stílus kombinációk eredményessége

Szervezeti Kultúra	Vezetési stílus	Kombinációk száma	Eredményesség	
			Sikeres	Elégedett
adhokrácia	laissez-faire	2	100%	100%
	demokratikus	4	100%	100%
	demokratikus-autokratikus	1	100%	0%

klán	laissez-faire	7	86%	100%
	laissez-faire-demokratikus	3	100%	67%
	demokratikus	30	97%	93%
	demokratikus-autokratikus	1	100%	100%
hierarchia	laissez-faire	7	71%	43%
	laissez-faire-demokratikus	5	60%	40%
	demokratikus	13	85%	69%
	demokratikus-autokratikus	1	100%	100%
	autokratikus	5	60%	60%
piac	laissez-faire	5	60%	0%
	laissez-faire-demokratikus	2	100%	50%
	demokratikus	6	100%	50%
	demokratikus-autokratikus	1	100%	0%
	autokratikus	8	63%	25%
Rugalmas cégek (klán és adhokrácia egyforma értékkel)	laissez-faire	1	100%	100%
Összesen:		102		

Következtetések

A kutatás célja annak feltárása volt, hogy milyen kapcsolat áll fenn a szervezeti kultúra és a vezetői stílus között, illetve mely kombinációk járulnak hozzá kiemelkedően a munkavállalói elégedettséghez és szervezeti sikerességhez. A szervezeti kultúra méréséhez Cameron és Quinn (2006) versengő értékek keretrendszere, a vezetői stílus meghatározásához pedig Lewin klasszikus modellje szolgált alapul. Az adatgyűjtés során 102 válaszadó töltötte ki a kérdőívet, melyek elemzése kvantitatív módszerekkel történt, többek között khi-négyzet próba, kétutas varianciaanalízis és marginális átlagok ábrázolásával.

Az elemzés eredményei alapján statisztikailag szignifikáns, közepes erősségű kapcsolat mutatható ki a szervezeti kultúra típusa és az alkalmazott vezetői stílus között ($\chi^2(16)=31,428$; $p=0,012$; Cramer's $V=0,278$). A válaszadók legnagyobb arányban a klán (40,2%) és adhokrácia (30,4%) típusú szervezeti kultúrákat azonosították, míg a vezetői stílusok közül a demokratikus stílus dominált (52%).

A kétutas varianciaanalízis alapján a munkavállalói elégedettség szintjét első sorban a szervezeti kultúra befolyásolta szignifikánsan ($p=0,006$), míg a vezetői stílus és a két változó interakciója nem bizonyult

szignifikánsnak. Azonban a marginális átlagok ábrázolása alapján jól kirajzolódó mintázatok figyelhetők meg: a klán és adhokrácia kultúrák a demokratikus, illetve laissez-faire vezetési stílussal kombinálva eredményeztek kiemelkedően magas elégedettségi szinteket. A szervezeti sikeresség esetében a statisztikai szignifikancia nem volt kimutatható, ugyanakkor a vizuális mintázatok itt is hasonló trendet mutattak, ezért a H2 hipotézis további vizsgálatát tartjuk indokoltnak a marginális átlagok által jelzett tendenciák alapján.

Összességében a kutatás megerősítette, hogy bizonyos kultúra–vezetői stílus kombinációk, különösen a rugalmas, emberközpontú kultúrák (adhokrácia és klán) és bevonó demokratikus vezetési stílus kedvezően hatnak a munkavállalói elégedettségre, és közvetve a szervezeti teljesítményre is. Ugyanakkor ugyanez a bevonó, ember központú demokratikus vezetési stílus, a stabilitásra törekvő, rugalmatlan szervezeti kultúrák (piac, hierarchia) esetén, habár teljesíti a szervezeti sikereket, sokkal alacsonyabb elégedettségi szintet okoz, de még így is jobb eredményeket mutat, mint más vezetői stílusok rugalmatlan kultúrákkal alkotott kombinációi.

Limitációk

A kutatás korlátai közé tartozik, hogy a mintavétel nem tekinthető reprezentatívnak, így a publikációban szereplő megállapítások elsősorban jelen mintára, nem pedig a teljes populációra vetítve vonatkoztathatók. Másodsorban, mivel a kérőív önbevallással történt, a szociális elvárásoknak való megfelelés okán az eredmények torzulhatnak, így sikeres működés, vagy elkötelezettség a válaszadó értelmezésétől függenek és nem támaszkodnak objektív mutatókra.

Felhasznált szakirodalom

- Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page, London
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass, San Francisco
- Bencsik A. (2010). Dolgozói elégedettség – A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező. In *Vezetéstudomány* – Budapest Management Review. ISSN: 0133-0179, vol. 36, no.6, pp. 41-47.
- Benedek P. (2014). Compliance menedzsment HR szemmel, *Munkaügyi Szemle Online* 2014: 5 pp. 50-61.
- Fekete, H. & Dimény, E. (2012). Megfelelő kultúra = kiváló teljesítmény?, *Vezetéstudomány*, XLIII. ÉVF. 2012. 4. SZÁM / ISSN 0133-0179
- Fondas, Nanette & Denison, Dan. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*. 16. 203. 10.2307/258613.
- Griffin, R. W. (1990). *Management*. 3rd ed. Houghton Mifflin Company, Boston
- Hartnell, Chad & Ou, Amy & Kinicki, Angelo. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *The Journal of Applied Psychology*. 96. 677-94. 10.1037/a0021987.
- Jaques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. Tavistock.
- Juhász, M., Krén, H. (2024). Az adaptív vezetés jellemzői a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében, *Magyar Pszichológiai Szemle*, Vol. 79: Issue 3
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kargas, A. & Varoutas, D. (2015). On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis, *Cogent Business & Management*, Athens.

-
- Lewin, K. & Lippit, R. & White R. (1975). *Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben, Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi könyvkiadó, 1975. pp. 159-191.
 - Ližbetinová L.; Lorincová S.; Čaha Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises, „*Naše more*” 63(3)/2016., pp. 170-176
 - Magyar P. (2018). *Vezetői magatartás és a szervezeti kultúra összefüggéseinek vizsgálata*, Intézményi TDK Konferencia, Eszterházy Károly Egyetem.
 - Mozaffari, F. A. (2008). *A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership*, International Conference on Applied Economics – ICOAE 2008
 - Németh, G. (2004). *A szervezeti kultúra hatása a szervezeti teljesítményre*. Conference Paper, September 2004
 - O’Neill, D. & De Vries, J. & Comiskey, C M. (2021). Leadership and community healthcare reform: a study using the Competing Values Framework (CVF), *Leadership in Health Services* Vol. 34 No. 4, 2021 pp. 485-498
 - Puni, A. & Bosco, D. K. J. (2016). *Leadership Style, Corporate Culture and Organizational Performance*, RJSSM: Volume: 05, Number: 10, pp 83-90.
 - Quinn, R. E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
 - Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 9.