

BAUER Dávid

HATÉKONY LEADERSHIP MAGATARTÁSOK SZLOVÁK SZERVEZETI KÖRNYEZETBEN

– BEVEZETÉS A SZLOVÁK IMPLICIT LEADERSHIP
ELMÉLETEKHEZ – A GLOBE-KUTATÁS EREDMÉNYEI

Az itt bemutatott kutatás célja az volt, hogy azonosítsa és feltárja a szlovák vállalati környezetben követett és kívánatosnak tartott leadership dimenziókat és bemutassa azokat az implicit leadership elmélet alapján meghatározott magatartásokat, amelyek a sikeres leadershipet támogató magatartásokként jelennek meg (az implicit leadership elmélet szerint az egyének magatartásához kapcsolódó hiedelmek, meggyőződések és értékítéleteik alapján határozzák meg, kit tekintenek vezetőnek, illetve hogyan különböztetik meg a hatékony vezetést a nem hatékonytól). Ehhez a GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness) kutatását használta fel a szerző empirikus alapként. A faktorelemzéssel előállított kutatási eredmények azt bizonyítják, hogy definiálhatók a nemzetközi mintán elkülöníthető implicit leadership elméletektől jól megkülönböztethető szlovák implicit leadership elméletek. Statisztikai próbáinak eredményei azt mutatják, hogy léteznek olyan leadership faktorok, melyek a szlovák és a magyar vállalati környezetben is megjelennek, illetve feltárhatók olyan implicit leadership elméletek, melyek megítélése ebben a régióban egységesnek tekinthető.

Kulcsszavak: leadership, implicit leadership elméletek, Szlovákia, Globe-kutatás

A legutóbbi évtizedben drámaian átalakult a szlovák munkaerőpiac, és a megváltozott felvételi gyakorlat következményeként a vezető-beosztott kapcsolatrendszer. A nagyfokú digitalizáció és hálózatosodás, a multinacionális vállalatok megjelenése mind a formális, mind pedig a pszichológiai szerződésekben új alapra helyezték ezt a kapcsolatrendszert.

Míg 1993-ban, Szlovákia megalakulása után, az újonnan privatizált vállalatok nagy része még hazai kézben volt és hazai vezetők irányították, valamint a külföldi beruházások mértéke 1997-ben 58 107 millió SKK (1928 millió EUR) volt, addig a közvetlen külföldi beruházások mértéke (FDI) 2009-ben elérte a 807 470 millió SKK-t¹ (26 803 millió EUR). Talán nincs olyan munkavállaló, aki ne tapasztalta volna meg, milyen hatással volt a külföldi vezetők országba történő beáramlása.

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

A munkavállalók stratégiai erőforrásokká váltak, akik elé ugyanakkor új kihívásokat állított ez a rendszer. A privatizáció és a külföldi irányítás elfogadása mellett szembe kellett nézniük a külföldi vezetők vezetési stílusával, a nyelvi korlátokkal, a

külföldi menedzsmentiskolákban nevelkedett vezetők elképzeléseivel, az alkalmazott vezetési technikákkal, szemben az eddigi rendszer felbomlásával: az autokratikus és paternalisztikus vezetésmóddal, az intenzív erő kultúrával, valamint a felelősség elkerülésével (Bakacsi – Heidrich, 2011).

Az új befektetési lehetőségeket kihasználó külföldi vezetőket ugyancsak próbára tette az új környezet (Bauer, 2004).

A kommunista „piacgazdaság” alatt sajátosan torzult közép-európai fejlődés eredményeként alakultak ki a menedzsment- és leadership stílusok, valamint az ezekhez szervesen kapcsolódó teljesítményértékelési rendszerek (Vargic, 2002). Karoliny, Farkas és Poór (2009) kutatása szerint a 97 vizsgált magyarországi vállalat alkalmazottjainak 80%-ánál alkalmaznak formalizált teljesítménymenedzsment-rendszert, miközben a kelet-európai országokban ez az arány mindössze 59,1%.

Az alkalmazottak vezetőkkel való munkakapcsolatát alapvetően határozta meg az, hogy mint beosztottak milyen jelentést tulajdonítottak ennek a kapcsolatrendszernek, a vezető kompetenciáinak, a vállalatban elért teljesítményének, erőfeszítéseinek, motivációjának, készségeinek és képességeinek, elfogadva azt, hogy jelentős szerepe van a kultúrkörnyezetnek, amelyben a beosztottak ezeket a tulajdonságokat, készségeket, képességeket megítélik. A vállalatvezetők szempontjából meghatározó kérdéssé vált, hogy a külföldi stakeholderek teljesítménynyomása közben a szervezetek tagjai hogyan állíthatók a közös vállalati célok irányába, hogyan fejleszhető pozitív kapcsolatuk, kötődésük a szervezettel, annak vezetőivel. Emellett fokozatosan előtérbe került az is, hogy a változó környezeti feltételek mellett a munkavállalók elégedettsége révén hogyan biztosítható a vállalatok profitabilitása (Silvestro, 2002), ezzel egyidejűleg megtartva ugyanakkor az egyén individualitása és a tudás vállalatba történő integrálása közötti egyensúlyt (Mueller – Dyerson, 1999). Mindazonáltal több példa is igazolja, hogy a kelet-közép-európai vállalatok lelkesen vezették be a nyugati kultúrájú szervezeti környezetre kifejlesztett vállalati teljesítménymenedzsment-rendszereket, melyek azonban nem hozták meg a várt eredményeket (Buhovac – Groff, 2012).

Napjainkban sokkal nagyobb szükség van a hatékony kultúrák közötti kommunikációra, együttműködésre és kooperációra, mint eddig bármikor, nemcsak a hatékonyság, hanem az emberi kapcsolatok javítása érdekében is. A vállalati vezetőnek rendelkeznie kell azzal a látszólag természetes képességgel, hogy egy másik ember ismeretlen, és számára nehezen értelmezhető

gesztusait ugyanúgy értelmezze, mint az illető honfitársai és munkatársai, sőt akár utánozni is tudja a másik megnyilvánulásait (Earley – Mosakowski, 2005). A folyamatos tőkehiány miatt a gazdasági növekedés elképzelhetetlen a külföldi tőke beáramlása nélkül, ami a kelet-közép-európai gazdasági környezetben még inkább szükségessé teszi az említett képesség birtoklását. A visegrádi négyek országai (Magyarország, Lengyelország, Csehország és Szlovákia) politikai és gazdasági egymásra utaltsága miatt szükséges lenne, hogy ezen országok vállalati vezetői a lehető legpontosabban tudják értelmezni a közös gazdasági tömörülés vállalataiban meghonosodott vezetési stílust.

A megváltozott környezet és a vállalati szükségletek ellenére kevés olyan szlovákiai kutatás született, melyre a vezetők vezetési modelljeik kialakításakor építhettek volna, illetve visszajelzést adott volna a szlovákiai vállalatok alkalmazottjai által preferált vezetési stílusról. Mindez feltűnő olyan környezetben, melyben egyébként sok kultúrakutatás született (Vargic, 2002), jóllehet gyakran találkozunk azzal a megállapítással, hogy a szervezeti kultúra és a leadership összefüggnek (Schein, 1992).

A GLOBE azon nemzetközi kutatások egyike, melynek egyik legfontosabb megállapítása, hogy az operatív menedzsmentgyakorlat visszatükrözi azt a társadalmi orientációt, melyben működik (House – Javidan, 2004). Szlovákiában még nem készült olyan átfogó tanulmány, mely bemutatná a szlovák vállalati környezetben kívánatosnak tartott vezetési stílusokat, vagy a vezetési stílus kérdéseit kívánna összekapcsolni az ország, illetve a szervezetek kultúráját meghatározó tényezőkkel, ellentétben például Csehországgal vagy Magyarországgal, ahol a GLOBE-kutatás – mely éppen a vállalati leadership és kultúra kutatására irányul – eredményei már ismertek (bár a cseh eredmények nem validáltak). A környező országokban, köztük Magyarországon és Lengyelországban is születtek ezzel kapcsolatos kutatások. Kiezun (1991) bemutatta, hogy a magyar és lengyel vállalati leadership a legkevésbé merev és autokratikus, miközben a menedzsment döntéshozatal a legkevésbé centralizált és bürokratikus a közép-európai régióon belül. Az ebben a tanulmányban bemutatott kutatásom pont ennek az úrnek a kitöltését tűzte maga elé.

Kutatásom keretét és modelljét a GLOBE-kutatás központi modellje adja. Ebben az írásban a szlovák környezetben megjelenő implicit leadership elméletet, az azokat alkotó leadership faktorokat és a közöttük lévő kapcsolatrendszerrel, valamint a szlovák és magyar implicit leadership elméletek közötti korrelációt mutatom be.

Elméleti háttér

A GLOBE egy olyan, 62 országra kiterjedő nemzetközi kultúrák közti összehasonlító kutatási program, amelynek a kelet-közép-európai országok közül Magyarország, Csehország, Szlovénia és Lengyelország is része volt.² A program alapvető célja, hogy hat alapvető kérdésre adjon választ (kibontva a már kifejtett főbb célokat):

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

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

A GLOBE-kutatás leadershiphez kapcsolódó elméleti háttérét az *implicit leadership* elmélet (Lord – Maher, 1991), az *érték-hiedelem* kulturális elmélet (Hofstede, 1995), az *implicit motivációs* elmélet (McClelland, 1985) és a szervezeti formák és hatékonyság *strukturális kontingencialista* elmélete (Donaldson, 1993) adják.

A GLOBE-programban részt vevő kutatók által megfogalmazott leadership definíció az *implicit leadership* elméletre támaszkodik. Ezen elmélet szerint az implicit leadership elméletek az egyének azon vezetői tulajdonságokra és magatartásokra vonatkozó meggyőződései, hiedelmei és sztereotípiái, amelyek mentén a vezetők megkülönböztethetők a nem vezetőktől (House – Wright – Aditya, 1997). Ennek alapján a GLOBE által megfogalmazott általános, de egyben többféle megközelítést is magába foglaló leadership definíció szerint a leadership az egyén azon képessége, amellyel másokat befolyásol, motivál és képessé tesz, hogy hozzájáruljanak annak a szervezetnek az eredményességéhez és sikerességéhez, amelynek tagjai (House – Javidan, 2004).

A kérdőív 112 leadership jellemzőt tartalmaz. Ezek a jellemzők (tulajdonságok és sikeres viselkedésminták) a leadership elméletekből, a fókuszcsoportos felmérésekből, interjúkból és elemzésekből kerültek ki. Ezeket a tulajdonságokat faktoranalízissel 21 leadership változóba sűrítették, majd ezeket a változókat másodlagos faktoranalízissel ismét négy változóba csoportosították. Két változó koncepcionális okokból történő kettéválasztásával jutottak el a végső hat globális leadership dimenzióhoz (House – Javidan, 2004). A leadership változókat, illetve azoknak faktoranalízissel történt csoportosítását az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

A 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership skála és leadership attribútumaik

MÁSODLAGOS VÁLTOZÓK	A másodlagos változókat alkotó elsődleges leadership változók <i>Elsődleges változókat alkotó elemek</i>
KARIZMATIKUS	<p>Jövőképpel bíró karizmatikus <i>Előrelátó, felkészült, jövőképpel bíró, előre tervező</i></p> <p>Inspiráló karizmatikus <i>Lelkes, pozitív, morális erjesztő, motivációt felkeltő</i></p> <p>Önfeláldozó karizmatikus <i>Kockázatvállaló, önfeláldozó, meggyőző</i></p> <p>Integritás <i>Becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i></p> <p>Döntésképesség <i>Makacs, döntésképes, logikus, intuitív</i></p> <p>Teljesítményorientáció <i>Fejldésorientált, kiválóságorientált, teljesítményorientált</i></p>

CSOPORTORIENTÁLT	<p>Együttműködő csoportorientáltság Csoportorientált, együttműködő, lojális, konzultáló</p> <p>Csoportintegrátor Kommunikatív, csapatépítő, informált, integrátor</p> <p>Diplomatikus Diplomatikus, szókimondó, nyer-nyer problémamegoldó, eredményes alkudó</p> <p>Rosszindulat* Ellenséges, nem egyenes, bosszúálló, ingerlékeny</p> <p>Adminisztratív kompetencia Rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</p>
ÉNKÖZPONTÚ (NÁRCISZTIKUS)	<p>Énközpontúság Önérdékű, nemrésztvevő, magányos, társaságkerülő</p> <p>Státustudatosság Státustudatos, osztálytudatos</p> <p>Konfliktusteremtő Normatisztelő*, titkolózó, csoporton belüli versengő</p> <p>Önigazoló Indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</p> <p>Procedurális-bürokratikus Rituális, formális, megszokáspárti, ügyrendi</p>
RÉSZVÉTELI	<p>Autokratikus* Autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista</p> <p>Részvételtől elzárkózó Nem delegáló, mikrovezető, nem egyenlőségpárti, egyénorientált</p>
HUMÁNORIENTÁLT	<p>Visszafogottság Szerény, háttérbe húzó, türelmes</p> <p>Humánorientáció Nagylelkű, könyörületes</p>
AUTONÓM	<p>Autonóm Individualista, független, autonóm, egyéni</p>

Forrás: Hanges – Dickson (2004: p. 131., 137.) és Bakacsi – Sarkadi-Nagy (2003) alapján

*Fordított értékkel kódolt skálák.

A fenti jellemzők mérése 7 fokozatú Likert-skálán történt, amelynek segítségével a válaszadó eldönthette, hogy az adott tulajdonság, illetve magatartás mennyire segíti, vagy éppen gátolja, hogy valakiből az adott társadalmon, illetve szervezeten belül kiváló vezető legyen.

Ezen belül a kérdőív az eredeti skála többféle finomítását is alkalmazza: általában az egyes kérdések két végpontját a dimenzió szerint értelemszerűen megcímkezték, és a skála középpértéke is ennek megfelelően változó értelmezéssel bír, gyakori továbbá a skála megfordítása is. Az egyes változók megbízhatóságát a társadalomtudományi kutatási gyakorlatban bevett Cronbach-alfa mérőszámmal mérték.³

Az implicit leadership elmélet

A leadershipet definiáló kutatók megállapításai legfőképp abban különböznek egymástól, hogy mely tulajdonságokat, magatartást, szerepet tekintik irányadónak az elmélet kialakításánál. Egyes kutatásokban a leadership szerepe a vállalatokban végbemenő változási folyamatokon és a vállalati kultúra kapcsolatában

definiált (a vezető elsődleges szerepe, hogy megszüntesse a vállalati csoportok aggodalmait és szorongását), amint azt Schein is a leadership és változás kapcsolatánál hangoztatta (Schein, 1992). Később megjelent a globális leadership fogalma, mely a globális gazdaság lényegességét is hangoztatja, és úgy definiálja a leadershipet, mint „kultúrákon és nemzeteken átívelő befolyást” (Dorfman – House, 2004).

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

Az ILT alapfeltevéseit legszembetűnőbben a következő állítások érzékeltetik:

- A beosztottak különböző jellemzőket tulajdonítanak vezetőiknek, és az alapján fogadják el őket, hogy milyen a kapcsolat a vezető tényleges magatartása és a követően lévő implicit leadership elmélet között.
- Az ILT meghatározza, moderálja, befolyásolja a vezetés és a vezető elfogadottságát, képességét a befolyásolásra és azt, hogy beosztottjaik milyen státust és privilégiumokat tulajdonítanak a vezetőnek.
- Krízishelyzetben megnő a karizma észlelésének esélye, és a beosztottak különbözőképpen értékelik a karizmát, attól függően, hogy a vezető maga felelős-e a krízishelyzetért vagy sem (Lord – Emrich, 2001).
- Esetenként egyes környezeti tényezők – mint például a vállalati vagy társadalmi kultúra – felelősek az implicit leadership eltérőségéért. Ennek megfelelően az elmélet szerint a különböző kultúrákra különböző ILT-elméletek jellemzőek. Ezzel az implicit leadership elmélet épít az érték-hiedelem elméletre (McClelland, 1985), mely szerint a kultúrák tagjai által vallott értékek és hiedelmek meghatározzák, hogy a látott magatartást a követők milyennek érzékelik, és ez milyen

reakciókra készíti őket, akár tudatos vagy tudatalan motivációs alapon. Erre az elméleti megközelítésre épít a GLOBE-kutatás is.

Kutatási kérdések

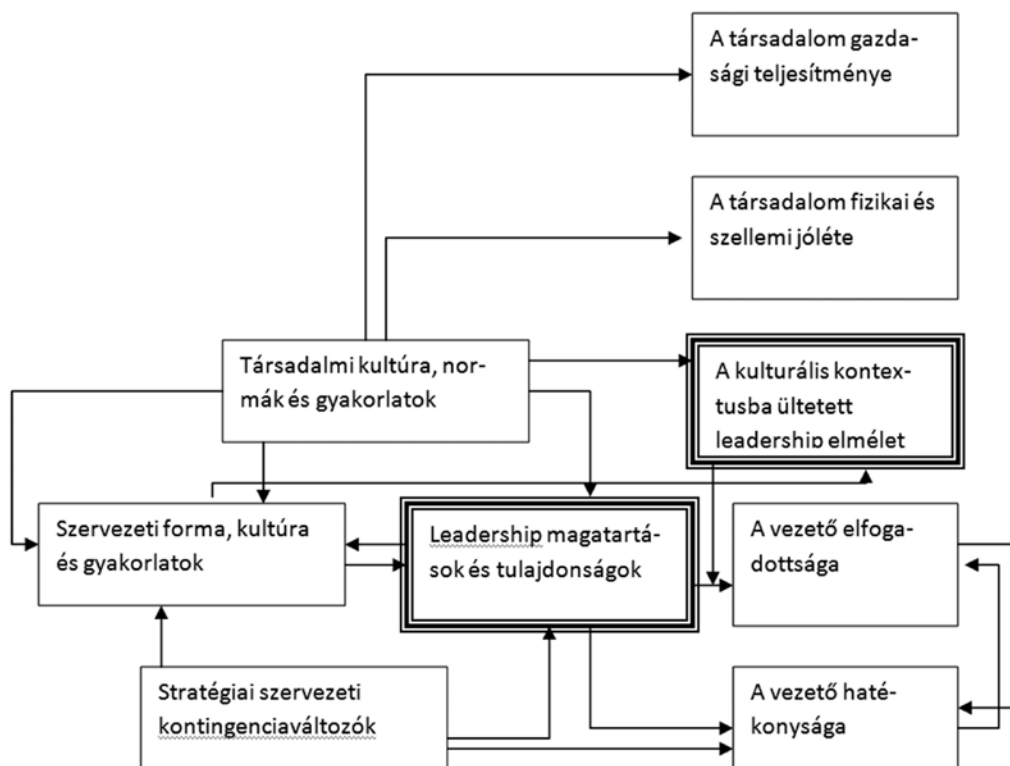
Kutatásom a következő kérdésekre kereste a választ:

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

A Globe-kutatás modellje alapján határoztam meg azt a kutatási modellt, melyben kutatási kérdéseimet operacionalizáltam (1. ábra).

1. ábra

A GLOBE-kutatás elméleti modellje, kiemelve a kutatásomban szemléltetett területeket



Forrás: House et al. (2004) alapján

Hipotézisek

Kutatási kérdéseim vizsgálatát több, általam felállított hipotézis tesztelésén keresztül végeztem el. Az implicit leadership elmélet több, egymással kapcsolatban lévő alapfeltevésre épül, így az alábbiakban megfogalmazott hipotézisek között is létezhet valós kapcsolat. A hipotézisek mellett kérdésként megfogalmazott kiegészítő kérdések célja a hipotézisek mélyebb feltárása, értelmezése. A kutatásom az alábbi hipotézisek vizsgálatára irányult:

H1: A szlovák GLOBE-minta alapján elkülöníthetők olyan implicit leadership elméletek, melyek különböznek a nemzetközi mintából feltárt implicit leadership elméletektől. Mindeközben a GLOBE-kutatásban univerzálisnak bizonyult karizmatikus leadership magatartás a szlovák környezetben is általánosan sikeresnek elfogadott leadership tulajdonság.

H2: A szlovák elvárt vezetési stílus hasonlóságot mutat a magyarral, annak ellenére, hogy a magyar minta meglehetősen speciális és elkülönül a kelet-közép-európai klaszterből (a latin leadership klaszterbe sorolt). Mivel a GLOBE-kutatás kiterjedt Magyarországra is, rendelkezésemre áll a magyarországi minta, összehasonlíthatók a két ország elvárt vezetői stílusai, és véleményem szerint, felfedezhető ezen változókon a közös államban való több évszázados együttélésnek a nyoma. Összehasonlíthatóak – mi több: hasonlóságot mutatnak – a magyarországival a Szlovákia magyarok lakta régióiban (itt elsősorban Szlovákia déli határ menti területeire, a pozsonyi, nagyszombati és nyitrai megyékre gondolok) működő vállalatokban fellelhető leadership elméletek. *Melyek ezek a közös vezetési stílusjegyek?*

A kutatás

A minta résztvevői és az adatelemzés lépései

Az adatbázis összeállítását és a kutatás nagy részét 2007–2012 között végeztem.

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

Középvezetőként a GLOBE azokat a vezetőket definiálja, akik öt szervezeti hierarchikus szint esetén a legfelső (első számú vezető), illetve a legalsó (végrehajtó) hierarchikus szint között helyezkednek el, ötnél több hierarchikus szint esetében az alsó kettő, illetve a felső kettő szint közötti középvezetők kérdőívei kerülhetnek a mintába.

A vizsgálat tehát Szlovákiában működő vállalatok középvezetői körében történt. A mintában szereplő vállalatokkal kapcsolatban nem feltétlenül elvárt, hogy szlovák tulajdonban legyenek, az azonban a változók torzítását elkerülendő megkövetelt, hogy a válaszadó középvezetők idegen menedzsmenthatástól mentesek legyenek, azaz a megkérdezett középvezetők ne legyenek napi kapcsolatban a külföldi menedzsmenttel (ebből adódhatna ugyanis az, hogy átveszik az ő kulturális és vezetői értékrendjüket, így nem a szlovák, hanem a külföldi leadershipről kaptam volna eredményeket). A mintába 73 középvezető került. A kutatásban való részvétel anonim és önkéntes alapú volt.

A GLOBE-kérdőív alapvetően két kérdőívváltozattól áll. A két változatban közösek a kívánatos vezetési stílust leíró kérdések (2. és 4. kérdőívblokkok). Eltérés viszont, hogy az ALFA kérdőívváltozat a szervezeti kultúra, a BÉTA kérdőívváltozat a nemzeti kultúra jelenlegi (1. kérdőívblokk), illetve kívánatos (3. kérdőívblokk) jellemzőit méri. Kutatásomban a Gamma kérdőívet használok, amely egy kérdőívbe szerkesztve tartalmazza mind az ALFA kérdőív szervezeti kultúrát mérő, mind a BÉTA kérdőív nemzeti kultúrát mérő kérdésváltozóit.

A mintavétel kérdőíves felméréssel történt, az eredeti angol nyelvű kérdőívet a GLOBE követelményeinek megfelelően magam fordítottam szlovák nyelvre (lektorálta Anna Lašáková, PhD, pozsonyi Comenius Egyetem) és a független kéz által az angol nyelvre visszafordított kérdőívet kötelezően validáltattam a GLOBE-kutatás lektoraival.

Az adatgyűjtést ketten folytattuk: Csiba Zsuzsanna és magam osztottuk ki a kérdőíveket, mi is elemezzük őket.⁴ A primer kérdőíves adatfelvétel mellett a dolgozatban feltüntetetek szekunder adatokat is, melyeket a Szlovák Statisztikai Hivatal adatbázisából nyertem. A szekunder adatok segítségével a szlovákiai vállalati környezetet mutatom be.

A kutatás során elsősorban kvantitatív, többváltozós statisztikai elemzéseket alkalmaztam, emellett általános statisztikai elemző vizsgálatokat is végeztem. A korrelációs együtthatók révén vizsgáltam a hipotéziseimben is lefektetett összefüggéseket, és határoltam el a vezetői prototípusokat. A specifikus szlovák leadership változókat faktoranalízissel állítottam elő, melyeket összehasonlítottam a GLOBE által előállított elsődleges és másodlagos változókkal, valamint a magyar mintából előállított leadership faktorokkal is. Általános statisztikai módszerekkel vizsgáltam a minta jellemzőit, valamint az egyes változók eloszlását.

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

- általános statisztikai módszerek és elemzések, a minta leadership mutatóinak, valamint vállalati mutatók átlaga, szórás, egyes változók eloszlása, gyakoriságok,
- GLOBE-változók kiszámítása a kutatási program szintaxisa szerint,
- szlovák vezetői prototípusok elhatárolása faktoranalízissel és azok összevetése a másodlagos GLOBE leadership változókkal, valamint a 2000 után gyűjtött magyarországi adatokból generált faktoranalízis eredményeivel,
- a szlovákiai elsődleges és másodlagos (GLOBE) leadership változók értékeinek összehasonlítása a magyarországi elsődleges és másodlagos leadership változó értékeivel,
- a GLOBE szintaxissal nyert elsőrendű leadership skála megbízhatóságának vizsgálata Cronbach-alfa mérőszámmal (nem feltételezve, hogy az elemek közötti variancia egyenlő),
- összegző skálák létrehozása a faktoranalízis adatai alapján, és e skálák megbízhatóságának vizsgálata Cronbach-alfa mérőszámmal,
- a magyar és szlovák leadership faktorok közötti kapcsolat vizsgálata független mintás t-próbák segítségével.

A mintában szereplő vállalatokat úgy választom meg, hogy azok többféle kultúrát is reprezentáljanak, a tisztán hazai tulajdonúaktól (azon belül állami, illetve magántulajdonú) a vegyes (külföldi tulajdonú, multinacionális) vállalatokig. A kutatás relevanciáját és földrajzi reprezentativitását elősegítve előnyös, ha a vállalatok nem ugyanabból a régióból, hanem szétszórtnak, egész Szlovákia területéről, minél több megyéből kerülnek ki. Ennek sikerességéről a kutatási eredmények korlátainál kitérek majd.

Mivel a szlovák gazdasági környezetről szekunder adatokkal is rendelkeztem, kutatási kérdéseim megválaszolásakor a szlovákiai gazdasági környezet azon dimenzióit is figyelembe vettem, amik hatást gyakorolhatnak a Szlovákiában kialakult implicit leadership elméletekre. A mintából nyert adatokat összevettem ezekkel a szekunder adatokkal is, megvizsgálva a minta reprezentativitását.

Szlovákia bruttó nemzeti össztermékének több mint 49%-át 8 kerület közül a pozsonyi, nagyszombati, valamint a nyitrai kerület adja, ahonnan a kutatásom mintájában részt vevő valamennyi vállalat telephelyét tekint-

ve származott. Az adatrögzítés is ezekben a régiókban történt, 73 középvezető közül valamennyien ebben a régióban dolgoznak.

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

Szlovákia gazdasági környezetét és a kutatási mintát leíró statisztikai adatokat a 2. táblázatban foglalom össze. Az összehasonlítás segített abban, hogy a minta reprezentativitásáról már a részletes elemzés és a kutatási kérdések megválaszolása előtt rendelkeztem bizonyos ismerettel.

2. táblázat

A szlovák gazdasági környezet és a kutatási minta jellemzői

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

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

Forrás: saját kutatási eredmények

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

Mint ahogy a szlovákiai, általam gyűjtött minta adatai nem teljesen GLOBE-konformok (a három, már jelzett iparágon kívül nehézipari vállalat és állami intézmény

is szerepel a mintában), és mivel a legtöbb eddigi elemzés – a 2011-es longitudinális elemzésen kívül (lásd Bakacsi – Heidrich, 2011) – az 1995. évi alapadat-felvételek eredményeire támaszkodik, a magyar és a szlovák leadership stílusok összehasonlításához a magyarországi GLOBE-kutatás során 2005-től gyűjtött, szintén nem 100%-os GLOBE-kutatás konformmintát használok⁵ (lásd: 3. táblázat). A mintát tovább formáltam olyan módon, hogy mind az összetétele szerint, mind pedig szármagában összehasonlítható, kontrolált varianciájú mintákat kapjak (legalább 7 féle iparágat tartalmazzon, beleértve a GLOBE-kutatás által definiált 3 iparágat és a nehézipart is, egy iparág aránya se lépje túl a mintában a 25%-ot).

3. táblázat

Az általam összeállított, 2000 után felvett magyar minta összetétele

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

Forrás: saját kutatási eredmények

A kutatás eredményei

Bevezetés a szlovákiai implicit leadership elméletekhez

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

A 4. táblázatban mutatom be a 21 elsődleges GLOBE leadership faktor szlovák mintán mért átlagértékeit és alapvető leíró statisztikai adatait. A táblázatban a legnagyobb értéktől a legkisebb értékig haladva csökkenő sorrendbe állítottam az elvárt tulajdonságokat, magatartásbeli mintákat. Mivel hétfokozatú Likert-skálát alkalmaztam az egyes változók mérésére, ezért az értékek 1 és 7 között mozoghatnak.

Látható, hogy a Diplomátikus változó a leginkább általánosan hatékonyan elfogadott, miközben az Énközpontúság hatékony leadershipet gátló, általánosan elutasított változó. Külön kiemelendő a Rosszindulat változó, mint hatékony leadershipet gátló tényező, mely a mintában a legalacsonyabb szórással rendelkezik – azaz nagy egyetértésben elutasított vezetői tulajdonság! A Diplomátikus változóé a harmadik legalacsonyabb szórás. A szórás- és átlagértékekből látható, hogy a hatékony leadershipet támogató változók értékeinek szórása összességében a legalacsonyabb, melyek közül két tulajdonság, az Inspiráló karizmatikus és a Jövőképpel bíró karizmatikus, karizmatikusságot megjelenítő változó.

Az 5. táblázat szemlélteti a másodlagos GLOBE leadership változók (főfaktorok) eredményeit, valamint azoknak összehasonlítását a szlovákiai GLOBE Student Studies felmérés eredményeivel (Remišová – Lašáková, 2011; Csiba, 2012). A szlovákiai egyetemi környezetben végzett kutatás a GLOBE projekt Student Research adaptációjában készült, közel 400 egyetemi hallgató kérdőíves lekérdezésével.

Mivel egyik hipotézisem a szlovák, illetve magyar leadership stílusok közötti kapcsolatot is előrevetíti, az 5. táblázat ötödik oszlopában a magyarországi 2000 után gyűjtött GLOBE-minta eredményeire is reflektálok. A magyarországi mintát – mint azt már korábban említettem – magam állítottam össze úgy, hogy az mind szármagában, mind pedig összetételében hasonlítson a szlovákiai, általam nyert mintához.

A másodlagos leadership változókat a teljes nemzetközi minta adatbázisán a 21 elsődleges leadership változó faktorelemzésével hozták létre, áttekinthetőbbé téve és megkönnyítve ezzel az egyes országok közötti leadership stílusok eltéréseinek/kezelésének általános szemléltetését (5. táblázat).

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

A leadership változók megbízhatóságának vizsgálatát a Cronbach-alfa mutatóval végeztem el, amely a nemzetközi minta leadership változóinak megbízhatóságával is összehasonlíthatóvá teszi azokat – utóbbiak esetében a leadership skálák megbízhatósága magas (Hanges – Dickson, 2004). A 21 leadership változóból 12-nek a megbízhatósága 0,5 felett van (6. táblázat), ez is igazolni látszik azt a tényt, hogy a

Az elsődleges leadership változók eredményei

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

Forrás: saját kutatási eredmények

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

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

Forrás:saját kutatási eredmények

teljes nemzetközi adatbázis faktoranalízisével kialakított leadership változók többsége a szlovák mintán is megbízható mérőeszköznek bizonyult, azok között érdemi kapcsolat fedezhető fel. A legmagasabb megbízhatósággal az Integritás, Autokratikus, Jövőképpel bíró karizmatikus, Rosszindulat és Inspiráló karizmatikus elsődleges leadership faktorok rendelkeznek.

Mindemellett sikerült elkülönítenem sajátos szlovák leadership faktorokat is.

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

Az elsődleges leadership változók megbízhatósága és az azok közötti korreláció

Az elsődleges leadership faktor megnevezése	Cronbach-alfa	A vele leginkább korreláló elsődleges leadership változó és a korrelációs együttható mértéke	
Teljesítményorientáció	0,509	Jövőképpel bíró karizmatikus	0,564
Autokratikus	0,783	Rosszindulatú	0,651
Visszafogottság	0,287	Döntésképeség	0,494
Önfeláldozó karizmatikus	0,483	Jövőképpel bíró karizmatikus	0,574
Együttműködő csoportorientáltság	0,682	Inspiráló karizmatikus	0,734
Döntésképeség	0,315	Csoportintegrátor	0,523
Önigazoló	0,302	Integritás	-0,524
Jövőképpel bíró karizmatikus	0,758	Inspiráló karizmatikus	0,734
Humánorientáció	0,272	Együttműködő csoportorientáltság	0,310
Integritás	0,786	Rosszindulat	-0,602
Adminisztratív kompetencia	0,608	Csoportintegrátor	0,554
Autonóm	0,619	Autokratikus	0,523
Státustudatosság	0,550	Teljesítményorientáció	0,320
Inspiráló karizmatikus	0,751	Csoportintegrátor	0,734
Rosszindulat	0,786	Autokratikus	0,651
Konfliktusteremtő	0,286	Autokratikus	0,594
Diplomatikus	0,010	Együttműködő csoportorientáltság	0,506
Procedurális – bürokratikus	0,491	Önigazoló	0,420
Részvételtől elzárkózó	0,652	Autokratikus	0,559
Csoportintegrátor	0,535	Inspiráló karizmatikus	0,566
Énközpontúság	0,462	Autokratikus	0,605

Forrás:saját kutatási eredmények

A faktorelemzés eredményei varimax rotáció után

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

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Varimaxwith Kaiser Normalization.

Forrás:saját kutatási eredmények

Az alkalmassági tesztek eredményei

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

Forrás:saját kutatási eredmények

A rotáció segített abban, hogy a többszörös korrelációk kivédésével javíthassak a faktorok és változók közötti kapcsolat egyértelműségén. A közös variancia elemzéséhez az SPSS főfaktor módszerét használtam (Principal Axis Factoring). A főfaktorok előállításánál figyelembe vettem a 112 leadership tulajdonság, valamint 21 elsődleges faktor között meglévő korrelációt. Az egymással leginkább korreláló elsődleges leadership változókat a 6. táblázat tartalmazza.

A faktorelemzést a minta nagyságából kifolyólag a 21 elsődleges leadership változóra végeztem el (a korrelációs mátrix 112 item esetén végzett faktorelemzés esetén ugyanis nem pozitív definit). A futtatási eredményeket tartalmazó output tábla (lásd 7. táblázat) korrelációs mátrixánál látható, hogy sok változó egymással is korrelál.

Éppen ezért a faktorelemzés által létrehozott változók véglegesítésénél, illetve magyarázatánál ezeket a korrelációkat figyelembe kellett vennem.

A minta faktorelemzésre való alkalmasságát a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), valamint Bartlett-féle khi-négyszet teszttel külön vizsgáltam (8. táblázat).

A szignifikancia 0 eredményére való tekintettel a változók függetlenségének a hipotézisét elvettem, miközben a KMO mutató eredménye arra utal, hogy adataim alkalmasak látens változók előállítására. Az 5 faktor a teljes minta varianciájának 67%-át magyarázza, ezért újabb változók kiszűrésére további faktorelemzést már nem végeztem (a 21-ből csak 4 változónak alacsonyabb a kommunalitása 0,4-nél, lásd a 9. táblázatot). A GLOBE kutatócsapatának módszerével egyezően a faktorok kialakításához összegző skálákat használtam.

A főfaktorok kialakításánál figyelembe kellett vennem, hogy a minta nagysága miatt olyan változók is bekerülnek egy faktorba, melyek faktorsúlya 0,75 alatti, csökkentve annak megbízhatóságát. Mivel a minta nagysága nem engedte meg, hogy a faktorelemzést az egyedi jellemzők/tulajdonságok alapján végezzem el, továbbá mivel fontosnak tartottam azt, hogy a szlovák implicit leadership változókat jelentő faktorokat minél több másodlagos (statisztikailag megbízható) faktor magyarázza – az alacsony kommunalitású változókat nem szűrtem ki a mintából. Ezzel tudom biztosítani

Az elsődleges leadership változók kommunalitása

	PAF kommunalitás
Teljesítményorientáció	,522
Autokratikus	,752
Visszafogottság	,682
Önfeláldozó karizmatikus	,693
Együtműködő csoportorientáltság	,702
Döntésképeség	,551
Önigazoló	,543
Jövőképvel bíró karizmatikus	,799
Humánorientáció	,361
Integritás	,627
Adminisztratív kompetencia	,537
Autonóm	,366
Státustudatosság	,345
Inspiráló karizmatikus	,678
Rosszindulat	,700
Konfliktusteremtő	,668
Diplomatikus	,563
Procedurális-bürokratikus	,357
Részvételtől elzárkózó	,515
Csoportintegrátor	,667
Énközpontúság	,522

Forrás: saját kutatási eredmények

azt, hogy egyfelől további kutatások, illetve elemzések alapjául szolgálhassanak, másfelől, hogy a több változóból alkotott főfaktorok és skálák a gyakorlatiasság szempontjából jobban felismerhetők.

Miután elvégeztem a faktorelemzést, 5 főfaktort azonosítottam (lásd: 10. táblázat), ezekből pedig – figyelembe véve a változók közötti korrelációt – 4 implicit leadership elméletet definiáltam:

- Jóakarató atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető),
- Énközpontú kiskirály,
- Visszafogott válságvezető (level 5 leader⁶),
- Humánorientált.

10. táblázat

A főtengely mentén végzett faktorelemzés saját értékei

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

Forrás: saját kutatási eredmények

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

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

- Jóakarató, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai paternalista vezető),
- Énközpontú kiskirály,
- Visszafogott válságvezető (level 5 leader).

A skálák megbízhatóságát külön teszteltem a Cronbach-alfa mutatószám segítségével. A Jóakarató, atyáskodó csoportvezető változó és Visszafogott válságkezelő változó megbízhatóságát vizsgálva viszont arra az eredményre jutottam, hogy a két, alacsony kommunalitású változó a már kialakított skálák megbízhatóságát is rontotta.

Ezért végül úgy döntöttem, hogy a humánorientált változót – alacsony megbízhatósága ellenére – meghagyom önállóan. A változókat és az azokat alkotó elsődleges leadership faktorokat, valamint a skálák megbízhatóságát a következő táblázatban foglalom össze (11. táblázat).

11. táblázat

A szlovákiai leadership gyakorlatra jellemző implicit leadership elméletek

A főfaktor megnevezés (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A skála megbízhatósága (Cronbach-alfa)
Jóakarató, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető)	Együttműködő csoportorientáltság	0,782
	Döntésképeség	
	Integritás	
	Adminisztratív kompetencia	
	Státustudatosság	
	Inspiráló karizmatikus	
	Diplomatikus	
	Csoportintegrátor	
Énközpontú kiskirály	Autokratikus	0,813
	Önigazoló	
	Autonóm	
	Rosszindulat	
	Procedurális-bürokratikus	
	Részvételtől elzárkózó	
	Énközpontúság	
	Konfliktusteremtő	
Humánorientált	Teljesítményorientáció	0,523
	Önfeláldozó karizmatikus	
	Jövőképpel bíró karizmatikus	
Humánorientált	Visszafogottság	0,229
	Humánorientáció	

A szlovák GLOBE-minta alapján elkülöníthető implicit leadership elméletek megnevezései szubjektívek bár, viszont nagyban épülnek a leadership elméletekre, valamint a szlovákiai gazdaságra jellemző munkaszervezeti modellekre és a már bemutatott másodlagos statisztikai adatokra. A minta elemszámának korlátai ellenére is sikerült tehát elkülöníteni olyan implicit leadership elméleteket, melyek jellemzőek a szlovákiai

gyökerezhet a keresztény-katolikus kultúrkörnyezetből is), melyre a közvetlen ellenőrzés, a szervezeti vezetők atyáskodó magatartása jellemző. Operacionalizálható tehát olyan implicit leadership elmélet, melyre jellemző a szervezeten belüli közvetlen ellenőrzés és státustudatos irányítási forma, miközben ez ebben a kulturális közegben, mint a hatékony leadershipet segítő implicit leadership elmélet jelenik meg (12. táblázat).

12. táblázat

A szlovák mintán azonosított implicit leadership elméletek leíró elemzése

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

Forrás: saját kutatási eredmények

vállalati környezetre. Ezzel igazoltam első hipotézisemet. Az egyes elméletek elfogadottságára, illetve a hatékonysági vagy gátló tényezőként való megjelenésére az implicit leadership elméletek leíró elemzési eredményei utalnak.

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

Az elemzésből egyértelmű, hogy ezeknek a kritériumoknak egyik főfaktor sem felel meg maradéktalanul.

Mindazonáltal elkülönülnek olyan főfaktorok, melyek értékei igen közel állnak ezekhez a kritériumokhoz: az első és harmadik főfaktor (Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető, illetve Visszafogott válságvezető).

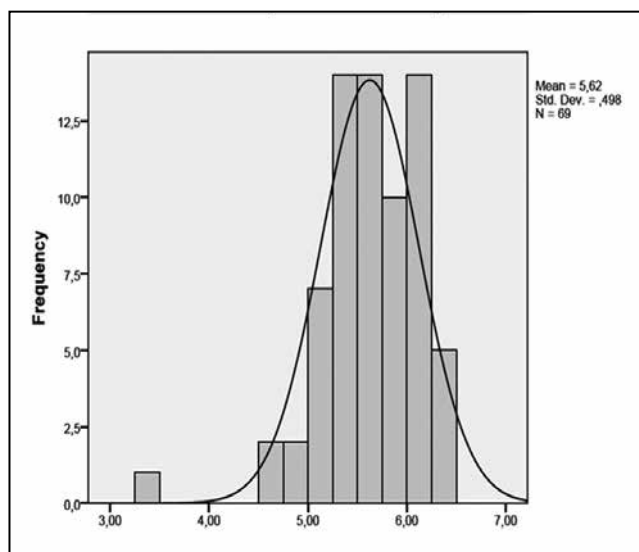
Elemzésem eredményei arra utalnak, hogy Szlovákiát a nagy hatalmi távolságával és gyenge bizonytalanságkerülésével a „család” szervezeti típus jellemzi (ami

Az elemzés eredményeiből az is kiolvasható, hogy mindhárom, a karizmatikusságot megjelenítő elsődleges leadership faktor olyan skáláknak vált elemévé, melyek – magas megbízhatósággal, magas átlagértékekkel – közel állnak az univerzálisan elfogadott leadership elmélethez. Szintén feltűnő a Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető implicit leadership elmélet alacsony szórásértéke, amely így nem valószínűsíti a normálistól eltérő sajátos eloszlást a mintán belül. Érdekes grafikusán is szemléltetni az egyes implicit leadership elméletek mintán belüli eloszlását is (2. ábra).

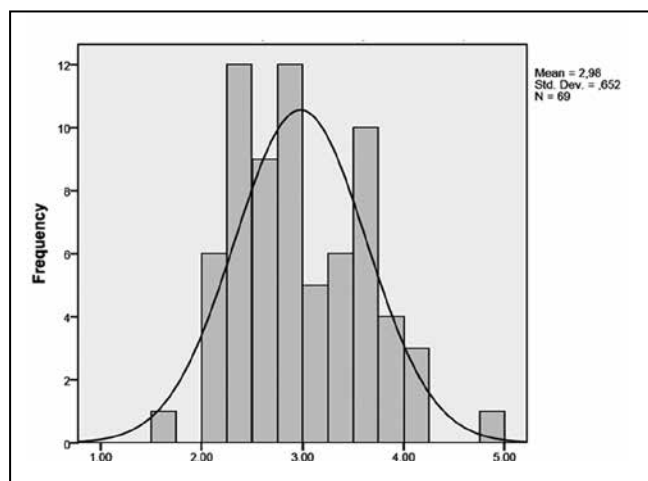
2. ábra

Az implicit leadership elméletek eloszlása a szlovákiai mintában

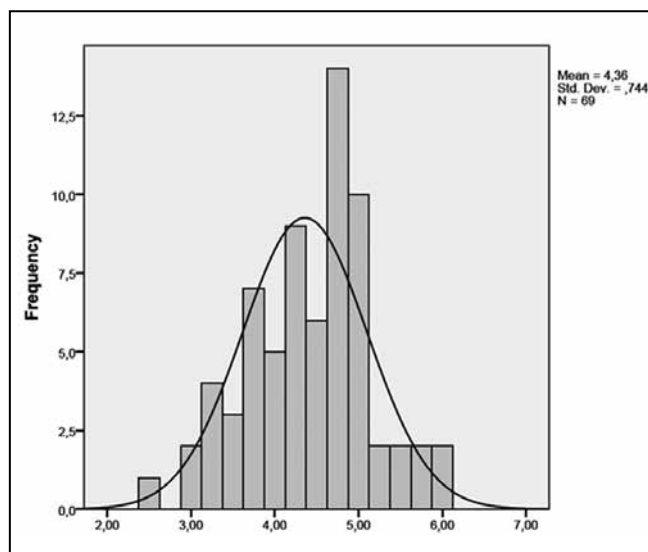
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető



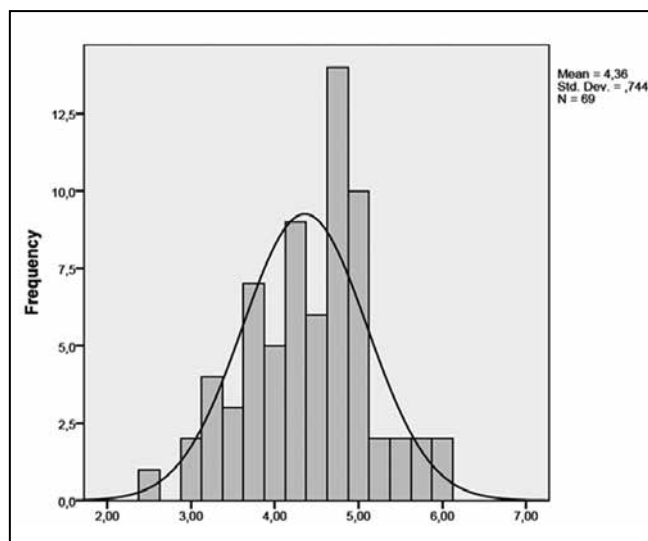
Énközpontú kiskirály



Visszafogott válságvezető



Humánorientált



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

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

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

A mintám elemzése során azonosított szlovákiai implicit leadership elméletek egyértelműen különböznek a nemzetközi minta alapján definiált implicit leadership elméletektől. Hasonlóságot csupán a „Humánorientáció” főfaktoránál lehet felfedezni, amely azonban alacsony megbízhatóságú. Ezt szemléltetem a 13. táblázatban, a táblázat csak azokat a nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméleteket tartalmazza, melyek egyes attribútumai hasonlóságot mutatnak az általam meghatározott implicit leadership elméletekkel.

Az eredmények nem meglepők. Már a szlovák adatokkal feltöltött elsődleges leadership változók megbízhatóságánál említettem, hogy azok több mint fele (12/21) magas megbízhatósággal rendelkezik. Ezért az egyes változók szlovákiai középvezetők általi értelmezése némileg megegyezik a nemzetközi mintában szereplő vezetők értelmezésével, mindazonáltal az általam azonosított kelet-közép-európai vezetési stílusjegyek még a kisszámú minta eredményeinek tükrében is szembetűnőek. Erre utalnak az egyes faktorok között már ismertetett korrelációs együtthatók. Sikerteljes tehát elhatárolnom a jellegzetes szlovák implicit leadership elméleteket, melyek különböznek a nemzetközi implicit leadership elméletektől. Ugyanakkor a „Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető”, az „Énközpontú kiskirály”, valamint a „Humánorientált” implicit leadership elméletek hasonlítanak leginkább a nemzetközi minta alapján elhatárolt leadership skálákra. Igazolni tudtam tehát második hipotézisemet is.

Forrás: saját kutatási eredmények

A szlovákiai implicit leadership faktorok nemzetközi összehasonlítása

A szlovákiai implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok		A nemzetközi mintából kialakított implicit leadership elméletek és az őket alkotó faktorok	
A főfaktor megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok	A másodlagos leadership változó megnevezése (implicit leadership elmélet)	A skálákat alkotó elsődleges leadership faktorok
Jóakarátú, atyáskodó csoportvezető (kelet-európai vezető)	Együtműködő csoportorientáltság Döntésképeség Integritás Adminisztratív kompetencia Státustudatosság Inspiráló karizmatikus Diplomatikus Csoportintegrátor	Csoportorientált	Együtműködő csoportorientáltság Adminisztratív kompetencia Diplomatikus Csoportintegrátor
Énközpontú kiskirály	Autokratikus Önigazoló Autonóm Rosszindulat Procedurális-bürokratikus Részvételtől elzárkózó Énközpontúság Konfliktusteremtő	Énközpontú (nárcisztikus)	Konfliktusteremtő Önigazoló Procedurális bürokratikus
Visszafogott válságvezető (level 5 leader)	Teljesítményorientáció Önfeláldozó karizmatikus Jövőképpel bíró karizmatikus	Nincs hasonló implicit leadership elmélet	
Humánorientált	Visszafogottság Humánorientáció	Humánorientált	Visszafogottság Humánorientáció

Forrás: saját kutatási eredmények

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

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

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

Először a magyarországi mintából különítettem el implicit leadership elméleteket faktoranalízissel, varimax rotációt alkalmazva. Ez a magyar minta nem

azonos az eredeti (1995-ben felvett és a GLOBE-publikációk háttérét jelentő) mintával. Ezt a mintát úgy válogattam össze, hogy az adatfelvétel idejében közelebb legyen a szlovákiai adatfelvételhez, és a minta iparági összetétele is a szlovákiai minta összetételével hasonlóságot mutasson (lásd: 14. táblázat).

14. táblázat

A szlovák és a magyar minta összehasonlítása

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

Forrás: saját kutatási eredmények

A magyarországi mintán végzett faktorelemzés eredményei
varimax rotáció után

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

Forrás: Saját kutatási eredmények

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

A faktorelemzés eredményeiből azonban kivehető, hogy a magyar mintában nem különíthetők el olyan implicit leadership elméletek, mint a szlovákiai mintából (lásd a 15. táblázatot).

Faktorelemzéssel a következő implicit leadership elméleteket tudtam azonosítani a magas számú (12/21) nagyfokú kommunalitással rendelkező változók mellett. A KMO & Bartlett-teszt itt is szignifikáns eltérést mutat a faktorok között, miközben öt faktor a teljes minta varianciájának 63%-át magyarázza. Az egyes skálákat alkotó elsődleges leadership faktorokat összehasonlítva a szlovákiai implicit leadership elméletekkel a 16. táblázatban szemléltetett hasonlóságokat, illetve különbségeket találhatjuk.

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

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

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

Ehhez független mintás t-próbát használtam, ahol a csoportosító változó az adott országot identifikáló szám (1 = Szlovákia, illetve 2 = Magyarország), a függő változók pedig a válaszadások Likert-skálán mért eredményei az egyes leadership változók esetében (17. táblázat).

VEZETÉSTUDOMÁNY

A magyar és a szlovák implicit leadership elméletek összehasonlítása

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

Forrás: saját kutatási eredmények

A magyar és a szlovák minta eredményeinek összehasonlítása

	Identifikátor	N	Átlag	Szórás
Csoportorientált	1,00	69	5,8242	,48424
	2,00	201	5,7841	,45122
Énközpontú	1,00	69	3,4508	,60853
	2,00	201	3,3929	,60099
Részvételi	1,00	69	5,1484	,94537
	2,00	201	5,2048	,80683
Humánorientált	1,00	69	4,3587	,74351
	2,00	201	4,9668	,73787
Autonóm	1,00	69	3,8913	1,12987
	2,00	201	3,4391	1,00674
Karizmatikus	1,00	69	5,7902	,57042
	2,00	201	5,8503	,53689

Forrás: saját kutatási eredmények

A magyar és a szlovák minta eltérő másodlagos leadership faktorai

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

Forrás: saját kutatási eredmények

A 18. táblázatban csak azokat az elsődleges és másodlagos leadership faktorokat mutatom be, amikben a szlovák és magyar minta szignifikánsan eltér. Látható, hogy bár az egyes változók átlagértékei között a 27-ből (együttesen, az elsődleges és másodlagos faktorok) csak 10 esetben van szignifikáns különbség, mégis az egyes változók korrelációja közötti különbségek eredményeztek más-más implicit leadership elméleteket, a négyből három esetben.

Szintén megfigyelhető, hogy a magyar mintában is megjelenik az Énközpontú kiskirály implicit leadership elmélet, amely minden változójában megegyezik a szlovákiai elmélettel, és az ezt az elméletet körülhatároló változóknak csak egy változó (Rosszindulat) esetében van szignifikáns eltérés a két ország implicit leadership elmélete között. Tanulságos, hogy úgy tűnik, a kelet-európai térségben sokkal egyszerűbb konszenzusra jutni a leadershipet gátló, egyben elutasított implicit leadership elméletekben, mint a leadership hatékonyságát elősegítőekben. A humánorientáltság és visszafogottság pedig egyik mintában sem tartozik sem a hatékony leadershipet gátló, sem a támogató faktorok közé, miközben szórásuk mindkét mintában a legmagasabb.

Összefoglaló és további kutatási irányok

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

A kutatási kérdések megfogalmazásánál a vállalatokat és vállalati vezetőket körülvevő gazdasági, illetve társadalmi feltételrendszerből indultam ki, megvilágítva a kutatás szervezettelméleti háttérét is.

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

- sikerült elkülöníteni a szlovák környezetre jellemző sajátos implicit leadership elméleteket és faktoranalízissel bemutatni a közöttük lévő függvényszerű kapcsolatot,
- a GLOBE-kutatás által definiált másodlagos leadership faktorok közül a szlovákiai vezetők hatékonynak tekintik a Karizmatikus leadershipet,

- sikerült ezeknek a nemzetközi mintával való összevetésével meghatározni a nemzetközi mintától való különbözőségeket, illetve hasonlóságokat,
- sikerült egy, a 2000-es évek második felében felvett magyarországi minta összeállításán keresztül bemutatni a szlovákiai és a magyarországi implicit leadership elméletek közötti különbségeket, illetve hasonlóságokat.

A minta nagysága ugyanakkor nem engedte meg további felvetendő kutatási kérdések megválaszolását, mindazonáltal munkám további szlovákiai leadership kutatások vizsgálatát alapozhatja meg.

A szlovák leadership kutatások – köztük az én munkám is – adósak még azzal, hogy meghatározzák a leadership stílusok kialakulásának állomásait, bemutatva annak jellegzetességeit a transzformáció időszakától napjainkig.

Úgy vélem, ez a lemaradás ma már nehezen ledolgozható.

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

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

A GLOBE-kutatás eredményei, reményeim szerint, új, hiánypótló eredményekkel kecsegtetnek a kultúra-közi kutatások, hatékony leadershipről szóló elméletek, szervezeti gyakorlat és a szlovák társadalomban fellelhető szellemi és anyagi jólét közötti kapcsolat leírása és elemzése terén. A kutatás eredménye mindamelllett, hogy segíthet megválaszolni több társadalmi szintű elméleti kérdést, számos gyakorlati kérdésre is választ ad. Általa a szlovák üzleti világ is meríthet a publikált kutatási eredményekből, melyek így hozzájárulhatnak a Szlovákiában preferált vezetési stílus feltárásához és megértéséhez.

Lábjegyzet

¹ Capital asset and reinvested Profitban kifejezve, forrás: Szlovák Nemzeti Bank (2010)

² Továbbá 2006-ban Románia is felkerült a GLOBE térképére.

³ A Cronbacha számításának képlete: $\alpha = Np/[1+p(N-1)]$, ahol N az

adott mutatóhoz tartozó változók száma, p pedig az egyes kérdésekre adott válaszok közötti korrelációs együtthatók átlaga (Carmines – Zeller, 1979). A kérdések számának (ceterisparibus, azaz azonos átlagos korrelációs együtthatók melletti) növekedésével a képlet tulajdonságai miatt kevés számú változó esetén önmagában is nő az α értéke.

⁴ Csiba Zsuzsanna a teljes minta kultúráváltóit vizsgálta és elemezte, míg én a leadership változókra koncentráltam.

⁵ A mintát a GLOBE magyarországi vezető kutatója, Bakacsi Gyula bocsátotta rendelkezésemre.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi, Gy. – Heidrich, B.* (2011): Still the Home of Barons or Yet the Land of Participation? An attempt to Typify the Change of Hungarian Leadership Style in the Transition Period. 2011 Chemnitz East Forum conference paper
- Bakacsi, Gy. – Sarkadi-Nagy, A.* (2003): Latinos magyar leadership-vezetés felfogásunk a GLOBE-kutatás tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, V., 3–4. szám: p. 7–26.
- Bauer, D.* (2004): Priemyselné parky a ich úloha v ekonomike krajiny. Diplomadolgozat. Ekonomická Univerzita v Bratislave, FPM
- Buhovac, A.R. – Groff, M.Z.* (2012): Contemporary performance management systems in Central and Eastern Europe: synthesis of the empirical literature. *Journal of Eastern Management Studies*, Vol. 1/2012: p. 69.
- Buzády, Z.* (2010): The emergence of a CEE-regional multinational – A narrative of the MOL Group plc. *Journal of Eastern Management Studies*, Vol. 1/2010: p. 60.
- Csiba Zs.* (2012): Kultúra és vezetés. Rigorózus munka. Selye János Egyetem: p. 69.
- Donaldson, L.* (1993): *Anti/management theories of organization: Critique of paradigm proliferation.* Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Collins, J.* (2001): Level 5 leadership. The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, January: p. 67–76.
- Dorfman, P.W. – House, R.J.* (2004): Cultural Influences on Organization Leadership. in: House, R.J. et al.: *Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies.* Beverly Hills, CA.: Sage Publications: p. 62–63.
- Earley, P.Ch. – Mosakowski, E.* (2005): Kulturális intelligencia. *Harvard Business Manager*: p. 82.
- Hanges, P.J. – Dickson, M.W.* (2004): The Development and Validation of the Globe Culture and Leadership Scales. in: House et al.: *Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies.* Beverly Hills, CA.: Sage Publications: p. 122–133.
- Hofstede, G.* (1995): *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values.* Beverly Hills, CA.: Sage Publications

- House, R.J. – Javidan, M.* (2004): Overview of GLOBE. in: House et al.: Culture, Leadership and Organizations, the GLOBE study of 62 Societies. Beverly Hills, CA.: Sage Publications: p. 9–28.
- House, R.J. – Wright, N.S. – Aditya, R.N.* (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership. A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: Early, P. C. – Erez, M. (eds.): New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology. San Fransisco: The New Lexington Press
- Karoliny, Zs. – Farkas, F. – Poór, J.* (2009): Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. Journal of Eastern Management Studies. Vol. 1/2009: p. 9–47.
- Kovács E.* (2004): Pénzügyi adatok statisztikai elemzése. Budapest: Tanszék Pénzügyi Tanácsadó és Szolgáltató Kft.
- Kiezun, W.* (1991): Management in socialist countries: USSR and Central Europe. Berlin, New York: Walter De Gruyter
- Lord, R.G. – Emrich, C.G.* (2001): Thinking Outside the Boks by Looking Inside the Box: Extending the Cognitive Revolution in Leadership Research. Leadership Quaterly, 11(4): p. 551–579.
- Lord, R.G. – Maher, K.J.* (1991): Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Ebertyman
- McClelland, D.C.* (1985): Human motivation. Glenview. IL: Scott, Foresman
- McClelland, D.C. – Burnham, D.H.* (1976): Power is the great motivator. Harvard Business Review, March-April: p. 100-110.
- Mueller, F. – Dyerson, R.* (1999): Expert Human or Expert Organizations? Organization Studies, 20/2: p. 225-256.
- Phillips, J.S. – Lord, R.G.* (1981): Causal Attribution and Perception of Leadership. Organization Behavior and Human Performance, 28: p. 143–163.
- Remišová, A. – Lašáková, A.* (2011): Slovak Republic Country report. in: Čater, T. – Lang, R.: Values and Leadership Expectations of Future Managers from Transforming Societies. Chemnitz: Chemnitz University of Technology
- Silvestro, R.* (2002): Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. Journal of Operations and Production Management: p. 22–32.
- Schein, E.H.* (1992): Organization Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass
- Vargic, B.* (2002): National culture and human resources management practices. Ph.D. thesis, Bratislava

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Fülöp Gyula, tanszékvezető, egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **Hódiné Hernádi Bettina**, egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem; **Polyák Ildikó**, főiskolai docens, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Dr. András Gábor**, academic coordinator, Higher Colleges of Technology, United Arab Emirates; **Kéry Dóra** főiskolai adjunktus, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Dr. Tardos Katalin**, főiskolai docens, IBS Nemzetközi Üzleti Főiskola; **Kis Gergely**, tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; ügyvezető, eNET Internetkutató és Tanácsadó Kft.; **Hauck Zsuzsanna**, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem; **Morvai Róbert**, Ph.D. hallgató, Szent István Egyetem, financial assistant, Nord Anglia Education Ltd.; **Dr. Szegedi Zoltán**, egyetemi tanár, Pannon Egyetem; **Dr. Sebestyén Zoltán**, egyetemi docens, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; **Bauer Dávid**, Ph.D. hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

VEZETÉSTUDOMÁNY