

**Pécsi Tudományegyetem
Pszichológiai Doktori Iskola
Alkalmazott Pszichológiai Program**



A felhatalmazás kulturális mintázottsága

PhD értekezés

Készítette: Márta Bettina

Témavezető: Dr. Kovács Zoltán

2013

Tartalomjegyzék

| | |
|---|-----------|
| 1. Bevezetés..... | 3 |
| 2. Szakirodalmi áttekintés: Felhatalmazás..... | 7 |
| 2.1. Felhatalmazás meghatározások..... | 7 |
| 2.2. A felhatalmazás megjelenése a korai vezetéspszichológiai elméletekben..... | 11 |
| 2.3. A felhatalmazás gyökerei a humanisztikus pszichológiában és a motivációs elméletekben..... | 13 |
| 2.4. A felhatalmazás tudományos megközelítései..... | 15 |
| 2.4.1. A felhatalmazás strukturális megközelítései..... | 15 |
| 2.4.2. A felhatalmazás leadership megközelítései..... | 16 |
| 2.4.3. A felhatalmazás motivációs megközelítései..... | 17 |
| 2.5. Felhatalmazás kutatások..... | 19 |
| 2.6. Bizalom alapú felhatalmazás – saját modell..... | 27 |
| 3. Szakirodalmi áttekintés: Nemzeti és szervezeti kultúra..... | 29 |
| 3.1. Kultúravizsgálatok és megközelítések..... | 29 |
| 3.1.1. Az egykultúrás vizsgálatok..... | 29 |
| 3.1.2. A többkultúrás vizsgálatok..... | 29 |
| 3.2. Szervezeti kultúra..... | 30 |
| 3.3. Kultúradimenziók és modellek..... | 32 |
| 3.3.1. Kluckhohn és Strodtbeck..... | 34 |
| 3.3.2. Trompenaars..... | 35 |
| 3.3.3. Hofstede..... | 36 |
| 3.4. GLOBE elméleti háttér..... | 38 |
| 3.5. A GLOBE klaszterek bemutatása..... | 41 |
| 4. Szakirodalmi áttekintés: Vezetés és bizalom a kultúra tükrében..... | 47 |
| 4.1. Kultúra és vezetés összefüggések..... | 47 |
| 4.2. GLOBE leadership terminológia – Implicit Leadership Elméletek..... | 47 |
| 4.3. Kultúra és szervezeti bizalom összefüggések..... | 51 |
| 5. Kutatási modell, kutatási kérdéscsoportok és hipotézisek..... | 69 |
| 5.1. Kutatási kérdéscsoport I.: Kultúra és felhatalmazás kapcsolat..... | 70 |
| 5.2. Kutatási kérdéscsoport II.: A vezetés és felhatalmazás kapcsolat..... | 78 |
| 5.3. Kutatási kérdéscsoport III.: Bizalom és felhatalmazás kapcsolat..... | 79 |
| 6. A kutatás módszerei és a vizsgálati minta..... | 83 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 6.1. | Kutatási módszerek | 83 |
| 6.2. | A vizsgálati minta | 86 |
| 6.3. | A szekunder adatok felhasználásából eredő korlátok | 88 |
| 7. | Kutatási eredmények | 89 |
| 7.1. | Kultúra és felhatalmazás össze függéseinek elemzése | 89 |
| 7.1.1. | Hipotézis 1: A felhatalmazás minták kultúrafüggők. | 89 |
| 7.1.2. | Hipotézis 2: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását befolyásolják a nemzeti kultúra értékei. | 98 |
| 7.2. | Vezetés és felhatalmazás össze függéseinek elemzése | 105 |
| 7.2.1. | Hipotézis 3: A munkavállalói felhatalmazottság érzet és a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások összefüggnek. | 105 |
| 7.3. | Bizalom és felhatalmazás össze függéseinek elemzése | 108 |
| 7.3.1. | Hipotézis 4: A munkavállalói felhatalmazottság érzet bizalmi alapokra épül | 108 |
| 7.4. | A GLOBE kulturális klaszterek jellemzése | 112 |
| 8. | Megvitatás..... | 159 |
| 9. | Köszönetnyilvánítás | 167 |
| | Irodalomjegyzék..... | 168 |
| | Ábrák jegyzéke | 179 |
| | Táblák jegyzéke | 182 |
| | Mellékletek..... | 184 |

1. Bevezetés

Multinacionális vállalatoknál folytatott szervezetfejlesztési munkám és párhuzamosan végzett doktori tanulmányaim során szakmai érdeklődésem egyre inkább a felhatalmazás és a kultúra kapcsolatának vizsgálatára irányult. Hazai és nemzetközi kollégákkal, vezetői csapatokkal dolgozva egyre inkább foglalkoztatott a felhatalmazás, a felhatalmazó vezetés mibenléte, a munkavállalói felhatalmazottság érzetet befolyásoló szervezeti és kulturális tényezők vizsgálata, a nemzeti kultúra értékeinek hatása a vezetői stílusra, működésre, bizalomadásra.

A felhatalmazás igényét az elmúlt évtizedekben a versenyelőny minden lehetséges forrásának kiaknázása keltette életre a gazdasági szervezetek számára. A felgyorsult és kiélezett verseny következtében létszükségletté vált a hierarchia szintek számának csökkentése, a döntési utak lerövidítése és ezzel a vállalatok reakcióidejének javítása. Az üzleti eredményesség és hatékony működés érdekében napjainkban is egyre élesebben jelenik meg a szervezetekben a multifunkcionális csapatmunka, valamint annak az igénye, hogy a felsővezetés ne operatív döntésekkel, hanem stratégiai kérdésekkel és a munkatársak fejlesztésével foglalkozhasson. A bevonás és felhatalmazás eredményeként a vállalat dolgozói jobban azonosulni tudnak a vállalat céljaival, erőteljesebben látják saját erőfeszítéseik megjelenését a csapatuk, osztályuk, szervezeti egységük eredményeiben, motiváltabbá válnak, új készségeket, képességeket, kompetenciákat sajátítanak el, nő az önbizalmuk és munkaelégedettségük.

A felhatalmazás megvalósulásának különböző módjait és szintjeit figyelhetjük meg egyes szervezetekben. A javaslat szintű bevonás minimális elmozdulást jelent a hagyományos kontroll modelltől. Lényege, hogy a munkavállalók formális csatornákon keresztül javaslatokat tehetnek, melynek megvalósításáról a felsővezetés dönt. A felhatalmazásnak ennél magasabb szintje valósul meg azokban a szervezetekben, ahol a munkavállalók jelentős szabadságot és döntési jogokat kapnak azt illetően, hogy hogyan végezzék a munkájukat, bevonják őket saját munkájuk megtervezésébe és az őket érintő döntések meghozatalába. Még magasabb szinten a felhatalmazás már nem korlátozódik a munkakörre, a munkavállalók nem csak a saját, illetve közvetlen csapatukat illetően érzik a bevonást, hanem a szervezet teljes működésének tekintetében. A felhatalmazást ilyen szinten megvalósító vállalatoknál az üzleti teljesítménnyel kapcsolatos információkat

horizontálisan és vertikálisan is megosztják, és sokszor alkalmaznak olyan kompenzáció elemeket, mint a profit megosztás vagy a munkavállalói tulajdonszerzés.

A felhatalmazás - angolul empowerment - az elmúlt évtizedekben a világ minden részén számtalan vállalati változásprogram szlogenjeként jelenik meg, gyakorlati megvalósítása azonban közel sem egyszerű. Kutatási célként azt tűztem ki, hogy empirikusan, kvantitatív kutatási módszerekkel vizsgáljam a felhatalmazás és a nemzeti kultúra értékeinek összefüggéseit, bizonyítsam a felhatalmazás kulturális mintázottságát.

Miért pont a felhatalmazás kulturális mintázottságát kutatom?

A globalizáció során a különböző kultúrák egyre inkább interakcióba és kölcsönös függésbe kerülnek egymással, a különböző kultúrákból származó emberek találkozása, egymás mellett élése, közös munkavégzése egyre gyakoribbá válik. A nemzetközi csapatokkal dolgozó vezetőknek képesnek kell lenni rugalmasan és hatékonyan reagálni olyan gyakorlatokra, melyek az eltérő értékrendszerből fakadnak és melyek sokszor drasztikusan eltérnek attól, melyhez saját kultúrkörnyezetükben hozzászoktak. A felhatalmazás kulturális mintázottságának kutatása hozzájárulhat a kulturális különbségekből fakadó implikációk tudatos szintre hozásához, a különböző kultúrákból érkező emberek hatékony vezetéséhez, egy kulturálisan érzékeny vezetői nemzedék kineveléséhez. A kulturális hasonlóságok és különbségek, valamint a hatékony vezetővel szembeni eltérő elvárások figyelembe vételével kooperatívabb együttműködés alakítható ki a szervezetekben, illetve kialakítható a hatalom átruházás azon egészséges szintje, mely igazodik az adott kultúrához és a bennük elfogadott értékekhez.

A munkahelyi felhatalmazás az elmúlt évtizedekben a kutatók figyelmének fókuszába került. Az empowerment szakirodalmát és a korábbi kutatásokat tanulmányozva számtalan a felhatalmazás előzményeinek, következményeinek összefüggéseivel foglalkozó tanulmányt találtam. Seibert, Silver és Randolph (2004) például arra utalnak, hogy a nagy hatalmi távolsággal és magas bizonytalanság kerüléssel jellemezhető kultúrákban a munkavállalók a felhatalmazó klíma (empowering climate) kialakítására stresszel és visszavonulással reagálnak. Robert, Probst, Martocchio, Drasgow és Lawler (2000) USA-ban, Mexikóban, Lengyelországban és Indiában végzett kutatásai bebizonyították, hogy a magas hatalmi távolsággal jellemezhető kultúrákban (pl. India) a felhatalmazó vezetés és a munkaelégedettség negatívan korreláltak, nagy hatalmi távolság (pl. USA), és közepes hatalmi távolság (pl. Mexikó és Lengyelország) esetén pedig pozitív a felhatalmazó

vezetés és a munkaelégedettség viszonya. Eylon és Au (1999) kulturális összehasonlító tanulmánya rávilágít arra, hogy a nagy hatalmi távolságú kultúrákban a magas önrendelkezéssel és hatással bíró kollégák (lásd később a pszichológiai felhatalmazás dimenziói) egyenesen félelmetesek lehetnek főnökeik szemében.

A szakirodalmat tanulmányozva nem találtam olyan kutatást, mely a nemzeti kultúra értékeinek és a felhatalmazásnak a kapcsolatát széles mintán vizsgálja.¹ A szakirodalmi háttér tanulmányozása és a felhatalmazás modellem kidolgozása után kutatási kérdéseimet három nagy csoportba rendeztem:

1, A kultúra és a felhatalmazás kapcsolata.

Igaz-e, hogy az empowerment minták a kultúra változásának függvényében módosulnak? Milyen összefüggések vannak egy szervezet munkavállalóinak felhatalmazottság érzete és a befogadó nemzeti kultúra között? Hogyan befolyásolja a nemzeti kultúra a felhatalmazottság érzetét? A különböző kulturális klaszterbe tartozó társadalmak különböző felhatalmazottsági jellemzőkkel írhatók-e le?

2, A vezetés és a felhatalmazás kapcsolata.

Magyarázható-e a felhatalmazás kulturális mintázottsága a befogadó kultúra vezetésre gyakorolt hatásán keresztül?

3, A bizalom és a felhatalmazás kapcsolata.

Milyen összefüggésekben bizonyítható a felhatalmazás bizalmi alapokra épülése? Magyarázható-e a felhatalmazás kulturális mintázottsága a befogadó (nemzeti) kultúrák bizalomépítésre gyakorolt hatása által?

A felhatalmazás empirikus kutatását egy több mint 100 országban jelen lévő gyógyszeripari multinacionális vállalat tette lehetővé számomra. A kulturális kontextus biztosításánál pedig a különböző kultúra-összehasonlító módszerek és felmérések közül a többfázisú, kvantitatív és kvalitatív módszertani elemeket ötvöző GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatási program adatainak felhasználása mellett döntöttem.

¹ W. Alan Randolph (2004) felhatalmazás modelljéről szóló cikkében találtam utalást arra, hogy kutatási érdeklődése fókuszában a nemzeti kultúra felhatalmazó kultúra kialakítására gyakorolt hatása áll. Kapcsolatfelvételem eredményeként megtudtam, hogy kollégájával jelenleg Peruban végez a témához kapcsolódó kutatást, de levele szerint az elemzési fázis még nem zárult le, és a témában nem jelentek meg publikációk a mai napig.

Értekezésem első felében először áttekintem a felhatalmazás és a kultúra szakirodalmi háttérét, majd kitérek egyes - a kutatási kérdések szempontjából jelentős - vezetés és a bizalom elméletekre. A disszertációm empirikus részét a kutatási kérdésfeltevéseim és hipotéziseim felsorolásával és indoklásával kezdem, majd a kutatás módszertani háttérének bemutatása után fejtem ki részletesen a kutatási eredményeimet hipotézisenként. Összefoglalásként a kutatásom eredményei mellett kitérek azon nyitott kérdések megvitatására, melyek meglátásom szerint további kutatásra érdemesek.

Dolgozatomban szinonimaként használom a felhatalmazás és mára már a magyar szakirodalomban is elterjedt empowermentt kifejezéseket.

2. Szakirodalmi áttekintés: Felhatalmazás

Az empowerment az 1990-es évektől a menedzsment szakirodalom talán legtöbbet használt varázsszava, mely angolul terjedt el a vállalati és tanácsadói gyakorlatban, lényege is talán legegyszerűbben angolul foglalható össze egy mondatban: 'you can make the difference', azaz 'számít, amit csinálsz'.

Kutatási kérdéseim részletes bemutatása és megválaszolása előtt értekezésem ezen fejezetében az empowerment szakirodalma alapján bemutatom az empowerment különböző definícióit, áttekintem azon korai vezetés pszichológiai elméleteket, melyekben már felfedezhetőek a felhatalmazó vezetés előzményei, valamint kitérek a felhatalmazás gyökereként is értelmezhető humanisztikus pszichológiára és motivációs elméletekre. Az elméleti alapok áttekintése és az empowerment tudományos megközelítéseinek bemutatása után a fejezet végén ismertetem a kutatásom alapjául szolgáló felhatalmazás modellem.

2.1. Felhatalmazás meghatározások

A felhatalmazás definiálását illetően egyetértek Zimmerman (1984) állításával, mely szerint a felhatalmazásra egyetlen univerzális recept jellegű meghatározás ráhúzása ellentmondásban áll magával a felhatalmazás koncepciójával. A felhatalmazás olyan interdiszciplináris fogalmi konstrukció, melynek jelentése sokrétű lehet, attól függően, hogy milyen kontextusból – gazdasági, szociológiai, pszichológiai, oktatási – közelítjük meg. Általánosan úgy fogalmazhatjuk meg, hogy az empowerment olyan többdimenziós társadalmi folyamat, melynek eredményeként az emberek kezükbe vehetik, irányíthatják életük alakulását. Olyan folyamat, mely a dolgok megvalósításához szükséges energiákat mozgósítja az emberekben, azáltal, hogy lehetővé teszi számukra, hogy az általuk fontosnak ítélt ügyekben eljárhassanak.

A menedzsment irodalom a felhatalmazás tartalmi meghatározásánál a hatékonyságra, a termelékenység növelésére helyezi a hangsúlyt. A döntéshozatalban való részvétel, a tulajdonosi szemlélet, a felelősségvállalás, a mások képességekkel való felvértezése és az önrányító csapatokban való együttműködés állnak a definíciók középpontjában. (Bartunek, Spreitzer, 2006)

Tenner (1996) a felhatalmazást a teljes körű minőségmenedzsment (TQM, Total Quality Management) egyik alappilléreként úgy definiálta, mint a problémák megoldásának, a

folyamatok javításának és a vevői igények kielégítésének munkavállalói jogosultságát. Megteremtésének feltételeit 3 dimenzió mentén fogalmazta meg: „A nagy hatáskörrel való felruházás első dimenziója a felsorakozás (informáltság): valamennyi alkalmazottnak ismernie kell a szervezet küldetését, látomását, értékeit, üzletpolitikáját, célkitűzéseit és módszertanát.” „A második dimenzió a teljesítőképeség: az alkalmazottaknak rendelkeznie kell a munkájuk elvégzéséhez szükséges képességekkel, készségekkel és tudással, valamint a szükséges erőforrásokkal: anyagokkal, módszerekkel és gépekkel.” A nagy hatáskörrel való felruházás harmadik dimenziója a kölcsönös bizalom: „Az alkalmazottaknak szüksége van rá, hogy megbízhasanak a menedzsmentben, és érezniük kell, hogy a menedzsment is megbízik bennük.” (Tenner, 1996, 165-166.o.)

Blanchard, Carlos, Randolph az Empowerment című könyvük előszavában a következő definíciókat találjuk: „Empowerment – felhatalmazás: a jogok, a lehetőségek, a szabadság és egyenjogúság megteremtése.” (Blanchard et al, 1998, 13.o.) Definíciójuk szerint az empowerment a munkatársak energiáinak, képességeinek, tettvágyának, az emberekben mindig meglévő, de a félelmek és bizalmatlanság által gátolt lehetőségeknek a felszabadítását jelenti. A felhatalmazó kultúra eredményeként a munka kényszerű robotból az önmegvalósítás eszközévé válik, kialakul a tulajdonosi szemlélet, a munkavállalók büszkének lesznek eredményeikre, és az elkötelezettség révén a munkafolyamatok folyamatos fejlesztése, tökéletesítése lesz a céljuk. A felhatalmazás feltétele a támogató, felelősségorientált légkör, a kockázatvállalás és kezdeményezőkézség tudatos bátorítása, a vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom. „Felhatalmazni annyit jelent, hogy megtaníjuk a munkatársainknak, hogyan legyenek függetlenek.” (Blanchard et al, 1998, 62.o.)

Byham, Cox, (é.n.) N-Erg! A felhatalmazás villáma című könyvében a felhatalmazást a munkatársakban rejlő energiák felszabadításával azonosítja. Az emberek energizálásának három lépését pedig a következőképpen határozzák meg: fenntartani az önbecsülésüket, empatikusan meghallgatni őket, és segítséget kérni tőlük a problémák megoldásában.

Kreisberg (1992) is a belső energiák mozgósításának oldaláról közelít és a következő általános definíciót javasolja a felhatalmazásra: „the capacity to implement” vagyis a „megvalósítás képessége”. (Kreisberg, 1992, 52.o.) Az ő definíciójában a hatalom sokkal inkább kölcsönösséggel, együttműködéssel, megosztással jellemezhető erőt, energiát jelent, melynek az eredője nem zérus, vagyis nem feltétlenül valaki kárára érhető el.

A menedzsmenttel és felhatalmazással foglalkozó hazai szakemberek közül Klein Sándor Blanchardék könyvének előszavában szintén azt emeli ki, hogy a felhatalmazás eredményeként a szervezet és annak minden tagja erővel, hatalommal töltődik fel általa, hogy „mindenkinek jogává és egyben kötelességévé válik, hogy megoldja azokat a problémákat, amelyekkel találkozik.” (Blanchard et al, 1998, 7.o.)

Vezetés és szervezetpszichológiai szempontból Klein (2007) a következőkben foglalta össze a felhatalmazás megteremtésének lényegét: „A felhatalmazó vezetés arra törekszik, hogy az egész szervezetben növekedjék a dolgozók önálló cselekvési lehetősége, döntési joga, felelőssége, autonómiája- egyszóval a bizalom. A felhatalmazás az ember alapvető igényeire épít: az autonómiaszükségletre, a befolyás, a hatékonyság igényének érzetének igényére.” (Klein, 2007, 116.o.) A felhatalmazás során a „szülő-gyerek” típusú vezető-vezetett kapcsolatot felváltja egy bizalomra épülő, egymást támogató, felelősségvállaló „felnőttek” egyenrangú viszonyát feltételező kapcsolat, melyben mindenki a képességei legjavát igyekszik nyújtani.

A felhatalmazás tartalmi jelentésének tisztázása céljából célszerű a felhatalmazás és a participáció, valamint a felhatalmazás és a delegálás fogalmak jelentésbeli különbségével is foglalkoznunk. Bakacsi Gyula (2002) szervezeti magatartással és vezetéssel foglalkozó könyvében kifejti, hogy az empowerment témája szoros kapcsolatban áll az alkalmazottak döntésekbe való bevonásával, vagyis a participációval, mindkettő ugyanazon alapkonceptióra épül, de az empowerment a participáción túlmutat. A felhatalmazás eredményeként az alkalmazottak nem csak a munka hogyanját, tartalmát határozhatják meg, hanem a vezetés bevonja őket a célok kitűzésébe, minőségellenőrzésbe, és a munka egyéb feltételrendszerének kialakításába. A felhatalmazás révén megvalósulhat az a célkitűzés, hogy a döntések a szervezet lehető legalacsonyabb szintjén szülessenek meg, a problémák forrásához legközelebb, ott ahol a legtöbb a rendelkezésre álló információ.

Hasonló módon megfogható a felhatalmazás (empowerment) és a delegálás (delegation) kifejezések közötti különbség. Conner (1993) szerint delegáláskor a beosztottak döntési jogköre jól szabályozható folyamatokra, illetve lehetséges döntési alternatívák közötti választásra korlátozódik, ugyanakkor felhatalmazás esetén ismeretlen problémák megoldására, újszerű döntések előkészítésére és meghozására is lehetőséget kap a felhatalmazott.

Andó Ildikó (2011) a felhatalmazás hazai alkalmazhatóságáról szóló disszertációjában a felhatalmazás definiálásakor kimondottan elhatárolja a felhatalmazást és a delegálást:

„A felhatalmazás az a vezetési eszköz, amely a rutinfeladatokhoz kapcsolódó delegálással szemben az újszerű és komplex problémák megoldására irányul, valamint, amely alkalmazásakor a felhatalmazó átadja a problémamegoldással összefüggésben álló döntések hatáskörét a felhatalmazottak csoportjának (önirányító teamek).” (Andó, 2011,17.o.)

A menedzsment irodalom felhatalmazás definíciót áttekintve, arra a megállapításra jutottam, hogy a hangsúlyok és a pontos megfogalmazások ugyan eltérnek, de közös elemként mégis legtöbbször megjelenik a döntési jogkör átruházása, a felelősségvállalás, a képességekkel való felvértezés és a bizalom.

2.2. A felhatalmazás megjelenése a korai vezetéspszichológiai elméletekben

Az empowerment egyes összetevői már jóval a 90-es évek előtt megjelentek a menedzsment irodalomban, a felhatalmazás előzményeit megtalálhatjuk már Lewin, Likert, Tannenbaum és Schmidt modelljeiben, azokban a korai vezetéspszichológiai elméletekben, melyekben a vezetési stílusok a döntéshozatal módja, a beosztottak döntésbe való bevonása alapján kerülnek tipologizálásra.

Lewin, Lippit, White (1975) kutatócsoportja kísérleteik során bebizonyították, hogy a felhatalmazáshoz hasonló eszköztárral élő demokratikus vezető csoportjában, ahol a vezető a beosztottjait alkotó, kezdeményező módon bevonja a vezetésbe és tervezésbe, ellenőrzésbe és értékelésbe, valamint a munka során támaszkodik véleményükre, magasabb a vezető kedveltsége és az elégedettség. A csoporton belüli együttműködést, a feladatok megosztását, a tevékenységek szabályozottságát és eredményét vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az autokratikus vezetők csoportjai jobbnak bizonyulnak a feladatmegoldás szempontjából, egészen addig, míg a vezető feladatvégzés közben el nem hagyja a csoportját, ennek hatására ugyanis a csoport teljesítménye lényegesen visszaesik.

Az empowerment megteremtésének elemei – a bizalom megteremtése, a belső motiváltság feltételeinek kialakítása, az információ megosztása, vagyis a kétirányú kommunikáció és a döntések decentralizálása – megjelenik a **Likert** és munkatársai által definiált vezetői stílusokban is. A folyamatos konzultáció és a munkacsoportot közvetlenül érintő döntésekbe való bevonás már a konzultatív stílus alkalmazásának esetén is magas bizalmi szintet eredményez, és ezzel fölöslegessé teszi a rendszeres és részletekbe menő ellenőrzést. A legmagasabb bizalmi és autonómia szintet azonban a vezetési stílusok közül az általuk részvételi csoportként meghatározott stílus feltételeinek megteremtése biztosítja. (Bakacsi 2002, 188.o.)

A felhatalmazás vizsgálata szempontjából a döntésalapú leadership megközelítések közül **Tannenbaum-Schmidt** hatalom-részvétel modellje a legrelevánsabb. A vezetői hatalom érvényesítése alapján definiált vezetői stílusok közül a beosztottak cselekvési szabadságának tartományát legnagyobbra engedő 7. szint tulajdonképpen már a felhatalmazás megvalósulását, önirányító csapatok létrehozását jelenti. A vezető tisztázza csapatával a működési kereteket, 'játékszabályokat', a közösen lefektetett kereteken belül

önállóságot biztosít csapatának és mindezzel párhuzamosan felelősséget teremt. (Bakacsi 2002, 189.o.)

A vezetői stílus és a vezetés feltételrendszerének illeszkedését vizsgáló kontingencia modellek közül **Vroom, Yetton** (1973) participatív döntési-modelljét azért emelem ki, mert logikájuk már előrevetíti a felhatalmazás független változói közül a döntési helyzetet és feladatstruktúrát. Modelljükkel azt vizsgálják, hogy ezek függvényében milyen mértékben célszerű a vezetőnek bevonni a beosztottait a hatékony döntés érdekében. A bevonás legmagasabb szintjén a vezető már nem csak döntéselőkészítő információkat vagy véleményeket kér csapatától, hanem a csapat tagjaként a közös döntéshozást szorgalmazza és facilitálja. (Klein, 2007, 76.o.)

Hersey, Blanchard (1988) kontingencia modellje nagyon jól köthető a felhatalmazás felelősségteremtő megközelítéséhez. A szerzőpáros elmélete szerint ugyanis a vezetési stílust annak függvényében kell megválasztani, hogy a beosztottak mennyire képesek és hajlandóak saját működésükért, döntéseikért felelősséget vállalni. Modelljükben független változóként megjelenik a követők személyisége, képessége, motiváltsága, felelősségvállalási hajlandósága, melyet összefoglaló jelleggel érettségnek neveznek.

- Felelősségvállalási képességek és hajlandóság hiányában a beosztottak nem hozhatók döntési helyzetbe, ezért a vezető diktál: dönt, pontos utasításokat ad és szigorúan ellenőriz.
- Amennyiben a felelősségvállalási hajlandóság adott, de a beosztottak képességihiánya miatt a vezető nem tudja felhatalmazni embereit a döntéshozásra, akkor a vezető döntését megvitatja csapatával, meggyőzi őket annak helyességéről, ezzel is biztosítva motiváltságuk fenntartását.
- Ha a beosztottak meglévő képességeik ellenére nem készek a döntés felelősségének átvállalására, a vezető részt vesz a döntési folyamatban.
- A felelősségvállalási képességek és hajlandóság együttes megléte esetén a vezető döntésdelegálás által átadhatja embereinek a döntés és végrehajtás lehetőségét és felelősségét. (Klein, 2007, 74.o.)

2.3. A felhatalmazás gyökerei a humanisztikus pszichológiában és a motivációs elméletekben

Az empowerment, a felhatalmazó és felelősség teremtő vezetés az emberek önbecsülés, autonómia, függetlenség és önmegvalósítás iránti igényére, vágyára épül. A humanisztikus pszichológia képviselői már a XX. század második felében erőteljesen képviselték azt a nézetet, miszerint mindenki számára fontos, hogy munkájának jelentőséget tulajdonítson, felismerje az összefüggést saját tevékenysége és a szervezet céljai, küldetése, tevékenysége között. Sajátos megközelítésükben abból az alapfeltevésből indultak ki, hogy az emberben rengeteg építő jellegű erő van, és megfelelő környezet biztosításával ezen erők működésbe hozhatók, az alacsonyabb szintű fizikai, biztonsági és társas szükségletek kielégítettsége esetén a magasabb szintű igények aktivizálhatók. Figyelmüket az emberi választás, motiváció, kreativitás és az önmegvalósítás témaköreire irányították.

Rogers (1978) befolyáson alapuló, személyközpontú megközelítése már nagyon közel áll a menedzsment irodalomban felhatalmazásként definiált módszertanhoz. A befolyáson alapuló vezetés (leadership characterized by influence and impact) ismérvei az önállóság ösztönzése, az önértékelés bátorítása, az újító kezdeményezések támogatása, a felelősség átruházása, az autonóm csapatok megjelenése. „A szervezeteket általában hierarchikusan építik fel, és a hatalom csúcsáról irányítják – szabályokkal, utasításokkal, jutalmazással, büntetéssel. A személyközpontú megközelítés másfajta vezetési lehetőségekre mutat rá. Arra, hogy a vezető tekintélye, befolyása nő, ha utasítások helyett lehetővé teszi az együttműködést, ha az embereket ráébreszti saját képességeik értékelésére, ha autonómiára, felelősségvállalásra, érett, felnőtt viselkedésre ösztönöz.”²

Maslow szükséglet-hierarchiára alapozott motivációelméletének és modelljének (Sutermester, 1966) fő üzenete felhatalmazás szempontból, hogy a vezetőknek meg kell tudni állapítani, fel kell tudni mérni, hogy munkatársaik a szükséglet-hierarchia mely szintjén állnak, ennek megfelelően kell alkalmazniuk az ösztönző eszközeiket. Az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítettsége esetén a felhatalmazó vezető az önálló munkavégzés feltételeinek megteremtésével, a folyamatos kihívást és fejlődési lehetőséget nyújtó feladatok biztosításával és a döntési felelősség bővítésével a maslowi szükséglet-hierarchia csúcsát jelentő önmegvalósítási szükségletek kielégítését célozza.

² Carl Rogerst idézi Klein Sándor (Blanchard, Carlos, Randolph, 1988, 10.o.)

Herzberg, Mausner, Snydermann (1959) szerint az alacsonyabb szükségletek kielégítésével, vagyis a higiénias tényezőkhöz kapcsolódó ösztönzőkkel nem lehet érdemi motivációt elérni, ezekkel csak munkabékét lehet teremteni. Vizsgálatai alapján az eredmény, az elismerés, a felelősség, maga a munka, az előrehaladási lehetőség és a pszichológiai fejlődés váltanak ki erős elégedettséget. Ebből fakadóan Herzberg a munkatársak motiválásának lehetőségét a munkakör vertikális terhelésének növelésében, vagyis nagyobb önállóság, hatáskör és felelősség biztosításában, döntéssel járó feladatkörök delegálásában keresi.

A felhatalmazás alapelvei és a vertikális munkakör bővítés Herzberg által kifejtett elvei nagyon nagy hasonlóságot mutatnak. Mindkettő a megnövekedett egyéni felelősségből, jelentőségből, hatásból eredő motivátorokra épít azáltal, hogy javasolja (Bakacsi, 2002, 92.o.):

- az elszámoltathatóság növelését
- az ellenőrzés csökkentését
- új, komplexebb feladatok felvételét a munkakörbe
- a hatáskör és munkaköri szabadság növelését
- pontosan definiált szervezeti egység vagy feladat feletti rendelkezés és felelősség átadását
- a munkakör sikeres ellátásához szükséges információk biztosítását.

2.4. A felhatalmazás tudományos megközelítései

A felhatalmazás tudományos megközelítései két nagy irányzatra különíthetők el, a **makroszintű megközelítések** a felhatalmazás alkalmazását lehetővé tevő szervezeti struktúrákra és szabályzásokra koncentrálnak, míg a **mikroszintű megközelítések** az egyének szintjén vizsgálják a felhatalmazásra adott belső és magatartásbeli válaszokat (Menon, 2001). Egyes szerzők (pl. Quinn & Spreitzer, 1997; Swift & Levine, 1987) teljesen külön kezelik egyrészt a felhatalmazó struktúrákat, szabályzásokat, gyakorlatokat, másrészt az egyének pszichológiai reakcióit ezekre a gyakorlatokra. A szerzők egy másik csoportja (Bennis & Nanus, 1985; Block, 1987; Conger & Kanungo, 1988; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Liden & Tewksbury, 1995; Randolph 1995; Spreitzer, 1996; Thomas & Velthouse, 1990) ezzel ellentétben azt hangsúlyozzák, milyen jelentős szerepet játszanak a szervezeti struktúrák, szabályozások és gyakorlatok a magas szintű belső (intrinsic) motiváció kialakításában.

A különböző felhatalmazás felfogások csoportosíthatók a szerint is, hogy miként közelítenek a felhatalmazás jelenségéhez: úgy, **mint cselekvéshez** (empowerment as act pl. Kanter, 1977; London, 1993), úgy, **mint folyamathoz** (empowerment as process pl. Conger, Kanungo, 1988; Thomas, Velthouse, 1990), vagy úgy, **mint pszichológiai állapothoz** (empowerment as psychological state pl. Spreitzer (1995). A három megközelítés nem zárja ki egymást, együttesen nyújtanak átfogó képet a felhatalmazás jelenségéről.

2.4.1. A felhatalmazás strukturális megközelítései

A **felhatalmazás strukturális megközelítései** a hatalom eloszlását meghatározó szervezeti tényezőkre, a hatalom birtoklóira (powerholders) és a hatalom átruházására (power-transfer) koncentrálnak (Tyman, 1988). Ezen hagyományos megközelítést alkalmazók közül Kanter (1977) például a felhatalmazás eredőiként a decentralizációt, a szervezet ellaposítását határozza meg, ezen szervezeti, strukturális változások eredményeként tartja megvalósíthatónak a munkavállalók magasabb szintű bevonását. London (1993) definíciójában a felhatalmazás azt jelenti, hogy „a munkavállalónak biztosítva van a munkája elvégzéséhez szükséges rendelkezési jog” (London, 1993, 57.o.)

Blanchard, Carlos, Randolph (1998) az empowerment szempontjából 3 jelentős szervezeti gyakorlatot azonosítottak: az információ megosztást, a hatáskör kijelölést és az önirányító

csapatok kialakítását. Ezen 3 alkotóelem párhuzamos megteremtése mellett épülhet ki egy szervezetben a felhatalmazás alapjául szolgáló bizalmi légkör.

Az empowerment szempontjából elengedhetetlen a költségekre, termelékenységre, minőségre, pénzügyi teljesítményre vonatkozó információk megosztása. Csak az tud saját területén megalapozottan önálló és felelős döntéseket hozni, aki birtokában van a döntéshez szükséges információknak. A felhatalmazás érdekében törekedni kell a szervezetben az információ bizalom alapú vertikális és horizontális megosztására, az információ áramlását gátló akadályok elhárítására, az információ - visszatartó attitűd felszámolására.

A határok kijelölése által megteremtett autonómia (autonomy through boundaries) arra utal, hogy az empowerment érdekében olyan szervezeti struktúrák és gyakorlatok kialakítása szükséges, melyek az autonóm cselekvést támogatják, beleértve a tiszta jövőkép mutatását, célok kijelölését, a munkafolyamatok és felelősségi körök meghatározását. Az autonómia teremtést tulajdonképpen az autonómia határainak vezérelvekkkel, értékekkel, normákkal való kijelölése jelenti. Felhatalmazó kultúrában a munkavállalók közös értékrendje biztosítja, hogy a döntések közös alapon szülessenek meg és a szervezet céljait szolgálják.

Az önrányító csapatok létrehozásával a szervezetben a döntéshozói és teljesítménnyel kapcsolatos felelősségek csapatszintre kerülnek, és ezzel megszűnnek a felhatalmazás működését gátló strukturális korlátok. A vezetők a döntéseket fokozatosan a csoportra ruházzák át, egyre inkább csoportfacilitátorként segítik az önrányító csapatok munkáját, feladatuk fókuszába a csapat hatékony működésének, elkötelezettségének növelése kerül.

2.4.2. A felhatalmazás leadership megközelítései

A felhatalmazás leadership megközelítései az izgalmas, kihívó jövőkép (vision) mutatása által vélik elérni a követők energizálását. Ezt a megközelítést képviselik (Bennis, Nanus, 1985; Block, 1987; Burke, 1986; Conger, Kanungo, 1988; Neilsen, 1986). **Burke** definíciója szerint például a vezetők azáltal biztosítanak felhatalmazást a követők számára, hogy tiszta iránymutatást biztosítanak: „... de nem csak akármilyen irányt, hanem olyan irányt, ami egy magasabb célt képvisel, egy arra érdemes okot, mely közös és koncentrált erőfeszítést igényel.” (Burke, 1986, 69.o.)

2.4.3. A felhatalmazás motivációs megközelítései

A **felhatalmazás motivációs megközelítései** nem a szervezeti struktúrák, és vezetői gyakorlatok oldaláról közelít a felhatalmazáshoz, hanem a felhatalmazás megélésével kapcsolatos egyéni pszichológiai tényezőkkel foglalkoznak.

Conger, Kanungo (1988) például a hatáskörmegosztás menedzsment eszközeivel szemben már arra koncentrálnak, hogy a munkavállalók hogyan élik meg a felhatalmazást, definíciójuk szerint: „az empowerment a szervezeti tagok ön-hatékonysági (self-efficacy) érzetének növelésére irányuló folyamat” (Conger, Kanungo, 1988, 474.o.).

Thomas, Velthouse (1990) kiszélesítették ezt a megközelítést azáltal, hogy a felhatalmazást energizálásként értelmezték. Az ő definíciójuk szerint az empowerment „a kognitív változókban (feladatértékelésekben) létrehozott változás, mely determinálja a dolgozók motivációját” (Thomas, Velthouse, 1990, 667.o.).

Spreitzer (1995) úgy definiálja a pszichológiai felhatalmazást, mint az egyén belső motivációval kapcsolatos tapasztalatát, mely a saját munkavállalói szerepkörére vonatkozó hiedelmeink (cognitions) alapszik. Modellje szerint a pszichológiai felhatalmazás 4 alap hiedelme: a jelentőség, a hozzáértés, az önrendelkezés és a hatás. A jelentőség (meaning) nem más, mint a munkacélok megítélése az egyén saját értékeinek és elvárásainak tükrében. A hozzáértés (competence) az egyén saját képességeibe vetett hite, mely egy adott feladat elvégzéséhez szükséges. Az önrendelkezés (self-determination) az egyén munkatevékenységekre és munkamódszerekre vonatkozó választási lehetőségeinek érzetét jelenti, míg a hatás (impact), annak a mértéke utal, hogy az egyén mennyire érzi, hogy a szervezeti eredményekre hatással tud lenni.

Spreitzer (1995) 4 tényezős modellje alapján, akkor érzi magát valaki felhatalmazottnak

- ha saját hite, értékei és viselkedése összhangban van a szervezet küldetésével, értékeivel, ha tudatában van saját jelentőségével, érzi, hogy munkája fontos,
- ha hisz abban, hogy készségei, kompetenciái, megszerzett tapasztalatai képessé teszik a felmerülő problémák megoldására, kiváló teljesítmény nyújtására,
- ha dönthet a munkavégzése hogyanjáról, a munkafolyamatok és munkamódszerek tekintetében szabad kezet kap,
- ha érzi, hogy hozzájárul a szervezet sikeréhez, látja az összefüggést saját munkája és a vállalat eredményei között.

A felhatalmazás korlátlan megvalósulásához a négy feltétel – pszichológiai tényező - együttes teljesülése szükséges.

Menon (2001) a munkavállalók felhatalmazottság érzetének oldaláról közelíti meg a felhatalmazást, azt vallja, hogy a felhatalmazottság pszichológiai állapotának vizsgálata teremtheti meg a kapcsolatot a felhatalmazási kezdeményezések – munkakör gazdagítás, rugalmas munkaidő, önrányító csapatok, vezetőtestületi tagság stb. – és a munkavállalói várt kimenetek között, mint pl. elégedettség, elkötelezettség, tulajdonosi szemlélet. Menon (2001) definíciója szerint a pszichológiai felhatalmazás kognitív állapot, mely a célinternalizációval, vagyis a szervezeti célokkal való azonosulással, az észlelt kompetenciával, vagyis az önhatékony és alkalmasság érzetével, és az észlelt kontroll mértékével, vagyis az autoritással, autonómiával, döntéshozatallal kapcsolatos hitekkel jellemezhető.

A felhatalmazás tudományos megközelítéseinek áttekintése alapján azon kutatók véleményét osztom, akik elválaszthatatlannak tartják, és ezért szoros összefüggésben vizsgálják a felhatalmazás strukturális feltételeinek megteremtését, a felhatalmazás érzet kialakulásához vezető menedzsment gyakorlatokat és a felhatalmazás következtében kialakuló pszichológiai állapotot. Csak a szervezeti hierarchia átstrukturálásával, a szervezet ellaposításával, önrányítónak nevezett csapatok kialakításával önmagában nem teremthető meg a felhatalmazás szükséges és elegendő feltétele. Ahhoz, hogy a szervezeti tagok valóban megéljék a megnövekedett önhatékony, önrendelkezés érzését, megtapasztalják, hogy munkájuknak értelme és hatása van, ahhoz a strukturális változásokkal párhuzamosan egy újfajta működési mód elsajátítására is szükség van mind a felhatalmazók mind a felhatalmazottak oldaláról (sokszor az egyén egyszerre felhatalmazó és felhatalmazott).

2.5. Felhatalmazás kutatások

Az elmúlt 2 évtizedben a munkahelyi felhatalmazás a kutatók figyelmének fókuszába került. Saját kutatásom fókuszainak és hipotéziseinek meghatározásához tanulmányoztam a különböző nemzetközi és hazai kutatásokat. Ebben a fejezetében egyfajta logikai struktúrában bemutatom a felhatalmazás kutatások fő irányzatait és eredményeit, rámutatva a kulturális kutatások szükségességére és hiányosságaira.

„Az empowerment strukturális megközelítései szervezet centrikusak, ezért a látókörük limitált, az empowerment pszichológiai megközelítései egyén centrikusak és ebből kifolyólag korlátozottak. A munkahelyi felhatalmazás teljes megértéséhez a 2 perspektíva integrálására van szükség.” (Spreitzer, 2007, 57.o.) A következőkben Spreitzer (2007) kutatása alapján mutatom be az elmúlt évtizedek legjelentősebb nemzetközi felhatalmazás kutatásait a két nagy irányzat szerinti bontásban, majd a két megközelítés közötti kapcsolat feltárását célzó vizsgálatok közül Seibert, Silver, Randolph (2004) integrált modelljét és kutatását ismertetem részletesebben.

A felhatalmazás strukturális megközelítésének jegyében végzett kutatások jellemzően a magas részvételen alapuló munkamódszerek (high involvement work practices) és a magas teljesítményt eredményező rendszerek (high performance work systems) területén folytak, többnyire szervezeti egység (pl.: MacDuffie, 1995) vagy cég szinten (pl.: Lawler, Mohrman, Benson, 2001; Gibson, Porath, Benson, Lawler, 2007; Staw, Epstein, 2000). Ezen kutatások alátámasztják azt a tényt, hogy a hatalom-, információ- és tudásmegosztást elősegítő szervezeti gyakorlatok pozitívan befolyásolják a szervezetek hatékonyságát, bevezetésük eredményeként csökken a fluktuáció, javul a termékek és szolgáltatások minősége. Egyes kutatócsoportok (p.: Gibson et al.,2007) a különböző felhatalmazó gyakorlatok pozitív hatását vizsgálva azt állapították meg, hogy az egyes gyakorlatok mely tekintetben eredményeznek hatékonyság növelést. Sikerült például elkülöníteniük az információ megosztás pozitív hatását a pénzügyi teljesítményre, a határok, keretek lefektetésének eredményét az ügyfélszolgálat javulására, a csapatok szükséges képességekkel való felvértezését a magas minőségi követelmények teljesítésére.

A felhatalmazást szervezeti struktúra oldaláról megközelítő kutatások fókuszában sokszor a felhatalmazás alappilléreként emlegetett önrányító csapatok állnak. Ezekben az akár virtuális csapatokban különböző szakmai háttérű, szemléletű, esetleg nemzetiségű csapattagok működnek együtt valamilyen közösen definiált cél érdekében. A kutatások

tárgya arra irányul például, hogy a tradicionális szervezetek alternatívájaként megjelenő önrányító csapatokban hogyan változnak, tolnak el a hagyományos vezetői szerepek. Az önrányító csapatok a jól definiált határokon belül szabadon dönthetnek nemcsak a munkarendet, szabadságolást, a tagok fizetésemelését illetően, de rájuk hárul az új kollégák kiválasztásának, betanításának, értékelésének felelőssége is. Arnold, Arad, Rhoades, Drasgow (2000) kvalitatív kutatásaik eredményeként a felhatalmazó vezetők következő kulcsfeladatait azonosították be:

- a csapat edző típusú támogatása (coach szerep)
- a csapattagok informálása
- példamutatás általi vezetés
- a részvételi döntéshozatal szorgalmazása.

Összefoglalóan a strukturális megközelítést alkalmazó kutatók és kutatások a szervezeti struktúrák, rendszerek, vezetői gyakorlatok oldaláról közelítve a felhatalmazás teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálták különböző eszközökkel, figyelmen kívül hagyva ezen struktúrák, rendszerek és gyakorlatok egyénekre, munkavállalókra gyakorolt hatását.

A felhatalmazás pszichológiai megközelítésén alapuló kutatások ezzel ellentétben éppen azokra a mechanizmusokra koncentrálnak, melyek által a korábban említett felhatalmazó struktúrák és gyakorlatok a szervezeti és egyéni működésre hatnak. Az empirikus kutatások többsége a pszichológiai empowerment mérésére a Spreitzer (1995) által kifejlesztett kérdőívet alkalmazza, melyet Kraimer, Seibert, Liden (1999) később egyéni szinten, Kirkman, Rosen (1999) pedig csapat szinten validáltak, illetve további kutatások során több különböző szektorban, iparágban és országban is sikerrel használtak. A közös mérőeszköz használatának köszönhetően a pszichológiai felhatalmazás kutatások egymásra épülnek, kiegészítik egymást.

A felhatalmazás előzményeit feltáró kapcsolat-orientált kutatások eredményeként bebizonyosodott, hogy azok a munkavállalók számolnak be magasabb felhatalmazottság érzetről, akik

- jobb kapcsolatot alakítottak ki vezetőjükkel (magasabb a Leader -Member Exchange, (Aryee, Chen, 2006; Chen, Kirkman, Kanfer, Allen, Rosen, 2007; Chen, Klimoski, 2003; Liden, Wayne, Sparrow, 2000; Wat, Shaffer, 2005)

- jobb kapcsolatot alakítottak ki csapattársaikkal (magasabb Team-Member Exchange, (Chen, Klimoski, 2003)
- jobb kapcsolatot alakítottak ki ügyfeleikkel (Corsun, Enz, 1999)
- több támogatást kaptak feletteseiktől és a velük egy szinten dolgozó kollégáiktól (Wallach, Mueller, 2006)

A vezetőbe vetett bizalom és a pszichológiai felhatalmazás összefüggéseinek kutatása során Ergeneli, Sag, Ari, Metin (2007) az észlelés alapú (cognition-based) bizalmat az empowerment Speitzer által definiált jelentőség (meaning) és hozzáértés (competence) dimenziójának előrejelzőjeként azonosították be, míg az érzelem alapú bizalmat az empowerment hatás összetevőjével találták szoros összefüggésben.

A munkakör jellegének felhatalmazottság érzetre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások alkotják a pszichológiai empowerment vizsgálatának másik nagy csoportját. Kraimer és munkatársai (1999) empirikus úton bizonyítani tudták a munka jelentőségének és az egyén jelentőség érzetének, a munkakör autonómiájának és az ez egyén önrendelkezés érzetének, valamint a feladat végrehajtással kapcsolatos visszajelzés és az egyén hozzáértés és hatás érzetének összefüggéseit. Spreitzer (1996) pedig cáfolta azt a gyakori feltételezést, hogy a lazább, kevésbé definiált rendszerekben való működés elősegíti a felhatalmazottság érzet kialakítását, kimutatta, hogy mind a tiszta keretek és irányok hiányából fakadó szerepbizonytalanság, mind a túlterheltség csökkenti a felhatalmazottság érzetét.

A felhatalmazás következményeit, eredményét vizsgáló kutatások egyrészt a felhatalmazott munkavállalók pozitív attitűdjét, másrészt kimagasló munkateljesítményét támasztják alá. A felhatalmazott munkavállalók munkaelégedettségét számos kutatás bizonyítja mind egyéni (pl.: Aryee, Chen, 2006; Carless, 2004; Koberg, Boss, Senjem, Goodman, 1999; Liden et al., 2000; Seibert et al., 2004; Sparrowe, 1994), mind csapat szinten (Kirkman, Rosen, 1999). Empirikusan igazolt a felhatalmazottság érzet és a szervezeti elkötelezettség szoros összefüggése is (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004; Liden et al., 2000). A munkaelégedettség a felhatalmazás jelentőség és hozzáértés összetevőjével áll a legszorosabb konzisztens kapcsolatban. Spreitzer (1997) kutatásai szerint, míg a felhatalmazás önrendelkezés és a hatás dimenziói az elkötelezettség legerősebb előrejelzői. (Kraimer et al., 1999)

A felhatalmazottság érzet vezetői hatékonyságra, munkavállalói termelékenységre és teljesítményre gyakorolt pozitív hatását feltáró kutatások (pl.: Spreitzer, 1995; Koberg, et al., 1999) azt a hipotézist igazolják, hogy a felhatalmazott munkatársak motiváltabbak arra, hogy az elvárásokon túl is jól teljesítsenek, kezdeményezőbbek, és innovatívabbak (Spreitzer, 1995). Wat, Shaffër (2005) a szervezeti önkéntes hozzájárulás³ egyes elemeinek és a felhatalmazás összetevőinek kapcsolatát kutatva megállapítja, hogy a jelentőség dimenzió az előzetekenyiséggel, a hozzáértés dimenzió a lelkiismeretességgel és sportszerűséggel, az önrendelkezés dimenzió az önzetlenséggel, a hatás dimenzió pedig ugyancsak a lelkiismeretességgel függ össze.

Ertük (2010) kutatási alapkérdésként arra kereste a választ erősebb-e a kapcsolat a pszichológiai felhatalmazás (psychological empowerment), az észlelt szervezeti támogatás (perceived organizational support) és a szervezeti azonosulás (organisational identification) között, amikor magas a vezetőbe vetett bizalom.

Ertük kutatása igazolta, hogy:

- Ha a munkavállalók felhatalmazva érzik magukat, beleszólást kapnak a szervezettel kapcsolatos döntésekbe, akkor erősebb a szervezettel való azonosulásuk, erősebb az egyén és a szervezet között kialakuló kötelék.⁴
- Ha magasabb a munkatársak észlelt szervezeti támogatása, vagyis úgy érzik, hogy elismertek, megbecsültek, támogatottak, akkor erősebb a szervezethez való azonosulásuk.
- Ha erős a vezetőbe vetett kognitív - racionális indokokon, a vezetővel kapcsolatos korábbi tapasztalatokon nyugvó - bizalom, akkor erősebb lesz a kapcsolat az észlelt kompetencia és a szervezeti azonosulás között. Mivel a vezető a szervezetet reprezentálja a beosztott felé, ezért, ha bízik a vezetőjében, akkor nagyobb valószínűséggel fogadja el a vállalati célokat.
- Ha erősebb a vezetőbe vetett kognitív alapú bizalom, akkor erősebb lesz a kapcsolat az észlelt kontroll és a szervezeti azonosulás között. Ha a munkavállaló bízik a vezetőjében, aki számára a szervezetet reprezentálja, akkor inkább hiszi, hogy van ráhatása a szervezetre (lásd a felhatalmazás fejezet bevezetőjében: I can make the difference).

³ Az önkéntes szervezeti hozzájárulás (angolul: OCB, Organizational Citizenship Behavior) azt jelenti, hogy az egyén az előírt munkaszerepén túl, közvetlenül nem jutalmazott támogató viselkedésével elősegíti a szervezet működését.

⁴ A szervezettel való azonosulás nem egyenlő az elkötelezettséggel, az azonosulás a munkavállalókat összetartó központi, megkülönböztető tartós hitek és attitűdök alapján alakul ki.

A felhatalmazás két irányzatának kapcsolatát feltáró kutatások egyéni, csapat és szervezeti egység szintjén is alátámasztják a strukturális és pszichológiai empowerment elemeinek, valamint a munkavállalók teljesítményének összefüggését.

A csapat szintű pszichológiai felhatalmazás érzet kialakulására irányuló kutatások a következő támogató vezetői gyakorlatok hatását azonosították:

- csapatcélok kitűzése, a csapat bevonása az új csapattagok kiválasztásába, fejlesztésébe, a kölcsönös értékelés a csapaton belül, a bérezéssel és elbocsátásokkal kapcsolatos döntések csapat szintre delegálása (Kirkman, Rosen, 1999),
- törődés a csapattal, a csapat informálása, coaching jellegű támogatása (Arnold, et al., 2000),
- csapatfelhatalmazást segítő struktúrák, szabályzatok, gyakorlatok bevezetése (Seibert, et al, 2004).

Seibert et al. (2004) többszintű empowerment modellje integrálja a korábban megjelent makro – és mikroszintű megközelítéseket, valamint a felhatalmazás megközelítését egyéni szintről munkacsoport szintre emeli. Seibert és munkatársai modelljüket arra alapozzák, hogy az egyéni percepciók munkacsoportonként hasonlóak, mivel

- egy-egy munkacsoport tagjai nagy valószínűséggel ugyanazon célok és stratégia mentén, ugyanolyan munkakörülmények között, ugyanolyan technológiával találkoznak,
- az egyes munkacsoportokban a középvezető személye is megegyezik, és ők azok, akik a vállalati szintű szabályozásokat a saját egységük szintjére interpolálják a beosztottaik számára,
- a vezetők információszűrőként is viselkednek a saját csapatuk felé, és nagymértékben befolyásolják, hogy csapaton belül, hogyan interpretálják az információkat,
- a munkacsoportra jellemző sajátos toborzási, kiválasztási, megtartási dinamikák is homogenitáshoz vezetnek a szervezet észlelésének tekintetében (a csoporttagok hasonló személyiségén, attitűdjén, értékrendjén keresztül).

Definíciójuk szerint a felhatalmazó léggör „a munkavállalók közös percepciói az felhatalmazáshoz kapcsolódó menedzsment struktúrákról, szabályzatokról és gyakorlatokról”. (Seibert et al., 2004, 333.o.)

Kutatásuk során

- empirikus módon alátámasztották a munkacsoport szintű felhatalmazó légkör (empowerment climate) és az egyén szintjén megjelenő felhatalmazottság érzet (pszichológiai empowerment) elkülönülését,
- igazolták a pszichológiai felhatalmazás, a felhatalmazó légkör, az egyéni terjesztmény és munkaelégedettség összefüggéseit,
- vizsgálták a Blanchard által meghatározott felhatalmazás tényezőket (információ megosztás, hatáskör kijelölés, önrányító csapatok) és a Spreitzer és munkatársai által korábban bemutatott 4 elemű empowerment modell összetevőinek (jelentőség, kompetencia, önrendelkezés, hatás) összefüggéseit.

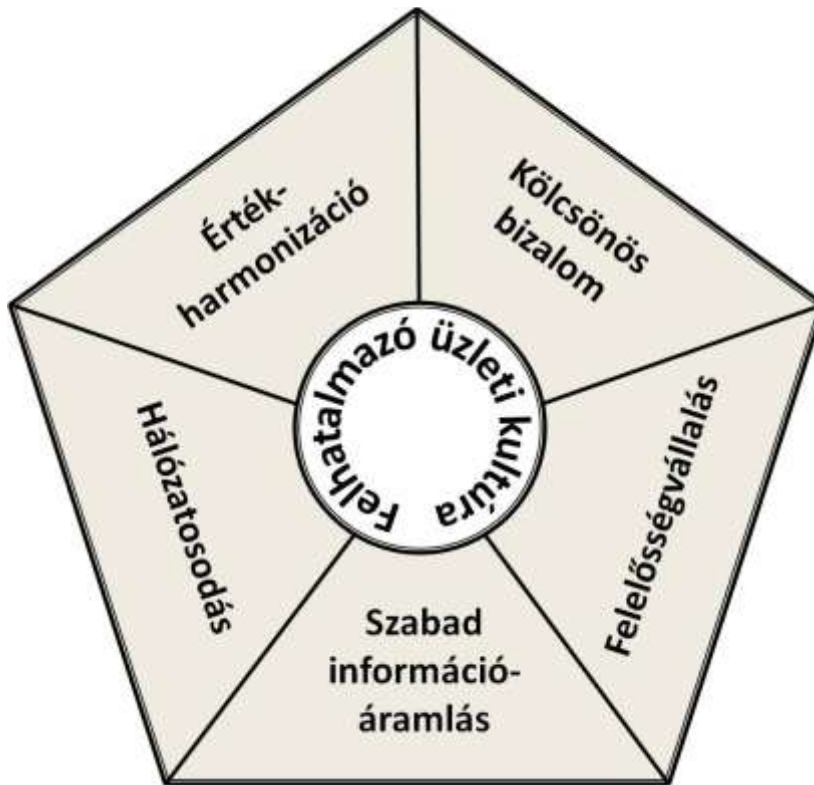
Seibert és munkatársai (2004) tanulmányukban igazolták a felhatalmazó légkör és a pszichológiai felhatalmazás, vagyis felhatalmazottság érzet szignifikáns pozitív kapcsolatát.

Amennyiben a munkavállalók számára tiszta és egyértelmű a szervezet vagy szervezeti egység jövőképe, jól definiáltak a célok, egyértelműek a játékszabályok (lásd Blanchard – strukturális felhatalmazás), akkor a csapatokban megnő az önrendelkezés és befolyás érzése (lásd Spreitzer – pszichológiai felhatalmazás). Az információ megosztása eredményeként a munkatársak megértik egységük hosszú távú célkitűzéseit, folyamatosan nyomon követhetik eredményeiket, megértik munkájuk szervezeti hatékonyságra gyakorolt hatását, ezáltal kialakul bennük az önhatékonyság és befolyás érzete. Az önrányító csapatok kialakításával a vezetők mintegy deklarálják hitüket az autonóm csapatok önálló problémamegoldó és döntéshozó képességében, ennek következményeként nő a csapatok önbizalma és elkötelezettsége.

Felhatalmazó kultúrában a munkavállalók sokkal kompetensebbnek, befolyásosabbnak érezhetik magukat, a kezdeményezések szabadsága a készségek, képességek fejlődésére is több lehetőséget biztosít.

Az elmúlt 2 évtized nemzetközi kutatásainak köszönhetően mára már jelentős – empirikusan is alátámasztott - ismerettel rendelkezünk a felhatalmazás előzményeivel, összetevőivel, következményeivel kapcsolatban. Az áttekintett szakirodalom és kutatások alapján azonban limitált az empowerment különböző kultúrákban való alkalmazhatóságára vonatkozó ismeretünk.

Andó Ildikó (2011) a banki és ipari szektorban tevékenykedő multinacionális cégek hazai leányvállalatainál arra a kérdésre kereste a választ, hogy a hazai üzleti kultúra mely elemei támogatják, illetve akadályozzák a felhatalmazás alkalmazhatóságát. Vizsgálatai alapjául az 1. ábrán látható 5 tényezős modellt dolgozta ki és alkalmazta:



1. ábra: Andó Ildikó 5 tényezős felhatalmazás modellje

Forrás: Andó, 2011, 31.o.

Andó modelljének új – korábbi modellekben nem szereplő eleme – a hálózatosodás, mely a szervezeti tagok közötti formális és informális hálózatok kialakulását és fejlesztését jelenti.

Az Andó által javasolt holisztikus megközelítés értelmében csak akkor lehet működőképes a felhatalmazás, ha

- a felhatalmazó és felhatalmazott között kölcsönös bizalom alakul ki,
- a formális és informális csatornákon lehetővé teszik az információ szabad áramlását,
- mindkét fél vállalja a felhatalmazással járó megnövekedett felelősséget,
- megvalósul az egyéni és a szervezeti értékek kölcsönös elfogadása, az értékrendbeli különbségek tolerálása,

- a különböző szervezeti egységekben dolgozó kollégák között olyan gyenge, informális összeköttetések alakulnak ki, melyek segítik az újszerű megoldások megszületését.

Andó kutatási eredményei összességében azt igazolják, hogy a magyarországi üzleti kultúra csak részben támogatja a felhatalmazás megvalósulását:

- A munkavállalók hajlandósága a felelősség vállalására erősebb a vezetőknek a döntés átruházására irányuló hajlandóságánál.
- A munkatársak irányításában a vezetők előnyben részesítik a hatalmi eszközök alkalmazását a kölcsönös bizalom kiépítésével szemben.
- Az információ és a tudás megosztására irányuló vezetői attitűd csak részben jellemző a vizsgált vállalatok szervezeti kultúrájára.
- Az erős kapcsolatok megléte jobban jellemzi a kutatásba bevont vállalatokat, mint a gyenge összeköttetések.
- A szervezeti szintű és az egyéni értékrendek nem harmonikusak egymással.

Andó kutatása megerősítette azt a tényt, hogy a vezetők attitűdje, tettei, példamutatása meghatározó a szervezeti kultúra formálásában, az információ áramlásában, a felelősség átadásában, a bizalmi légkör kialakításában, a felhatalmazás feltételeinek megteremtésében.

A felhatalmazás és a befogadó nemzeti kultúra értékeinek összefüggéseit feltáró nemzetközi összehasonlító kutatások hiánya nyújtott számomra megerősítést arra vonatkozólag, hogy a felhatalmazás kulturális mintázottságának vizsgálatába belevágjak.

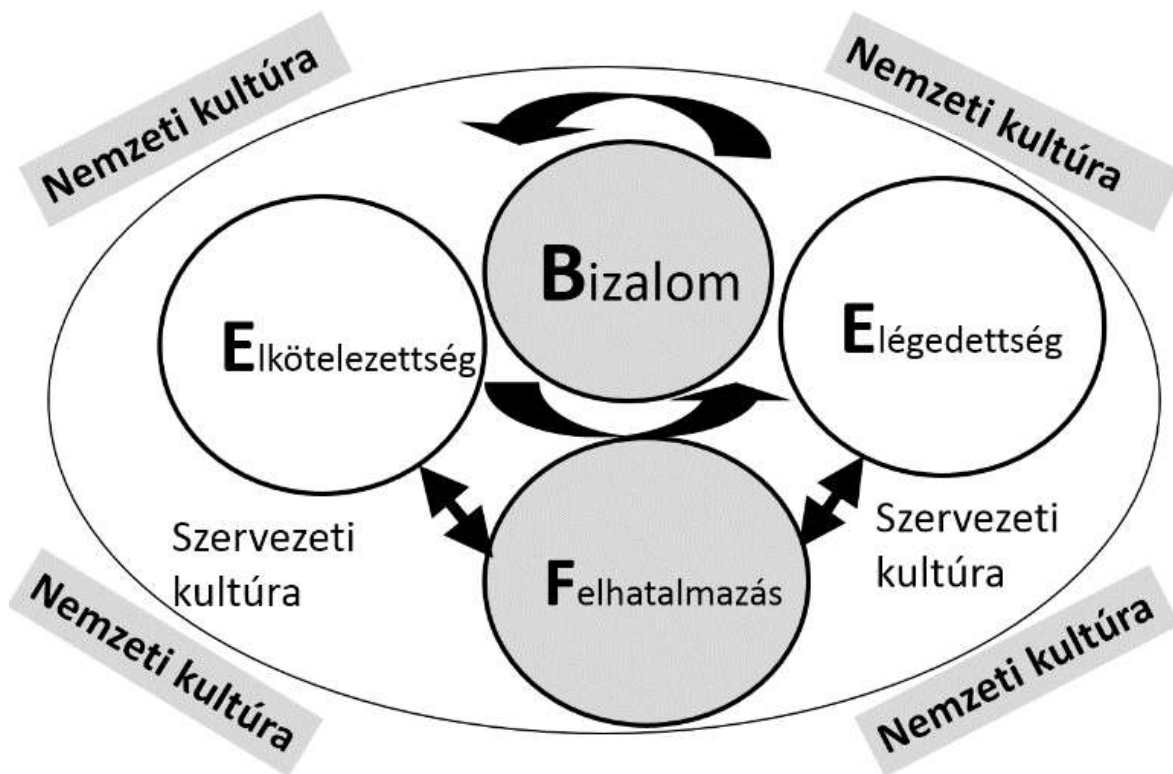
2.6. Bizalom alapú felhatalmazás – saját modell

A kutatásom alapjául szolgáló felhatalmazás definíció és modell megalkotásakor fontosnak tartottam

- a felhatalmazó és felhatalmazott közötti kölcsönösség hangsúlyozását, mivel a felhatalmazás csak akkor jöhet létre, ha a felhatalmazott akar és tud élni a felhatalmazás lehetőségével, elfogadja a beleszólás és döntés jogával járó kötelezettséget és felelősséget,
- a felhatalmazó támogatásának szükségyszerűségét, hiszen a felhatalmazott csak a megfelelő eszközök (készségek, képességek, információk) birtokában lesz képes élni a ráruházott lehetőséggel,
- a bizalom, elégedettség, elkötelezettség, felhatalmazás összefüggésének egymást erősítő dinamikáját,
- a felhatalmazás kulturális kontextusát.

A felhatalmazást mindezek alapján a beleszólás, döntés és felelősségvállalás jogának, valamint kötelezettségének átadásaként és elfogadásaként értelmezem, olyan kölcsönös bizalmon és vezetői támogatáson alapuló, az elkötelezettséggel és elégedettséggel szorosan összefüggő összetett viszonyrendszerként, melynek dinamikáját a szervezeti kultúrán keresztül a nemzeti kultúra értékei is alakítják. Felhatalmazás definícióm alapján alkottam meg kultúrába ágyazott bizalom - elégedettség – elkötelezettség – felhatalmazás (BEEF⁵) modellem *(lásd 2. ábra)*.

⁵ A BEEF angol kifejezés a marhán kívül izomerőt is jelent.



2. ábra: Kultúrába ágyazott BEEF modell

Modellem központi eleme a bizalom, mert véleményem szerint a felhatalmazás alapja a felhatalmazó és felhatalmazott közötti kölcsönös bizalmi viszony. A bizalom alapú felhatalmazás modellem részleteit értekezésem 5. fejezetében ismertetem a bizalom és a felhatalmazás kapcsolatára vonatkozó hipotézisem bemutatása során.

3. Szakirodalmi áttekintés: Nemzeti és szervezeti kultúra

A felhatalmazás kulturális mintázottságának kutatása során kutatási kérdéseimet a nemzeti kultúra, a vezetés, a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek témakörében fogalmaztam meg. Napjaink világgazdasági trendjei, a globalizációs folyamat, a külföldi piacokon való aktív jelenlét következtében egyre nagyobb érdeklődés mutatkozik a kultúrák közötti különbségek feltárására, és ezek szervezeti viselkedésre és vezetésre gyakorolt hatásának vizsgálatára. A multinacionális vállalatok sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy mennyire ismerik fel a nemzeti, helyi sajátosságokat, mennyire tudnak ezekhez sikeresen alkalmazkodni, hiszen a követendő vezetői viselkedés és kommunikáció az ott dolgozó emberek kulturális szokásainak függvénye. A nemzetközi vállalatok vezetőinek párhuzamosan kell törekedniük az eltérő kultúrájú leányvállalat anyavállalatba való integrálására és a helyi kultúrához való alkalmazkodásra.

A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása érdekében tanulmányoztam a társadalmi, nemzeti és szervezeti kultúra szakirodalmát. A következő fejezetben bemutatom a különböző kultúra definíciókat, megközelítéseket és dimenziókat, majd a kutatásom alapjául szolgáló GLOBE kutatás elméleti hátterét.

3.1. Kultúravizsgálatok és megközelítések

A kultúravizsgálatok a kultúra lehetséges megközelítései alapján két nagy csoportra oszthatók.

3.1.1. Az egykultúrás vizsgálatok

Az **egykultúrás vizsgálatok** a kulturális relativizmus megközelítésen alapulnak, és egy-egy nemzet jellemzőit tanulmányozzák. Az ehhez az irányzathoz tartozó kutatók úgy vélekednek, hogy az egyes kultúrákban más és más változók vannak hatással az értékekre, attitűdökre, és ezek a változók gyakran csupán az adott kultúra keretein belül értelmezhetők, ezért kerülni kell az összehasonlítást, és az egyes kultúrákat saját fogalmaikkal kell leírni, önmagukban kell vizsgálni.

3.1.2. A többkultúrás vizsgálatok

A **többkultúrás vizsgálatok** kategóriájába tartoznak a nemzetek közötti összehasonlító kutatások (cross national comparisons), a kultúrák közötti interakciót vizsgáló

(intercultural interactions) kutatások, a kultúrák sokszínűségére, sokrétűségére fókuszáló megközelítések (multiple cultures perspectives).

Az összehasonlító irányzat képviselői két vagy több nemzet jellemzőit hasonlítják össze, szerintük minden kultúra szembesül bizonyos univerzális problémátípusokkal, amelyekre megoldást kell találni. A kultúrák közötti különbségek a problémákra adott eltérő válaszokban ragadhatók meg. Az egyes kultúrák megismerése és másokkal való összehasonlítása tehát ezen problémákra adott válaszok feltárásával és megértésével valósítható meg.

A kultúrák közötti interakció irányzata a különböző nemzeti kultúrákból származó egyének közötti interakciókat vizsgálja szervezeti kontextusban. Véleményük szerint az egyén nemzeti és kulturális identitása elkülöníthető és megkülönböztethető marad az interakciók során, ugyanakkor előfordulhat, hogy a más kultúrákkal való találkozás következtében gondolkodás- vagy viselkedésmódja megváltozik.

A kultúrák sokszínűségére, sokrétűségére fókuszáló megközelítések egymástól akár gyökeresen eltérő kultúrák találkozását, a szervezeti keretek között tapasztalható kulturális sokszínűséget vizsgálják. A multinacionális vállalatok szerepének növekedésével ezen irányzat egyre nagyobb jelentőségre tesz szert. (Bakos, 2006)

3.2. Szervezeti kultúra

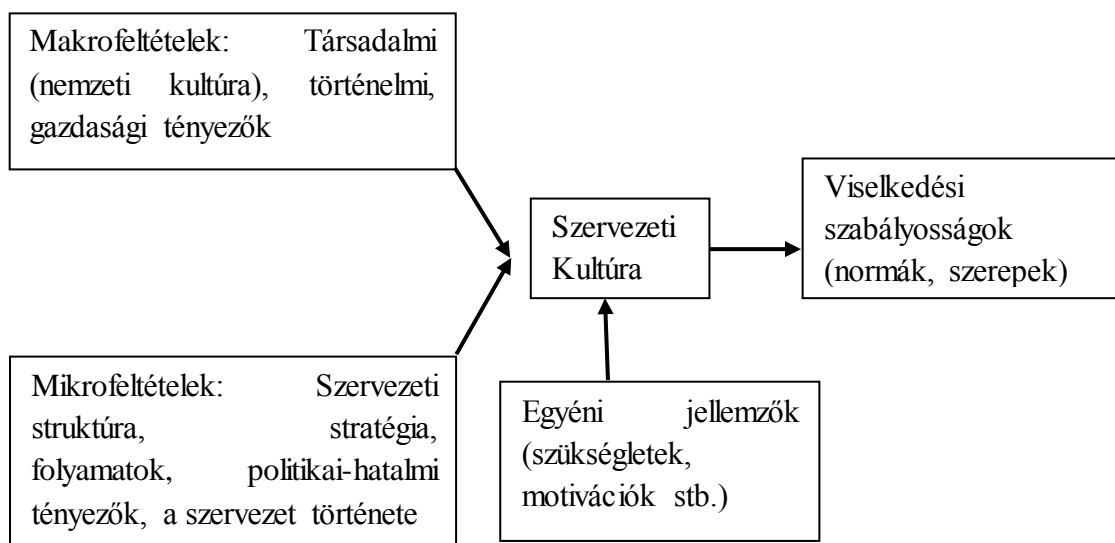
A szervezeti kultúra az 1980-as években került a szervezetkutatók figyelmének középpontjába, és mára a szervezeti kultúra megközelítéseinek különböző iskolái léteznek. A következőkben bemutatom a definíciókból és különböző felfogásokból adódó megközelítéseket. Már maga a szervezeti kultúra definíció szintű meghatározása is különböző megközelítések elkülönítésére ad lehetőséget (Bíró, Serfőző 2003). A szervezeti kultúrát metaforaként megközelítő szerzők például Morgan (1986) vagy Alvesson (1993) nem úgy közelítenek a kultúrához, mint egy valós dologhoz, hanem hasonlatként, ami által jobban megérthetjük a szervezet működését. E megközelítés szerint, amilyen metafora segítségével gondolkodunk a szervezeti kultúráról, annak megfelelő viselkedési normákat, szertartásokat, rituálékat, nyelvet használunk a mindennapokban, a metaforák közvetítik a cselekvés irányát meghatározó ideológiákat, értékeket és hiedelmeket. Alvesson könyvében tíz metafora segítségével mutatja be a különböző kultúrakutatások mögöttes indokait és feltételezéseit. Művében megjelenik a kultúra mint csere-szabályozó, mint

tájékoztató, mint társas ragasztó, mint szent tehén, mint a vezető által kontrollált rituálé, mint érzelem-szabályozó, mint a rend hiánya, mint szemellenző, mint elzárkózás a világtól, mint dramaturgiai eszköz. (Karácsonyi, 2006)

Más kutatók felfogása szerint minden, ami a szervezet részét képezi, az maga a kultúra, és minden, ami a kultúra része, az maga a szervezet. „A szervezeti kultúra nem csupán a rejtély egy újabb darabja, hanem maga a rejtély. Nézetünk szerint a szervezeti kultúra nem valami, amivel egy szervezet rendelkezik, a kultúra valami, ami maga a szervezet.” (Pacanowsky, O’Donell-Trujillo, 1983, 126.o.). A kultúra ezen általános megközelítése nem teszi lehetővé a kulturális tényezők árnyalt megragadását a szervezeti jelenségekben, tevékenységekben, azok magyarázatában.

A legáltalánosabban elfogadott, és a jelenséget legmélyebben feltáró megközelítése a szervezeti kultúrára a viselkedés és kognitív jellemzők összességként tekint. E megközelítés szerint a szervezeti kultúra olyan pszichológiai predispozíciók készlete, melyeknek meghatározó szerepe van a világ észlelésében, a jelenségek értelmezésében és az azokra való reagálásban. Schein (1985) definíciója szerint: „A szervezeti kultúra az alapvető előfeltevések olyan mintázata, melyet egy adott csoport a külső adaptáció és a belső integrációs problémáival való megküzdésének során kitalált, bevezetett vagy felfedezett. Ezek a feltevések elég jól működtek ahhoz, hogy érvényesnek fogadják el őket, és az adott problémák vonatkozásában az észlelés, gondolkodás és érzés helyes útjaiként az új tagoknak is megtanítsák.” (Schein, 1985, 9.o.)

A szervezeti kultúra kialakulását, milyenségét és dinamikus változását a 3. ábrán bemutatott makró- és mikró feltételek, valamint egyéni jellemzők befolyásolják.



3. ábra: A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők

Forrás: Bakacsi, 1996, 128.o.

Martin es Meyerson (1987) az integrációs, a differenciációs és a fragmentációs megközelítést különítik el. **Az integrációs megközelítés** kutatói a kultúra egységességét, és az értékeken keresztüli viselkedésvezérlő szerepét hangsúlyozzák. Ezen megközelítés szerint a szervezeti kultúra tartja össze a szervezet tagjait, ugyanakkor az egyéni viselkedését korlátok közé szorítja, a kultúra felülről irányítható és a tagokra rákényszeríthető. **A differenciációs megközelítés** kutatói a szervezeteken belül létező többféle kultúra jelenlétét, az egységes kultúra hiányát hangsúlyozzák, szerintük az önmagukban egységes szubkultúrák egymással ellentmondásban is állhatnak. **A fragmentációs megközelítés** kutatói a többértelműséget, az egyértelmű jelentések hiányát hangsúlyozzák. Az ezen nézetet képviselő kutatók szerint a szervezeten belül a kulturális megnyilvánulások sokféleféppen értelmezhetők, a szervezet tagjai maguk formálják a szervezetük kultúráját.

3.3. Kultúradimenziók és modellek

Nemcsak a kultúravizsgálatok elméleti megközelítésében, módszerében, hanem a vizsgálatok során alkalmazott változók, a kultúradimenziók meghatározásában is jelentős eltérések tapasztalhatók az egyes kutatók között. A kultúra különböző elméleti modelljei a kultúra komplex jelenségének egyszerűsített reprezentációi, a kultúra lényegét szándékoznak viszonylag kevés dimenzió mentén megragadni, és ezáltal meghatározhatóvá és összehasonlíthatóvá tenni.

A legjelentősebb kultúra-összehasonlító módszereket az 1. táblázat segítségével tekinthetjük át.

| Kutatók | Függő változó | Független változó | Módszer | Minta – kontextus |
|------------------------------------|--|--|--|---|
| Kluckhohn/Strodtbeck (1961) | Az emberek problémamegoldó készsége | 5 dimenzió: Emberi természet orientáció Ember-természet orientáció Kapcsolat orientáció Cselekvés orientáció Idő orientáció | Kvantitatív kérdőívezés, kvalitatív interjúztatás | 106 fő: Navaho indiánok, Pueblo indiánok, spanyol ajkú amerikai falvak, texasi és oklahomai farmerközösségek és egy mormon falu |
| Hall/Hall (1990) | Munkahelyi kommunikáció | 4 dimenzió: Gyors és lassú üzenetek Magas és alacsony kontextus Tér Idő | Kvalitatív nyílt interjúk | 180 gazdasági alkalmazott és menedzser |
| Hofstede (1980) | Nemzeti kulturális különbségek egy szervezeten belül | 4 dimenzió: Hatalmi távolság Individualizmus/ kollektívizmus Maszkulin/ feminin Bizonytalanságkerülés | Kvantitatív kérdőívezés | kb. 116 000 IBM alkalmazott |
| Trompenaars (1993) | Menedzsmet releváns problémamegoldásai | 7 dimenzió: Idő orientáció Univerzalizmus/ partikularizmus Kollektívizmus/ individualizmus Semlegesség/emocionalitás Specifikus/diffúz megközelítés Teljesítmény/tulajdonítás (szerzett státusz) A természet kontrollja: külső vagy belső | Kvantitatív skálás kérdőívezés | 15 000 vállalati alkalmazott |
| Schwartz (1992) | Jelen és jövő a társadalomban | 11 dimenzió: Önirányítás Ösztönzés Hedonizmus Teljesítmény Hatalom Biztonság Konformitás Hagyomány Spiritualitás Jótekonyság Univerzalizmus | 9 pontos Likert-skála | kb. 200 tanár és 200 diák országonként, 20 országban |
| GLOBE (2002) | Üzleti vezetés a jelenben és a jövőben | 9 dimenzió: Hatalmi távolság Bizonytalanságkerülés Kollektívizmus Csoport kollektívizmus Nemi egyenlőség Rámenősség Jövőorientáció Teljesítmény orientáció Humánorientáció | Kvantitatív kérdőívezés 7 pontos skálán és kvalitatív adatok elemzése | 17 000 középvezető 61 országban |

1. táblázat: A kultúra-összehasonlító módszerek áttekintése
Forrás: Fink, Kölling, Neyer, 2005

Azt minden elmélet hangsúlyozza, hogy nem létezik ideális kultúra típus, ugyanakkor azt is leszögezhetjük, hogy az egyes szerzők által beazonosított típusok között jelentős az átfedés, és a valóságban a leírt kultúratípusok egyike sem fordul elő tisztán, inkább csak az elemezhető, hogy az adott kultúra mely típushoz áll közelebb. A különböző kultúra-modellek közös jellemzője továbbá az értéksemlegességre való törekvés, vagyis az alaphipotézis, hogy az egyes dimenziók mentén a két véglet között bármely jellemző-együttes értékes lehet.

A különböző kultúra-modellek közül a következőkben csak azoknak az ismertetésére szorítkozom, melyek a kutatásom alapjául szolgáló GLOBE-vizsgálat dimenzióinak kialakítása szempontjából jelentősége volt.⁶

3.3.1. Kluckhohn és Strodtbeck

A legelső kultúra dimenziókra támaszkodó modell megalkotása **Kluckhohn és Strodtbeck** nevéhez fűződik. A szerzőpáros véleménye szerint ahhoz, hogy képet alkothassunk egy adott kultúráról, a következő kérdéseket kell megválaszolniunk (Trompenaars 2002):

- **Emberi természet orientáció:**

Milyen a közösség tagjainak alaptermészete: jó, rossz vagy vegyes?

- **Ember-természet orientáció:**

Milyen a közösség tagjainak a természethez való viszonya: domináns, harmonikus vagy aláztos?

- **Kapcsolat orientáció:**

Milyen a kultúra tagjainak más emberekhez való viszonya: hierarchikus, kollektivistista vagy individualista?

- **Cselekvés orientáció:**

Milyen az emberi lét jellege: a cselekvő: „tenni”, a létező: „lenni”, vagy a kezdeményező: „lenni” vagy „válni”?

- **Idő orientáció:**

Milyen a közösség tagjainak időhorizontja: múlt, jelen, vagy a jövő fókuszú?

⁶ Később, a módszertani fejezetben indoklom, hogy miért a GLOBE kutatás eredményeit használom a kutatásomhoz.

3.3.2. Trompenaars

A **Trompenaars** (2002) által feltárt összesen hét kultúradimenzió szintén kiterjedt nemzetközi vizsgálaton alapul. Kulturális megközelítésének alapja, hogy minden kultúra összehasonlítható véges számú dimenziók mentén, és a dimenziókban feltárható különbségek magyarázzák, hogy az egyik országban sikeres menedzsmenttechnika miért nem feltétlenül válik be máshol. Trompenaars a következő dimenziókat azonosította be:

- **Szekvenciális-szinkronikus idő orientáció:** utal egyrészt a szervezet tagjainak lineáris vagy ciklikus időfelfogására, másrészt arra, hogy a szervezetben mennyire fontosak a múlt eseményei és teljesítményei vagy mennyire számítanak a jövőre vonatkozó tervek.
- **Univerzalizmus – partikularizmus:** a szabálykövetés mértékére, merevségére utal, megmutatja, hogy a szervezet tagjai mennyire hisznek a mindenhol és mindenkor érvényes törvényszerűségekből, illetve mennyire tartják elfogadhatónak a szabályok áthágását.
- **Individualizmus - kollektívizmus:** (lásd Hofstede modellje) kifejezi, hogy az emberek elsősorban individumnak tartják magukat vagy egy csoport/közösség tagjának.
- **Semlegesség – emocionalitás:** az érzelmek kifejezésének, kommunikációjának dimenziója, megmutatja, mennyire kell az emberek között kapcsolatoknak objektívnek, tárgyilagosnak, célorientáltak lenni, illetve mennyire elfogadott az érzelmek kifejezésre juttatása.
- **Specifikus - diffúz megközelítés:** célirányosság mértékére utal, kifejezi, hogy mennyire fontos a feladatkoncentráció, a termékre való kizárólagos fókuszálás, a munka és magánélet szétválása.
- **Teljesítmény (szerzett státusz) vs. öröklött státusz:** a teljesítmény vagy a tapasztalat és a személyes kvalitások preferenciájára vonatkozik. A szerzett státusz megközelítés szerint az elért eredmények alapján értékelik az embereket, míg az öröklött státusz érvényesülése esetén a személyes jellemzők (pl. kor, nem, végzettség), az atyafiság és a személyes kapcsolatok jelentik az érvényesülés és megbecsülés alapját.
- **Külső-belső kontroll:** ez a dimenzió megmutatja, hogy egy szervezet tagjai mennyire tartják a környezetet kontrollálhatónak és mennyire igyekeznek a

felügyeletük alá vonni. A belső kontrollos szervezetekben erős igény van a környezet feletti ellenőrzés megszerzésére, míg a külső kontrollos szervezetekben inkább fenyegetettségként, mint kihívásként élik meg a környezetet.

3.3.3. Hofstede

Geert Hofstede a kultúrák leírására és összehasonlítására alkalmas dimenziók beazonosítása során a többi kutatóhoz hasonlóan abból indult ki, hogy a társadalmaknak hasonló problémákkal kell megküzdenie a túléléshez: hogyan viszonyuljanak az egyenlőtlenséghez, milyen a kapcsolat az egyén és a csoport között, milyen a nemek közti viszony, hogyan viszonyuljanak a bizonytalansághoz, az agresszióhoz és egyéb érzelmek kontrolljához. A Hofstede által feltárt dimenziókat Triandis (Triandis, 1994) korábban spekulatív módon már megfogalmazta és kulturális szindrómáknak nevezte, de Hofstedének sikerült ezek meglétét empirikusan is bizonyítani. Az IBM-nél alkalmazott pszichológusként attitűd-és értékvizsgálatokat végezve tett szert több mint 116 ezer kérdőív adataira. Hofstede (1980) definíciója szerint a kultúra „az elme kollektív programozása, amely megkülönbözteti az emberek csoportjait egymástól.” (Hofstede 1980, 13.o.) Az 1967 és 1978 között végzett kutatásainak alapján arra a következtetésre jutott, hogy nem az attitűdök, hanem az értékek tükrözik az adott kultúrára jellemző „kollektív mentális programozást”. Hofstede empirikus kutatására alapozva „A kultúra következményei” című művében (Hofstede 1980) négy univerzális kultúra dimenziót - hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, individualizmus/kollektivizmus, feminin/maszkulin jelleg - fogalmazott meg, melyek mentén minden a kutatásban résztvevő országokhoz hozzárendelt egy indexértéket 0-100 között.

- **A hatalmi távolság index** az adott ország függőségi viszonyairól tudósít, arról, hogy a kultúra hogyan kezeli az egyenlőtlenségeket, általában milyen a hatalomgyakorlás módja, és ehhez milyen magatartási szabályok kapcsolódnak. Megmutatja, hogy az adott társadalomban vagy szervezetben milyen a döntéshozás jellege, a preferált vezetői stílus, és mennyire jellemző a vezetővel való egyet nem értéstől való félelem. „A vezető és a beosztott közötti hatalmi távolság egy hierarchiában azzal a különbséggel egyenlő, amely aközött van, hogy mennyiben képes a vezető meghatározni a beosztott magatartását, illetve a beosztott mennyire képes a vezető magatartását meghatározni.” (Hofstede, 1980, 99.o.)

- **A bizonytalanságkerülés index** azt fejezi ki, hogy a kultúra tagjai mennyire túrik a bizonytalan vagy ismeretlen szituációkat, és ehhez kapcsolódva – a bizonytalanság elhárítása érdekében - mennyire tartják magukat a társadalmi, szervezeti szabályokhoz. A bizonytalanságkerülés változó arra világít rá, hogy az adott társadalom vagy szervezet tagjai mennyire igénylik a kiszámíthatóságot, mennyire érzik kényelmetlenül magukat a bizonytalan helyzetekben, és ennek következményeként mennyire próbálják a környezetük változékonyságát, kiszámíthatatlanságát kontrollálni.
- **Az individualizmus index** az egyének közötti kötelek erősségét, az egyén és a közösség kapcsolatát írja le, megmutatja, hogy mennyire fontos az egyén függetlensége és a csoportkohézió. Egyes kultúrákban az individualizmus pozitív értéként van jelen, áldásos dolognak, a jólét egyik forrásának tartják, míg máshol ugyanez az érték negatív megítélést kap, és a társadalmi problémák forrásának tartják.
- **A maszkularitás index** egy társadalom vagy szervezet domináns értékeire enged következtetni, ezáltal megmutatja, hogy a siker és teljesítmény központúság mentén az inkább férfiasnak tartott asszertív viselkedést várják el, vagy inkább előtérbe kerül a nőies gondoskodás és a kapcsolatok fontossága. A férfias/nőies értékek dominanciája hatással van a nemek karrierlehetőségének egyenlőségére, illetve egyenlőtlenségére is.

Későbbi kutatások eredményeként egészült ki a fent ismertetett négy dimenzió egy ötödikkal, a **konfuciusi dinamizmussal**, mely a keleti kultúrák nyugati kultúráktól való eltérését jellemzi (Hostede és Bond Chinese Values Survey alapján, 1988). Ez a dimenzió a későbbi kultúra modellekben – például a kutatásom alapjául szolgáló GLOBE kultúramodellben - jövőorientációként jelenik meg, és azt vizsgálja, hogy az adott kultúra mennyire bátorítja tagjait a tervezésre, a jövőre való felkészülésre, ellentétben a jelenre koncentrációk spontaneitásával és a múltban élők konzerváló látásmódjával.

A GLOBE kutatók által elkülönített és használt kultúra dimenziók Kluckhohn, Strodtbeck, Triandis és Hofstede kutatásaira épültek, bemutatásukra a GLOBE elméleti háttérrel szülő fejezetben térek ki részletesen.

3.4. GLOBE elméleti háttér

A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása érdekében a felhatalmazás felmérés mellé olyan módszertani eszközt kerestem, mely nemzetközi mintavételt tesz lehetővé, és egyszerre alkalmas a befogadó, nemzeti kultúra és a kutatási kérdéseimben kiemelt szerepet játszó leadership elméletek mérésére. A mintanagyságot és heterogenitást szem előtt tartva választásom a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) nemzetközi kutatási program eredményeinek felhasználására esett. Ebben a fejezetben bemutatom a GLOBE kultúra definícióját, az egyes kultúra dimenziókat és GLOBE kutatók által meghatározott kultúra klasztereket.

A korábbi fejezetben bemutatott kultúravizsgálati megközelítések közül a GLOBE az összehasonlító - cross national comparison - irányzathoz tartozik, a GLOBE kutató közössége az értékek/kultúradimenziók szintjén ragadja meg a kultúrát és a kultúrák közötti különbségeket. A GLOBE kutatói a kultúradimenziókat mind társadalmi, mind szervezeti szintre vonatkoztatják, és párhuzamosan mérik az adott közösség – társadalom vagy szervezet – gyakorlatát (practices: leíró kultúra, ahogyan a dolgok vannak), és a közösségek elvárt értékeit (values: normatív kultúra, ahogyan a dolgoknak lenniük kellene). A GLOBE kutatók a kultúrát a következőképpen definiálják: „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.” (House et al., 2004, 15.o.)

A kutatók Kluckhohn, Strodtbeck, Triandis, Hofstede irodalom-feldolgozása és dimenziói, valamint a tesztelése során jelentkező tapasztalatok alapján először hat, majd kilenc kultúra dimenziót különítettek el.

A GLOBE kultúra dimenziói a következők:

- **Hatalmi távolság (power distance):** „Annak a mértéke, hogy egy szervezet, vagy társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön, és oda koncentrálódjon.” ⁷

⁷ hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, individualizmus-kollektívizmus dimenziókat lásd korábban Hofstede, 1980

- **Bizonytalanságkerülés (uncertainty avoidance):** „Annak mértéke, hogy egy társadalom, szervezet vagy csoport mennyire támaszkodik társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előre jelezhetetlenségét.”
- **Intézményi kollektivizmus (collectivism I. – institutional collectivism, individualism/collectivism):** „Annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazták az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.”
- **Csoport-kollektivizmus (collectivism II. – Triandis Collectivism, in-group collectivism):** „Annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.”⁸
- **Nemi egyenlőség (gender egalitarianism):** „Annak mértéke, hogy a társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.”⁹
- **Rámenősség/Asszertivitás (assertiveness):** „Annak mértéke, hogy az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállóak (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.”¹⁰
- **Teljesítmény-orientáció (performance orientation):** „Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.”¹¹
- **Jövő-orientáció (future orientation):** „Annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.”¹²

⁸ A csoport-kollektivizmus mint önmagába vett érték jelenik meg, nem az individualizmus ellenpólusaként, a szűkebb közösség összetartozását, lojalitását méri, lásd korábban Triandis (1995)

⁹ Ez a dimenzió Hofstedei feminin-maszkulin kategóriájának kettéválasztásából született, mert a faktoranalízis alátámasztotta, hogy valójában két dimenziót olvaszt magába. A nemi egyenlőség a nemek társadalomban elfoglalt szerepét, helyét írja le, Hofstede (1980) alapján

¹⁰ Ez a dimenzió szintén Hofstedei feminin-maszkulin kategóriájának kettéválasztásából született, a nemeknek tulajdonított értékek, jellegzetes tulajdonságok, a rámenősség szerepét vizsgálja a kultúrákban. - Hofstede (1980) alapján

¹¹ Ez a dimenzió McClelland motivációelméletének „teljesítménymotiváció” eleméből származik. – McClelland (1961) alapján

¹² Ez a dimenzió Kluckhorn és Strodbeck „múlt-, jelen-, jövőorientáció” kategóriájából eredeztethető, Hofstede modelljében ötödik elemként, „konfuciusi dinamizmus”-ként jelenik meg. - Kluckhorn és Strodbeck (1961) alapján

- **Humán orientáció (human orientation):** „Annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.” (House at al., 2004, 12-13.o.)

A felhatalmazás kulturális mintázottságára vonatkozó hipotéziseim meghatározásánál az egyes kultúra dimenziók definícióiból indultam ki, választ keresve arra a kérdésre, hogy mely kulturális értékek társadalmi szintű jelenléte kedvez a szervezeteken belüli felhatalmazó kultúra kialakulásának, illetve melyek nehezítik a felhatalmazó működés és a felhatalmazottság érzet létrejöttét.

Elemzéseim a kultúra és felhatalmazás összefüggéseinek feltárásán belül kiterjedtek annak a vizsgálatára is, hogy a felhatalmazás eredmények alapján végzett klaszterezéssel előállíthatók-e kulturálisan homogén egymástól elkülönülő csoportok. A GLOBE kutatók diszkriminancia elemzéssel a vallási, földrajzi, történelmi, nyelvi gyökereket is figyelembe véve a 2. táblázatban látható kulturális klaszterekbe sorolták a kutatásban résztvevő országokat:

| Angolszász | Észak-Európa | Germán-Európa | Kelet-Európa | Latin-Európa |
|--|---|---|---|--|
| Anglia Ausztrália Dél-Afrika (fehér) Írország Kanada Új-Zéland USA | Dánia Finnország Svédország | Ausztria Hollandia Németország (korábbi Kelet- /Nyugat bontásban) Svájc | Albánia Görögország Grúzia Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia | Franciaország Izrael Olaszország Portugália Spanyolország Svájc (francia) |
| Afrika (Egyenlítőtől délre) | Arab (Közeli Kelet) | Dél-Ázsiai | Konfuciusus Ázsia | Latin-Amerika |
| Dél-Afrika (fekete) Namíbia Nigéria Zambia Zimbabwe | Egyiptom Katar Kuvait Marokkó Törökország | Fülöp-szigetek India Indonézia Irán Malajzia Thaiföld | Dél-Korea Hong Kong Japán Kína Szingapúr Tajvan | Argentína Bolívia Brazília Costa Rica Ecuador El Salvador Guatemala Kolumbia Mexikó Venezuela |

2. táblázat: GLOBE klaszterek
Forrás: Gupta at al., 2002a, 13.o.

3.5. A GLOBE klaszterek bemutatása

1, Angolszász Klaszter

Az Angolszász klaszter országaira a többi klasztertől eltérően nem jellemző a földrajzi közelség, a klaszter fő összetartó ereje a közös történelmi múlt, mind a hét ország – Anglia, Ausztrália, Dél-Afrika (fehér), Írország, Kanada, Új-Zéland és az USA – egykor a Brit Birodalom része volt. A klaszter minden országában angol az anyanyelv, kivételt csak a Dél-Afrikai köztársaság képez¹³. A klaszter gazdasági fejlettségét és hatalmát jelzi, hogy bár a világ népességének alig több mint 5%-a él ezekben az országokban, összesített GDP-jük eléri a világ GDP-jének 40%-át. Az angolszász országok részesedése a világkereskedelemből 25%-os, az ipari termelésből 34%-os, a mezőgazdaságból pedig 21%-os. A klaszterhez tartozó fejlett, demokratikus gazdaságok közös hátterét a történelmi múlt adja, a zsidó-keresztény értékek, az erős jogi infrastruktúra, valamint az a tény, hogy a tengerek feletti tengerészeti kontroll páratlan magabiztosságot biztosított a klaszter országainak. (Ashkanasy et al, 2002)

A GLOBE kutatás eredményei alapján az Angolszász klaszter megkülönböztető jellemzője a világszerte feletti teljesítményorientáció és a világszerte jóval elmaradó csoport-kollektívizmus.

2, Észak-Európa klaszter

A GLOBE kutatás Észak-Európa klaszterét 3 skandináv ország – Dánia, Finnország és Svédország alkotja. Az északi országok történelme már a kezdetektől összefonódott. Az itt élő germánok csak a 12. századtól kezdték önálló népekként definiálni magukat, és már az első államszerű szerveződések kialakítása során együttműködést hirdettek meg. A három ország közös kulturális és gazdasági jellemzőinek eredete a történelmi együttműködésben és az azonos földrajzi adottságokban gyökerezik. Manapság a gazdasági életben való együttműködésüket leginkább az Északi Tanács, és a tagországok munkavállalóinak járó gazdasági kedvezmények jellemzik. Mindhárom fejlett ország tagja az Európai Uniónak, gazdaságuk a természeti adottságokhoz igazodott. GDP-jük a világ gazdaságának 1,4%-t teszi ki (A Nemzetközi Valutaalap 2011-es adatai alapján)

¹³ A Dél-afrikai Köztársaság lakosságának nem anyanyelve az angol, hivatalos és üzleti nyelvként azonban sokan használják.

Az észak Európa klaszter megkülönböztető jellemzője a magas bizonytalanság kerülés és világtól messze elmaradó kisközösségi kollektívizmus, kulturálisan a Germán klaszterhez áll legközelebb.

3, Germán-Európa klaszter

A Germán-Európa klaszter országaira – Ausztriára, Németországra, Hollandiára és Svájcra - jellemző a földrajzi közelség, a közös nyelvi és történelmi háttér. Mind a négy országról elmondható, hogy természetes erőforrásokban viszonylag szegények, így erősen külkereskedelem függők. Ausztria, Németország és Hollandia az EU és az euró zóna tagjaiként szoros gazdasági kapcsolatban vannak egymással. Németország holland importja meghaladja az angliai vagy akár az amerikai importját. Jól érzékelteti a klaszter gazdasági fejlettségét, hogy a világ GDP-jéből közel 10%-kal részesednek miközben lakosságuk a világ népességének alig 2%-át teszik ki. A klaszter vallási szempontból jellemezve megállapítható, hogy a katolikus Ausztrián kívül a többi országban körülbelül egyenlő a katolikusok és protestánsok aránya. (Szabo et al, 2002)

A Germán klaszter megkülönböztető jellemzője a világtól jelentősen meghaladó bizonytalanságkerülés, a formális szabályokhoz, előírásokhoz, eljárásokhoz való ragaszkodás és mindezek által a jövő eseményeinek kontrollálására való törekvés.

4, Kelet-Európa klaszter

A Kelet-Európa klaszter országai földrajzilag tulajdonképpen két kontinensen, Európán és Ázsián helyezkednek el, vallásukat, nyelvüket, kulturális háttérüket és gazdasági helyzetüket tekintve is rendkívül sokszínűek, szocialista múltjuk azonban összeköti őket. Albánia, Görögország, Grúzia, Kazahsztán, Lengyelország, Magyarország, Oroszország és Szlovénia közös vonása leginkább a szocializmusban, a központosított tervgazdaságban, az egypártrendszerben és az erőteljes szovjet hatásban ragadható meg. Görögország kivételével a klaszter országai tagjai voltak a szovjet kezdeményezésre 1949-ben megalapított Kölsönös Gazdasági Segítség Tanácsának (KGST-nek). A 40-70 évig tartó központosított tervgazdaság rányomta a bélyegét a klaszter minden országára, de mára a gazdasági fejlődés és átalakulás különböző szinten ugyan, de meghatározó ebben a klaszterben. A klaszter a világ népességének 4%-át képviseli, míg GDP-jének hozzávetőlegesen 10%-át termeli. (Bakacsi et al, 2002)

A Kelet-Európa klaszter megkülönböztető jellemzői a GLOBE országok összességénél magasabb csoport-kollektívizmus, nemi egyenlőség és hatalmi-távolság, valamint a kiemelkedően alacsony bizonytalanság kerülés, teljesítmény-, jövő- és humán-orientáció.

5, Latin-Európa Klaszter

Az Európa bölcsőjeként is emlegetett Latin-Európa klaszterbe a GLOBE kutatásban részt vett országok közül Franciaország, Izrael, Olaszország, Portugália, Spanyolország és Svájc tartozik¹⁴. A hatalom délről északra történő átrendeződése a XVI. századtól kezdődött meg, a déli országok jelentőségüket veszítették miközben Németország, Anglia és Franciaország fokozatosan Európa központjává váltak. Jelenleg a klaszter országai közül Olaszország és Franciaország tagja a világ legfejlettebb gazdaságait tömörítő G7-eknek. A klaszter országainak mintegy 170 millió lakosa a világ népességének 3%-át teszi ki, míg bruttó nemzeti bevételük alapján 11%-kal járulnak hozzá a világ gazdaságához. Bár a klaszter országai gazdasági fejlettségük alapján jelentős különbségeket mutatnak, közös és megkülönböztető jellemzőjük az államnak tulajdonított paternalista szerep.

A Latin-Európa klaszter megkülönböztető jellemzője a világátlagot meghaladó hatalmi távolság, mely összefüggésbe hozható a katolikus egyház erős jelenlétével. (Jesuino, 2002)

6, Afrika Klaszter

Afrika 54 független állama közül Dél-afrikai Köztársaság, Namíbia, Nigéria, Zambia és Zimbabwe vett részt a GLOBE felmérésben.

A Dél-afrikai Köztársaság fekete és fehér lakossága által szolgáltatott adatok két különböző GLOBE klaszter elemzéseibe kerültek felhasználásra. Mivel a fehérek lakta terület az országon belül a fejlett nyugati társadalmat reprezentálja, és sok szempontból osztja az Angolszász klaszter jellemzőit, ezért a lakosság 27,7%-át kitevő fehérek válaszai az angolszászokhoz kerültek. (Ashkanasy et al, 2002)

A feketék lakta területek mind társadalmilag, mind gazdaságilag közelebb állnak az afrikai országokhoz. Bár a kontinens erőforrásokban bővelkedik, a 2003-as World Development Report tanulsága szerint a világ tízenként legszegényebb országa itt található. Mára szinte minden afrikai ország függővé vált a nemzetközi segélyektől és az IMF kölcsöneitől.

¹⁴ Svájc germánok és franciák lakta tartományainak eredményeit a GLOBE kutatók két külön klaszterbe sorolták. Izrael klaszterbéli hovatarozása vitatott, feltehetően a Spanyolországban korábban megtalálható erős zsidó közösségnek köszönhetően került a Latin-Európa klaszterbe.

Noorderhaven és Tidjani (2001) elemzése szerint az Afrikai Értékrendszer Felmérés is alátámasztja az afrikaiak rövid távú orientációját. Megkülönböztető faktorként jelent meg a hagyományos bölcsesség, az a szemlélet, hogy a bölcsesség tudás és oktatás nélkül is megszerezhető. (Hofstede, Hofstede 2005)

A GLOBE kultúra felmérés alapján Afrika jellemzője a világátlag feletti hatalmi távolság, csoport-kollektívizmus és humán-orientáció.

7, Arab Klaszter

Az arab térség országai közül Egyiptom, Katar, Kuvait, Marokkó és Törökország vettek részt a GLOBE kutatásban, így rájuk vonatkozólag állnak rendelkezésünkre a kultúra és a leadership stílusok elemzésére alkalmas adatok. Az Arab klaszter országában a közös társadalmi normák és gyakorlatok háttérében a történelmi, politikai, gazdasági és szociokulturális jellemzők állnak. A Közel-kelet országainak kultúrája ötvözi a keleti és nyugati tradíciókat. A klaszter gazdasági fejlettségét jól tükrözi, hogy a klaszterbe tartozó 5 ország GDP-je alapján a világgazdaság 11%-t adja, míg a lakosság aránya csupán a világ lakosságának 2,7%-t teszi ki.

Az arab klaszter lakosainak 90%-a az iszlám vallást követi. A muzulmán hit alappillére az iszlám közösség testvériessége, ahol az egyenlőség a státusztól és gazdagságtól független. Az arab társadalom tagjainak önmeghatározása szoros kapcsolatban áll az arab nyelvvel, egyedül Törökországról nem mondható el, hogy lakosainak anyanyelve az arab. A klaszter országainak közös öröksége továbbá az évtizedekig tartó külföldi kontroll, országai az ottomán, brit és francia hatalmaktól nyerték el függetlenségüket az első világháború után. (Kabasakal, Bedur, 2002)

Az Arab klaszter megkülönböztető kulturális jellemzői a kiemelkedően magas csoport-kollektívizmussal párosuló nagy hatalmi távolság és nemi egyenlőtlenség. A kiemelkedően magas csoport-kollektívizmus háttérében a társadalom családközpontú felépítése, a családtagokba vetett óriási bizalom áll. A Korán tanításainak is köszönhető a család jelentősége, a családon belüli patriarchális viszonyok megszilárdulása, a hatalom egyenlőtlen eloszlásának elfogadottsága, valamint a jövő-orientáció és a tervezés alacsony jelentősége. (Kabasakal, Bedur, 2002)

8, Dél-Ázsia klaszter

A klaszter országai közé a Fülöp-szigetek, India, Indonézia, Irán, Malajzia és Thaiföld tartoznak. Az itt élő csaknem 1.5 milliárd ember a föld lakosságának csaknem negyedét teszi ki, az általuk megtermelt GDP viszont a világ gazdaságának csupán 3%-át éri el. A térség országainak gazdasága a mezőgazdaságon alapul, de egyre nagyobb szerepet kap az ipar és a szolgáltatási szektor és a turizmus is. A klaszter országai már az európaiak megjelenése előtt is jelentős szerepet játszottak a világkereskedelmi rendszerben. A fűszerkereskedelmet először az indiai és arab kereskedők bonyolították, de a XVI. századtól spanyol, portugál, majd holland, brit és francia kereskedők érkeztek a térségbe. Az európai kereskedelmi tevékenység fokozatosan gyarmatosításba váltott át - a hollandok szerezték meg Indonéziát, a britek a Maláj-félszigetet, a franciák Indokínát, míg a spanyolok, majd később az Egyesült Államok a Fülöp-szigeteket. Vallási sokszínűség jellemzi a klaszter országait, a lakosság 46%-a hindu, 35%-a muszlim, 7%-a buddhista és 6%-a keresztény¹⁵. (Gupta et al, 2002b)

A Dél-Ázsia klaszter kulturális megkülönböztető jellemzője a magas csoport-kollektívizmus, a humánorientáció, a nagy hatalmi távolság, a nemi egyenlőtlenség és az alacsony asszertivitás.

9, Konfuciánus Ázsia klaszter

A GLOBE kutatásban résztvevő országok közül Hongkong, Japán, Kína, Korea, Szingapúr és Tajvan tartozik a Konfuciánus Ázsia klaszterbe. A nagy kiterjedésű régió társadalmainak közös kulturális gyökerét a Konfuciusz nevéhez köthető átfogó eszmerendszer, filozófiai iskola adja. A konfucianizmus a három hagyományos kínai iskola (taoizmus, buddhizmus, konfucianizmus) egyike. Tanításai szerint a társadalom stabilitásának alapja az emberek közötti viszonyok egyenlőtlensége. Mindenkinek megvan a maga megszabott helye, s mindenkinek a maga státusza által meghatározott kötelességeket kell ellátnia. Az alárendeltek tisztelettel és engedelmisséggel tartoznak feljebbvalójuk iránt, a fiatalabbak az idősek iránt. A konfuciánus elképzelések szerint az ideális társadalom és állam hierarchikus, élén a szükséges erényekkel rendelkező uralkodóval. A társadalmat szigorú alá-fölérendeltségi viszonyok határozzák meg, ilyenek

¹⁵ Malájziában és Indoéziában első sorban az iszlám terjedt el, Thaiföldre a buddhizmus a jellemző, a Fülöp-szigeteken pedig a kereszténység terjedt el.

az uralkodó és az alattvaló, fiú és az apa, a férj és a feleség, az idősebbek és a fiatalabbak közötti kapcsolatok.

Kelet-Ázsia számára a gazdag kulturális és történelmi összefüggésrendszerbe ágyazódó konfucianizmus jelenti a dinamizmus elsődleges forrását. Az olyan konfucionista értékek, mint a stabilitás, rend, kitartás, takarékoság, a családba vetett hit, harmónia, a kapcsolatok státusz szerinti rangsorolása jelentik a közös gyökeret, és ezekből fakadóan a munkaerő hierarchiája, a munkáltatókkal és a feljebbvalókkal szembeni lojalitás, a szorgalom és az önművelés fontossága adják a klaszter országainak megkülönböztető sajátosságait és erejét. (Hofstede, Hofstede 2005 alapján)

A Konfuciánus Ázsia klaszter megkülönböztető jellemzője a világlágot messze meghaladó kollektívizmus és a kiugróan magas teljesítmény-orientáció.

10, Latin-Amerika klaszter

A GLOBE klaszterek közül a latin-amerikai országok alkotják a legnépesebb klasztert. Kultúrára és leadershipre vonatkozó kutatási adatokkal rendelkezünk a következő országokra: Argentína, Bolívia, Brazília, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Kolumbia, Mexikó és Venezuela. A közép- és dél amerikai kontinensen található országok közös jellemzője a gyarmati múlt, valamint a latinból származó spanyol és portugál nyelv. Az észak felől a déli kontinentet benépesítő őslakosok háborítatlan fejlődését a XV. században megindult spanyol és portugál hódítások majd kolonizáció szakította félbe. Az Atlanti_óceánon átívelő rabszolga-kereskedelem, elsősorban Brazíliában, jelentős fekete lakosság megjelenéséhez és genetikailag kiemelkedően sokszínű populációhoz vezetett. Az őslakosok, a gyarmatosító hatalmak és a megszökött vagy felszabadult rabszolgák közötti feszültségek formálták a régió országait a XVI. és XIX. század között. A gyarmatok maradványain kialakult nemzetállamok függetlenségük kivívása után terület és nyersanyagszerző háborút folytattak egymással, majd a klaszter számos országában katonai diktatúrák vették át a hatalmat, melyeket csak a XX. század vége felé váltottak fél demokratikusan megválasztott kormányok. A klaszter országaiban többnyire a római-katolikus vallás az uralkodó.

Latin-Amerika megkülönböztető jellemzője a világlágtól messze elmaradó bizonytalanságkerülés.

4. Szakirodalmi áttekintés: Vezetés és bizalom a kultúra tükrében

A szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata a szervezetpszichológia egyik örökzöld témája, a két fogalomkör irodalmát olvasva sokszor találkozhatunk az ok-okozati összefüggés irányára vonatkozó kérdésfeltevessel: a vezetés határozza meg jobban a kultúrát, vagy a kultúra a vezetéset. A felhatalmazás kulturális mintázottságának kutatása során a felhatalmazást a szervezeti kultúra részeként értelmezem és elemzéseimmel a vezetés és a felhatalmazás, illetve a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek feltárására is törekszem. Kutatási kérdéseimnek megfelelően ebben a fejezetben a szakirodalom áttekintése során a kultúra és a vezetés kapcsolatára, a szervezeti bizalomra, valamint a nemzeti kultúra bizalomépítési folyamatokra gyakorolt hatására koncentrálok.

4.1. Kultúra és vezetés összefüggések

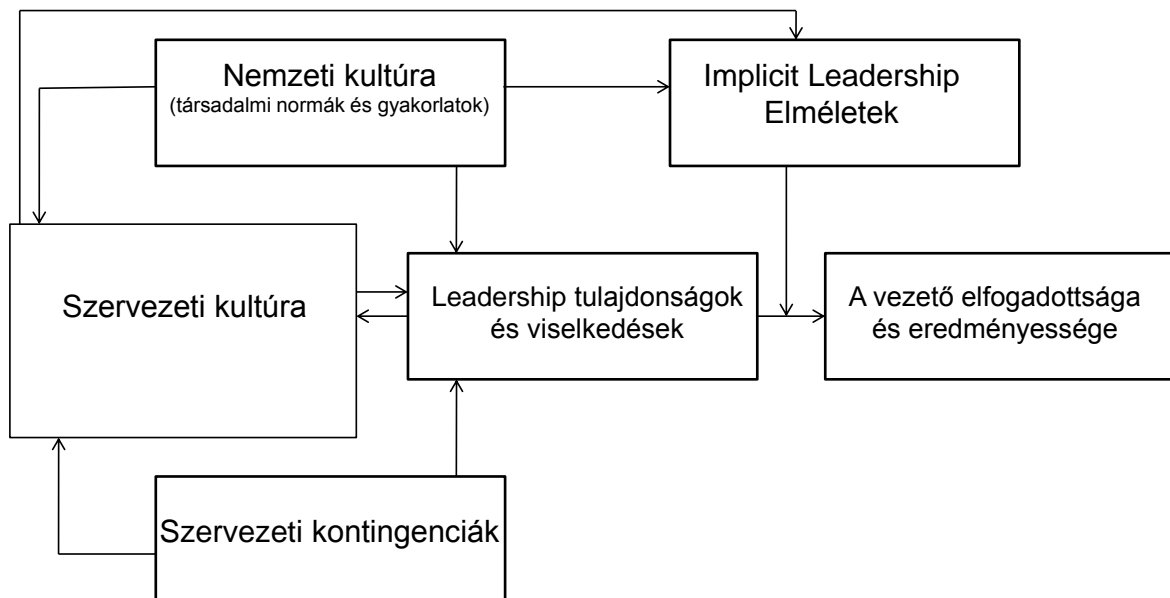
A kultúra és vezetés összefüggésével foglalkozó kutatók egyetértenek abban, hogy a két jelenség kölcsönösen hat egymásra, egyik sem kizáró meghatározója a másiknak. Edgar Schein (1985) klasszikus művében a kultúrát és a vezetéset az érme két oldalaként definiálja, és kihangsúlyozza, hogy külön-külön, egymástól függetlenül nem is értelmezhetők. Dupla paradoxonként fogalmazza meg, hogy a kultúra a szervezeti jelenségek okozója és magyarázója is egyben, a vezetők kialakítják és alakítják a kultúrát, miközben a kultúra kitermeli, kreálja a vezetők következő nemzedékét. A vezetés által meghatározott kultúra vs. kultúra által meghatározott vezetés tudományos vitában Schein az általa elsődleges kultúraformáló mechanizmusoknak nevezett vezetői viselkedések alapján a vezetés meghatározó szerepe mellett érvel, míg a kutatók másik csoportja szerint (például House & Javidan, 2004) a vezetés (általuk leadershipnek nevezett) prototípusok a nemzeti/társadalmi kultúra által meghatározottak.

4.2. GLOBE leadership terminológia – Implicit Leadership Elméletek

A kutatásom alapjául szolgáló GLOBE vizsgálat definíciója szerint a leadership „az egyén azon képessége, hogy másokat befolyásoljon, ösztönözzön, és ezzel képessé tegye őket, hogy hozzájáruljanak szervezetük hatékonyságához és sikerességéhez”. (House et al., 2002. 5.o.)

A vezetés komplex jelenségének megragadásához a GLOBE az implicit leadership elmélet fogalmát használja fel. Az implicit leadership elméletek az egyének azon meggyőződései, hiedelmei és sztereotípiái, amelyek azon tulajdonságokra és magatartásra vonatkoznak, amelyek mentén a vezetők megkülönböztethetők a nem-vezetőktől (House & Wright & Aditya, 1997). A projekt vezetési stílust tanulmányozó része azon elvárt magatartásmintákat és tulajdonságokat tárja fel, amelyek az egyes kultúrákban egy sikeres vezetővel szemben megfogalmazódnak. Az implicit leadership elméletek alapján meghatározhatjuk, hogy egy adott szervezeti kultúra tagjai milyen leadership stílust tartanak kívánatosnak, melyet utasítanak el, és ezek alapján közvetve következtethetünk az adott kultúrában jellemző vezetői stílusra.

A nemzeti kultúra, szervezeti kultúra, Implicit Leadership elméletek összefüggését szemléltető GLOBE kutatási modellt a 4. ábra tartalmazza:



4. ábra: GLOBE kutatási modell
Forrás: House at.al., 2002, 8.o.

A GLOBE kérdőívben felsorolt 112 tulajdonság faktoranalízise 21 változót, majd az újabb faktorelemzés összesen hat másodlagos leadership skálát eredményezett (lásd 3. táblázat).

| KARIZMATIKUS | CSOPORTORIENTÁLT | ÉNKÖZPONTÚ |
|---|--|---|
| inspiráló karizmatikus jövőképével bíró karizmatikus önfeláldozó karizmatikus integritás döntésképeség teljesítményorientáció | együttműködő csoporthorontáltság diplomatiikus rosszindulat adminisztratív kompetencia | énközpontúság státuszudaosság konfliktusteremtő önigazoló procedurális-bürokratikus |
| RÉSZTIVEVŐ | HUMÁNORIENTÁLT | AUTONÓM |
| autokratikus részvételtől elzárkózó | visszafogottság humánorientáció | autonóm |

3. táblázat: A GLOBE kérdőív leadership változói

Forrás: House at al., 2004, 137.o.

A GLOBE vizsgálati eredmények alapján a karizmatikus és csoportközpontú dimenzió tekinthető univerzálisnak, vagyis kultúra függetlennek mivel ezekre minden kultúrában a sikeres leadership elemeként tekintenek. A részvételi vezetés is közel általánosan elfogadottnak tekinthető, míg az énközpontú, narcisztikus dimenziót a kultúrák többségében a sikeres vezetés gátjaként sorolták. Két faktor – a humánorientáció és az autonómia – kívánatosnak tartott szintje mutatta a legjelentősebb eltéréseket a kultúrák között.

A 4. táblázat a másodlagos leadership változó leírását és a hozzájuk tartozó elsődleges leadership változókat tartalmazza. Kutatásom során azt vizsgálom majd, hogy mely leadership változók állnak legszorosabb kapcsolatban az egyes felhatalmazás változókkal.

| | |
|------------------------------|--|
| Leadership/ Autonóm | Autonóm: egy vezetőt akkor tekintünk autonómnak, ha hajlamos döntéseit csupán saját képességeire és tudására támaszkodva, másoktól függetlenül meghozni. Egyetlen elsődleges változó alkotja (a) autonóm. |
| Leadership/ Karizmatikus | Karizmatikus/érték-alapú: egy vezetőt akkor nevezünk karizmatikusnak (értékközpontúnak), ha képes alapvető emberi értékeket hitelesen felmutatva munkatársait inspirálni, motiválással magas teljesítményszint elérésére serkenteni. Hat elsődleges leadership változót foglal magába: (a) jövőképkeltő, (b) inspiráló, (c) önfeláldozó, (d) hitelesség, (e) döntésképes, (f) teljesítmény orientált |
| Leadership / Emberközpontú | Emberközpontú (humán-orientált): egy vezetőt akkor tekintünk emberközpontúnak, ha munkatársai iránt figyelmes és támogató, a vezető-beosztott kapcsolatban képes megértést és méltányosságot gyakorolni. Két elsődleges változót foglal magába: (a) visszafogottság (szerénység), (b) humán-orientáció. |
| Leadership/ Énközpontú | Én-központú (nárcisztikus): egy vezetőt akkor tekintünk én-központúnak, ha magatartása önérdek vezérelt, az elért status quo-t megőrizni igyekvő, védekező jellegű, szabálykövető. Öt elsődleges változót foglal magába: (a) énközpontú, (b) státusz tudatos, (c) konfliktus gerjesztő, (d) önigazoló, (e) procedurálisburokratikus. |
| Leadership/ Résztvevő | Résztvevő-participatív: egy vezetőt akkor tekintünk résztvevőnek (participatívnak), ha döntéseit mások bevonásával hozza meg és a magvalósítás során is nagy szabadságfokot biztosít munkatársainak. Két elsődleges változót foglal magába: (a) nem-autokratikus, (b) participatív. |
| Leadership/ Csoportorientált | Csoport orientált: egy vezetőt akkor tekintünk csoportorientáltnak, ha képes ütőképessé csoportot létrehozni és a csoporttagokat a közös cél megvalósítására mozgósítani. Öt elsődleges leadership változót foglal magába: (a) együttműködő csoportorientáltság, (b) csoport integrátor, (c) diplomatikus, (d) jóindulatú, (e) adminisztratív kompetencia. |

4. táblázat: GLOBE Implicit Leadership Változók definíciói

Forrás: House et al., 675.o. alapján.

4.3. Kultúra és szervezeti bizalom összefüggések

A felhatalmazó és felhatalmazott közötti bizalmi viszony összefüggéseit feltáró modellem szervezeti keretek között értelmezhető, ennek megfelelően szakirodalmi vizsgálódásaim középpontjában is a szervezeti bizalom és annak különböző jelenségszintjei és összetevői állnak. A magyar kutatók közül Sass Judit foglalkozott disszertációjában és publikációiban (2005, 2008) részletesen a szervezeti bizalommal, bizalommintázatokkal és bizalmi döntésekkel. A felhatalmazás kulturális mintázottságának vizsgálata céljából a bizalom témakörén belül kiemelt figyelmet szenteltek a nemzeti kultúra értékeinek bizalomépítési folyamatokra gyakorolt hatására.

A bizalom témaköre és annak vizsgálata az 1960-as, 1970-es években került előtérbe, és mára a bizalom – a felhatalmazással fej-fej mellett haladva - a menedzsment irodalom talán leggyakrabban használt kifejezésévé vált. A bizalom természetével, feltételeivel, következményeivel számos kutatás foglalkozott már a társadalomtudományok minden területéről. A legújabb interdiszciplináris vizsgálatok megpróbálják összekötni a bizalom közgazdasági, pszichológiai és szociológiai megközelítéseit (például Rousseau, Sitkin, Camerer 1996). Magának a fogalomnak a definiálása is rendkívül sokszínű. A megközelítések jellegétől és fókuszától, valamint a bizalomalapok és megbízhatósági összetevők hangsúlyától függően számos meghatározást találunk a szakirodalomban. A meghatározási kísérleteket és a bizalommal kapcsolatos ismereteket több szerző is összefoglalta, rendszerezte (Kramer, 1999; Mayer, Davis, Schoorman, 1995; McKnight, Chervany, 1996; Rousseau és munkatársai, 1998; Tarnai, 2003).

Napjainkban előtérbe kerültek a bizalom szervezeti életre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások (Bennis & Nanus, 1985; Block, 1993; Lane, 1998), melyek a bizalmat a hatékonyságnövelés lehetséges forrásaként közelítik meg. A szervezeti bizalommal kapcsolatos kutatások mára már bizonyították, hogy a bizalom növeli a munkateljesítményt, csökkenti a tranzakciós költséget, elősegíti az együttműködést és az önkéntes szervezeti hozzájárulást (Goris, Vaught, Pettir, 2003; Gulati, 1995; Fukuyama, 1996; Kramer 1999; McKnight, Chervany, 1996; Meyerson, Weick, Kramer, 1996; Rousseau et al., 1998; Shepard, Sherman, 1998, Whitener et al., 1998). A bizalom kihat a munkatársi elégedettségére és hűségére (Musa, 2005), a munkamotiváción keresztül is befolyásolja a teljesítményt (Dirks, 1999), összefügg az igazságosság érzettel és az önkéntes szervezeti hozzájárulással (Ertük 2010).

A bizalommal foglalkozó elméletek egy része előzmény alapú megközelítést alkalmaz, azaz olyan tulajdonságjegyek és személyiségjellemzők beazonosítására törekcszenek, melyekkel a vezetőknek rendelkeznie kell ahhoz, hogy kollégáik szemében megbízhatónak tűnjenek (Butler,1991; Mishra,1996), míg a következmény alapú elméletek a megbízhatóság feltételei helyett, annak következményeire helyezik a hangsúlyt (McAllister, 1995; Becerra, Huemer, 2000). A felhatalmazó és felhatalmazott közötti bizalmi viszony véleményem szerint egyben feltétele és következménye a felhatalmazásnak. Bizalom nélkül nem valósulhat meg a felhatalmazás, ugyanakkor amennyiben a vezetőknek sikerül olyan munkakörnyezetet kialakítania, mely a felhatalmazottság érzetét erősíti, akkor valószínűbb, hogy a beosztottak megbíznak vezetőikben. A vezetők, akik felhatalmazzák kollégáikat a felhatalmazással mintegy kifejezik, hogy megbíznak bennük, és a beosztottak kölcsönösen viszonozzák ezt az érzést, azáltal, hogy megbíznak vezetőikben (McKnight, Chervany, 1996).

A szervezeti bizalom alapjai

Bizalom alapú empowerment modellem arra a meggyőződéssemre alapoztam, hogy a felhatalmazás létrejöttének feltétele a felhatalmazó és a felhatalmazott közötti kölcsönös bizalmi viszony, valamint a szervezet felé fennálló rendszerbizalom. A továbbiakban a szervezeti bizalom - kutatásom által is érintett – jelenségszintjeit, valamint a felhatalmazó és felhatalmazott közti bizalmi viszony összetevőit mutatom be a szakirodalom alapján.

A szervezeti bizalom olyan - a szervezeti tagok által osztott – a szervezet, illetve a szervezet tagjainak megbízhatóságára vonatkozó hit, mely az átélt vagy észlelt tapasztalatok interpretációja nyomán alakul ki, és a szervezet mint részekből álló rendszer megbízhatóságára vonatkozó pozitív elvárásokat foglalja magába (Sass Judit, 2005, 15.o.). A szervezeti keretek között megjelenő személyközi bizalom, vagyis a bizalomadó (trustor) és a bizalmat kapó fél (trustee) között egyéni szinten fennálló interperszonális viszony nemcsak a kapcsolatok, hanem a befogadó szervezet működését, működésének hatékonyságát is befolyásolja. A megbízhatóság alapjaival kapcsolatban rengeteg tulajdonságot, személyiségjegyet, faktort ismertetnek a szerzők, leggyakrabban a következő elemeket emelik ki (lásd Mayer és munkatársai széles körben elfogadott integratív modellje):

- Képességek, kompetenciák, szakértelem, tudás: a bizalom tárgya, a bizalmat kapó fél mennyire magasan képzett, mennyi tapasztalattal rendelkezik, mennyire kompetens az adott feladatra
- Szándék, indíték, jóindulat: az illető mennyire képes saját érdekein, motivációján felülemelkedve a másik fél vagy közös cél érdekében eljárni
- Integritás, becsületesség: a bizalom tárgyának viselkedése mennyire konzisztens, milyen mértékben tud azonosulni a bizalomadó által képviselt irányelvekkel, értékekkel

Szervezeti keretek között a szervezeti tagok között egyéni vagy akár csoport szinten megjelenő interperszonális bizalom mellett kiemelt figyelmet érdemel a személytelen jellegű rendszerbizalom is. A rendszerbizalom funkciója a rend fenntartása, a megbízhatóság alapjai nem személyes jellemzők, hanem személytelen struktúrák és szabályszerűségek (normák, szerepek, szabályok stb.) Ezek a struktúrák teszik a rendszerben való függést biztonságossá, illetve ezek a szabályszerűségek határozzák meg a munkavállalók viselkedését egy-egy szituációban. A rendszerbizalom alapja az emberek hite, hogy a szervezetben a struktúrák, szabályok alapján a dolgok „normális rendben” működnek (McKnight, Chervany, 1996).

A szervezet mint személyekből, csoportokból, alrendszerekből álló rendszer észlelt megbízhatóságára vonatkozó ítélet összetevői az alábbiak:

- „bejósolhatóság: A folyamatok, eljárások, működés konzisztenciájából, integritásából, stabilitásából származó elvárások, amelyeknek következtében a személy a rendszerrel kapcsolatos kontrollérzettel rendelkezik.”
- „megbízhatóság: A kapott ígérek, vállalt kötelezettségek betartásából, betarthatóságából származó elvárások.” A megbízhatóság alapját képezi a rendszert és elemeit jellemző feladatvégzést segítő, felelős, törődő hozzáállás, valamint az ígretbetartásra vonatkozó szakmai és szerepkompetencia (hajlandó és képes betartani)
- „jóindulat: A rendszer és részei egyénnel kapcsolatos, önérdéken túli, segítő, törődő, gondoskodó és igazságos működéséből származó elvárások, valamint az egyén és a rendszer közötti kölcsönös és stabil érzelmi alapú kölcsönkapcsolat észleléséből származó elvárások.” (Sass Judit, 2005, 16.o.)

A rendszerbizalom nem létezhet önmagában, működése a szervezeti tagoktól függetlenül nem értelmezhető. A szervezetekben tulajdonképpen a vezetők azok, akik megteremtik a kapcsolatot a szervezeti és a személyek közötti bizalom között. A hatékony leadership 2 legfontosabb alkotóeleme a vízióteremtés és a bizalom kialakítása, de az utóbbi nélkül a legjobb vízió is hatástalan (Bennis, Nanus, 1985). Sashkin (1990) definíciója szerint a bizalomszint azt fejezi ki, és annak a függvénye, hogy a munkavállalók mennyire hiszik el, amit a menedzsment mond nekik. Más szerzők szerint (Mayer, Davis, Schoorman, 1995) a bizalom a munkavállaló percepciója, mely arra a hitre utal, hogy a vezető a beosztott érdekeit képviseli és őszinte.

Becerra és Huemer (2000) megállapítja, hogy a kapcsolati bizalom konstruktívabb kommunikációt, kevesebb érzelmi konfliktust, gyorsabb döntéshozást, nagyobb kockázatvállalási hajlamot eredményez. A beosztott vezetője felé mutatott bizalmának alapjait több kutató is vizsgálta. A vezetéspszichológiai elméletekhez hasonlóan a bizalom alapok kutatásainál is eltolódást találunk a vezetői tulajdonságokról a komplexebb, vezetői magatartást, vezető-beosztott interakciót vizsgáló megközelítések felé. A 90-es évek elején Butler (1991) még kizárólag tulajdonságalapú megközelítést alkalmazott, a megbízható vezetők tulajdonságait sorolta fel, később Whitener (1998), McAllister (1995), Bartolomé (1996), Mishra (1996) már hangsúlyozta a beosztottak hozzáállását, a két fél közti kapcsolat, a vezetői magatartás jelentőségét is.

Sass Judit (2008) tanulmánya alapján a különböző szerzőknél megjelenő bizalmat befolyásoló tényezőket az alábbi táblázatban (5. táblázat) foglaltam össze:

| Szerzők | A beosztottak vezető felé tanúsított bizalmát befolyásoló tényezők |
|--|---|
| Butler (1991) | elérhetőség kompetencia konzisztencia diszkréció méltányosság integritás lojalitás nyitottság ígéret-betartás főgékonyosság |
| Mayer és munkatársai (1995) | képességek jó szándék integritás |
| Mishra (1996) | kompetencia nyitottság érdekeltség megbízhatóság |
| Bijlsma-Frankema és Weibel (2007) | vezetői támogatás az egyéni teljesítményhez méltányos teljesítmény-értékelés a beosztotti teljesítmény nyomon követése (törődés, iránymutatás) |
| Tan és Munkatársai (2007) <i>török-kínai összehasonlító vizsgálat</i> | kultúraspecifikus vezetői sajátosságok: <i>török minta eredményei:</i> hasonlóság önzetlenség anyagi támogatás érzelmi támogatás <i>kínai minta eredményei:</i> bevonás kedvesség hibák javítása |
| Bartolomé (1989) | kommunikáció kiszámíthatóság fairség támogató viselkedés tisztelet |
| Whitener és munkatársai (1998) | konzisztens viselkedés viselkedés integritás kontroll megosztás és delegálás világos, indokoló, nyitott kommunikáció törődés |

5. táblázat: A bizalmat befolyásoló tényezők

Forrás: Sass, 2008 alapján

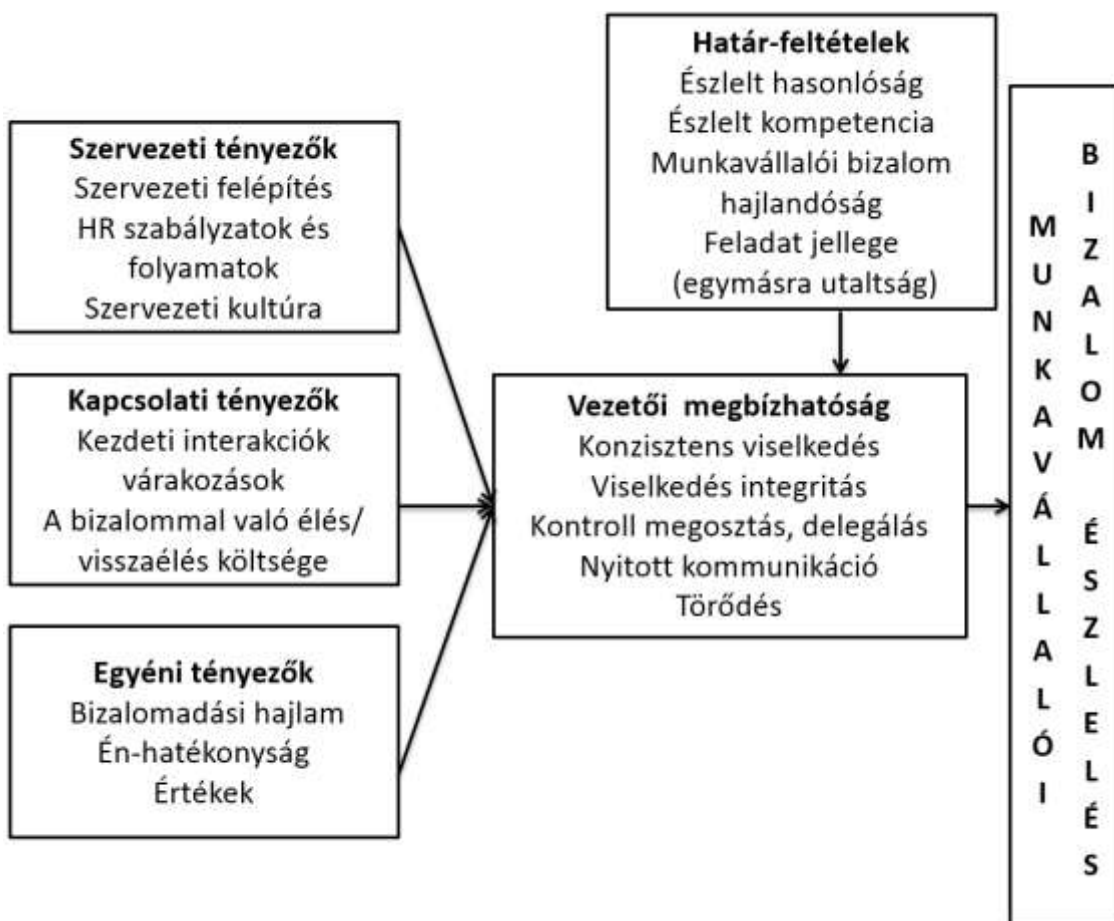
Whitener és munkatársai (1998) a munkavállalók bizalompercepcióját befolyásoló tényezőket az alábbiak szerint magyarázzák.

A bizalom tulajdonképpen a másik fél felé való kiszolgáltatottságra és a kockázatvállalásra való hajlandóságot tükrözi. **A vezetők konzisztens viselkedésének** következményeként reakcióik a beosztottak számára kiszámíthatóvá válnak, az embereik saját előrejelző képességükbe vetett hitük nő, így bátrabban vállalnak munkájuk vagy a vezetőjükkel való együttműködésük során kockázatot. **A viselkedés integritása** is egyfajta viselkedési konzisztenciát tükröz, tulajdonképpen két dolgot jelent: az igazmondást és az ígéretek betartását. Ha egy vezető tettei ugyanazt tükrözik, amit a szavak szintjén képvisel, akkor magától értődik, hogy alapot szolgáltat kollégái bizalmára.

A kontroll megosztás és döntésdelegálás a szociális csereelmélet szerint olyan elismerés vagy tisztelet formájában megtestesülő szociális jutalmak, melyeket a vezető biztosíthat a beosztottjai számára. A döntésekbe való bevonás mértéke széles skálán mozoghat a döntésből való teljes kizárástól, a véleménykérésen keresztül a teljes döntésdelegálásig. A bevonás következtében bekövetkező bizalom növekmény nagysága attól függ, hogy a bevonás mekkora értéket képvisel a beosztott számára a szociális cserében. A beosztottak bizalma akkor lesz nagyobb, ha elégedettek a döntésekben való részvételük mértékével. A csereelmélet gazdasági megközelítése szerint a bevonás azáltal hat a bizalomra, hogy a beosztott azáltal, hogy bevonják őt a döntésekben, úgy érzi nagyobb hatást gyakorolhat az őt is érintő döntések kimenetelére, így csökkentheti vezetője esetleges opportunista lépéseinek esélyét, megvédheti, képviselheti saját érdekeit. A gazdasági csereelmélet (ügynökelmélet) szerint mindkét fél célja a saját érdekeinek védelme, saját hasznának maximalizálása, a kapcsolatból eredő kockázat minimalizálása. A vezető azzal minimalizálhatja kockázatát, ha minél erőteljesebben kontrollálja az embereit, folyamatosan monitorozza teljesítményüket, illetve a feladat teljesítésétől függő kompenzációt tűz ki. A szociális csereelmélet szerint ezzel ellentétben amennyiben a vezető az önkéntes, kölcsönösségen alapuló támogatást akarja ösztönözni, akkor lazítani kell a kontrollon és a bizalmat kell előtérbe helyezni.

A különböző kommunikációt vizsgáló tanulmányok 3 a vezetői megbízhatóság percepcióját befolyásoló tényezőt azonosítanak be: **a pontos, világos kommunikációt**, a döntések háttérének megvilágítását, és a nyitott, kétirányú, szabad információcserét.

A vezetői megbízhatóság ötödik tényezőként említett **törődés** 3 aktivitást foglal magába: figyelem és érzékenység demonstrálása a munkavállalók igényeire és érdekeire, a munkavállalók érdekeinek védelme, mások önérdekből fakadó kihasználásának elkerülése.



5. ábra: A munkavállalók bizalom percepcióját befolyásoló tényezők
 Forrás: Whitener és munkatársai, 1998, 519.o.

A felhatalmazó és felhatalmazott között fennálló kölcsönös bizalmi viszony megértése céljából érdemes külön figyelmet szentelni annak, hogy a vezető megbízható viselkedésén túl milyen egyéb tényezők befolyásolják a munkavállalók bizalom észlelését (lásd 5. ábra). Az egyéni tényezők között szereplő általános **bizalomadási hajlam** azzal a várakozással áll szoros összefüggésben, hogy az egyes vezetők alapjába véve mennyire hisznek abban, hogy bizalomért bizalmat kapnak cserébe. Ezek a várakozások alapjaiban befolyásolják a vezetők motivációját arra nézve, hogy megbízhatók legyenek és bizalommal forduljanak embereikhez. A vezetők saját tudására, készségeire, képességeire vonatkozó **én-hatékonyság** érzete szintén a bizalomadást egyéni szinten meghatározó tényezők közé sorolhatók (KSA, Gist, Mitchell, 1992). Azon vezetők például, akiknek a delegálással kapcsolatos ön-hatékonyság érzetük alacsony, nehezen fognak a felhatalmazás

jegyében résztvevői menedzsment eljárásokat alkalmazni. Ugyanígy a konfliktus megoldásra vonatkozó alacsony ön-hatékonyság gátolja a vezetőket a kétirányú kommunikáció gyakorlásában. Ha a vezetők úgy érzik, hogy hiányoznak alapvető készségeik, kompetenciáik, szaktudásuk, akkor az alacsony ön-hatékonyság érzetük akadályozza őket abban, hogy bizalmi alapokon nyugvó viszonyt kezdeményezzenek, vagy ha meg is teszik, ezek sikertelenek lesznek. **A vezetők értékrendje** mintegy belső irányítóként befolyásolja a megbízhatóság számos dimenzióját, a konzisztens viselkedést, az integritást, a törődés kifejezését. Az olyan univerzális értékeket mint megértés, elismerés, általános jólét képviselő vezetők nagyobb eséllyel mutatnak munkahelyükön is törődést, gondoskodást embereik irányába mint a kontrollt és dominanciát értéként kezelő társaik. Az önérdeken való felülemelkedés hajlama szintén pozitívan befolyásolja az igazmondást, ígéret betartást, törődést, melyek erőteljes bizalomalapot építenek.

A kapcsolati tényezők közül több szerző is kiemeli a munkaköri elvárásoknak való megfelelésen alapuló **kezdeti interakciós tapasztalatok** jelentőségét. Azoknak, akik a kezdeti teljesítményük alapján megfelelnek az elvárásoknak, és munkájuk során demonstrálják a munkakör betöltéséhez szükséges szaktudást, készségeket, képességeket szabad mozgásteret biztosítanak a vezetők. Feladatokat, döntéseket, felelősséget delegálnak számukra ezzel is hozzájárulva a bizalom alapú kapcsolat kiépítéséhez. Természetesen a vezetők bizalomviszonyásra vonatkozó elvárásaik is befolyásolják, hogy mennyire vállalják fel annak kockázatát, hogy a bizalomért nem kapnak bizalmat cserébe, mennyire mennek bele a másik féllel együttműködésen alapuló kapcsolatba. A kölcsönösségre vonatkozó elvárásokkal szoros összefüggésben meg kell említeni **a kölcsönösség esetleges elmaradásának költségét** a vezető számára. Így például egy a szervezetben kiemelt figyelmet élvező feladat delegálásakor a mérlegelésre, döntésre, végrehajtásra felhatalmazott fél visszaélése a bizalommal, a várt eredmény elmaradása esetén, rossz fényt vet magára a felhatalmazóra is, ugyanakkor egy kisebb vagy elenyésző feladat delegálása kisebb veszéllyel fenyegeti a vezetőt.

Creed és Miles (1996) a különböző **szervezeti formák** bizalom elvárásait vizsgálva arra a konklúzióra jutott, hogy a magas kontroll szinttel működő, erősen centralizált, formális szabályzatok alapján működő szervezetek akadályozzák, korlátozzák az olyan bizalom alapú menedzsment eszközök használatának lehetőségét, mint a döntésdelegálás, felhatalmazás. A szerzők öt különböző szervezeti formát elemeznek a bizalom szempontjából:

- A tulajdonos által vezetett vállalkozásban a vezető direkt ellenőrzést gyakorol az emberei felett, minden döntést magánál tartva 'kézivezérel'.
- A vertikálisan szerveződő funkcionális szervezetekben a vezetők szakmai specialistáknak delegálják az operatív felelősséget, szoros előírások, költségkeret és határidők megadása mellett.
- A divizionális szervezetek termékek, szolgáltatások vagy földrajzi régiók mentén szerveződnek, a központ ellenőrzése alatt állnak, a központ által megszabott irányokhoz igazodnak, de a saját piacaikon autonóm módon működnek.
- A vegyes mátrix szervezetek kombinálják a stabil funkcionális osztályokat és az átmeneti projekt csapatokat, olyan mechanizmusokat alakítanak ki, melyek segítségével az előforrásokat közös tervezés és egyeztetés eredményeként oszthatják le és kontrollálhatják.
- A hálózat alapú szervezetekben a tagok felismerik a kölcsönös függést, közös célokat követnek, megosztják a kontrollt.

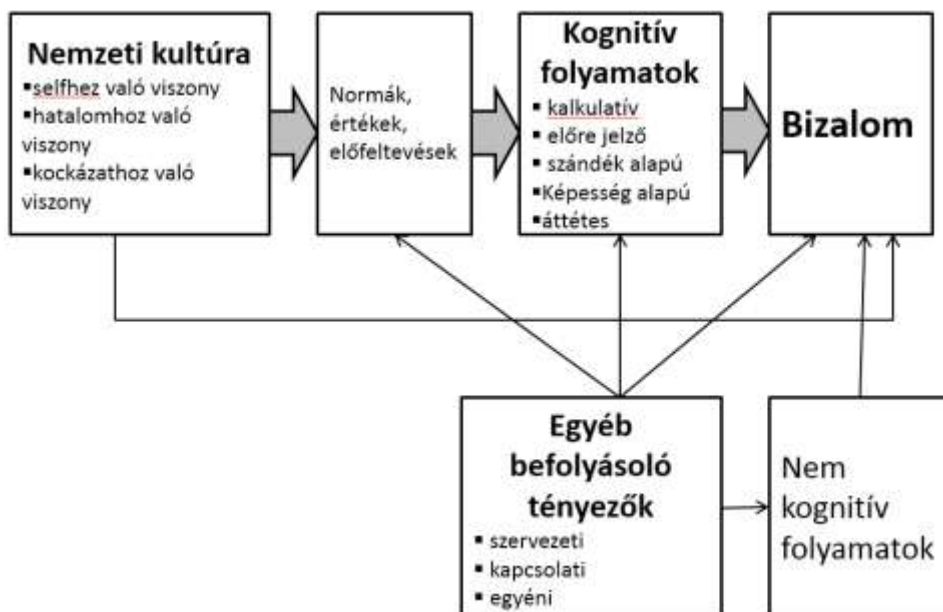
Creed és Miles a szervezeti működés centralizáltsága mellett a szervezeti tényezők között kiemeli a **humán erőforrás szabályzatok és folyamatok** munkavállalói bizalom észlelésre gyakorolt hatását. Az elismerési, teljesítmény-értékelési és ellenőrzési rendszerek támogathatják vagy akadályozhatják a vezetők bizalomépítő viselkedését. Kutatások bizonyítják például, hogy a teljesítmény-értékelési rendszer és folyamat észlelt igazságossága, objektivitása, konkrétsága pozitívan befolyásolja az emberek vezetőikbe vetett bizalmát (Folger, Konovsky, Cropanzano, 1992). Az átlátható, következetes, fair HR folyamatok elősegítik a vezetők konzisztens fellépését beosztottaikkal.

Végezetül egy adott **szervezet kultúrája** közvetlenül is befolyásolhatja a vezetők megbízható működését a szociális tanulás folyamat által. A vezetők szervezeti megfigyeléseik alapján levonják a következtetéseket, hogy az adott szervezetben mely viselkedésformák elismertek, jutalmazottak, melyek tiltottak, büntetettek. Amennyiben a kultúra elvárásainak, értékeinek megfelelően cselekszenek, megerősítést kapnak a szervezettől. Ha például egy szervezet értékei között ott szerepel a társadalmi integráció, az emberek megbecsülése, a nyílt kommunikáció, akkor nagy valószínűséggel elismeri és jutalmazza a vezetők bevonásra, együttműködésre való törekvéseit, az információ megosztást, a döntések magyarázatát, a kollégákkal való törődést, melyek külön-külön és összességében is bátorítják a bizalom alapú működést.

A nemzeti kultúra hatása a bizalomépítési folyamatokra

Minden kultúra 'kollektív programozása' eltérő normákat és értékeket eredményez. A nemzeti kultúra egyik legnagyobb hatása abban nyilvánul meg, hogy az adott kultúra tagjai milyen információk alapján és hogyan hoznak döntéseket (Triandis, 1972). A bizalomadás háttérében, vagyis abban, hogy megbízunk-e valakiben, és ha igen, kiben döntések állnak. A bizalomadó a megbízhatósággal kapcsolatos információk alapján megítéli a bizalomkapót és döntést hoz arról, hogy céljának elérése érdekében a másik félre bízza-e magát, vállalja-e a bizalomadással járó sebezhetőséget. A bizalomadás döntés jellegéből fakadóan a bizalomépítési folyamatok is erősen társadalmi kultúra függőek.

A bizalom kialakulását kognitív és érzelmi folyamatok egyaránt befolyásolják. Mc Allister (1995) szervezeti keretek között vizsgálta az egyenrangúak közötti interperszonális kapcsolatokat, elkülönítve a bizalom kognitív és érzelmi összetevőinek előzményeit és annak viselkedéses következményeit. A bizalom kialakulásában szerepet játszó nem kognitív tényezőkkel, az érzelmi vagy 'vak' bizalommal több kutató is foglalkozott már korábban (pl.: Lewis, Weight 1985; Rempel, Holmes, Zana, 1985). A következőkben a bizalomépítésben szerepet játszó faktorok közül a 6. ábrában bemutatott kognitív folyamatokra koncentrálok. Mint azt korábban kifejtettem a kognitív bizalomépítési folyamatokra a nemzeti kultúrán kívül egyéb – szervezeti, kapcsolati és egyéni tényezők – is hatnak (Doney, Cannon, 1977; McAllister, 1995), de én a továbbiakban a kutatásom szempontjából jelentős nemzeti kultúra hatásokra fókuszálok.



6. ábra: A nemzeti kultúra hatása a bizalomépítési folyamatokra

Forrás: Doney et al., 1998, 602.o.

A különböző bizalomépítési folyamatok jellemzőit és alapfeltevéseit Doney és munkatársai (1998) a 6. táblázatban foglalták össze.

| Bizalomépítési folyamat | Tudományos megközelítés | Alapfeltevések |
|---|--|--|
| Kalkulatív/Kalkuláción alapuló döntés: a bizalomadó kalkulatív módon dönt, figyelembe véve a bizalomadással járó lehetséges előnyöket és bizalmával való visszaélés esetleges költségeit | Közgazdasági (Dasgupta, 1998; Williamson, 1985) | Az emberek opportunisták, céljuk a profitmaximalizálás, önérdék-érvényesítés |
| Előrejelző/bejósolhatóságon alapuló döntés: a bizalomadó meggyőződik arról, hogy a bizalom tárgyának viselkedése előre jelezhető, bejósolható, kiszámítható | Szociálpszichológia (Deutsch, 1960; Lewicki, Bunker, 1995) | Az emberi viselkedés konzisztens és kiszámítható |
| Szándék/intenció alapú döntés: A bizalomadó a bizalom tárgyának motivációját értékeli | Szociálpszichológia (Rempel, Holmes, 1986) | Az emberek kölcsönös előnyökre törekkenek |
| Képesség alapú döntés: A bizalomadó felméri a bizalom tárgyának képességét az ígérete teljesítésének szempontjából | Szociológia (Barber, 1983; Butler, Cantrell, 1984) | Az emberek készségei, képességei, kompetenciái, szaktudása és ígéretbetartó képessége eltérő |
| Áttételes /átruházáson alapuló döntés: A bizalomadó megbízható forrásokra támaszkodik, melyekről átranzferálja a bizalmat a bizalom tárgyára | Szociológia (Granovetter, 1985; Strub, Priest, 1976) | A hálózati kapcsolatok erősek és megbízhatóak |

6. táblázat: A bizalomépítési folyamatok tudományos megközelítései és alapfeltevései
Forrás: Doney et al., 1998, 604.o.

Doney és munkatársai (1998) a bizalom lehetséges alapjait kulturális kontextusban keresve Hofstede kultúra taxonómiájára fogalmazták meg feltevéseiket. Mivel a felhatalmazás kulturális mintázottságára vonatkozó hipotéziseim a kultúra self-hez, hatalomhoz és kockázathoz való viszonyát érintik, ezért ezek összefüggését vizsgálom a bizalomépítési folyamatokkal.

A kultúra self-hez való viszonyát Hofstede (1984) kultúradimenziói közül az individualizmus – kollektívizmus és férfiaság – nőiesség fedi le. Az individualista kultúrákban a társadalmi normák az önérvényesítő, önérdék vezérelt viselkedést támogatják, valamint azt, hogy mindenféle felmerülő lehetőség esetén az elérhető nyereség maximalizálására kell törekedni (Hofstede, 1984). Ezért az individualista kultúrákban az önérdék érvényesítő viselkedési formák megjelenésének valószínűsége meglehetősen

magas, sőt gyakran előfordul, hogy az egyének feladják csoporttagságukat, ha a csoporthoz tartozás korlátozza őket egyéni céljaik elérésében, egyéni érdekeik érvényesítésében (Early, 1989). Az individualista társadalmakban az egyéni teljesítmény, egyéni kezdeményezés, egyéni eredmények, az egyéni gazdagság képviselnek értéket, ezért itt az önérdék érvényesítő (self-serving) viselkedésnek alacsony költséget tulajdonítanak. Ezzel ellentétben, a kollektivista kultúrákban az önérdékvezérelt, opportunistá viselkedés valószínűsége alacsony, mert az embereket nem egyéni érdekek motiválják, az emberek csoportos értékekben hisznek és kollektív érdekek megvalósítására törekcszenek (Hofstede, 1984). A társadalmi normák eltéréséből fakadóan az individualista társadalmakban nagyobb a valószínűsége annak, hogy a bizalomadó kalkulatív döntések alapján hoznak bizalomadóval kapcsolatos döntéseket.

A kollektivizmus alapértékei az előrejelző, kiszámíthatóságon, bejósolhatóságon alapuló döntéshozatali mechanizmusoknak kedveznek. Mivel a kollektivista társadalmakban nagyon nagy az elvárás a konformitásra, a csoportnormák követésére, a deviáns magatartásformák megjelenése elhanyagolható, az elfogadható viselkedési formákat az egyes csoportok szigorúan szabályozzák és közösen lépnek fel a közös célok elérése érdekében. A deviáns magatartás költsége a kollektivista társadalmakban magas, a csoportnormák megsértése akár kiközösítéssel is járhat, így a csoporttagok viselkedése kiszámítható, ami egyértelműen az előrejelzésen, bejósolhatóságon alapuló döntéshozatali mechanizmusoknak kedvez. A kollektív társadalmakban várhatóan jellemzőbb az előrejelzésen, a másik fél viselkedésének kiszámíthatóságán alapuló bizalomépítési döntési folyamat, mint az individualista társadalmakban, ahol jóval erősebb a sokszínűség, az eltérő viselkedés toleranciája, az önállóság és szabadság megjelenése érték szinten. A viselkedési módok anomáliája, a kiszámíthatatlan, bejósolhatatlan viselkedések költsége ezen társadalmakban alacsony, ami nem kedvez a bizalom bejósolhatósági alapokra helyezésének.

Az individualista társadalmak nemzeti kultúrájának alapértékei nem kedveznek a másik fél motivációjának, szándékának vizsgálatán alapuló döntési mechanizmusoknak sem, hiszen ezen társadalmakban nem jelenik meg közérdek szolgálata a normák között. A bizalom tárgyát egyéni érdekei mozgatják, és egyéni céljai gyakran inkonzisztensek lehetnek a bizalomadó érdekeivel, céljaival. Ezzel ellentétben a kollektivista és feminin társadalmakban az egyéni célok jellemzően alárendelődnek a csoportcéloknak, így azonos csoporttagság esetén a másik félről jó eséllyel feltételezhető a jóindulatú szándék.

A csoportos jutalmak dominanciája és a közös erőfeszítés mint érték alapján a bizalomadó jogosan feltételezheti, hogy a bizalom tárgya a bizalomadó - és ezzel önmaga - érdekeit szem előtt tartva fog fellépni.

Az egyéni készségek, képességek, kompetenciák, szaktudás mérlegelése is individualista társadalmakban jelenik meg hangsúlyosabban a döntési folyamat során, mivel itt a mások legyőzése, a kiemelkedés a többiek közül, a legjobb eredmény elérése és az ezekhez kapcsolódó egyéni teljesítményértékelés, egyéni elismerés és díjazás az általános, a kimagasló teljesítményű egyéneket bálványozzák, szinte idolként csodálják. A kollektivista társadalmakban ezzel szemben, nem a másik legyőzése, hanem a közös eredmény elérése a cél, nem az egyéni képességeknek, hanem a csoport közös teljesítőképességének van jelentősége, így a döntéshozási folyamat során jóval kisebb az esélye annak, hogy a megbízhatóság mérlegelésekor az egyéni készségek, képességek, kompetenciák kerüljenek latba.

Az individualista társadalmakban, ahol a függetlenség, önállóság, egyediség jelenik meg az alapértékek között, ahol sokkal lazábbak a szociális kapcsolatok (Hofstede, 1984), ott kisebb a bizalom átruházásának, áttételes kapcsolaton keresztül történő megítélésének lehetősége. A bizalomadók itt jóval szkeptikusabbak, nehezebben hajlanak arra, hogy egy ismert személy megbízhatóságáról következtetéseket vonjanak le egy ismeretlen személy megbízhatóságára vonatkozólag. A kollektivista társadalmakban ezzel szemben a szoros integráció miatt nagyobb a bizalom átruházásának, áttételes kapcsolaton keresztül történő megítélésének lehetősége. Mivel a csoport bármelyik tagjának hibája, megbízhatatlannak bizonyulása rossz fényt vet az egész csapatra, valamint a tagok csoporton belüli státusza megbízható alapinformációként kezelhető, ezért a bizalomadónak viszonylag könnyű olyan forrást találnia, melyről bizalmat ruházhat át a bizalom tárgyára. A 'mi' típusú kollektivista társadalmakban jellemző továbbá, hogy a bizalomadó csoporton belül hasonlóan fogja tartani a csoport többi tagját, így a hasonlóság alapján könnyebben szavaz bárkinek bizalmat.

Összességében megállapíthatjuk, hogy individualista értékek dominanciája esetén, a kalkuláción és képességeken alapuló döntési folyamatok kerülnek előtérbe a bizalomépítésben, míg a kollektív normák megjelenése társadalmi szinten az előrejelzésen, kiszámíthatóságon, szándékon, motiváción és bizalom átruházáson alapuló folyamatoknak kedvez (lásd 7. táblázat).

| | Kognitív bizalomépítési folyamatok | | | | |
|----------------------------|---|------------|---------------|----------------|-----------|
| Kulturális dimenzió | Kalkulatív | Előrejelző | Szándék alapú | Képesség alapú | Áttételes |
| Individualizmus | + | | | + | |
| Kollektivizmus | | + | + | | + |

7. táblázat: A kollektivizmus hatása a kognitív bizalomépítési folyamatra
Forrás: Doney et al., 1998 alapján

A hatalomhoz való ideológiai orientációt és viselkedési adaptációt Hofstede (1984), illetve a GLOBE kutatás hatalmi távolság dimenziója sűrti magába. A nemzeti kultúra hatalmi távolság dimenziójának bizalomépítésre gyakorolt hatásának vizsgálata során megállapíthatjuk, hogy a hatalom egyenletes elosztására törekvő társadalmakra kevésbé jellemző a kalkulációs alapon meghozott bizalmi döntés, hiszen ahol a döntések bevonó módon születnek meg, ahol az emberek nyitottabbak a konzultációra, ahol a kényszerítés nem elfogadott norma a befolyásolási technikák között, ott az opportunisták viselkedésnek nagyobb potenciális költséget nyilvánítanak. A kalkuláció alapját képező opportunisták beállítottság és ezzel párhuzamosan a kalkulatív bizalomépítési folyamatok jelenléte sokkal jellemzőbb a széles hatalmi távolságú kultúrákban, ahol a társadalmi normák a hatalmi különbségek kialakulását és fenntartását segítik, ezáltal a személyes nyereség megszerzése hangsúlyos, ahol magasabb szintű a centralizáció és a kontroll (Doney et al, 1998).

A viselkedés megbízhatóságát, kiszámíthatóságát feltételező előrejelzésen alapuló bizalomépítés sem kimondottan jellemző az alacsony hatalmi távolsággal jellemezhető kultúrákban. Alacsony hatalmi távolság esetén a társadalmi nyomás jóval kisebb arra vonatkozólag, hogy az emberek az elvárásoknak megfelelően viselkedjenek, nagyobb teret kap az egyéni elképzelés és akarat, ezáltal viszont kisebb a kiszámíthatóság, előre jelezhetőség. A bizalomépítési folyamatok ezen típusának a társadalmi normák szintjén megjelenő konformitás kedvez leginkább. A nagy hatalmi távolságú kultúrákban, ahol az önállóság sokkal kevésbé érvényesülhet a konformitásnál, az emberek reakciói, viselkedése kiszámíthatóbb, és ezáltal a bizalomadó számára könnyebben előre jelezhető is.

Szándékalapú bizalom megítélés során a bizalomadó azzal a feltételezéssel él, hogy a bizalom tárgya az ő érdekeit is figyelembe véve cselekszik. Az alacsony hatalmi távolság, a részvételen alapuló döntéshozás, a kölcsönös függőség, társadalmi normák szintjén az együttműködés, a szolidaritás kedvez a szándékalapú bizalom létrejöttének. Nagy hatalmi távolság esetén a döntéseket a hierarchia tetején található kiváltságosok hozzák, a kisebb hatalommal bíró csoportok pedig csak végrehajtják ezeket, kevésbé bízva érdekeik képviselőiben.

A társadalom tagjainak egyenlőségéből fakadóan a kis hatalmi távolságú kultúrákban a képesség és tudásbeli különbségeknek jóval kisebb jelentőséget tulajdonítanak, nem is játszik jelentős szerepet ez a szempont a bizalomtárgy megítélésekor, a megbízhatóság mérlegelésekor. A képességek, készségek, szaktudás figyelembe vétele a bizalmi döntések meghozatalánál várhatóan jelentősebb lesz a nagy hatalmi távolságú kultúrákban, ahol erős a hatalomtól való függés és a hatalmi különbségek veleszületett és intellektuális alapon is elfogadottak. Nagy a szakadék az elfogadott szakemberek és a többiek között, így bármilyen bizonyíték, ami a bizalomtárgy szaktudására, kompetenciájára, készségére, képességére vonatkozik értékes a bizalomadó számára.

Az alacsony hatalmi távolságú kultúrákban viszonylag könnyű a bizalom átruházása egy ismert bizalom tárgyról egy ismeretlenre, hiszen ezen kultúrákban magasabb a társadalom tagjai között az együttműködés és az ezzel járó általános bizalom, alacsonyabb a fenyegetettség érzet. Az egymásrautaltság, szolidaritás, csoporttagság normáinak köszönhetően a bizalomadó könnyedén fog hasonlóságot felfedezni és bizalmat átruházni egy csoporttagról a másikra. Magas hatalmi távolságnál a társadalom tagjai fenyegetve érzik magukat egymástól, ebből fakadóan kevésbé hisznek és bíznak egymásban, kevésbé találnak a bizalom-átruházáshoz megbízható alapot.

Összefoglalóan tehát a hatalmi távolság nemzeti, társadalmi szinten megjelenő alacsony szintje a szándék alapú, illetve áttétes bizalomépítés folyamatok kialakulásának kedvez, míg a hatalmi távolság magas szintje a kalkulatív, előrejelző és képesség alapú bizalomépítési folyamatok intenzív jelenlétét segítik elő (lásd 8. táblázat).

| | Kognitív bizalomépítési folyamatok | | | | |
|---------------------------|------------------------------------|------------|---------------|----------------|-----------|
| Kulturális dimenzió | Kalkulatív | Előrejelző | Szándék alapú | Képesség alapú | Áttételes |
| Magas hatalmi távolság | + | + | | + | |
| Alacsony hatalmi távolság | | | + | | + |

8. táblázat: A hatalmi távolság hatása a kognitív bizalomépítési folyamatokra
Forrás: Doney et al., 1998 alapján

A self-hez és a hatalomhoz való viszony bizalomépítésre gyakorolt hatásának körülményeinek után érdemes megvizsgálni a kockázathoz való viszony, a kockázat-érzékelés, -értékelés és -kezelés hatását a kognitív bizalomépítési folyamatokra. Hofstede és a GLOBE kutatás kultúradimenziói közül a bizonytalanságkerülés vonatkozik a kockázattal kapcsolatos koncepciók, preferenciák és kockázat csökkentő stratégiák értékelésére. A strukturálatlan, tisztázatlan, kiszámíthatatlan szituációk toleranciája határozza meg azt, hogy mennyire van igénye egy társadalom vagy szervezet tagjainak szigorú, formális viselkedési vagy működési szabályokra, a deviáns magatartásformák elutasítására.

Az opportunistáknak alapuló kalkulatív döntési és bizalomépítési folyamat jellemzőbb a kevésbé bizonytalanságkerülő társadalmakban, ahol a meglévő kapcsolatok opportunistáknak által való fenyegetettsége kevésbé tűnik riasztónak a társadalom tagjai számára. Nem tartanak a jövőtől, a bizonytalanságtól, a változásoktól, az opportunistáknak számukra alacsony költséget testesít meg, szemben a bizonytalanságot rosszul tűrő társadalmakkal, ahol egy kapcsolat folytonosságának esetleges megszakadása magasra emeli az opportunistáknak, kalkulatív megoldások költségét.

Doney és munkatársai (1998) alapján az összes többi kognitív bizalomépítési folyamat dominánsabban jelenik meg a magas bizonytalanságkerülő társadalmakban, hiszen mindegyik alapja a kiszámíthatóság. A bizonytalanságkerülő kultúrákban az emberek nagyra értékelik a stabilitást, félnek az ismeretlentől, ezért mindent elkövetnek az előrejelző bizalomépítési folyamat szempontjából kritikus kiszámíthatóság megteremtésének érdekében. Mivel az ismeretlenhez hasonlóan félnek a változástól is, kerülnek a konfliktusokat, hajlanak a kompromisszumokra, így a bizalomadó méltán számíthat a másik fél jóindulatára, pozitív szándékára. A bizalomtárgy kompetenciáiról, készségeiről, képességéről, szaktudásáról szerzett információk szintén hozzájárulnak a bizonytalant bizonyossá, az ismeretlen ismertté tételéhez, ezáltal erőteljes a szerepük a

bizonytalanságkerülő kultúrák bizalomépítési folyamataiban. Az erősen bizonytalanságkerülő társadalmakban a stabilitás domináns jelenléte az értékek között segíti az átruházás, áttétes bizalomépítési folyamatok működését, mivel jobban támaszkodhatnak a bizalomadók a hasonlóság feltételezésére, valamint arra, hogy a bizalom átruházás alapjának választott tárgy a jövőben is rendelkezésre fog állni (lásd 9. táblázat).

| Kulturális dimenzió | Kognitív bizalomépítési folyamatok | | | | |
|--------------------------------|------------------------------------|------------|---------------|----------------|---------|
| | Kalkulatív | Előrejelző | Szándék alapú | Képesség alapú | Áttétes |
| Magas bizonytalanságkerülés | | + | + | + | + |
| Alacsony bizonytalanságkerülés | + | | | | |

9. táblázat: A bizonytalanságkerülés hatása a kognitív bizalomépítési folyamatokra
Forrás: Doney et al., 1998 alapján

A kultúra self-hez, hatalomhoz és kockázathoz való viszonyának függvényében a bizalom kialakulását befolyásoló értékeket, normákat, értékelési típusokat Tarnai Márta (2003) foglalta össze (lásd 10. táblázat).

| A bizalom kialakulásának háttere | A kultúra viszonya a selfhez | | A kultúra viszonya a hatalomhoz | | A kultúra viszonya a kockázathoz | |
|----------------------------------|---|---|--|---|--|--|
| | individualista-férfias | kollektivistá-nőies | nagy hatalmi távolság | kis hatalmi távolság | erős bizonytalanságkerülés | gyenge bizonytalanságkerülés |
| Értékek, normák | Sokféle viselkedés elfogadható | Viselkedéses konformitás | Hatalom és kényszerítés alkalmazása | Hatalommegosztás, participáció | Ellenállás a változásnak | Változtatás akár önérdékből is |
| | Kevésbé kiszámítható | Kiszámíthatóság | Konformitás támogatása | Függetlenség értékelése | Az emberek viselkedése bejósolható | Az emberi viselkedés nem bejósolható |
| | Az önérdék vezérelt viselkedés általános | Közös érdek hangsúlyozása | Függetlenség elutasítása | Konformitás elutasítása | Meglévő interperszonális kapcsolatok fenntartása | Változtatásra való nyitottság az emberi kapcsolatokban |
| | Ellentétes szerepek és konfliktusok jellemzik | Normák biztosítják a jóindulatot | Konfliktus és versengés konstruktívnak tekintése | Kölcsönös függés és csoporthoz kötődés | Szakértelem, tapasztalat mint biztosítékok | A generalistákba és a józan észbe vetett hit |
| | Egyéni teljesítmény magas értékelése Laza integráció | Közösségi teljesítmény Szoros integráció | Szakértők és nem szakértők Fenyegetettség érzés | Egalitarianizmus Megbízás másokban | Kiszámítható, egymáshoz hasonló véleményű | Különböző véleményekkel és emberekkel való együttélés |
| Értékelési típusok | Jellemzően kalkulatív és a képességek értékelésén alapuló megítélés | Jellemzően predikción, az intenciók értékelésén alapuló megítélés | Jellemzően kalkulatív, predikción és képességértékelésen alapuló megítélés | Jellemzően bejósolhatóságon, intenciók és képességek értékelésén vagy áttételes értékelésen alapuló megítélés | Jellemzően bejósoláson, intenciók és képességek értékelésén vagy áttételes értékelésen alapuló megítélés | Jellemzően kalkulatív értékelésen alapuló megítélés |

10. táblázat: A bizalom kialakulását befolyásoló értékelési típusok a kultúra selfhez, hatalomhoz és kockázathoz való viszonya függvényében
Forrás: Tarnai Márta, 2003, 689.o.

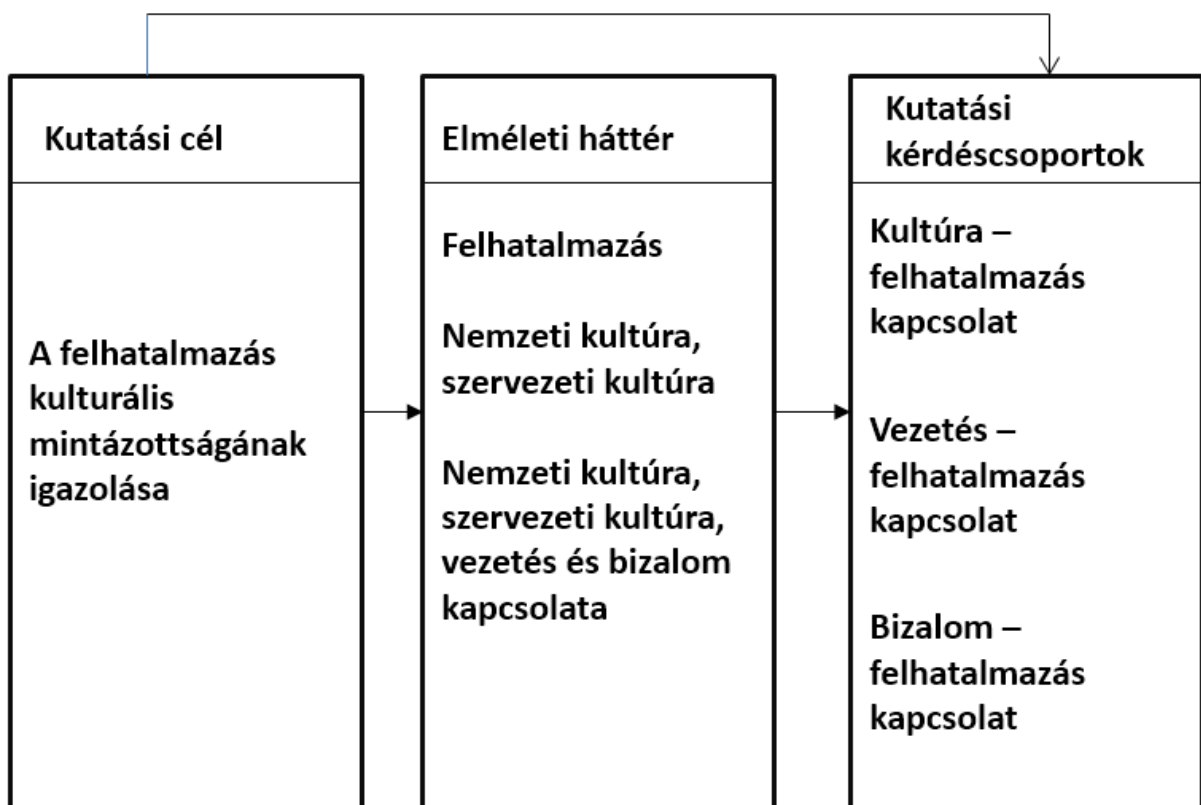
Whitener és munkatársai (1998) a kulturális értékek vezetői bizalomadásra tett hatását egyéni szintre bontva, a gazdasági és szociális csereelmélet szemszögéből vizsgálták. Az egyéni érdekeket előtérbe helyező individualista kultúrákban például a vezetőknél az önérdék érvényesítés kockázata és a bizalom alapú viszony kiépítése konfliktusba kerülnek egymással. Individualista kultúrákban túl nagyak bizonyul a bizalom viszonzatlanságának esélye és költsége ahhoz, hogy a vezetők merjenek a bizalomra építeni, míg kollektív értékek megjelenése esetén ez a konfliktus nem áll fenn, a kultúra sokkal inkább biztosítja a viszonzosság esélyét, így az együttműködés és bizalom létrejöttét is. Whitener és munkatársai vizsgálták a vezetők bizonytalanságkerülésének hatását a bizalomépítésre is. Arra a megállapításra jutottak, hogy minél bizonytalanságkerülőbb egy vezető, annál kevésbé lesz hajlandó bizalomépítésre. Eredményük eltér Doney és munkatársai korábban részletezett meglátásaitól, vagyis attól, hogy a bizonytalanság kerülés erősebb kulturális megjelenése több bizalomépítési folyamat kialakulásának kedvez.

A kognitív bizalomépítési folyamatok felhatalmazást befolyásoló szerepét vizsgálva nem találtam megfelelő eszközt az összefüggések alátámasztására, ezért a megvitatás fejezetben ezt a témát további kutatásra ajánlom.

5. Kutatási modell, kutatási kérdéscsoportok és hipotézisek

Kutatási modellem (lásd 7. ábra) összeállításánál a kutatási célból kiindulva, a szakirodalmi háttér nagy témakörein keresztül jutottam el a kutatási kérdéscsoportok megragadásáig. A felhatalmazás kulturális mintázottságának igazolása érdekében elméleti oldalról áttanulmányoztam a felhatalmazás, a nemzeti kultúra, szervezeti kultúra, valamint a kultúra és a vezetés, valamint a kultúra és bizalom összefüggésének irodalmát. A felhatalmazás fejezet végén bemutatott saját bizalom alapú empowerment modellemhez kapcsolódóan három nagy kérdéscsoportot definiáltam. A szakirodalom által le nem fedett, releváns kérdések megfogalmazására törekedtem az alábbi témakörökben:

- a kultúra és a felhatalmazás kapcsolata
- a leadership és a felhatalmazás kapcsolata
- a bizalom és a felhatalmazás kapcsolata



7. ábra: Az értekezés átfogó alapmodellje

5.1. Kutatási kérdéscsoport I.: Kultúra és felhatalmazás kapcsolat

A felhatalmazás kulturális mintázottsága.

Igaz-e, hogy az empowerment minták a kultúra változásának függvényében módosulnak? Milyen összefüggések vannak egy szervezet munkavállalóinak felhatalmazottság érzete és a befogadó nemzeti kultúra között? Hogyan befolyásolja a nemzeti kultúra a felhatalmazottság érzetét? A különböző kulturális klaszterbe tartozó társadalmak különböző felhatalmazottsági jellemzőkkel írhatók-e le?

Bizonyítható-e egy nemzetközi kultúra kutatás és egy nemzetközi vállalat leányvállalatainál végzett felhatalmazás felmérés eredményei alapján a felhatalmazás kulturális mintázottsága?

- A különböző kulturális klaszterbe tartozó társadalmak/országok különböző felhatalmazottsági jellemzőkkel írhatók-e le?
- Mutatható-e ki korreláció a GLOBE kutatás által meghatározott kultúráváltozók és a munkavállalói felhatalmazottság között?
- A GLOBE kutatás által azonosított kulturális mintázatok milyen módon befolyásolják a munkavállalók felhatalmazottságát?

A kultúra és felhatalmazás kapcsolatát feltáró kérdéscsoporton belül a szakirodalom által le nem fedett területekre a következő hipotéziseket állítottam fel:

Hipotézis 1: A felhatalmazás minták kultúrafüggők.

A felhatalmazás kulturális mintázottságával összefüggő alhipotéziseim:

1/A, A felhatalmazás változók kultúrafüggők.

1/B, A felhatalmazás változók alapján az egyes kultúra klaszterekbe tartozó országok a klaszteren belül viszonylag homogén csoportokat alkotnak, míg klaszterek között elkülönülnek.

1/C, A felhatalmazás változók alapján diszkriminancia analízissel reprodukálhatók a GLOBE kultúra klaszterek.

Első hipotézisemet a kultúra és felhatalmazás szakirodalom alapján, a GLOBE kutatás 8. ábrán bemutatott elméleti modelljének kiegészítésével állítottam fel.



8. ábra: Felhatalmazással kiegészített GLOBE kutatási modell

Forrás: House at.al. (2002) 8.o. továbbfejlesztett változat

A felhatalmazást a szervezeti kultúra részeként értelmezve éltem a felhatalmazás kulturális mintázottságának hipotézisével.

Hipotézis 2: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását befolyásolják a nemzeti kultúra értékei.

A nemzeti kultúra értékeinek felhatalmazásra gyakorolt hatásával kapcsolatos alhipotéziseim a következők:

2/A: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának kedvez a nemzeti, társadalmi szinten megjelenő alacsony hatalmi távolság és alacsony bizonytalanság kerülés.

2/B: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának kedvez a kultúra teljesítmény- és jövőorientált jellege.

2/C: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását pozitívan befolyásolja a nemzeti kultúra szinten megjelenő csoportkollektívizmus.

Az egyes alhipotéziseimet a kutatásom alapjául szolgáló nemzetközi GLOBE felmérés kultúradimenzióinak tanulmányozása alapján állítottam fel. A következőkben röviden ismertetem, hogy mire alapoztam a hipotézisemben szereplő összefüggések irányát.

Hatalmi távolság

Hatalmi távolság dimenzió GLOBE definíciója a következő: „Annak a mértéke, hogy egy szervezet, vagy társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjeire rétegződjön, és oda koncentrálódjon.” (House at al. 2004, 12-13.o.)

A GLOBE kutatók által a hatalmi távolság jellemzésére szolgáló dimenzió Hofstedétől ered, aki a kis és nagy hatalmi távolsággal rendelkező kultúrákat a vezető-beosztott kapcsolat és a munkahelyi viselkedés szempontjából a *11. táblázatban* szereplő jellemzőkkel írja le (Hofstede, Hofstede, 2005):

| Kis hatalmi távolság | Nagy hatalmi távolság |
|--|---|
| A szervezeti hierarchia csupán a feladatkörök (komplexitásának, felelősségének) egyenlőtlenességét jelenti | A szervezeti hierarchia egzisztenciális egyenlőtlenégeket tükröz a magasabb és alacsonyabb szintek között |
| Népszerű a decentralizáció | Népszerű a centralizáció |
| Kevesebb vezető (supervisor) | Több vezető (supervisor) |
| A vezetők a saját tapasztalatukban bíznak és a beosztottaikéban | A vezetők a feletteseikben és a formális szabályokban és az ellenőrzésben bíznak |
| Az egyén döntési jogköre rugalmasan, a feladatnak megfelelően kerül meghatározásra | Az egyén döntési jogköre formális rendszer keretein belül kerül meghatározásra |
| A beosztottak elvárják, hogy konzultáljanak velük, kikérjék a véleményüket | A beosztottak elvárják, hogy megmondják nekik, mit kell tenniük |
| Az ideális vezető demokrata személyiségű és találékony | Az ideális vezető autokrata személyiségű vagy 'jó apa' típusú |
| A vezető-beosztott viszony pragmatikus | A vezető-beosztott viszony érzelmi alapú |
| A státusz szimbólumokat és kiváltságokat elutasítják | A státusz szimbólumok és kiváltságok gyakoriak és elfogadottak |

11. táblázat: Szervezeti viszonyok a kis és nagy hatalmi távolságú kultúrákban
Forrás: Hofstede, Hofstede, 2005 alapján (96.o. kiegészítve)

Ezen jellemzők ismeretében kutatásom 2. hipotézisében azt feltételeztem, hogy a hatalmi távolság és a felhatalmazás pozitívan korrelál.

Bizonytalanság kerülés

Bizonytalanság kerülést a GLOBE kutatók a következők szerint definiálják: „Annak mértéke, hogy egy társadalom, szervezet vagy csoport mennyire támaszkodik társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előre jelezhetetlenségét.” (House at al., 2004, 12-13.o.)

Ez a GLOBE dimenzió Hofstede bizonytalanság kerülés indexéből származik. Hofstede a gyengén és erősen bizonytalanság kerülő kultúrákat a 12. táblázatban szereplő jellemzőkkel illeti:

| Gyengén bizonytalanság kerülő | Erősen bizonytalanság kerülő |
|--|---|
| Csak annyi szabály legyen, amennyi feltétlenül szükséges | Érzelmi igény van a szabályokra, még akkor is, ha azok nem működnek |
| Jól tűrik a kétértelmű helyzeteket és a káoszt | Igénylik a precizitást, formalitást, hivatalosságot |
| A döntés folyamatára összpontosítanak | A döntés eredményére összpontosítanak |
| Hisznek az általános végzettségben és a józan észben | Hisznek a szakértőkben és a technikai megoldásokban |
| A biztonság nem jelentős motivációs tényező | A biztonság jelentős motivációs tényező |
| A csúcavezetők a stratégiával foglalkoznak | A csúcvezetők a napi operatív működéssel foglalkoznak |
| Jobb innováció, rosszabb megvalósítás | Gyengébb innováció, erősebb megvalósítás |

12. táblázat: Szervezeti viszonyok gyengén és erősen bizonytalanság kerülő kultúrákban

Forrás: Hofstede, Hofstede, 2005, 204.o. alapján

A bizonytalanság kerülés definíciója és jellemzése alapján, a társadalmi szinten megjelenő bizonytalanság kerülés és a szervezeti szinten megjelenő felhatalmazás negatív korrelációját feltételeztem. Azt vártam, hogy azokban a kultúrákban, ahol kevésbé ragaszkodnak a strukturált helyzetekhez, ahol hisznek a problémák formális szabályok nélküli megoldásában, ahol kevesebb belső szabályzat nélkül is komfortosan érzik magukat a munkavállalók, nagyobb lesz a felhatalmazás feltételeinek megteremtésének az

esélye vezetői oldalról és a beosztottak oldaláról is nagyobb lesz a nyitottság a felhatalmazással járó megnövekedett felelősség vállalására.

Teljesítmény-orientáció

A GLOBE kutatás definíciója a teljesítményorientáció vonatkozásában a következő: „Annak a mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.” (House at al., 2004, 12-13.o.)

A GLOBE monográfiában a teljesítmény-orientáció és a felhatalmazás vonatkozásában a következő megállapítást olvashatjuk: „Azon kultúrákban, ahol a teljesítmény-orientáció értéket jelent olyan karizmatikus vezetőkre van igény, akik kihívó jövőképet állítanak, de az emberekre bízzák, hogy azt megvalósítsák.” (GLOBE monográfia 278.o.)

Javidan (2004) az erős és gyenge teljesítmény-orientációjú kultúrákat GLOBE monográfiában a következő képen jellemzi (13. táblázat):

| Erős teljesítmény-orientáció | Gyenge teljesítmény-orientáció |
|---|--|
| a fejlődés, fejlesztés értékelése | a hagyományok értékelése |
| a kezdeményezőkézség értékelése | a lojalitás értékelése |
| az eredmények nagyra becsülése | a rangidősség nagyra becsülése |
| világos, szókimondó, direkt kommunikáció preferálása | körmönfont, körülményes, indirekt kommunikáció |
| elfogadott, hogy a vezető fiatalabb legyen a beosztottjánál | nem elfogadott, hogy a vezető fiatalabb legyen a beosztottjánál |
| az értékelést és visszajelzést örömmel veszik, a teljesítmény javításának eszközeként kezelik | idegenkednek az értékeléstől és visszajelzéstől, mert személyes kritikaként élik meg |

13. táblázat: Szervezeti viszonyok erősen és gyengén teljesítmény-orientált kultúrákban

Forrás: GLOBE monográfia, 243-278.o. alapján

Mind a GLOBE monográfiában szereplő idézet, mind a kulturális jellemzők alapján a teljesítmény-orientáció és a felhatalmazás pozitív összefüggését vártam. Azt feltételeztem, hogy a magas teljesítmény-orientációjú társadalmakban szervezeti szinten is bátorítják a

csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, a belső ösztönzők dominálnak a külsőkkel szemben, a jutalmak elsősorban a teljesítményhez, nem a pozícióhoz kötődnek, és a társadalmi szinten értéként megjelenő visszajelzések segítik a felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását.

Jövő-orientáció

A GLOBE jövő-orientáció dimenziójának a definíciója a következő: „Annak mértéke, hogy egy szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezést, a jövőbe való befektetést, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.” (House at al., 2004, 12-13.o.)

A GLOBE kutatók jövő-orientáció dimenziója Kluckhorn és Strodtbeck „múlt-, jelen-, jövőorientáció” kategóriájából eredeztethető, Hofstede modelljében ötödik elemként, „konfúciusi dinamizmus”-ként jelent meg. (Kluckhohn-Strodtbeck, 1961)

A 14. táblázatban azt foglaltam össze, hogy Hofstede miként jellemzi a jövő- és jelenorientált kultúrákat (Hofstede, Hofstede, 2005):

| Jövő-orientált kultúrák (hosszú táv) | Jelen-orientált kultúrák (rövid táv) |
|---|---|
| Kitartó erőfeszítések a lassú eredmények érdekében | Az erőfeszítéseknek gyors eredményt kell hozniuk |
| A körülmények tisztelete | A hagyományok tisztelete |
| A személyes alkalmazkodó képesség számít | A személyes stabilitás számít |
| Takarékosságra nevelés | Toleranciára és mások tiszteletére nevelés |
| A sikert és a kudarcot a szerencsének tulajdonítják. | A sikert az erőfeszítések gyümölcseként, a kudarcot annak hiányaként értelmezik |
| A fő munka-értékek a következők: tanulás, becsületesség, alkalmazkodóképesség, megbízhatóság és önfegyelem. | A fő munka-értékek: szabadság, jogok, teljesítmény és önérdék-érvényesítés |
| Nem gond az egyetnemértés | Igény van a kognitív konzisztenciára |

14. táblázat: Szervezeti viszonyok a jövő- és jelenorientált kultúrákban

Forrás: Hofstede, Hofstede, 2005, 263-280.o. alapján

A jövő-orientáció definíciója és jellemzői alapján kutatásom 2. hipotézisében azt feltételeztem, hogy a jövő-orientáció és a felhatalmazás pozitívan korrelál, vagyis a jövő-

orientált magatartásformák – mint például az előre tervezés vagy a profit-visszaforgatás, jövőbe történő befektetés - preferált alkalmazása és kulturális szinten való megjelenése magával vonja a munkavállalói készségek, képességek maximális kibontakoztatását eredményező felhatalmazó működési mód alkalmazását is. Várakozásomat arra alapoztam, hogy a felhatalmazás alapjainak megteremtése, a támogató vezetői magatartás, a folyamatos visszajelzés adása, a beosztottak fejlesztése egyfajta hosszútávon megtérülő befektetést jelent a vállalat legértékesebb erőforrásába. Ugyancsak hipotézisemet erősítette az a tény, hogy a rövid távú orientáció gyengíti a kezdeményezőkézséget, a kockázatvállalást és rugalmasságot, melyek a felhatalmazó kultúra fontos ismérvei. Ezekben a kultúrákban a vezetőket az aktuális nyereség-veszteség alapján ítélik meg, nem ismerik el a munkatársak fejlesztésébe fektetett időt és energiát.

Kollektivizmus

A GLOBE kutatás 2 kulturális dimenzióban is méri az egyes társadalmak kollektivizmusát. Az intézményi kollektivizmus a Hofstede által felállított individualizmus – kollektivizmus relációban vizsgálja a társadalmak értékeit, a GLOBE definíció a következő: „Annak a mértéke, hogy a szervezetek vagy a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmaznak az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést. „(House at al., 2004, 12-13.o.)

Ezzel ellentétben a csoport-kollektivizmus mint önmagába vett érték jelenik meg, nem úgy, mint az individualizmus ellenpólusa. Ez a kultúra dimenzió a szűkebb közösség összetartozását, lojalitását méri, a pontos meghatározása a következő: „Annak a mértéke, hogy az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.” (House at al., 2004, 12-13.o.)

Hofstede a kollektivista és individualista kultúrákat a 15. táblázatba feltüntetett jegyekkel jellemezte:

| Kollektivista | Individualista |
|--|--|
| Az alkalmazottak belcsoportok tagjai és a belcsoport érdekeit szolgálják | Az alkalmazott gazdasági lény, aki akkor hajlandó a munkáltató érdekeit szolgálni, ha azok egybeesnek saját érdekeivel |
| A munkáltató és az alkalmazott kapcsolata alapvetően morális jellegű, ugyanúgy, mint a családi kapcsolatok | A munkáltató és az alkalmazott kapcsolata nem más, mint a munkaerő-piaci partnerek közötti szerződés. |
| A vezetés csoportok vezetését jelenti | A vezetés az egyének vezetését jelenti |
| A beosztottak közvetlen értékelése rontja a morált | A menedzsmentképzés az érzések becsületes kinyilvánítását hangsúlyozza |
| Az emberi kapcsolatok fontosabbak, mint a feladat | A feladat fontosabb, mint az emberi kapcsolatok |

15. táblázat: Munkáltató-alkalmazott viszony kollektivista és individualista társadalmakban

Forrás: Hofstede, Hofstede, 2005, 147.o. alapján, kiegészítve

A fenti definíciók és jellemzők alapján 2. hipotézisemben pozitív korrelációt feltételeztem a nemzeti kultúra kollektivista jellege és a felhatalmazás között. A csoport-kollektivizmus viszonylatában az önirányító csapatok hatékony működését, a csapattagok csoportcélokkal való azonosulását, egymáshoz való lojalitását gondoltam a pozitív korreláció alapjának.

Az említett elméletek alapján várakozásaim szerint a felhatalmazás negatív korrelációt mutat a nemzeti kultúra hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés dimenziójával, és erős pozitív korrelációt mutat a nemzeti kultúra teljesítményorientáció, jövőorientáció és csoportkollektivizmus dimenziójával.

5.2. Kutatási kérdéscsoport II.: A vezetés és felhatalmazás kapcsolat

A felhatalmazás kulturális mintázottságának vezetéspszichológiai megközelítése.

Magyarázható-e a felhatalmazás kulturális mintázottsága a befogadó kultúra leadershipre gyakorolt hatásán keresztül?

Az implicit leadership elméletek (vagyis a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások) milyen összefüggésben állnak a munkavállalói felhatalmazottság érzetével?

Hipotézis 3: A munkavállalói felhatalmazottság érzet és a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások összefüggnek.

Harmadik hipotézisem alapjául az implicit leadership elméletek, valamint az ezeket vizsgáló leadership kutatások szolgáltak.

A GLOBE megközelítés értelmében a leadership prototípusok a nemzeti/társadalmi kultúra által meghatározottak (House & Javidan, 2004). Dorfman, Hanges és Brodbeck (2004) elemezték a teljes GLOBE minta szintjén a nemzeti/társadalmi kultúra változók és a leadership faktorok közötti összefüggéseket. Eredményeik alapján a normatív kultúra – vagyis a kultúra kívánatos, érték szintű változói – jobb előrejelzői az implicit leadership elméleteknek, mint a leíró kultúra társadalmi/szervezeti gyakorlatra vonatkozó változói. A *16. táblázatban* hierarchikus lineáris modellezés alapján felállított előrejelzések összefoglalója található.

| Előrejelző nemzeti/társadalmi kultúra értékek | Prediktivitás iránya | Implicit Leadership elmélet | Előrejelző nemzeti/társadalmi kultúra értékek | Prediktivitás iránya | Implicit Leadership elmélet |
|---|----------------------|-----------------------------|---|----------------------|-----------------------------|
| Csoporton belüli kollektívizmus | pozitív | KARIZMATIKUS/ÉRTÉKKÖZPONTÚ | Bizonytalanságkerülés | pozitív | CSOPORTORIENTÁLT |
| Nemi szerepek egyenlősége | pozitív | | Előrejelző szervezeti kultúra | Prediktivitás iránya | |
| Előrejelző szervezeti kultúra értékek | Prediktivitás iránya | | Bizonytalanságkerülés | pozitív | |
| Teljesítményorientáció | pozitív | | Csoporton belüli kollektívizmus | pozitív | |
| Csoporton belüli kollektívizmus | pozitív | | Teljesítményorientáció | pozitív | |
| Jövőorientáció | pozitív | | Jövőorientáció | pozitív | |
| Humánorientáció | pozitív | | Humánorientáció | pozitív | |

| Előrejelző nemzeti/társadalmi | Prediktivitás iránya | Implicit Leadership elmélet |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Nemi szerepek egyenlősége | pozitív | RÉSZVÉTELI |
| Bizonytalanságkerülés | negatív | |
| Előrejelző szervezeti kultúra | Prediktivitás iránya | |
| Teljesítményorientáció | pozitív | |
| Nemi szerepek egyenlősége | pozitív | |
| Bizonytalanságkerülés | pozitív | |
| Asszertivitás | pozitív | |

| Előrejelző nemzeti/társadalmi | Prediktivitás iránya | Implicit Leadership elmélet |
|---------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Bizonytalanságkerülés | pozitív | HUMÁNORIENTÁLT |
| Előrejelző szervezeti kultúra értékek | Prediktivitás iránya | |
| Humánorientáció | pozitív | |
| Bizonytalanságkerülés | pozitív | |
| Teljesítményorientáció | pozitív | |
| Jövőorientáció | pozitív | |

| Előrejelző nemzeti/társadalmi | Prediktivitás iránya | Implicit Leadership elmélet |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Intézményi kollektívizmus | negatív | AUTONÓM |
| Előrejelző szervezeti kultúra | Prediktivitás iránya | |
| Teljesítményorientáció | pozitív | |
| Intézményi kollektívizmus | negatív | |

| Előrejelző nemzeti/társadalmi | Prediktivitás iránya | Implicit Leadership elmélet |
|---------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Hatalmi távolság | pozitív | ÉNKÖZPONTÚ |
| Bizonytalanságkerülés | pozitív | |
| Előrejelző szervezeti kultúra | Prediktivitás iránya | |
| Hatalmi távolság | pozitív | |
| Bizonytalanságkerülés | pozitív | |
| Teljesítményorientáció | negatív | |
| Csoporton belüli kollektívizmus | negatív | |

16. táblázat: Az implicit leadership elméletek kulturális előrejelzői

Forrás: Dorfman, Hanges, Brodbeck, 2004 alapján

A felhatalmazás kulturális mintázottságából következően harmadik hipotézisemben feltételeztem, hogy az egyes felhatalmazás és implicit leadership elmélet változók erősen korrelálnak egymással.

5.3. Kutatási kérdéscsoport III.: Bizalom és felhatalmazás kapcsolat

A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizalom alapú megközelítése.

Van-e összefüggés bizalom és felhatalmazás között?

Milyen összefüggésekben bizonyítható a felhatalmazás bizalmi alapokra épülése?

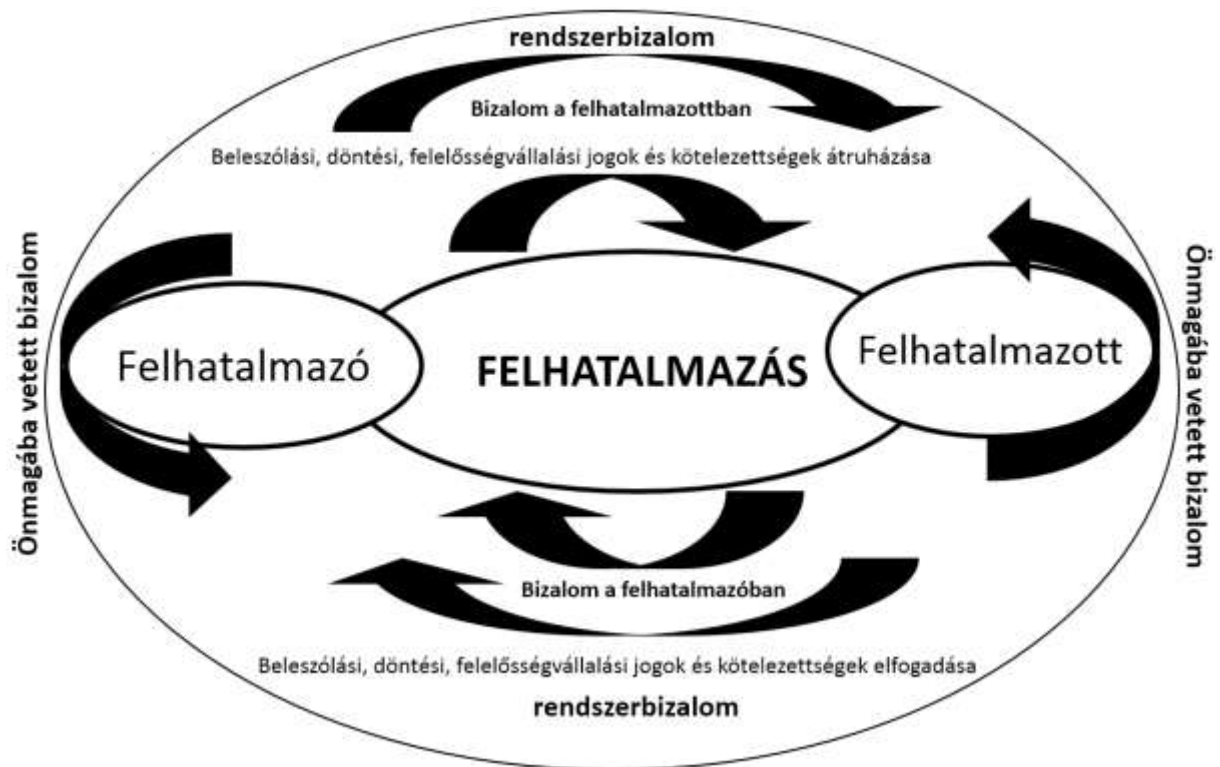
Hipotézis 4: A munkavállalói felhatalmazottság érzet bizalmi alapokra épül.

A bizalom témakör szakirodalmának alapján felállított saját – bizalom alapú – felhatalmazás modellemnek megfelelően a felhatalmazás létrejöttének alapfeltétele a felhatalmazó és felhatalmazott között kialakuló összetett bizalmi viszony. Ezen bizalmi viszonyrendszer alapján állítottam fel a felhatalmazottság érzet és bizalom összefüggésére

vonatkozó hipotézisemet, mely arra irányul, hogy erős pozitív korreláció mutatható ki a felhatalmazottság érzet és bizalom között.

Mind a bizalmat, mind a felhatalmazást a szervezeti kultúrába ágyazottan vizsgálom. (Lásd korábban az első hipotézisem kifejtésénél.)

Az empowermetet a beleszólás, döntés és felelősségvállalás jogának, valamint kötelezettségének átadásaként és elfogadásaként értelmezem, olyan kölcsönös bizalmon alapuló viszonyrendszerként, melynek dinamikáját a szervezet kultúrája alakítja, s melynek eredményeként a munka kényszerű robotból az önmegvalósítás eszközévé válik, lehetővé téve a készségek, képességek kibontakozását.



9. ábra: Bizalom alapú felhatalmazás modell

A felhatalmazás létrejöttének alapfeltétele egy olyan – a 9. ábrán bemutatott - összetett bizalmi viszony, melyben

a, a felhatalmazó bízik a felhatalmazott

- tudásában, készségeiben, józan ítélőképességében, önmotivációs és önellenőrző képességében, abban hogy külső kényszer és irányítás nélkül is képes az ember a szervezeti célok eléréséhez szükséges tevékenységekre rávenni önmagát, amennyiben azonosulni tud a szervezettel, és elkötelezi magát annak céljai iránt (lásd korábban Mc Gregor Y elmélet)
- integritásában, vagyis abban, hogy tudásukat, képességeiket, józan ítélőképességüket a vállalat érdekeinek szolgálatában szeretnék maximális hatáskörrel kamatoztatni (lásd korábban bizalmi összetevők Butler 1991, Mayer és munkatársai 1995, Whitener és munkatársai 1998)

b, a felhatalmazó bízik a szervezet

- hatalmi rendszerében, vagyis abban, hogy az emberei felhatalmazása által, ő nem veszélyezteti saját pozícióját a szervezeten belül (lásd később rendszerbizalom)

c, a felhatalmazó bízik önmagában

- saját készségeiben, képességeiben, vezetői kompetenciáiban, abban, hogy a beleszólás, döntés, felelősség átengedésével nem veszíti el hatalmának forrását, hogy a nála nagyobb szaktudású kollégái között is meg tudja őrizni vezetői tekintélyét, és képes a kollégái személyes és szakmai fejlődésének támogatására (lásd korábban Menon, 2001 - perceived competence, ő csak a felhatalmazott oldaláról közelítette)

d, a felhatalmazott bízik a felhatalmazó

- információ megosztásában, vagyis abban, hogy a vezető megosztja a beleszóláshoz, döntéshez, felelősségvállaláshoz szükséges információkat, (lásd korábban Blanchard, Carlos, Randolph, 1995 – information sharing)
- támogatásában, vagyis, hogy a vezető biztosítja a beleszóláshoz, döntéshez, felelősség vállaláshoz szükséges készségeket, képességeket, tudás megszerzésének lehetőségét, és ha kell, lehetőséget biztosít a konzultációra

- játékszabályaiban, vagyis abban, hogy nincsenek rejtett, tisztázatlan vagy utólag kreált szabályok, az értékek, szerepek, feladatok tisztázásával a vezető tiszta helyzetet teremt (lásd korábban Blanchard, Charlos, Randolph, 1995 – autonomy through boundaries)
- hibatoleranciájában, abban, hogy lehet megtorlás nélkül hibát elkövetni

e, a felhatalmazott bízik a szervezet

- hatalmi rendszerében, abban, hogy olyan egyének juthatnak vezető pozícióba, akik alkalmasak mások vezetésére, és nem élnek vissza hatalmukkal (lásd korábban rendszerbizalom)

f, a felhatalmazott bízik önmagában

- saját tudásában, készségeiben, józan ítélőképességében, önhatékonyságában, tanulási képességében, abban, hogy alkalmas az adott feladat elvégzésére (lásd korábban Menon, 2001 - perceived competence mint a pszichológiai empowerment alapja)

6. A kutatás módszerei és a vizsgálati minta

6.1. Kutatási módszerek

A kultúra, a vezetés, a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek feltárása érdekében olyan módszertani eszközt kellett találnom, mely nemzetközi mintavételt tesz lehetővé, valamint az elemzések céljából egyszerre alkalmas a befogadó, nemzeti kultúra, a vezetés, valamint a felhatalmazás és bizalom dimenzióinak mérésére. A módszertan és a kutatási eszköz kiválasztásakor mérlegelnem kellett a primer és szekunder mintavétel előnyeit és hátrányait.

Egy gyógyszeripari multinacionális vállalattól engedélyt kaptam a leányvállalatainál, összesen 113 országban 59 897 munkavállaló on-line kérdőíves megkérdezésével felvett elégedettség, elkötelezettség, érték és felhatalmazás kérdőív adatainak felhasználására és elemzésére. A kérdőívet magam is kitöltve, később pedig a felhatalmazás modellem szempontjából elemezve láttam a kérdéssor módszertani korlátait, de egyértelmű volt számomra, hogy saját kérdőívet készítve ilyen minta nagyságot, ilyen heterogenitás mellett nem tudok produkálni. Lehetőségeimet mérlegelve a szekunder adatok elemzése mellett döntöttem, ezért a következőkben röviden ismertetem a vállalati felmérés kiinduló felhatalmazás definícióját, illetve a kérdőív által lefedett felhatalmazás dimenziókat.

A vállalati felmérés felhatalmazás kérdésblokkja a következő felhatalmazás definícióra épül: „A felhatalmazás az emberek önálló munkavégzési képességébe és hajlandóságába vetett bizalmat jelenti, azt, hogy egyértelműen meghatározott és megértett felelősségi és döntési keretek között akarnak és tudnak felelősséget vállalni és döntéseket hozni. A felhatalmazott oldaláról meg kell ehhez jelennie a legmagasabb szintű becsületességnek/ feddhetetlenségnek, tisztázottnak és egyértelműnek kell lennie a munkaköri elvárásoknak és az egyénnek vállalnia kell a felelősséget döntéseiért. A vezetők számára a felhatalmazás az egyértelmű iránymutatás, támogatás és tanácsadás által megteremtett döntéshozási magabiztosság nyújtását jelenti.”¹⁶

A vállalati felhatalmazás definíciónak és elméleti háttérnek megfelelően a kérdőív felhatalmazás kérdéscsoportja a következő változókat vizsgálta:

¹⁶ Az eredeti definíció: „Empowerment is trusting people to do their job, by using good judgement, within a clearly defined and understood framework of responsibility. For the individual it means demonstrating the highest level of integrity, having clarity around their role, and ensuring they are accountable for their decisions. For managers it means giving people the confidence to make decisions by providing clear direction, support and advice.”

- az egyéni felelősség tisztázottsága
- a felhatalmazás mértéke (az elvárások tisztázottsága)
- a vezető bizalma az embereiben
- vezetői támogatás
- visszajelzés
- fejlesztés
- integritás/feddhetetlenség
- összefoglaló kérdés (felhatalmazás érzet)

Az adatfelvétel 2009 őszén 113 országban zajlott, a válaszokat 5 fokú Likert-skála segítségével számszerűsítették. A kérdőívek kitöltésére a szervezeti hierarchia minden szintjén lehetőséget kaptak a munkavállalók, az eredményeket pedig vezetőnként csoportszinten jelezték vissza. Munkaadóm a kutatási engedély megadásakor az anonimitás megtartását kérte, így dolgozatomban vállalati felhatalmazás felmérésként fogok rá utalni.

A vállalati Felhatalmazás Index Kérdőív (EIS: Empowerment Index Survey) egyes elemei már szerepeltek korábban futtatott nemzetközi vezetői kérdőívek (GLS: Global Leadership Survey) elemei között. A vállalati felmérés felhasználhatóságának ellenőrzése céljából elkészítettem a változók korrelációs tábláját, megvizsgáltam a kérdőív megbízhatóságát és elvégeztem a változók főkomponens elemzését.

Dolgozatom mellékleteiben megtalálható a vállalati kérdéssor angolul és magyarul (*1.melléklet*), a vállalati kérdéssor felhatalmazás kérdéscsoportjának korrelációs táblája (*2.melléklet*), a kérdéscsoport megbízhatóságát vizsgáló Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) és Bartlett-próba számítások, valamint a felhatalmazás változók anti-image mátrixa (*3.melléklet*).

A *17. táblázatban* kiemelt magas KMO érték arra utal, hogy a parciális korreláció aránya a teljes korrelációhoz képest a felhatalmazás kérdéscsoportban viszonylag csekély, vagyis a korreláció egy közös hatásnak köszönhető. A Bartlett-teszt is megerősítette a KMO teszt alapján levont következtetést, hogy a főkomponens elemzés elvégezhető. A főkomponens elemzések eredményeire (lásd *4. és 5. melléklet*) a hipotéziseim bizonyítása során még utalni fogok.

| | Tejes kérdéssor | Elégedettség kérdéscsoport | Érték kérdéscsoport | Felhatalmazás kérdéscsoport |
|----------------|-----------------|----------------------------|---------------------|-----------------------------|
| KMO | 0,846 | 0,861 | 0,781 | 0,822 |
| Bartlett-próba | 1894 | 673 | 390 | 402 |

17. táblázat: A vállalati kérdőív megbízhatósága

Kutatási céljaim eléréséhez a nemzetközi felhatalmazás felmérés eredményein kívül szükségem volt még a szervezeti kultúrát beágyazó nemzeti kultúrára, illetve vezetésre vonatkozó adatokra is. A különböző kultúra-összehasonlító módszerek és felmérések közül a többfázisú, kvantitatív és kvalitatív módszertani elemeket ötvöző GLOBE kutatási program adatainak felhasználása mellett döntöttem, mert a felmérés eredményei viszonylag frissek és a 62 országban felvett adatok széles bázisú nemzetközi összehasonlítást tesznek lehetővé. Struktúráját tekintve a kutatás egyszerre nyújt lehetőséget a kultúra, vezetés és empowerment összefüggéseinek elemzésére.

Kutatásom kulturális alappilléret a GLOBE kutató közösségének következő kultúradefiníciója képezi: „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.”¹⁷

A GLOBE kutatói a különböző kultúradimenziókat mind társadalmi, mind szervezeti szintre vonatkoztatják, és párhuzamosan mérik az adott közösség – társadalom vagy szervezet - gyakorlatát (practices: leíró kultúra, ahogyan a dolgok vannak), és a közösségek elvárt értékeit (values: normatív kultúra, ahogyan a dolgoknak lenniük kellene). A kultúradimenziókat a kérdőív hétfokozatú Likert- skála segítségével méri. A GLOBE kutatók által összeállított ún. Alfa ív a szervezeti kultúra elemeire kérdez rá, az ún. Béta ív a nemzeti kultúrát méri (lásd *6.melléklet*), míg az ún. Gamma ív mind a szervezeti mind a nemzeti kultúra felmérésére vonatkozó kérdéseket tartalmazza.

A felhatalmazás és vezetés kapcsolatának vizsgálatát a GLOBE kérdőívek leadershipre (vezetésre) vonatkozó részei tették számomra lehetővé. A kultúrát érintő kérdéseken túl a kérdőív mindhárom változata egységesen tartalmazza a leadershipre vonatkozó kérdéseket is. A kultúra vizsgálata mellett a kutatók a program keretében arra a kérdésre is választ kerestek, hogy melyek azok a vezetői tulajdonságok, amelyek általánosan elfogadottak és

¹⁷ Eredeti angol szöveg: “shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations” (House et al.,2004, 494-495.)

sikeresek, és mely személyiségjegyek kapcsolódnak erősebben egy-egy kultúra leadership képéhez. A kérdőív a leadershipet 112 tulajdonság és viselkedés segítségével méri.

Dorfman, Hanges és Brodbeck (2004) a teljes GLOBE minta szintjén elemezték a nemzeti/társadalmi kultúra változók és a leadership faktorok közötti összefüggéseket. A GLOBE kutatók álláspontja szerint a leadership prototípusok a nemzeti/társadalmi kultúra által meghatározottak (House & Javidan, 2004). Eredményeik alapján a normatív kultúra – vagyis a kultúra kívánatos, érték szintű változói – jobb előrejelzői az implicit leadership elméleteknek, mint a leíró kultúra társadalmi/szervezeti gyakorlatra vonatkozó változói.

Módszertanilag fontos megjegyezni, hogy a vállalati és GLOBE kérdőívekkel felvett primer adatok egyéni pontszámok (5 illetve 7 fokozatú Likert skálán megadott eredmények) voltak. Ordinalis skálán mért adatok esetén nincs értelme a szórásnak, számomra azonban az egyéni pontszámokból számolt országátlagok voltak elérhetőek, ezért alkalmaztam a nemzetközi és hazai szakirodalomban is elterjedt módszert. Az országátlagok szórására alapozva számoltam korrelációt és varianciát. A Likert skálák különbségét az adatok sztenderdizálásával iktattam ki.

6.2. A vizsgálati minta

A GLOBE kutatás adatbázisából összesen 58 országra 61 adatsor állt rendelkezésemre. Külön adatsor tartalmazta Dél-Afrika fekete és fehér lakosságának, valamint az egykori Kelet – és Nyugat-Németország válaszadóinak kultúrára és leadershipre vonatkozó eredményeit. A GLOBE klaszterátlában külön szereplő francia és német ajkú Svájcra az adatbázisban csak összevont adatok szerepeltek, ezeket az adatokat a Germán klaszterbe sorolva szerepeltettem és elemeztem, mivel a német ajkú lakosság Svájc teljes lakosságának 65%-át teszi ki. A GLOBE adatbázisban szereplő Csehországra vonatkozó adatsort az egyes klaszterek jellemzésénél és a felhatalmazás kulturális mintázottságánál nem vettem figyelembe, mivel Csehország mind kulturálisan mind az ideális vezetővel szemben támasztott elvárások alapján, a szélsőséges értékek következtében erősen kilóg a Kelet-Európa klaszterből és így egy külön, 11. klasztert alkot.

A GLOBE kutatók az adatfelvételt minden kultúra esetében három iparágban – élelmiszeripar, pénzügyi és telekommunikációs szektor – folytatták az egyes szektorok esetleges torzításának kiküszöbölése érdekében, és a megkérdezettek minden esetben a vállalat középvezetői voltak.

A konszolidált adatbázisban csak azokat az országokat szerepeltettem, melyekre mind a GLOBE kutatásból, mind a vállalati felhatalmazás felmérésből rendelkezésemre álltak adatok, illetve ahol a vállalati kérdőívre válaszolók száma meghaladta a 30-at.

A vállalati felhatalmazás felmérésből rendelkezésemre álló dél-afrikai adatokat a GLOBE kutatásból az Angolszász klaszterben szereplő fehérrek lakta területre vonatkozó adatokkal vettem össze, mert a vállalati alkalmazottak között vélhetően több a fehér. A vállalati felhatalmazás felmérésből Koreára vonatkozólag nem álltak rendelkezésemre bontott adatok, így a GLOBE kutatásból származó dél-koreai adatokat a vállalati felmérésből származó koreai adatokkal vettem össze. A GLOBE kutatásból kelet-nyugat bontásban rendelkezésemre álló Németországra vonatkozó adatok közül a nyugatra vonatkozókat vettem össze a vállalati felmérés németországi adataival. Franciaországot azért nem tartalmazza a konszolidált adatbázisom, mert a vállalati felmérést közvetlenül megelőző nagymértékű leépítés következtében a felhatalmazásra vonatkozó eredmények olyannyira torznak, a klaszterből kilógónak bizonyultak (lásd 7. melléklet), ami a két adatbázis összevetésén alapuló elemzéseimet jelentősen torzították volna.

A konszolidált adatbázisban 45 országra vonatkozóan álltak elemzésre alkalmas adatok a rendelkezésemre (lásd 18. táblázat). Mivel az Afrika klaszterben csak Nigériára vonatkozóan voltak felhatalmazásra vonatkozó adataim, ezért ezt a klasztert nem jellemezem részletesen a 7.4 fejezetben.

| Angolszász | Észak-Európa | Germán-Európa | Kelet-Európa | Latin-Európa |
|--|------------------------------------|--|--|---|
| Anglia Ausztrália Dél-Afrika Írország Kanada Új-Zéland USA | Dánia Finnország Svédország | Ausztria Hollandia Németország Svájc | Görögország Kazahsztán Lengyelország Magyarország Oroszország Szlovénia | Izrael Olaszország Portugália Spanyolország |
| Afrika | Arab (Közel Kelet) | Dél-Ázsiai | Konfuciánus Ázsia | Latin-Amerika |
| Nigéria | Egyiptom Marokkó Törökország | Fülöp-szigetek India Indonézia Malajzia Thaiföld | Dél-Korea Japán Kína Szingapúr Tajvan | Argentína Brazília Costa Rica Ecuador Kolumbia Mexikó Venezuela |

18. táblázat: A konszolidált adatbázisban szereplő országok listája klaszterenként

Dolgozatom mellékleteként megtalálható GLOBE adatbázisban szereplő országok listája (8.melléklet), a vállalati adatbázisban szereplő országok listája (9.melléklet), és a konszolidált adatbázisban szereplő országok listája (10.melléklet).

6.3. A szekunder adatok felhasználásából eredő korlátok

A két széleskörű nemzetközi felmérés adatainak elemzése számos hipotézisem alátámasztására, illetve cáfolatára biztosított lehetőséget számomra, de vizsgálati lehetőségeimet természetesen limitálta az a tény, hogy nem saját fejlesztésű kérdőívvel dolgoztam. Hipotéziseim kifejtése és igazolása során bizonyos esetekben hivatkozni fogok a vállalati kérdőív hiányosságaira, mivel a vállalati kérdőív felhatalmazás kérdéscsoportja nem minden tekintetben tette vizsgálhatóvá a saját fejlesztésű bizalom alapú felhatalmazás modellem elemeit és összefüggéseit. Nem jelent meg a kérdések között a mindkét fél részéről szükséges rendszerbizalom, a felhatalmazó önmagába, saját képességeibe, valamint kollégái önmotivációs és önellenőrző képességébe és feladat-végrehajtó készségeibe vetett bizalma.

A GLOBE módszertani korlátai közül leginkább azzal kellett szembesülnöm, hogy a kutatás leadershipre vonatkozó részei minden esetben csak a kívánatos, elvárt (normatív) és nem az észlelt (leíró) vezetői jellemzőkre kérdeztek rá. A felhatalmazás és a vezetés összefüggéseinek elemzésekor ezért figyelembe kellett vennem az ingahatásból eredő esetleges torzításokat, vagyis azt, hogy a sikeres vezetőkkel szemben megfogalmazott elvárások adódhatnak a jelenlegi gyakorlatból leginkább hiányzó tulajdonságok, viselkedési formák hiányából.

A felhatalmazás és vezetés kapcsolatának vizsgálatából származó eredmények bemutatása során, illetve a GLOBE klaszterek jellemzése kapcsán utalni fogok ezért az eredmények lehetséges olvasataira, eltérő értelmezhetőségére.

7. Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben kutatási kérdéscsoportonként mutatom be az egyes hipotézisekhez kapcsolódó elemzéseimet és az elemzéseim eredményeit.

7.1. Kultúra és felhatalmazás összefüggéseinek elemzése



10. ábra: Kutatási kérdéscsoport I.: Kultúra-felhatalmazás kapcsolat

Kutatásom ezen fázisában a felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása során a 10. ábrán jelzett témakörre koncentráltam. Olyan kérdésekre kerestem a választ, hogy igaz-e, hogy az empowerment minták a kultúra változásának függvényében módosulnak, vagyis a különböző kulturális klaszterbe tartozó társadalmak különböző felhatalmazottsági jellemzőkkel írhatók-e le, illetve kerestem az összefüggéseket a befogadó nemzeti kultúra értékei és a szervezeti kultúra felhatalmazás dimenziója között.

7.1.1. Hipotézis 1: A felhatalmazás minták kultúrafüggők.

A felhatalmazás kulturális mintázottságával összefüggő alhipotéziseim:

1/A, A felhatalmazás változók kultúrafüggők.

1/B, A felhatalmazás változók alapján az egyes kultúra klaszterekbe tartozó országok a klaszteren belül viszonylag homogén csoportokat alkotnak, míg klaszterek között elkülönülnek.

1/C, A felhatalmazás változók alapján reprodukálhatók a GLOBE kultúra klaszterek.

Módszertani lépések

Hipotézisem igazolása céljából a következő elemzéseket hajtottam végre:

- a felhatalmazás változók kultúra függését vizsgáltam varianciaanalízissel,
- a felhatalmazás változók alapján végzett különböző K-középpontú és hierarchikus klaszterezésekkel megkerestem a leggyakrabban elkülönülő ország csoportokat
- kísérletet tettem a GLOBE kultúra klaszterek reprodukálására a felhatalmazás változók alapján végzett diszkriminancia analízissel

Az eredmények összefoglalása

Elemzéseim részletes bemutatása előtt összefoglaló jelleggel szeretném itt megállapítani, hogy a felhatalmazás kulturális mintázottságát sikerült igazolnom:

- a felhatalmazás változók kultúrafüggőségének igazolásával,
- a kulturálisan homogén csoportok beazonosításával,
- a GLOBE kultúra klasztereinek csaknem 90%-os pontossággal történt diszkriminancia analízis alapú reprodukálásával.

A felhatalmazás változók kultúrafüggőségének vizsgálata varianciaanalízissel.

Az ANOVA (Analysis of Variance) célja, hogy megvizsgáljuk, hogy egy heterogén sokaságon belül találunk-e valamilyen csoportosító változó mentén homogénebb alcsoportokat, azaz, hogy tekinthetőek-e egyezőnek a csoportok átlagai.

A kutatásom ezen fázisában arra szerettem volna fényt deríteni, hogy a kulturális klaszterekbe tartozásnak van-e hatása a felhatalmazás szempontjából, azaz az azonos klaszterbe tartozó országok egymástól különböző felhatalmazási jegyeket mutatnak-e. Amennyiben igen, akkor a kutatásban szereplő országoknak kultúraklaszterenként nagyjából homogén, ugyanakkor egymástól markánsan különböző csoportokat kell alkotniuk felhatalmazás szempontjából. Első lépésként az ANOVA varianciaanalízis 2 alapfeltételét kellett ellenőriznem. A felhatalmazás változók normális eloszlásának és homogenitásának vizsgálatát, valamint a részletes ANOVA táblát a *11. melléklet* tartalmazza.

A felhatalmazás változókra futtatott variancia analízist (ANOVA) eredményei az F-teszt alapján azt mutatják, hogy minden szokásos szignifikancia szinten elutasítható az átlagok

egyezősége, azaz a csoportosító változó jól elkülöníti az adott változó szempontjából az elemeket.

A 19. táblázatban kiemeltem a felhatalmazás kérdőív legerősebben kultúrafüggő itemjeit, illetve azokat, melyek legkevésbé mutattak kultúrafüggő jelleget.

| | Erősen kultúrafüggő itemek (F > 5) | Gyengén kultúrafüggő itemek (F < 5) |
|---------------|--|---|
| Felhatalmazás | Egyéni felelősség (F=11,6!) Felhatalmazás érzet Vezetői támogatás Vezetői bizalom | Integritás Felhatalmazás mértéke Vezetői fejlesztés Visszajelzés Integritás |

19. táblázat: Erősen és gyengén kultúrafüggő felhatalmazás itemek

A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása klaszterezéssel.

A felhatalmazás eredmények alapján K-középpontú klaszterezést végeztem annak érdekében, hogy kiderüljön értelmes csoportokba rendeződnek-e az országok. A 11. ábrán eltérő színekkel különböztettem meg a GLOBE kultúra klaszterekbe tartozó országokat. Az ábrán jól látható, hogy bár nem kaptam tiszta kulturális csoportokat, de az 5 középpontú klaszterezés eredményeként számos hasonló kulturális háttérű csoport rendeződött össze.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|-----------|----------------|------------------|----------------|
| Ecuador | Japán | Kazahsztán | Anglia | Egyiptom |
| Kolumbia | Kína | Lengyelország | Ausztrália | Marokkó |
| Venezuela | Korea D | Magyarország | Dél-Afrika (fehé | Törökország |
| | Szingapúr | Görögország | Írország | Thaiföld |
| | Tajvan | Oroszország | Új-Zéland | Indonézia |
| | Malajzia | Portugália | Szlovénia | Nigéria |
| | India | Spanyolország | Finnország | Olaszország |
| | | Izrael | Hollandia | Svédország |
| | | Argentína | | Németország Ny |
| | | Brazília | | Kanada |
| | | Mexikó | | USA |
| | | Costa Rica | | |
| | | Ausztria | | |
| | | Svájc | | |
| | | Dánia | | |
| | | Fülöp-szigetek | | |

11. ábra: Felhatalmazás változók alapján előállított K-középpontú klaszterek (5)

A latin-amerikai országok az 1-es és 3-as klaszterbe rendeződtek, Szlovénia kivételével az összes kelet-európai ország a 3-as klaszterbe került, az angolszász országok a 4-es és 5-ös klaszterben kaptak helyet. A leadership szempontjából hasonló karakteristikával rendelkező latin-amerikai, latin-európai és kelet-európai országok egy klaszterbe kerültek, a kulturálisan hasonló germán és észak-európai országok pedig 3 klaszterben szétszórva, de egymás mellett rendeződtek.

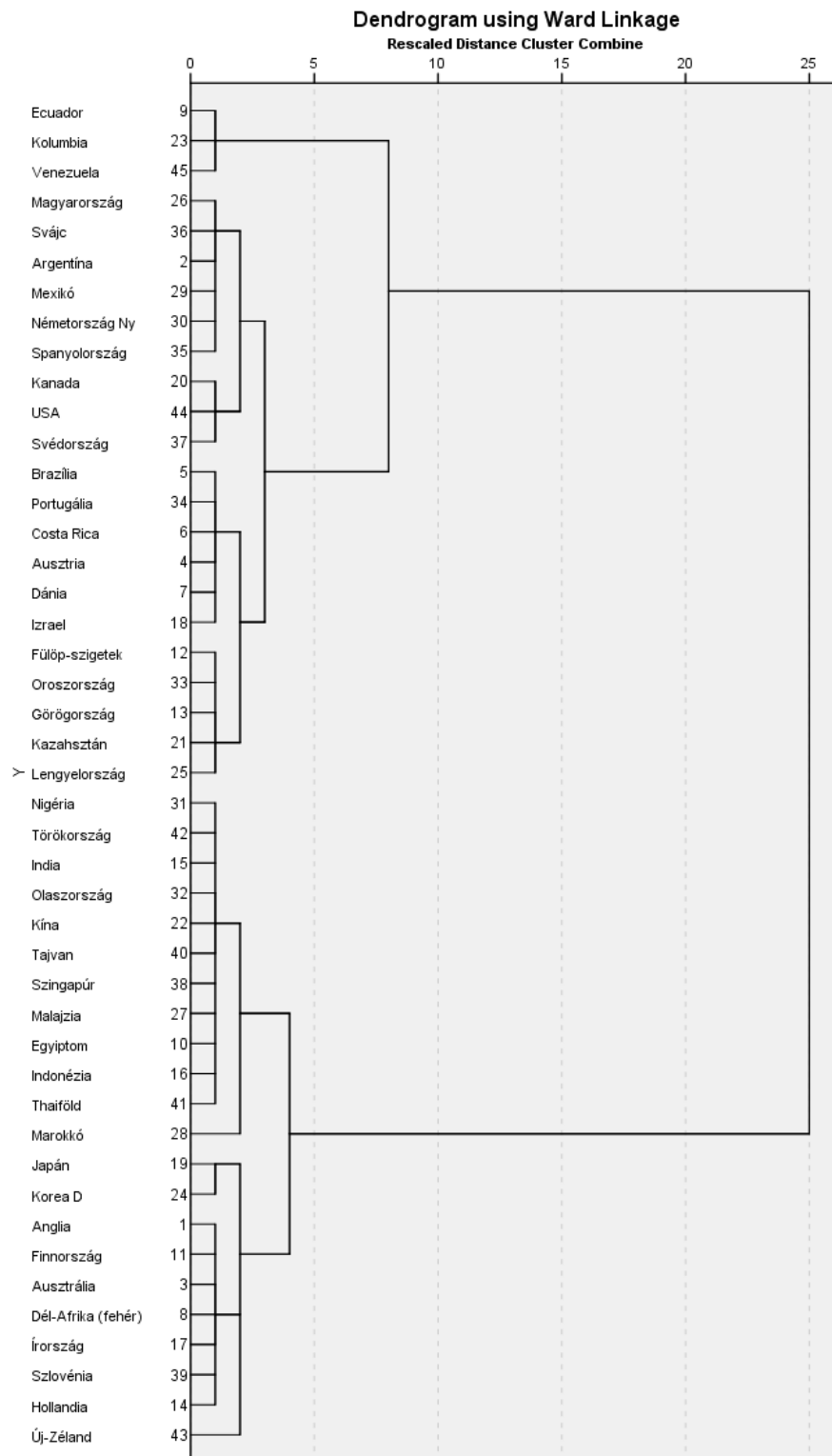
A K-középpontú klaszterezést 10 középpontra is megismételve (12. ábra) azt tapasztaltam, hogy az angolszász, a kelet-európai, a latin és az ázsiai országok elkülönülése újra felfedezhető az egyes klaszterekben.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------|---------------|---------|---------|-----------|------------|----------------|------------|-----------|--------------------|
| Argentína | Lengyelország | Japán | Marokkó | Új-Zéland | Brazília | Görögország | Svédország | Ecuador | Anglia |
| Mexikó | | Korea D | | | Costa Rica | Kazahsztán | | Kolumbia | Ausztrália |
| Spanyolország | | | | | Izrael | Oroszország | | Venezuela | Dél-Afrika (fehér) |
| Magyarország | | | | | Portugália | Fülöp-szigetek | | | Írország |
| USA | | | | | Ausztria | | | | Hollandia |
| Kanada | | | | | Dánia | | | | Finnország |
| Németország Ny | | | | | | | | | Tajvan |
| Svájc | | | | | | | | | India |
| Indonézia | | | | | | | | | Malajzia |
| Thaiföld | | | | | | | | | Kína |
| Egyiptom | | | | | | | | | Szingapúr |
| | | | | | | | | | Törökország |
| | | | | | | | | | Nigéria |
| | | | | | | | | | Szlovénia |
| | | | | | | | | | Olaszország |

12. ábra: Felhatalmazás változók alapján előállított K-középpontú klaszterek (10)

Továbbra is kulturálisan homogén csoportokat, közeli szomszédokat keresve több fajta hierarchikus klaszterezést végeztem a felhatalmazás változók alapján. A 13. ábrán látható, hogy a legtávolabbi szomszéd módszerrel a latin-amerikai, a kelet-európai, az ázsiai és az angolszász országok is viszonylag homogén csoportokba rendeződtek.

A hierarchikus klaszterezést elvégeztem Ward módszerrel is, és így a 14. ábrán látható klasztereket kaptam.¹⁸



14. ábra: Felhatalmazás alapú hierarchikus klaszterezés (Ward módszer)

¹⁸ A Ward-féle eljárás azokat a klasztereket vonja össze, melyeknél az összevonás során a legkisebb lesz a belső szórásnégyzet növekedése, míg a legtávolabbi szomszéd módszere a két klaszter közötti távolságot a két legtávolabbi elem távolsága alapján határozza meg.

Mindkét hierarchikus módszer alkalmazásával az Angolszász és a Kelet-Európa klaszter országai különültek el legtisztábban és leglátványosabban. A konszolidált adatbázis 7 angolszász országából a legtávolabbi szomszéd módszerével 6¹⁹, a Ward módszerrel 5 ország rendeződött egy klaszterbe. Kelet-Európa 6 országa közül a legtávolabbi szomszéd elvén 5, a Ward módszerrel pedig 4 ország alkotott homogén csoportot. Dél-Ázsia, Konfuciánus-Ázsia és az Arab világ országai a Ward eljárás alapján egy csoportba kerültek, míg Latin-Amerika és Latin-Európa, valamint Észak-Európa és Germán-Európa országai 3-3 klaszterben vegyesen helyezkedtek el (lásd 20. és 21. táblázatok).

| | | Klaszter teljes | | | | | | | | | Total | |
|---------------------|---|-----------------|------------|------|-----------|--------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|-------|--------------|
| | | Afrika | Angolszász | Arab | Dél-Ázsia | Észak-Európa | Germán-Európa | Kelet-Európa | Konfuciánus Ázsia | Latin-Amerika | | Latin-Európa |
| Furthest Neighbor 5 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 18 |
| | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 3 | 5 | 0 | 4 | 3 | 20 |
| | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| | 5 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | | 1 | 7 | 3 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 7 | 4 | 45 |

20. táblázat: A legtávolabbi szomszéd módszerrel készült klaszterek keresztábrája

| | | Klaszter teljes | | | | | | | | | Total | |
|---------------|---|-----------------|------------|------|-----------|--------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|-------|--------------|
| | | Afrika | Angolszász | Arab | Dél-Ázsia | Észak-Európa | Germán-Európa | Kelet-Európa | Konfuciánus Ázsia | Latin-Amerika | | Latin-Európa |
| Ward Method 5 | 1 | 0 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 10 |
| | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 2 | 1 | 9 |
| | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 2 | 2 | 11 |
| | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| | 5 | 1 | 0 | 3 | 4 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 12 |
| Total | | 1 | 7 | 3 | 5 | 3 | 4 | 6 | 5 | 7 | 4 | 45 |

21. táblázat: A Ward módszerrel készült klaszterek keresztábrája

A klaszterezést a leíró kultúra eredmények alapján is elvégeztem, majd a leíró kultúra dimenziók és a felhatalmazás változók alapján készült klaszterábrákat összevettem. A Pearson khi-négyzet-teszt (χ^2 -teszt) alapján a program a kapcsolatot 5 és 10 %-on is szignifikánsnak tartotta. A leíró kultúra alapján készült klaszterábrát a 12. melléklet tartalmazza, a Pearson khi-négyzet-teszt eredménye pedig a 13. mellékletben található.

A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása diszkriminancia analízissel

Mint azt már a GLOBE kutatás elméleti háttérét kifejtő fejezetben bemutattam a GLOBE kutatók a vallási, földrajzi, történelmi, nyelvi gyökereket is figyelembe véve határozták meg a 10 kulturális klasztert, majd diszkriminancia elemzés segítségével igazolták az egyes országok klasztertagságát.

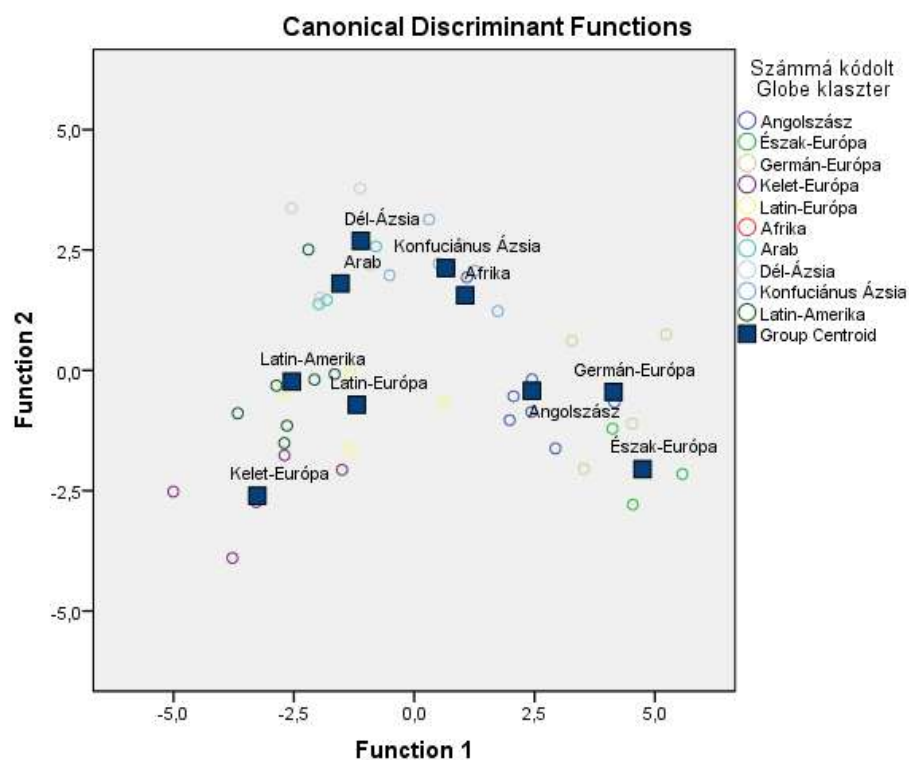
¹⁹ Új-Zéland a felhatalmazás elemzések mindegyike alapján kilóg az Angolszász klaszterből. A vezetői visszajelzés eredményei jóval magasabbak, a vezetői fejlesztés eredményei viszont jóval alacsonyabbak a klaszterábránál

Elemzésem célja az volt, hogy

- a konszolidált adatbázisban szereplő leíró kultúra eredmények diszkriminancia analízise alapján reprodukálni tudjam a GLOBE klasztereket, majd
- megvizsgáljam, hogy a leíró kultúra eredmények alapján létrehozott csoportok a felhatalmazás felmérés eredményei alapján végzett diszkriminancia²⁰ analízissel reprodukálható-e

A leíró kultúra változók alapján futtatott diszkriminancia analízis 91,1% pontossággal találta meg az eredeti klasztertagságokat. A 10 GLOBE klaszter közül 7 esetében 100%-os volt az eredeti és előrejelzett klasztertagság egyezősége. A 14. mellékletben szereplő diszkriminancia elemzés alapján készült statisztikából kiderül, hogy a konszolidált adatbázisban szereplő 45 ország közül csupán Ecuador, Görögország, Írország és Venezuela sorolódott az eredetitől eltérő klaszterbe.

A 15. ábrán jól látható, hogy a leíró kultúra eredmények alapján hogyan helyezkednek el az országok a 2 legerősebben diszkrimináló függvény terében.



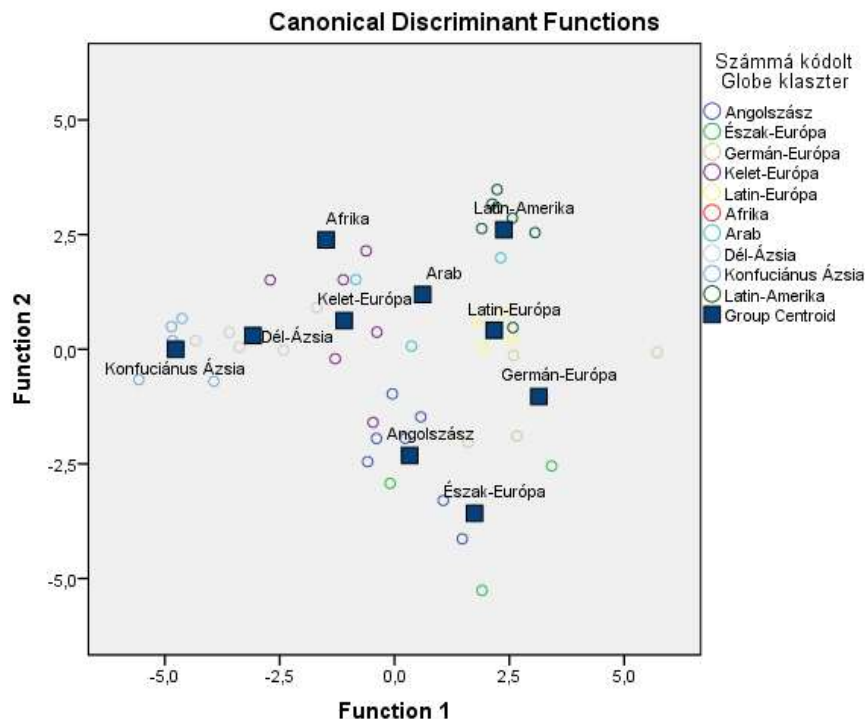
15. ábra: Megfigyelések és centroidok a kanonikus térben a leíró kultúra változók alapján

²⁰ Elemzéseim során azért alkalmazhattam diszkriminancia-analízist, mert a rendelkezésemre álló kritériumváltozó kategorizált és a becslő változók pedig intervallumskálák.

Gondolatmenetem folytatásaként megvizsgáltam, hogy a diszkriminancia-analízist a felhatalmazás változók alapján lefuttatva a konszolidált adatbázisban szereplő 45 ország hány százaléka kerül az előzetesen várt kulturális klaszterbe. Az Angolszász, Germán, Latin-Európa, Afrika és Arab klaszter országai 100%-os pontossággal kerültek a helyükre, 80% feletti volt az egyezés a Dél-Ázsia, Konfuciánus Ázsia, Kelet-Európa és Latin-Amerika esetében. Az Észak-Európa klaszter 2 országa közül a diszkriminancia-analízis eredményeként Finnország ugyan az angolszász országok közé sorolódott, de még így is 66,7%-os a becslési pontosság. A felhatalmazás változók alapján összességében az országok 88,9%-os pontossággal a megfelelő klaszterbe sorolódtak be.

A 15. mellékletben szereplő diszkriminancia elemzés alapján készült statisztikából kiderül, hogy a konszolidált adatbázisban szereplő 45 ország közül csupán Brazília, Finnország, Magyarország, Szingapúr, India sorolódott az eredetitől eltérő klaszterbe.

A felhatalmazás eredmények alapján a 16. ábrán látható módon helyezkednek el az országok a 2 legerősebben diszkrimináló függvény terében.



16. ábra: Megfigyelések és centroidok a kanonikus térben a felhatalmazás változók alapján

7.1.2. Hipotézis 2: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását befolyásolják a nemzeti kultúra értékei.

2/A: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának kedvez a nemzeti, társadalmi szinten megjelenő alacsony hatalmi távolság és alacsony bizonytalanság kerülés.

2/B: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának kedvez a kultúra teljesítmény- és jövőorientált jellege.

2/C: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását pozitívan befolyásolja a nemzeti kultúra szinten megjelenő csoportkollektívizmus.

Második hipotézisem alapján azt várom, hogy egyes kultúra és felhatalmazás változók erősen összefüggnek: a felhatalmazás erős negatív korrelációt mutat a nemzeti kultúra hatalmi távolság és bizonytalanság kerülés dimenziójával és pozitív korrelációt mutat a nemzeti kultúra teljesítményorientáció, jövőorientáció és csoportkollektívizmus dimenziójával.

Módszertani lépések

Kutatásom ezen fázisában a kultúra dimenziók és felhatalmazás változók közötti lineáris kapcsolat nagyságát és irányát szándékoztam feltárni.

Arra voltam kíváncsi, hogy van-e kimutatható kapcsolat a kultúra dimenziók és a felhatalmazás változók között, és ha igen, mennyire erős ez a kapcsolat, ezért elkészítettem

- a leíró nemzeti kultúra és a felhatalmazás korrelációs tábláját,
- a normatív nemzeti kultúra és a felhatalmazás korrelációs tábláját,
- a normatív és nemzeti kultúra különbség és a felhatalmazás korrelációs tábláját

Az eredmények összefoglalása

A GLOBE kultúra kutatás és a vállalati felhatalmazás felmérés eredményei alapján sikerült alátámasztanom egyes kultúra- és felhatalmazás változók erős összefüggését.

- A leíró nemzeti kultúra bizonytalanságkerülés dimenziója a várakozásaimnak megfelelően negatívan korrelált a felhatalmazás minden – a vállalati kérdőívben vizsgált – változójával. A hatalmi távolság és a felhatalmazás kapcsolatának elemzésekor azonban nem kaptam a várakozásaimnak megfelelő negatív korrelációs eredményeket.
- A korrelációs eredmények alapján nem sikerült bizonyítanom, hogy a nemzeti kultúra teljesítmény-, illetve jövőorientált jellege kedvez a felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának.
- Alátámasztást nyert a leíró nemzeti kultúra csoportkollektívizmus dimenziójának felhatalmazásra tett pozitív hatása, ez a dimenzió a felhatalmazás visszajelzés és fejlesztés változóival mutatta a legerősebb pozitív korrelációt. Az elemzések egy - a hipotézisekkel le nem fedett - érdekes és további kutatásokra érdemes összefüggésre is rávilágítottak: a nemzeti szinten megjelenő individualizmus és a szervezeti szinten megjelenő felhatalmazás pozitív viszonyára.

A kultúra és felhatalmazás változók összefüggésének vizsgálata a korrelációs táblák elemzésével.

A kultúra – felhatalmazás kapcsolat szorosságának megállapítására Kendall-féle korrelációs együtthatót alkalmaztam.²¹ A kultúra és felhatalmazás változók összefüggésének vizsgálata céljából elkészítettem a leíró nemzeti kultúra dimenziók és a felhatalmazás változók korrelációs tábláját (lásd 22. táblázat), és kiemeltem az erős korrelációkat.

²¹ A Kendall-féle korrelációs együttható a rangkorrelációs együtthatók közül az egyik legnépszerűbb, azt méri, hogy két sorozat együtt változik-e. Ha mindkét sorozat egy irányba nő vagy csökken, akkor a rangkorrelációk pozitívak lesznek. Ha az egyik sorozat nő, a másik csökken, akkor a rangkorrelációk negatívak lesznek.

| Correlations | | | | | | | | | | |
|--------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------|--------------------|
| | | | Felhatalm azás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalm azás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelz és (F) | Intergritás (F) |
| Kendall's tau_b | Teljesítmény-orientáció (LK) | Correlation Coefficient | -,347** | -,259* | -,152 | -,118 | -,217* | -,217* | -,135 | -,153 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,001 | ,013 | ,145 | ,256 | ,037 | ,037 | ,196 | ,142 |
| | Jövő-orientáció (LK) | Correlation Coefficient | -,257* | -,298** | -,193 | -,057 | -,227* | -,323** | -,270** | -,102 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,014 | ,004 | ,064 | ,584 | ,029 | ,002 | ,010 | ,328 |
| | Kollektívizmus (LK) | Correlation Coefficient | -,323** | -,471** | -,329** | -,270** | -,299** | -,251* | -,172 | -,376** |
| | | Sig. (2- tailed) | ,002 | ,000 | ,002 | ,009 | ,004 | ,016 | ,100 | ,000 |
| | Nemi egyenlőség (LK) | Correlation Coefficient | ,235* | ,045 | -,005 | ,251* | ,230* | ,229* | ,188 | ,114 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,024 | ,666 | ,961 | ,016 | ,028 | ,028 | ,072 | ,273 |
| | Hatalmi távolság (LK) | Correlation Coefficient | ,118 | ,212* | ,170 | -,134 | ,017 | ,149 | ,155 | ,073 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,260 | ,043 | ,104 | ,200 | ,868 | ,153 | ,139 | ,487 |
| | Csoport-kollektívizmus (LK) | Correlation Coefficient | ,081 | ,205* | ,183 | -,176 | -,016 | ,226* | ,313** | ,056 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,439 | ,049 | ,078 | ,090 | ,875 | ,030 | ,003 | ,590 |
| | Bizonytalanság kerülés (LK) | Correlation Coefficient | -,295** | -,349** | -,264* | -,041 | -,195 | -,282** | -,318** | -,187 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,005 | ,001 | ,011 | ,695 | ,061 | ,007 | ,002 | ,072 |
| | Asszertivitás (LK) | Correlation Coefficient | ,087 | ,217* | ,151 | ,078 | ,053 | -,033 | -,015 | ,152 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,405 | ,037 | ,147 | ,451 | ,611 | ,754 | ,883 | ,145 |
| | Humán-orientáció (LK) | Correlation Coefficient | -,072 | -,070 | -,052 | -,073 | -,133 | ,032 | ,041 | -,065 |
| | | Sig. (2- tailed) | ,493 | ,505 | ,617 | ,481 | ,203 | ,761 | ,695 | ,531 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

22. táblázat: Leíró kultúra és felhatalmazás korrelációs tábla

Erős pozitív korrelációt találtam a leíró nemzeti kultúra csoport kollektívizmus dimenziója és a felhatalmazás visszajelzés és fejlesztés változója között. Vagyis annak a mértéke, hogy az adott kultúrához tartozó egyén mennyire büszke a szűkebb közösséghez való tartozására, mennyire lojális az adott csoporthoz, vagyis milyen erős a közösségi orientációja pozitívan korrelál azzal, hogy beosztotként mennyire kap, vezetőként mennyire ad folyamatos – a teljesítmény javítását célzó – visszajelzést, illetve mennyire törekszik arra, hogy a fejlesztés élenjárójaként viselkedjen.

Elemzéseim eredményeként a legerősebb negatív korrelációt a leíró nemzeti kultúra intézményi kollektívizmus és a felhatalmazás egyéni felelősség változója között találtam. Vagyis egy kultúrában minél inkább bátorítják és jutalmazzák a közösségi cselekvést és hozzájárulást az egyéni cselekvéssel és hozzájárulással szemben, annál kevésbé törekszenek a munkakörhöz tartozó egyéni felelősség tisztázására. Tehát az egyén minél tágabb közösségbe integrálódik, annál kisebb jelentőséget tulajdonít az egyéni felelősség tisztázásának. A leíró nemzeti kultúra kollektívizmus dimenziója negatív korrelációt mutatott a felhatalmazás összes változójával. Az eredmények arra utalnak, hogy minél kollektivistább egy társadalom, annál kevésbé gyakorolják a vezetők a bizalmi légkörtudatos kialakítását, a teljesítmény folyamatos javítását célzó visszajelzést és támogatást. A kollektív társadalmakban a munkavállalók kevésbé érzik magukat felhatalmazva, kevésbé tisztázott számukra a felhatalmazottságuk mértéke.

A várttal ellentétes eredményeket kaptam a felhatalmazás és a leíró nemzeti kultúra jövő- és teljesítmény orientációjának korrelációját vizsgálva. Az elemzéseim nem bizonyították, hogy a nemzeti kultúra jövő- és teljesítmény orientált jellege kedvez a felhatalmazás szervezeti szintű kialakulásának. A leíró kultúra teljesítmény- és jövő - orientációja erős negatív korrelációt mutatott a munkavállalói felhatalmazottság érzettel, az egyéni felelősség tisztázottságával, a vezetői támogatással és fejlesztéssel és a visszajelzés adásával is.

Hipotézisemnek megfelelően a társadalmi szintű bizonytalanság kerülés negatívan korrelál a felhatalmazás összes változójával. Az erősen bizonytalanság kerülő társadalmakban a vezetők nem vállalják fel a munkatársak felhatalmazásából eredő bizonytalanságot, a munkatársak felhatalmazottság érzete alacsony.

A nemzeti kultúra leíró változóinak elemzése után vizsgálódásaimat kiterjesztettem a normatív nemzeti kultúra és a felhatalmazás változók kapcsolatának elemzésére. A normatív nemzeti kultúra értékek mintegy vágyott célállapotot fogalmazznak meg, az egyes kultúra értékek ideálisnak tartott szintjét érzékeltetik. A 23. táblázatban kiemeltem a normatív kultúra és a felhatalmazás korrelációk közül az erőseket.

Correlations

| | | | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|-----------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Kendall's tau_b | Teljesítmény-orientáció (NK) | Correlation Coefficient | ,227* | ,211* | ,150 | ,282** | ,214* | ,203 | ,070 | ,208* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,030 | ,044 | ,150 | ,007 | ,041 | ,051 | ,505 | ,046 |
| | Jövő-orientáció (NK) | Correlation Coefficient | ,051 | ,149 | ,130 | -,112 | -,064 | ,138 | ,100 | ,051 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,624 | ,153 | ,214 | ,281 | ,537 | ,186 | ,337 | ,624 |
| | Kollektívizmus (NK) | Correlation Coefficient | ,289** | ,397** | ,316** | ,137 | ,196 | ,308** | ,233* | ,323** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,000 | ,002 | ,186 | ,060 | ,003 | ,026 | ,002 |
| | Nemi egyenlőség (NK) | Correlation Coefficient | ,201 | ,105 | ,035 | ,345** | ,203 | -,016 | -,083 | ,276** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,054 | ,313 | ,739 | ,001 | ,051 | ,876 | ,428 | ,008 |
| | Hatalmi távolság (NK) | Correlation Coefficient | -,274** | -,286** | -,199 | -,292** | -,248* | -,125 | -,072 | -,394** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,009 | ,006 | ,056 | ,005 | ,017 | ,228 | ,493 | ,000 |
| | Csoport-kollektívizmus (NK) | Correlation Coefficient | ,222* | ,144 | ,094 | ,264* | ,239* | ,243* | ,124 | ,189 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,034 | ,167 | ,368 | ,011 | ,022 | ,020 | ,236 | ,070 |
| | Bizonytalanság kerülés (NK) | Correlation Coefficient | ,101 | ,171 | ,173 | -,138 | -,006 | ,239* | ,295** | -,013 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,332 | ,102 | ,096 | ,186 | ,953 | ,022 | ,005 | ,899 |
| | Asszertivitás (NK) | Correlation Coefficient | -,141 | -,149 | -,070 | -,110 | -,113 | -,012 | ,014 | -,175 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,177 | ,153 | ,499 | ,290 | ,277 | ,906 | ,891 | ,092 |
| | Humán-orientáció (NK) | Correlation Coefficient | ,015 | -,030 | -,098 | -,021 | -,029 | -,131 | -,107 | ,075 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,883 | ,776 | ,347 | ,837 | ,784 | ,210 | ,304 | ,475 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

23. táblázat: Normatív kultúra és felhatalmazás korrelációs tábla

A normatív kultúra teljesítmény-orientáció és a kollektívizmus dimenziója a felhatalmazás minden változójával pozitív korrelációt mutat. Azokban a társadalmakban, ahol megjelenik a vágy a teljesítmény növelésre, a kiválóság ösztönzésére, illetve a közösségi érdek és közösségi cselekvés előtérbe helyezésére, ott törekszenek a felhatalmazás feltételeit biztosító gyakorlatok kialakítására, a munkavállalók fejlődésének támogatására, a

felelősségi körök tisztázására, a folyamatos visszajelzés adására. Ezekben a kultúrákban a munkavállalók tisztában vannak felhatalmazottságuk mértékével, összességében felhatalmazottnak érzik magukat.

A normatív kultúra hatalmi távolság dimenziója negatív korrelációt mutat a felhatalmazás minden változójával, vagyis a hatalom egyenlőtlen eloszlásának értékek szintjén való megjelenése hátráltatja a felhatalmazás szervezeti szintű kialakulását, kialakítását.

A vállalati felhatalmazás felmérés adatainak elemzése alapján a bizonytalanságkerülés megjelenése a vágyott kultúrában pozitívan korrelál a felhatalmazás visszajelzés és fejlesztés változóival.

A leíró és normatív kultúra és a felhatalmazás kapcsolatának vizsgálata után elvégeztem a kultúra változók különbségének és a felhatalmazás változók korrelációs elemzését. Azt kutattam, hogy a jelen és a vágyott kultúra eltérése milyen kapcsolatot mutat a felhatalmazással. Az eredményeket a 24. táblázat tartalmazza.

| | | | Correlations | | | | | | | |
|-----------------|------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|-----------------|
| | | | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés és (F) | Intergritás (F) |
| Kendall's tau_b | Teljesítmény-orientáció (DK) | Correlation Coefficient | ,409** | ,309** | ,175 | ,231* | ,306** | ,318** | ,198 | ,227* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,003 | ,092 | ,026 | ,003 | ,002 | ,057 | ,029 |
| | Jövő-orientáció (DK) | Correlation Coefficient | ,206* | ,296** | ,231* | -,010 | ,146 | ,278** | ,220* | ,110 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,048 | ,005 | ,026 | ,922 | ,161 | ,008 | ,034 | ,290 |
| | Kollektívizmus (DK) | Correlation Coefficient | ,327** | ,473** | ,358** | ,213* | ,255* | ,308** | ,209* | ,384** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,000 | ,001 | ,041 | ,014 | ,003 | ,045 | ,000 |
| | Nemi egyenlőség (DK) | Correlation Coefficient | ,007 | ,052 | ,020 | ,125 | ,059 | -,159 | -,193 | ,209* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,945 | ,617 | ,845 | ,228 | ,570 | ,127 | ,064 | ,045 |
| | Hatalmi távolság (DK) | Correlation Coefficient | -,216* | -,263* | -,205* | -,073 | -,140 | -,190 | -,153 | -,242* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,038 | ,012 | ,049 | ,481 | ,180 | ,067 | ,142 | ,020 |
| | Csoport-kollektívizmus (DK) | Correlation Coefficient | ,021 | -,072 | -,049 | ,294** | ,133 | -,090 | -,211* | ,085 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,837 | ,487 | ,638 | ,005 | ,203 | ,389 | ,043 | ,416 |
| | Bizonytalanság kerülés (DK) | Correlation Coefficient | ,256* | ,331** | ,285** | -,025 | ,143 | ,342** | ,368** | ,129 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,014 | ,001 | ,006 | ,807 | ,170 | ,001 | ,000 | ,214 |
| | Asszertivítás (DK) | Correlation Coefficient | -,142 | -,221* | -,138 | -,090 | -,090 | ,002 | -,015 | -,176 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,173 | ,034 | ,183 | ,384 | ,389 | ,984 | ,883 | ,090 |
| | Humán-orientáció (DK) | Correlation Coefficient | ,064 | ,060 | ,018 | ,038 | ,077 | -,049 | -,046 | ,074 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,537 | ,563 | ,860 | ,717 | ,457 | ,638 | ,659 | ,475 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

24. táblázat: Normatív és leíró kultúra különbség és felhatalmazás korrelációs tábla

Az eredményekből arra következtethetünk, hogy minél nagyobb a jelenlegi kultúra gyakorlatait leíró jellemzők és az ideálisnak tartott, vágyott jellemzők eltérése teljesítmény-orientáció, jövő-orientáció, kollektívizmus és bizonytalanság tekintetében társadalmi szinten, annál erőteljesebben jelenik meg a felhatalmazás gyakorlata és érzete a szervezetekben. A hatalmi távolság esetén a reláció éppen fordítva igaz: azokban a szervezetekben jelenik meg a felhatalmazás, melyek befogadó, nemzeti kultúrájában a társadalom tagjai arra vágnak, hogy a köztük lévő hatalmi különbségek csökkenjenek.

7.2. Vezetés és felhatalmazás összefüggéseinek elemzése



17. ábra: Kutatási kérdéscsoport II.: Vezetés-felhatalmazás kapcsolat

Kutatásom ezen fázisában a felhatalmazás kulturális mintázottságának vezetés alapú megközelítésére koncentráltam. Elemzéseim középpontjában a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások, vagyis az implicit leadership elméletek és a munkavállalói felhatalmazottság összefüggésének vizsgálata állt (lásd 17. ábra).

7.2.1. Hipotézis 3: A munkavállalói felhatalmazottság érzet és a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások összefüggnek.

Kutatásom ezen fázisában az implicit leadership elméletek és felhatalmazás változók közötti lineáris kapcsolat nagyságát és irányát szándékoztam feltárni.

Módszertani lépések

Első lépésként arra voltam kíváncsi, hogy van-e kimutatható kapcsolat a leadership és felhatalmazás felmérés változói között, és ha igen, mennyire erős ez a kapcsolat. Ennek megállapítására a Kendall-féle korrelációs együtthatót alkalmaztam és elkészítettem a változók keresztkorrelációs tábláját.

Az eredmények összefoglalása

Az elemzések részletes bemutatása előtt itt szeretném összefoglalóan megállapítani, hogy a leadership elméletek és a felhatalmazás összefüggését legerősebben a csoportorientáció viszonylatában sikerült bizonyítanom. A felhatalmazás érzet, valamint a felhatalmazás fejlesztés, visszajelzés változói és a csoportorientált leadership között találtam a legerősebb pozitív korrelációt. Ki tudtam mutatni a felhatalmazás és a karizmatikus leadership pozitív korrelációját, valamint bizonyos relációk mentén a felhatalmazás és autonóm leadership hipotézis szerint várt negatív összefüggését, ám az emberközpontúság, énközpontúság és résztvevő leadership esetén a korrelációk teljesen vegyes képet mutattak (lásd 25. táblázat).

| | Felhatalmazással való feltételezhető korreláció (hipotézis) | Tényadatok alapján bizonyítható korreláció |
|-------------------------------------|--|---|
| Karizmatikus leadership | pozitív | pozitív |
| Csoport-orientált leadership | pozitív | pozitív |
| Résztvevő leadership | pozitív | vegyes, gyenge |
| Emberközpontú leadership | pozitív | vegyes, gyenge |
| Autonóm leadership | negatív | negatív |
| Énközpontú leadership | negatív | vegyes |

25. táblázat: Az implicit leadership elméletek és felhatalmazás közötti kapcsolat

Az implicit leadership változók és a felhatalmazás változók kereszt korrelációs táblájának elemzése.

A kultúra – felhatalmazás kapcsolat szorosságának megállapítására Kendall-féle korrelációs együtthatót alkalmaztam. Az implicit leadership változók és felhatalmazás változók összefüggésének vizsgálata céljából készített korrelációs táblán kiemeltem a viszonylag erős korrelációkat (lásd 26. táblázat).

| | | | Correlations | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|----------------|
| | | | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés és (F) | Integritás (F) |
| Kendall's tau_b | Karizmatikus (L) | Correlation Coefficient | ,108 | ,047 | ,023 | ,311** | ,182 | ,091 | ,072 | ,284** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,306 | ,656 | ,824 | ,003 | ,085 | ,390 | ,497 | ,007 |
| | Csoport-orientált (L) | Correlation Coefficient | ,297** | ,195 | ,109 | ,245* | ,271** | ,290** | ,252* | ,246* |
| | | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,063 | ,295 | ,019 | ,009 | ,006 | ,016 | ,019 |
| | Résztevő (L) | Correlation Coefficient | ,047 | ,015 | ,001 | ,299** | ,124 | -,103 | -,169 | ,150 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,656 | ,887 | ,992 | ,004 | ,240 | ,326 | ,110 | ,153 |
| | Ember-központú (L) | Correlation Coefficient | -,161 | -,139 | -,125 | -,110 | -,173 | ,021 | ,098 | -,039 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,122 | ,183 | ,228 | ,290 | ,098 | ,837 | ,347 | ,710 |
| | Autonóm (L) | Correlation Coefficient | -,151 | -,154 | -,177 | -,168 | -,022 | -,033 | ,048 | -,305** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,147 | ,139 | ,088 | ,106 | ,829 | ,754 | ,645 | ,003 |
| | Énközpontú (L) | Correlation Coefficient | ,040 | ,146 | ,133 | -,193 | ,022 | ,249* | ,295** | -,038 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,702 | ,161 | ,203 | ,064 | ,829 | ,017 | ,005 | ,717 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

26. táblázat: Az implicit leadership és a felhatalmazás változók korrelációs táblája

A csoportorientált leadership változó pozitívan korrelált a vállalati felhatalmazás felmérés minden egyes változójával, a legerősebb korrelációkat a csoportorientált leadership változó és a felhatalmazás érzet, valamint a felhatalmazás fejlesztés, visszajelzés változói között sikerült beazonosítanom.

Várakozásaimnak megfelelően szintén pozitív korrelációkat találtam a karizmatikus leadership változó és a felhatalmazás változók között. A karizmatikus vezető hitelessége, értékvezérelt működési módja tükröződik az integritás változóval fennálló korrelációban.

Nem túl erős, de a várakozásaimnak megfelelő negatív korrelációt találtam a felhatalmazás változók és az implicit leadership változók autonóm változója között.

A vállalati felhatalmazás felmérés eredményei alapján nem sikerült egyértelműen igazolnom az énközpontú leadership változó és a felhatalmazás változók negatív, valamint a résztvevő leadership változó és a felhatalmazás változók pozitív korrelációját.

7.3. Bizalom és felhatalmazás összefüggéseinek elemzése



18. ábra: Kutatási kérdéscsoport III.: Bizalom-felhatalmazás kapcsolat

Kutatásom ezen fázisában a felhatalmazás bizalmi alapokra épüléséből kiindulva a felhatalmazás kulturális mintázottságát bizalmi oldalról közelítettem meg. A vállalati kérdőív eredményei alapján kerestem a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek bizonyítékait (lásd 18. ábra), illetve kísérletet tettem arra, hogy a befogadó (nemzeti) kultúrák bizalomépítésre gyakorolt hatását kimutassam a felhatalmazás kulturális mintázottságában. Ez utóbbi összefüggés alátámasztására nem találtam megfelelő eszközt, ezért az értekezésem lezárását képező megvitatás fejezetben térek ki rá röviden.

7.3.1. Hipotézis 4: A munkavállalói felhatalmazottság érzet bizalmi alapokra épül

Módszertani lépések

Bizalom alapú felhatalmazás modellem összefüggéseinek bizonyítása céljából a vállalati kérdőív változóinak korrelációs tábláját elemeztem. Mivel a kérdőív nem tartalmazott külön bizalom kérdésblokkot, így a változók közül önkényesen választottam ki a bizalmi modellemhez kapcsolódókat. A választott változók a kérdőív felhatalmazás és érték kérdésblokkjában található és főkomponens elemzés alapján elsősorban a 3. és 2. főkomponensre töltnek (lásd 5. melléklet).

Az eredmények összefoglalása

- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és az egyéni felelősség tisztázottsága között.
- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és a vezetői támogatás között.
- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és a kollégák észlelt integritása között.
- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és a vezetők embereibe vetett bizalma között.
- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és a vezetők által teremtett légkör között.
- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és a nyílt, világos kommunikáció között.
- Erős pozitív korreláció mutatható ki az észlelt felhatalmazás és a vállalati vezetők kijelentéseinek és tetteinek összhangja között.

A bizalom-felhatalmazás összefüggések bizonyítása a vállalati felmérés eredmények korrelációs táblájának elemzése alapján

| | | Correlations | | | | | | | |
|-----------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| | | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integritás (F) |
| Kendall's tau_b | Felhatalmazás érzet (F) | | 0,669 | 0,558 | 0,496 | 0,583 | 0,523 | 0,437 | 0,556 |
| | Egyéni felelősség (F) | 0,669 | | 0,649 | 0,426 | 0,557 | 0,487 | 0,438 | 0,585 |
| | Felhatalmazás mértéke (F) | 0,558 | 0,649 | | 0,424 | 0,502 | 0,467 | 0,44 | 0,465 |
| | Vezetői bizalom (F) | 0,496 | 0,426 | 0,424 | | 0,676 | 0,463 | 0,316 | 0,538 |
| | Vezetői támogatás (F) | 0,583 | 0,557 | 0,502 | 0,676 | | 0,637 | 0,522 | 0,55 |
| | Vezetői fejlesztés (F) | 0,523 | 0,487 | 0,467 | 0,463 | 0,637 | | 0,712 | 0,482 |
| | Visszajelzés (F) | 0,437 | 0,438 | 0,44 | 0,316 | 0,522 | 0,712 | | 0,389 |
| | Integritás (F) | 0,556 | 0,585 | 0,465 | 0,538 | 0,55 | 0,482 | 0,389 | |

27. táblázat: A felhatalmazás változók korrelációs táblája

A vállalati kérdőív felhatalmazás blokkjának itemjein végzett – 27. táblázatban található – korrelációs számítások alapján megerősítést nyert, hogy a vezetői támogató, fejlesztő magatartás és folyamatos visszajelzése elősegíti a felhatalmazottság érzet kialakulását. A felhatalmazottság érzet kialakulásának feltétele, hogy a felhatalmazott bízhatson abban, hogy vezetője biztosítja számára a beleszóláshoz, döntéshez, felelősségvállaláshoz szükséges készségek, képességek, tudás megszerzésének lehetőségét, és ha kell, lehetőséget biztosít a konzultációra.

(Az erre vonatkozó kérdőív itemek: Az osztályomon dolgozó vezetők, ha kell tanárként, edzőként, illetve a fejlődés élenjárójaként tevékenykednek. Folyamatos visszajelzést kapok, amely révén javítani tudom a teljesítményemet. A felettesem által adott megfelelő támogatás és tanács önbizalmat ad döntéseim meghozatalához.)

Magas korrelációt sikerült bizonyítanom továbbá a felhatalmazottság érzete, valamint a vezetők által teremtett légkör között. Felhatalmazottság szempontjából kritikusan bizonyult tehát, hogy az emberek mennyire bízhatnak abban, hogy negatív következmények nélkül hangot adhatnak aggodalmaiknak.

(Pontos kérdőív item: A részlegem vezetői bizalmas légkört teremtenek, melyben hangot lehet adni aggodalmainknak.)

Ehhez kapcsolódik a felhatalmazottság érzete, valamint a vezetők embereikbe vetett bizalmának összefüggése is, mely az eredmények alapján szintén magas korrelációt mutatott.

(Pontos kérdőív item: A felettesem bízik abban, hogy az emberek józan ítélőképességüket használva végzik munkájukat.)

Szintén bizalmi kérdéskörbe tartozik a felelősségi körök, játékszabályok tisztázottsága. A felhatalmazottság érzetének kialakulását segíti, ha a felhatalmazottak bízhatnak a vállalat és a felhatalmazók játékszabályaiban, vagyis abban, hogy nincsenek rejtett, tisztázatlan vagy utólag kreált szabályok.

(Pontos kérdőív item: Teljesen egyértelmű számomra, hogy miért tartozom felelősséggel a munkakörömben, Teljesen egyértelmű számomra, hogy milyen mértékig vagyok felhatalmazva a munkakörömmel járó feladatok ellátásában.)

Végül a korrelációs adatok bizonyították az összefüggést a felhatalmazottság érzete, valamint a kollégák észlelt integritása és felelősségvállalása között, vagyis a felhatalmazónak bízni kell tudnia abban, hogy a kollégák tudásukat, képességeiket, józan ítélőképességüket a vállalat érdekeinek szolgálatában szeretnék maximális hatásfokkal kamatoztatni és ezzel párhuzamosan felelősséget vállalnak eredményeikért.

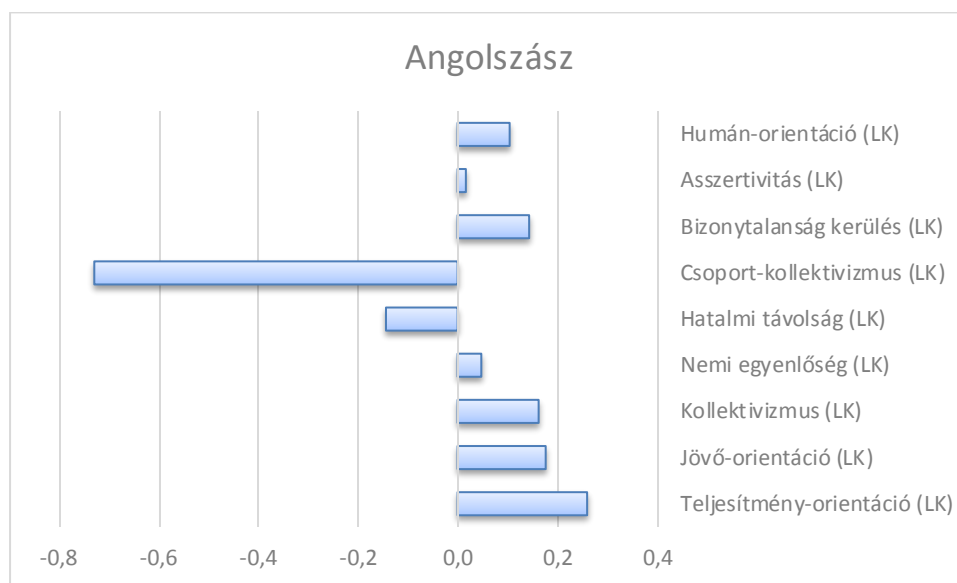
(Pontos kérdőív item: Azok, akikkel együtt dolgozom, mindig a legmagasabb szintű feddhetetlenségről tesznek tanúbizonyosságot döntéseikben. A vállalat dolgozói szem előtt tartják a vállalat érdekeit, nem csak sajátjukat, és közvetlen csapatukét. Részlegem vezetői felelőssé teszik önmagukat és másokat az üzleti eredményekért.)

7.4. A GLOBE kulturális klaszterek jellemzése

1, ANGOLSZÁSZ KLASZTER

Kultúra és vezetés

A GLOBE kutatás eredményei alapján az Angolszász klaszter megkülönböztető jellemzője a világátlag feletti teljesítményorientáció és a világátlagtól jóval elmaradó csoport-kollektívizmus (lásd 19. ábra).



19. ábra: Az Angolszász klaszter leíró kultúra eredményeinek világátlagtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

Ez a párosítás arra enged következtetni, hogy ezekben az országokban az egyéni eredményeket és sikereket többre becsülik a közösen elért teljesítménynél, a csoport-sikernél, a csoporthoz való hűségénél. Az egykori Brit birodalom utódállamaiban - feltehetően a gyarmati örökség következményeként - a leíró nemzeti kultúra értékei közül a hatalmi távolság értéke a legmagasabb, az angolszász klaszterátlag azonban nem haladja meg a világátlagot.

Klaszteren belül az egyes országok leíró kultúra eredményeit tesztsáv képzés²² alapján elemezve megállapíthatjuk, hogy magasan kiemelkedik az új-zélandiak teljesítményorientációja. A magas kollektívizmussal és bizonytalanságkerüléssel párosuló

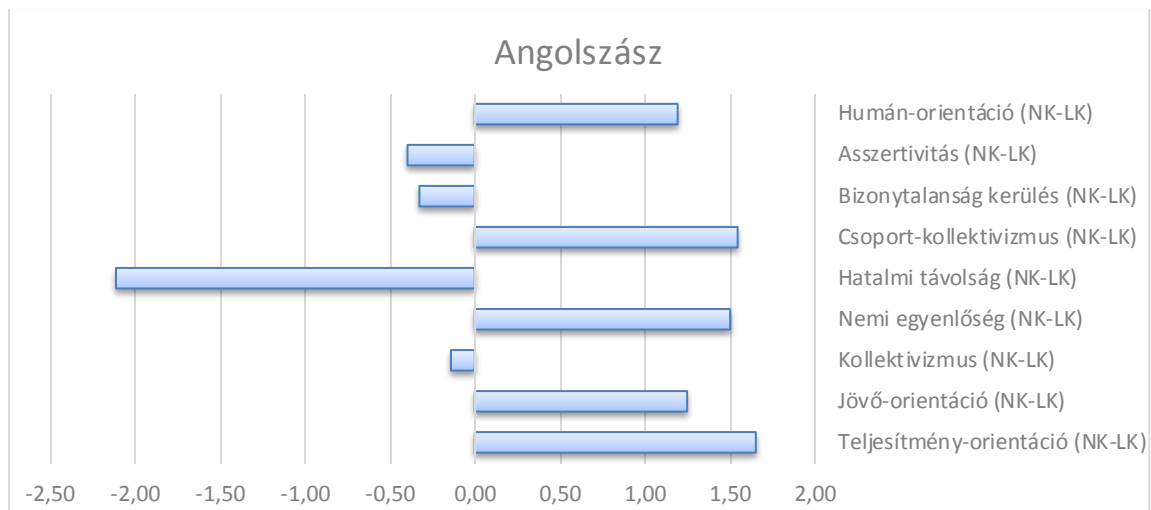
²² A tesztsáv képzés során a felmérés eredményei alapján olyan sávokat hoztam létre, melyeken belül az eredmények különbsége nem jelentős. Így egy sávba gyűjtöttem az átlagtól bármely irányba félszórásnyira eltérő eredményeket (0 sáv), majd az átlagtól mindkét irányban szimmetrikus 1 szórásnyi sávokat képeztem. Az átlagtól 0,5 – 1,5 szórásnyira lévő eredmények az átlag felett az 1-es tesztsávba, az átlag alatt a -1-es tesztsávba kerültek, míg az átlagtól 1,5 szórásnál távolabbi eredmények értelemszerűen a 2-es, illetve negatív irányban a -2-es sávba sorolódtak.

kimagasló teljesítmény-orientáció azt tükrözi, hogy Új-Zélandon a kimagasló teljesítmények közül a szabályokkal támogatott, közösen elért eredmények kiemelten elismertek és fontosak. Klaszteren belül érdemes még kiemelni az angolok és dél-afrikaiak klaszterátlagnál jóval alacsonyabb humánorientációját, az amerikaiak és dél-afrikaiak kiemelkedően magas agresszivitását (lásd 18. táblázat).

| Ország | Teljesítmény-orientáció (LK) | Jövőorientáció (LK) | Kollektívizmus (LK) | Nemi egyenlőség (LK) | Hatalmi távolság (LK) | Csoport-kollektívizmus (LK) | Bizonytalanság kerülés (LK) | Asszertívitas (LK) | Humán-orientáció (LK) |
|--------------------|------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------|
| Anglia | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | -1 | 1 | 0 | -1 |
| Ausztrália | 1 | 0 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 |
| Dél-Afrika (fehér) | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | -1 | 0 | 1 | -1 |
| Írország | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | -1 | 2 |
| Kanada | 1 | 1 | 0 | 1 | -1 | -1 | 1 | 0 | 1 |
| Új-Zéland | 2 | -1 | 1 | 0 | -1 | -2 | 1 | -2 | 1 |
| USA | 1 | 1 | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | 1 | 0 |

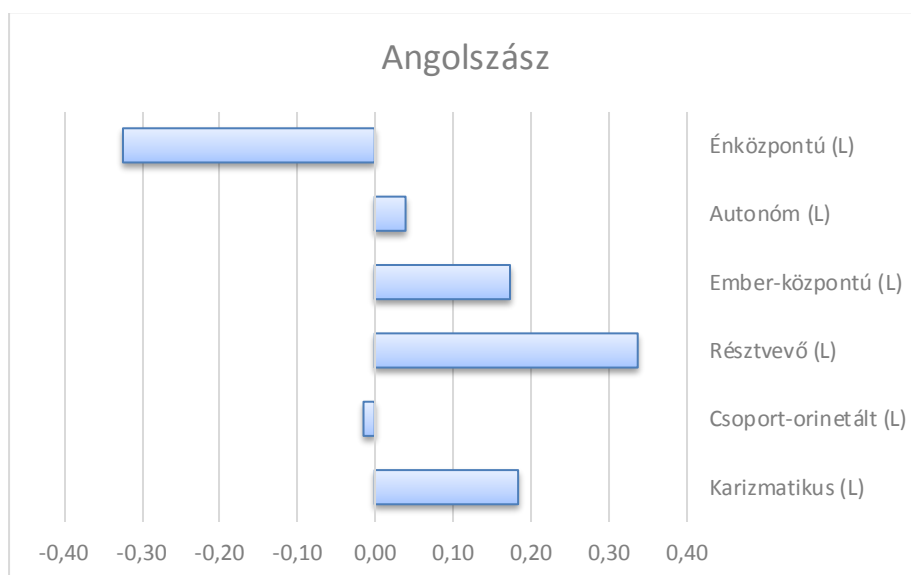
28. táblázat: Az Angolszász klaszter országainak leíró kultúra eredményei tesztás alapján

A vágyott kultúra értékei közül magasan a teljesítményorientáció emelkedik ki. A felmérésből kiderül az is, hogy a klaszter országában megkérdezett középvezetők a jövőorientáció, csoport-kollektívizmus, humán-orientáció és nemi egyenlőség jelenleginél jóval magasabb, a hatalmi távolság jóval alacsonyabb értékét tartanák ideálisnak. Az Angolszász klaszter azon 3 klaszter egyike, melyben az eredmények alapján a bizonytalanságkerülés vágyott szintje alacsonyabb a jelenleginél. Annak ellenére, hogy a különbség nem jelentős, mégis arra enged következtetni, hogy a Brit birodalom utódállamai elutasítják a kultúrájukban megjelenő szabályok, szabályzatok jelenlegi szintjét. A csoportkollektívizmus magas vágyott értékei azt bizonyítják, hogy a tipikusan individualistának tartott klaszter országában erős a vágy a családon, csapaton belüli összetartás, lojalitás és büszkeség magasabb szintjére (lásd 20. ábra).



20. ábra: Az Angolszász klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

Az Angolszász klaszter országaiban – csak úgy, mint a klaszterek valamennyikében - a karizmatikus, csoportorientált és részvevő vezetést tartják a sikeres vezetés leglényegesebb elemeinek (lásd 21. ábra). A vágyott kultúra magas humánorientációjával és alacsony hatalmi távolságával összhangban a résztvevő, ember-központú és karizmatikus vezetés az implicit leadership elméletek alapján a világtágnál erőteljesebben járul hozzá a sikeres vezetéshez, míg az én-központú vezetés elutasítása még hangsúlyosabb, mint a többi klaszterben. Az országok ideális vezetőképe nem tér el lényegesen a klaszterátlagtól, Új-Zélandot érdemes kiemelni a humánorientált vezetést elutasító értékei alapján, míg Kanada a részvételi vezetés előnybe részesítése miatt emelkedik ki valamelyest.



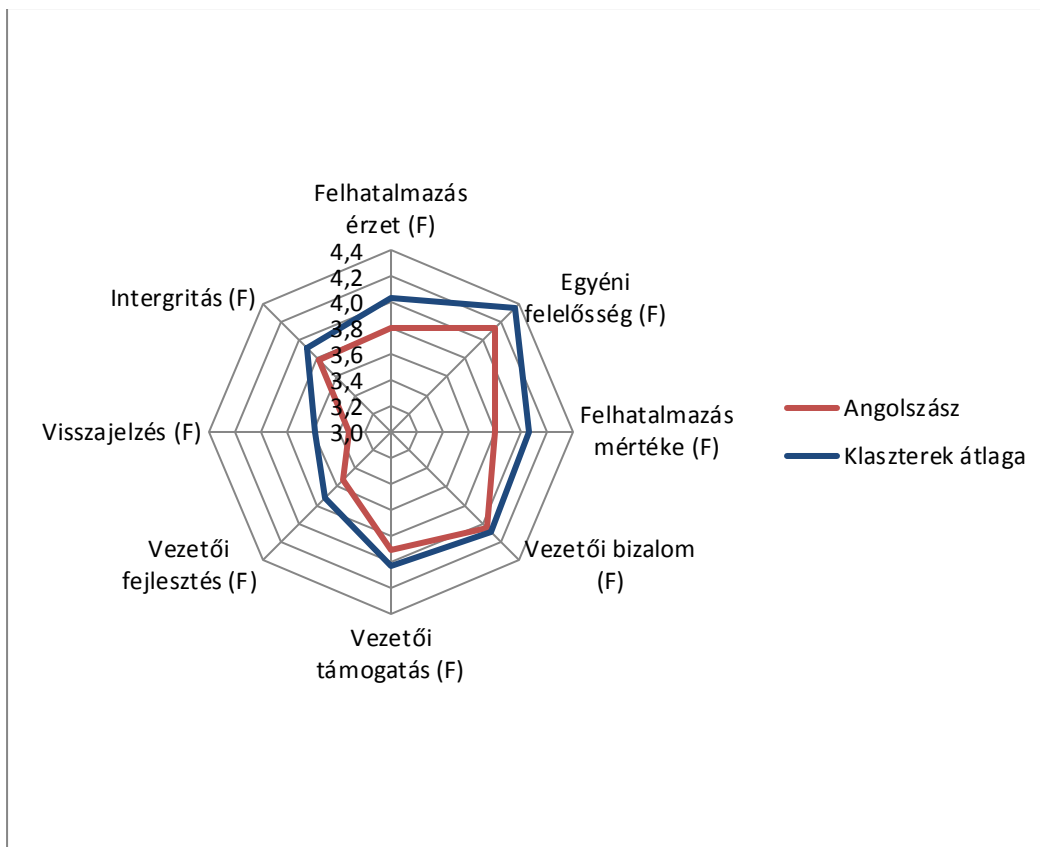
21. ábra: A sikeres vezetés angolszász leadership jellemzőinek eltérése a világtágtól

Felhatalmazás

Az Angolszász klaszter valamennyi országára rendelkezésemre álltak felhatalmazás adatok, melyek elemzése alapján megállapíthatom, hogy a klaszter átlagos eredményei minden felhatalmazás dimenzióban elmaradnak a klaszterek átlagától (lásd 29. táblázat és 22. ábra). Az angolszász országokban megkérdezett munkavállalók, arra a kérdésre, hogy összességében mennyire érzik magukat munkájukban jelenleg felhatalmazottnak a világtárlagnál alacsonyabb értékkel válaszoltak. A felhatalmazottság érzet viszonylag alacsony szintje véleményem szerint magyarázható a jelen gyakorlatot jellemző leíró kultúra és a vágyott kultúrára vonatkozó normatív kultúra korábban kifejtett különbségéből. A teljesítmény – és humán-orientáció jelenlegi szintje jóval elmarad a kívánatostól és az ezzel való elégedetlenség tükröződik a felhatalmazás kérdőív vezetői támogatásra, visszajelzésre, fejlesztésre vonatkozó kérdéseire adott alacsony válaszokban is.

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integrálás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfucianus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

29. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



22. ábra: Az angolszász országok felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

Az Angolszász klaszteren belüli különbségeket tesztáv képzéssel elemezve kiderül, hogy legkevésbé az új-zélandiak érzik magukat felhatalmazva, felhatalmazás érzet szempontjából egyedül ők kerültek a klaszterek átlagától negatív irányba legjobban eltérő -2-es sávba (lásd 30. táblázat). Ez az eredmény meglátásom szerint az új-zélandiak klaszteren belül magasan kiemelkedő bizonytalanságkerülésére vezethető vissza. Klaszteren belül a bizonytalanságkerülés szempontjából alacsony értékeket produkáló, vagyis viszonylag jó bizonytalanságtűrővel rendelkező dél-afrikaiak és amerikaiak a felhatalmazás magasabb szintjét érzelték klaszterbéli társaiknál. A bizonytalanság kerülés és jövőorientáció tekintetében kiemelkedő ausztrálok a felhatalmazás felmérésben a vezetőktől kapott támogatást a legalacsonyabbra ítélték. A kultúra és a felhatalmazás eredmények elemzése alapján megállapíthatjuk, a vezetői támogatás hiánya fakadhat a vezetők előrelátásából, hatalom és pozíció feltéséből, valamint a humán-orientáció világtárgtól messze elmaradó alacsony értékéből.

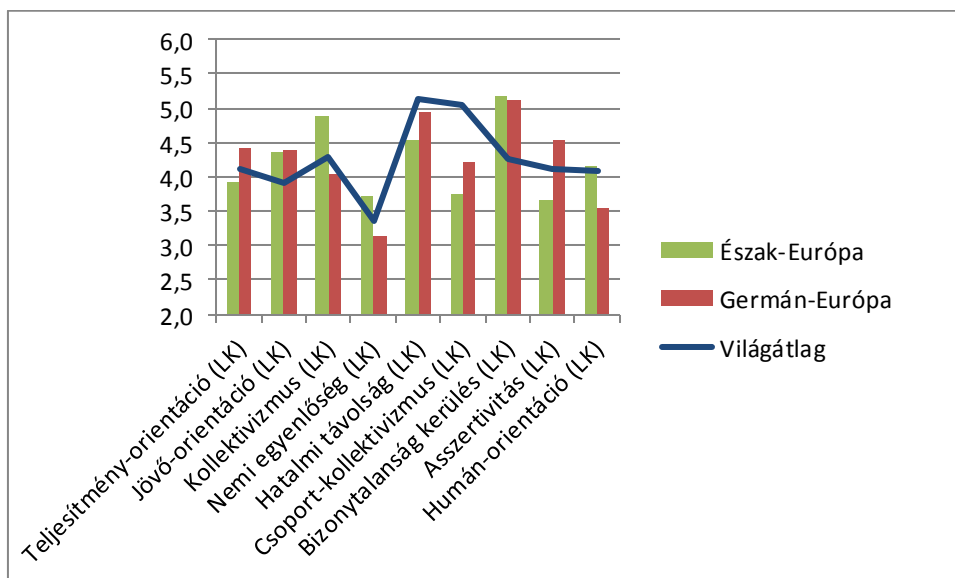
| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|-----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Anglia | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 |
| Ausztrália | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Dél-Afrika (fe) | 0 | -1 | -1 | -1 | -1 | -2 | -1 | -1 |
| Írország | -1 | -1 | -1 | 0 | -1 | -2 | -1 | -1 |
| Kanada | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Új-Zéland | -2 | -2 | -2 | 0 | 0 | -1 | -2 | -2 |
| USA | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Angolszász | | | | | | | | |

30. táblázat: Az Angolszász klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztív alapján

2. ÉSZAK-EURÓPA KLASZTER

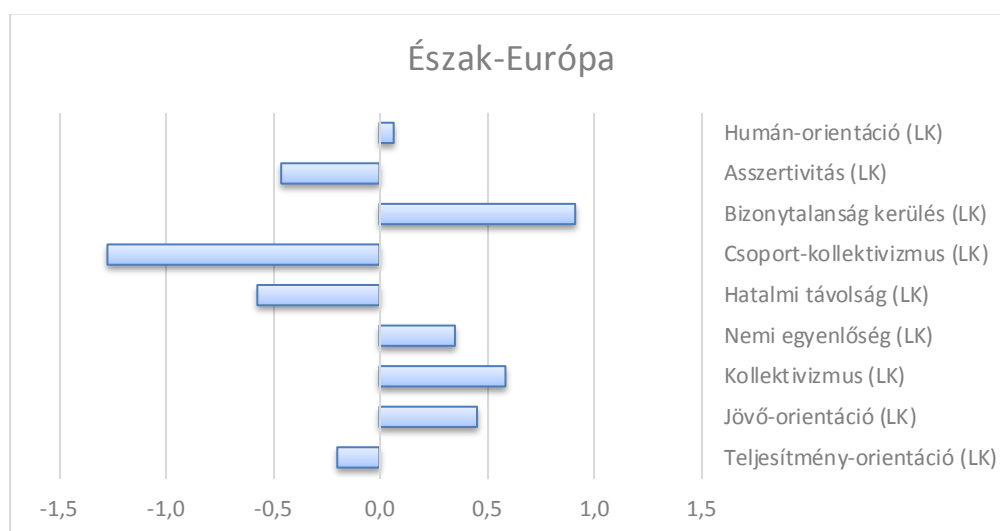
Kultúra és vezetés

Kulturálisan az Észak-Európa klaszter a Germán-Európa klaszterhez áll legközelebb. Bizonytalanság kerülés és jövőorientáció tekintetében a két klaszter átlageredményei szinte megegyeznek, mindkét ország eredményei messze meghaladják a világtálat. Az előre jelezhető jövő kontrollálása, a bizonytalanság formális szabályokkal, előírásokkal, eljárásokkal való minimalizálása erőteljesen jelenik meg mindkét klaszter országában (lásd 23. ábra).



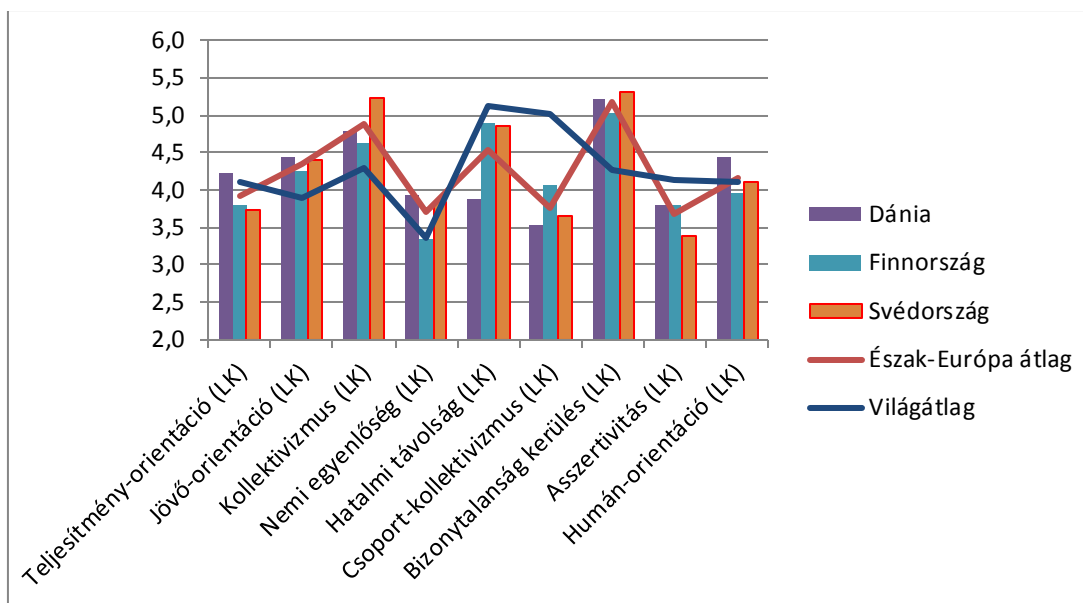
23. ábra: Az Észak-Európa és a Germán-Európa klaszter kulturális jellemzőinek összehasonlítása

Ha az észak-európai országok eredményeit a világtalaggal vetjük össze az egyes kultúra dimenziók mentén, akkor a legjelentősebb eltérést a csoportkollektívizmus tekintetében találjuk. Európa északi részén még a germán európai országoknál is alacsonyabb a csoportkollektívizmus (lásd 24. ábra), ami arra utal, hogy a társadalmon belül nem tulajdonítanak nagy jelentőséget a különböző kisközösségekhez való tartozásnak, nem mutatnak lojalitást ezen csoportok felé és nem jelenik meg a csoporttagsággal járó büszkeség sem. Az alacsony csoport-kollektívizmus az átlagnál magasabb intézményi kollektívizmussal párosul, ez a minta éppen ellentéte a fülhatalmazás szempontjából kimagasló eredményeket produkáló Latin-Amerikának. A bizonytalanságkerülés átlagnál jóval magasabb szintje ugyancsak nem kedvez a fülhatalmazó kultúra szervezeteken belüli kialakításának.



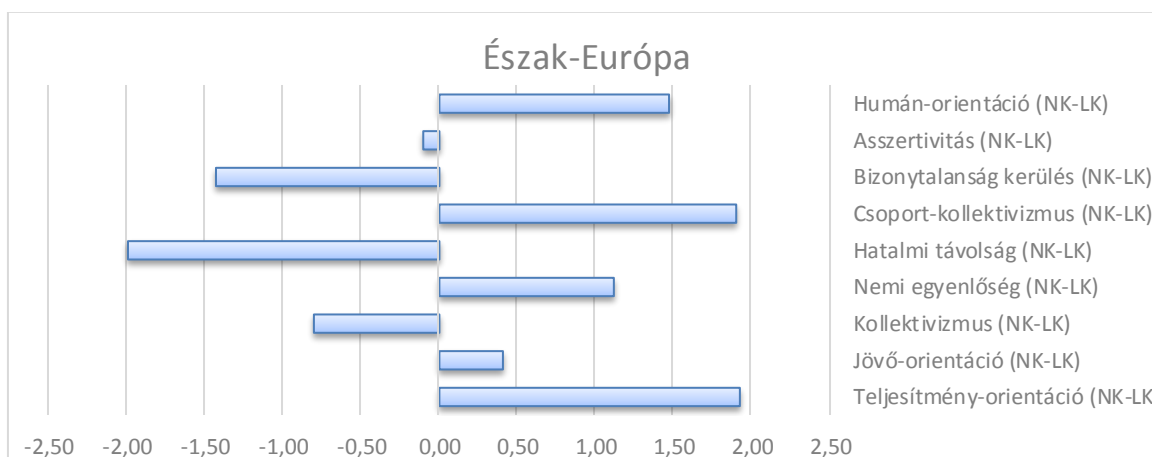
24. ábra: Az Észak-Európa klaszter leíró kultúra eredményeinek világtalagtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

Klaszteren belül Svédország a klaszterátlagot is meghaladó kollektívizmus és bizonytalanság-kerülés eredményeivel emelkedik ki (lásd 25. ábra). A svédek teljesítmény-orientációja és asszertivitása azonban alacsonyabb klaszterbéli társainál. Dánia megkülönböztető jellemzője klaszteren belül a magas teljesítmény- és humán-orientáció, míg Finnország csoportkollektívizmus tekintetében közelíti meg társainál jobban a világtalagot.



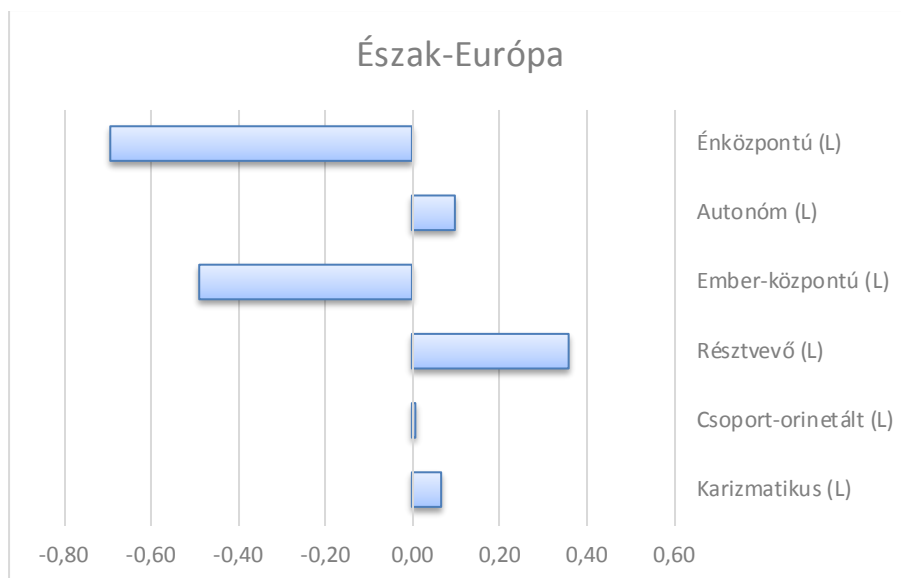
25. ábra: Az Észak-Európa klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei

A GLOBE kutatásban részt vevő észak-európai középvezetők a kívánatosnak tartott normatív kultúrát a jelen gyakorlatnál jelentősen teljesítmény- és humán - orientáltabbnak írták le. A normatív kultúra értékeivel jellemzett vágyott kultúrában a csoport-kollektívizmus is sokkal erőteljesebben van jelen, míg a hatalmi távolság és a bizonytalanság kerülés tekintetében jóval alacsonyabb szintet tartanának kívánatosnak (lásd 26. ábra).



26. ábra: Az Észak-Európa klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

A klaszterre jellemző leadership elméleteket elemezve legszembetűnőbb jellemzője az Észak-Európa klaszternek az énközpontú vezetés világátlagot messze meghaladó elutasítása. A sikeres vezető jellemzői között a karizmatikus és a csoport-orientált a többi klaszter átlagával szinte megegyezik, a résztvevő leadership viszont magasabb átlagértékekkel van jelen (lásd 27. ábra).



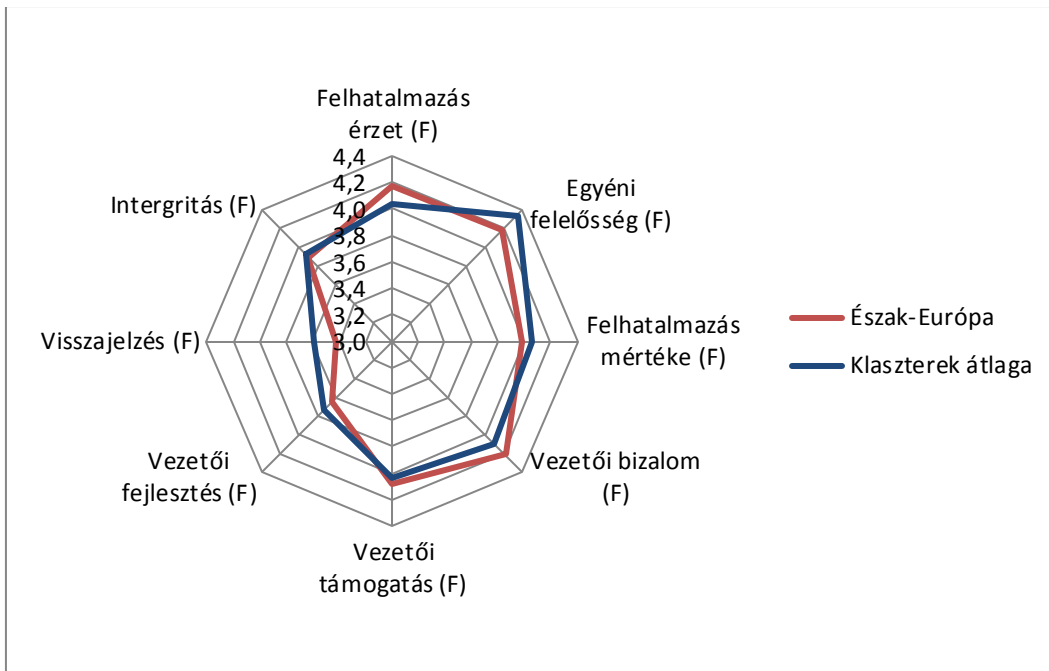
27. ábra: A sikeres vezetés észak-európai leadership jellemzőinek eltérése a világtól

Felhatalmazás

A vállalati felhatalmazás felmérés adatai alapján felhatalmazás érzet tekintetében az Észak-Európa klaszter Latin-Amerikát és Kelet-Európát követően a harmadik helyen áll. A felhatalmazás dimenziók közül a vezetők embereikbe vetett bizalma haladja meg az összes klaszterre kalkulált átlagot, vagyis ezekben az országokban a vezetők az átlagosnál jobban bíznak abban, hogy kollégáik józan ítélőképességükre támaszkodva végzik munkájukat. Az eredmények alapján megállapíthatjuk azonban, hogy az egyéni felelősség tisztázottsága és a vezetői visszajelzés tekintetében az észak-európai válaszadók negatívabban vélekedtek európai társaiknál és a klaszterek átlagánál is (lásd 31. táblázat és 28. ábra).

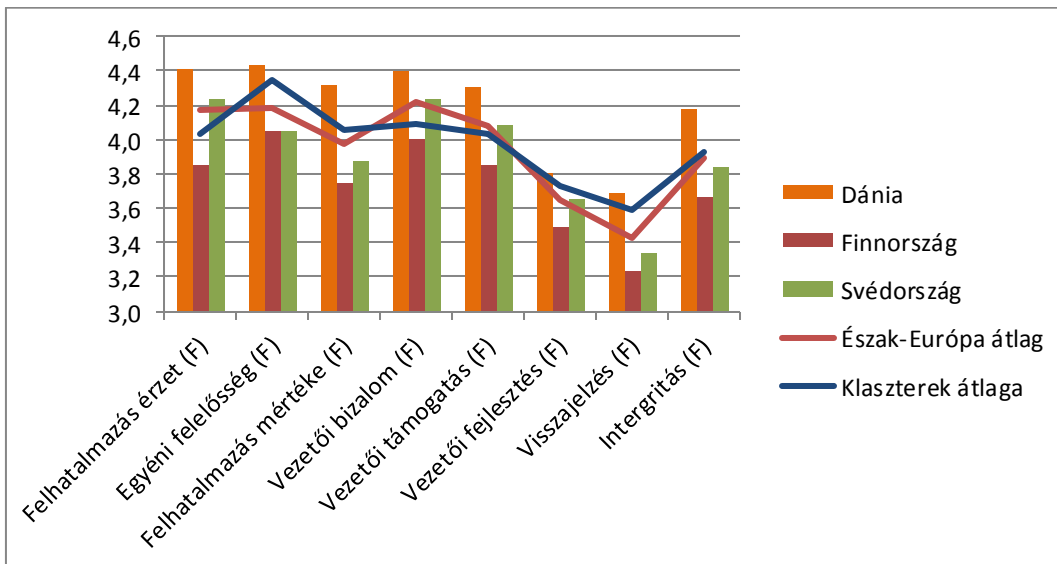
| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfucianus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

31. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



28. ábra: Észak-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

A három észak-európai ország sem teljesen egységes felhatalmazottság tekintetében. Dániában a magas teljesítmény- és humán-orientáció, valamint az alacsony hatalmi távolság a klaszteren belül kiugróan magas felhatalmazást eredményez, míg Finnországban a teljesítmény- és humán-orientáció alacsonyabb szintje magasabb hatalmi távolsággal és alacsonyabb felhatalmazottság érzettel párosul (lásd 29. ábra).



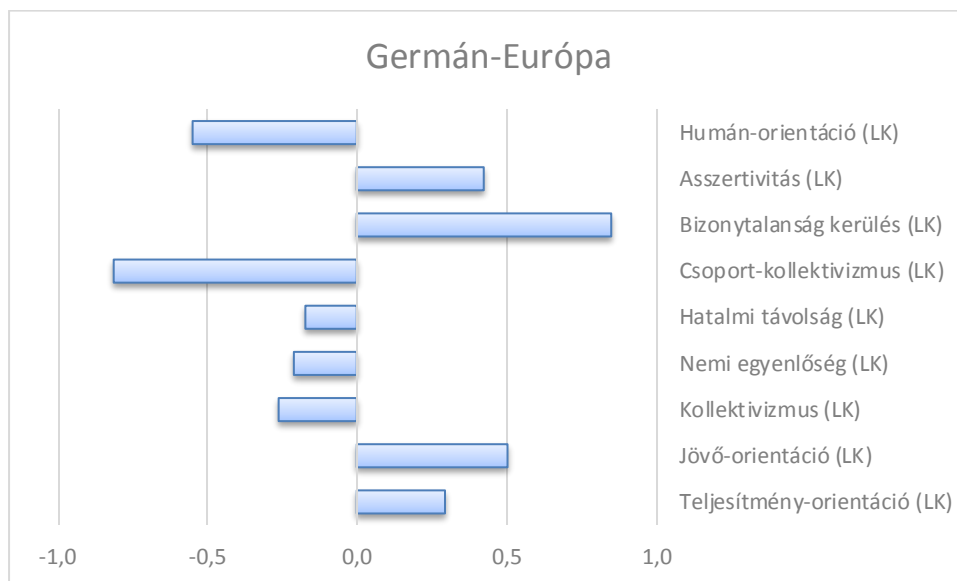
29. ábra: Az Észak-Európa klaszterbe tartozó országok egymáshoz viszonyított felhatalmazás eredményei

3, GERMÁN EURÓPA KLASZTER

Kultúra, vezetés

A Germán klaszter²³ megkülönböztető jellemzője a világtálat jelentősen meghaladó bizonytalanságkerülés, a formális szabályokhoz, előírásokhoz, eljárásokhoz való ragaszkodás, a jövő eseményeinek kontrollálására való törekvés és a magas asszertivitás. A 30. ábráról az is leolvasható, hogy a germánok a világtálatnál alacsonyabb eredményeket produkáltak a kollektívizmus mindkét skáláján és a humán-orientáció tekintetében is.

Kulturálisan, de a bizonytalanság kerülés tekintetében kiemelten megállapíthatjuk, hogy a Germán és az Észak-Európa klaszter nagyon közel állnak egymáshoz (lásd korábban 23. ábra). Különbésként a germánok erőteljesebb teljesítmény-orientációját és az asszertivitását, valamint a kultúra jóval individualistább jellegét emelném ki. A Germán klaszter leíró nemzeti kultúra értékei közül a bizonytalanság kerülés után a második legmagasabb a hatalmi távolság, ez azonban a GLOBE országok összességénél alacsonyabb.

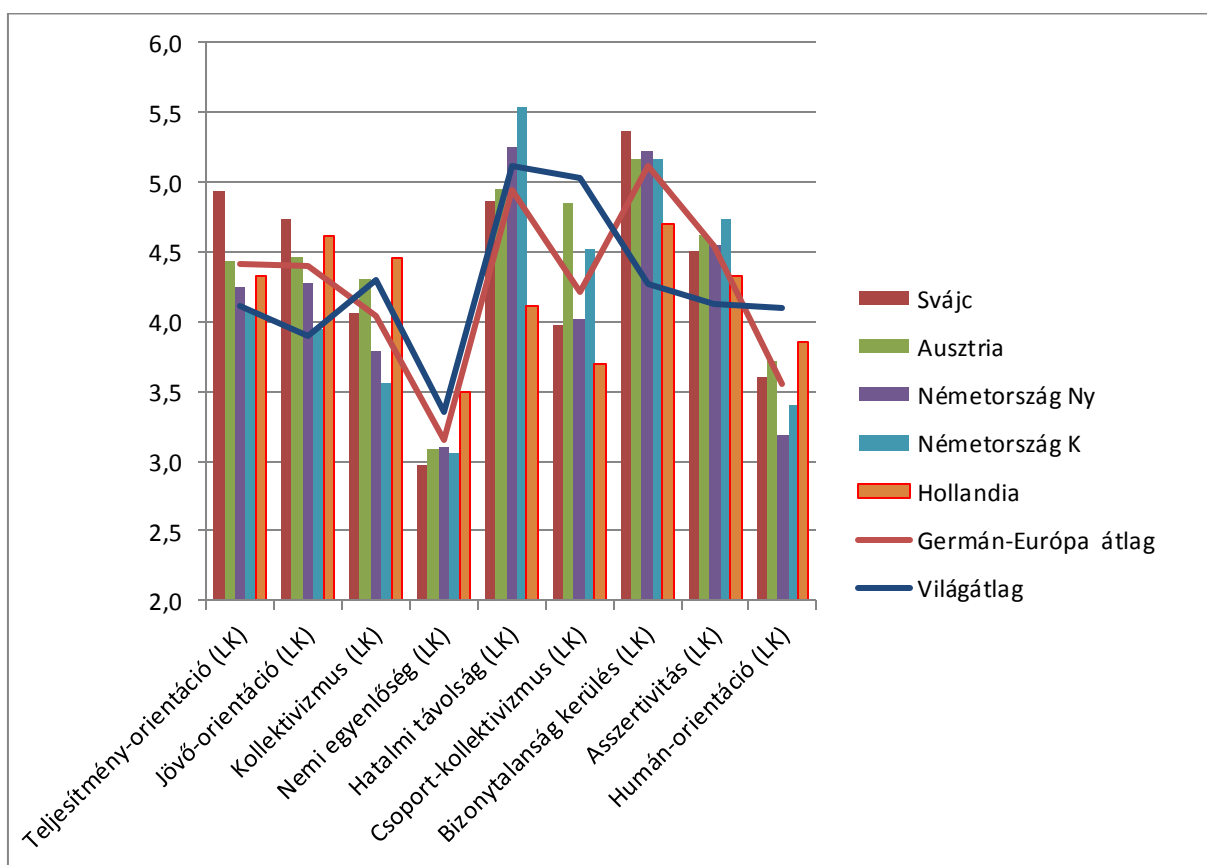


30. ábra: A Germán klaszter leíró kultúra eredményeinek világtálatól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

A klaszteren belüli különbségeket vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a klaszterre általában jellemző magas teljesítmény és jövő - orientáció értékei közül is magasan kiemelkednek Svájc leíró kultúra eredményei (lásd 31. ábra). Ausztriát a klaszterhez viszonyított magas kollektívizmus értékei különböztetik meg az országcsoporton belül, mind az intézményi,

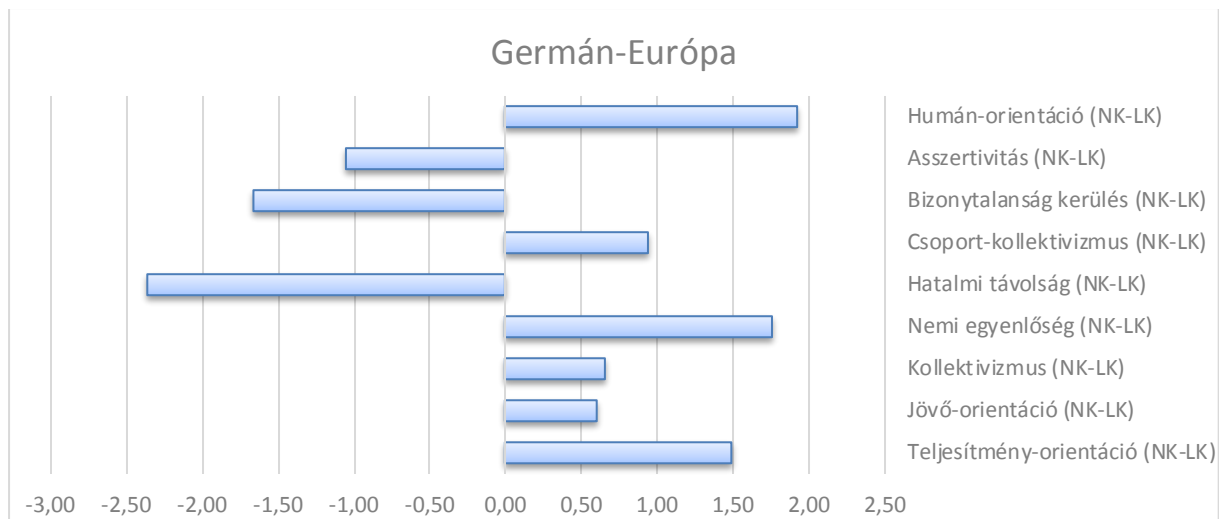
²³ A GLOBE kutatásból a Németországra vonatkozó adatok még kelet-nyugat bontásban állnak rendelkezésre, Svájcnak pedig a német ajkú lakosságra vonatkozó eredményei tartoznak ebbe a klaszterbe.

mind a csoportos kollektívizmus értékei alapján, míg Hollandiában érdekes ellentmondást láthatunk a klaszter-átlagnál jóval magasabb intézményi kollektívizmus és a klaszter összeredményénél alacsonyabb csoportos kollektívizmus között. Kelet- és Nyugat Németország leíró kultúra értékei meglepő módon nem térnek el jelentősen. Az egyesülést megelőző csaknem 40 év eltérő politikai, gazdasági, társadalmi környezete ellenére csupán teljesítmény- és jövő-orientáció tekintetében mutatható ki eltérés az egykori Német Demokratikus és Német Szövetségi Köztársaság eredményei között (a nyugati eredmények magasabbak). Összességében elmondható, hogy a németek individualistábbak klaszterbéli társaiknál és a klaszter-átlagnál jóval magasabb hatalmi távolsággal jellemezhetők.



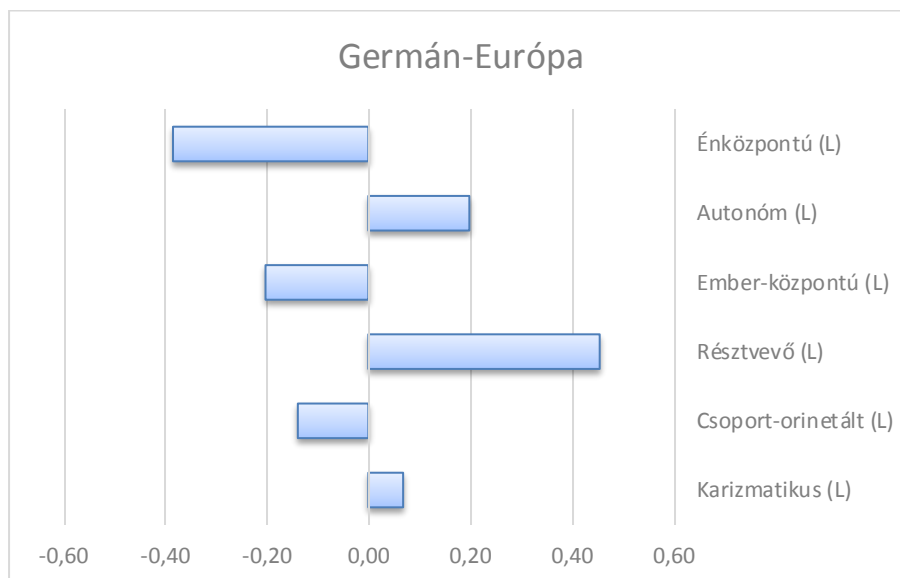
31. ábra: A Germán klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei

A vágyott kultúrát jellemző normatív változókat elemezve látható, hogy ezekben a társadalmakban erős az igény a változtatásra. A Germán klaszter megkérdőjeztet középvezetői számára a vágyott kultúrát decentralizáltabb hatalomeloszlás, kisebb mértékű szabályozottság és a nemi szerepek kiegyensúlyozottabb jelenléte jellemzi (lásd 32. ábra).



32. ábra: A Germán klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

Az ideális vezetővel szemben támasztott elvárások tekintetében a régió megkülönböztető jellemzője a résztvevő - bevonó, konzultatív - vezetés világszerte jelentősen meghaladó értéke (lásd 33. ábra). Az összes klasztert összevetve a germán országokban a legmagasabb a megkérdezett középvezetők igénye arra, hogy a vezetők a beosztottak véleményének meghallgatásával, a beosztottak bevonásával hozzák meg döntéseiket.

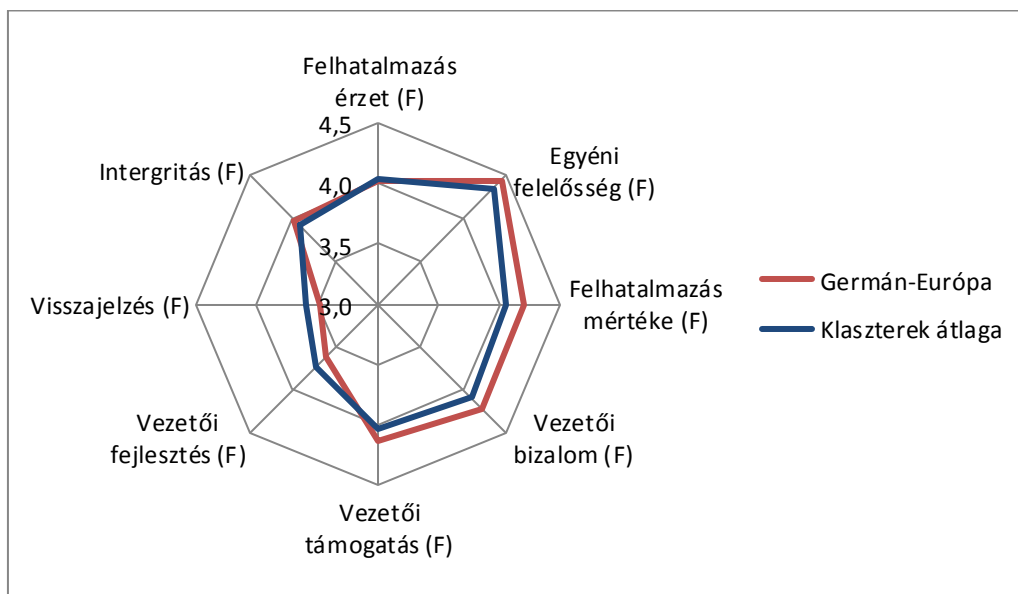


33. ábra: A sikeres vezetés germán leadership jellemzőinek eltérése a világszerte

Felhatalmazás

A germán országok átlagos felhatalmazás eredményei csaknem minden dimenzióban a klaszterek átlagával megegyező értéket mutatnak, a grafikus ábra jól szemlélteti, hogy a két görbe szinte fedi egymást (lásd 34. ábra). A germán országokban megkérdezett

munkavállalók felhatalmazottság érzete és a klaszterátlag szinte megegyezik (lásd 32. táblázat). A vezetők az átlagnál valamivel jobban bíznak abban, hogy embereik józan ítélőképességükre támaszkodva felelős döntéseket hoznak, ennek megfelelően az egyéni felelősség tisztázottsága is magasabb. A vezetői visszajelzéssel és fejlesztéssel való viszonylagos elégedetlenség összhangban van a germánok magasabb teljesítményorientációra való igényével. Az implicit leadership elméleteknél láthattuk, hogy a GLOBE kutatás eredményei alapján a germán országokban kiemelkedően magas a munkatársak igénye a bevonásra, ennek hiányában nem érzik a felhatalmazás alapfeltételeinek megvalósulását.

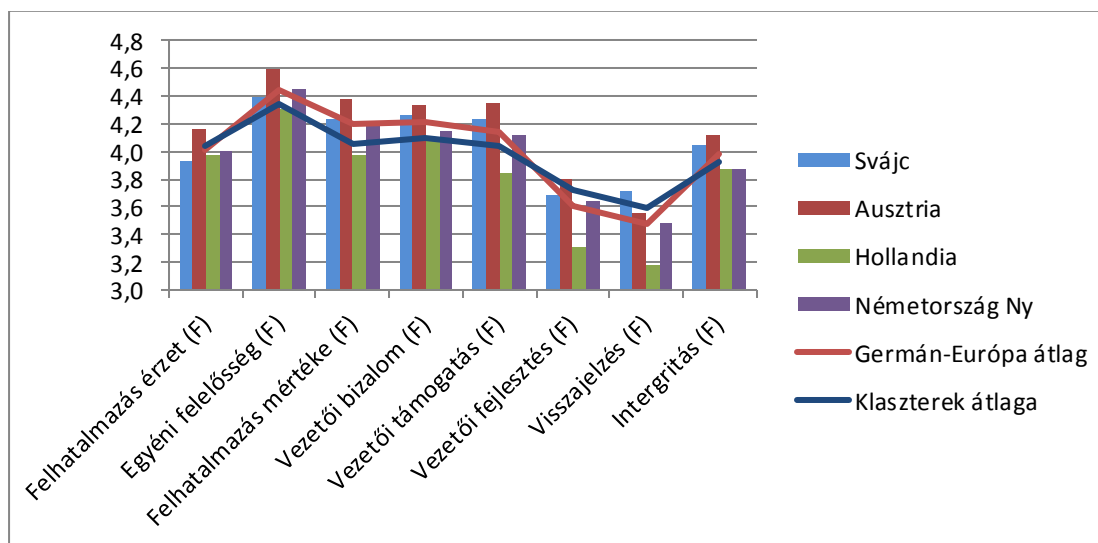


34. ábra: Germán-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Vissza-jelzés (F) | Integritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfuciánus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

32. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei

A Germán klaszteren belüli felhatalmazás különbségekre koncentrálnva azt látjuk, hogy a csoport-kollektívizmus tekintetében klaszteren belül kiugró Ausztria felfelé húzza a klaszterátlagot, míg a kollektívizmusa és jövő-orientáció alapján kiemelkedő Hollandia felhatalmazás eredményei a legalacsonyabbak (lásd 35. ábra).



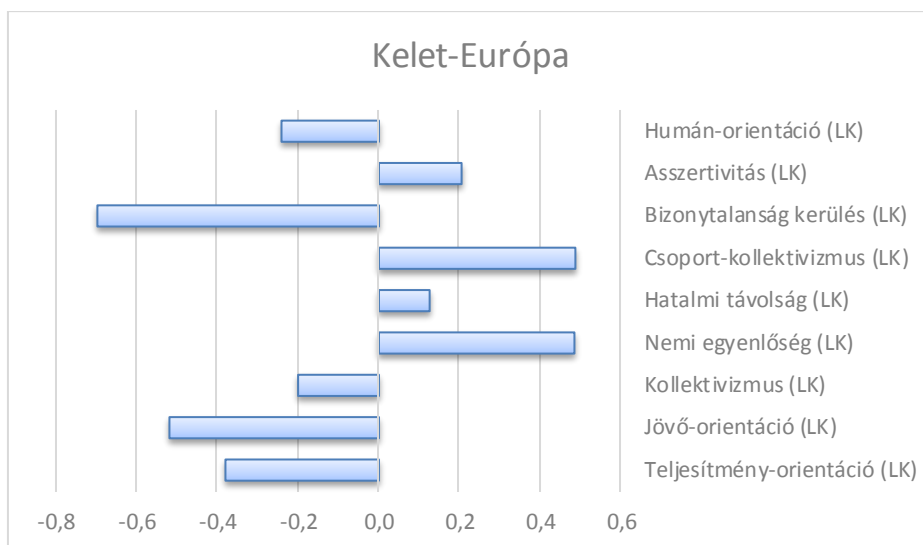
35. ábra: A Germán-Európa klaszterbe tartozó országok egymáshoz viszonyított felhatalmazás eredményei

4, KELET-EURÓPA KLASZTER

Kultúra, vezetés

A Kelet-Európa klaszter megkülönböztető jellemzői a GLOBE országok összességénél magasabb csoport-kollektívizmus, nemi egyenlőség és hatalmi-távolság, valamint a

kiemelkedően alacsony bizonytalanság kerülés, teljesítmény-, jövő- és humán-orientáció (lásd 36. ábra).



36. ábra: A Kelet-Európa klaszter leíró kultúra eredményeinek világtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

A csoport- kollektívizmus és a nemi egyenlőség magas értékei azt tükrözik, hogy a klaszter országában a társadalom tagjai lojálisak és büszkéek szűkebb környezetükre, törekszenek a nemek közötti különbségek csökkentésére, a diszkrimináció megszüntetésére. A magas abszolút és relatív (más klaszterekhez hasonlított) hatalmi távolság eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy ezen klaszter országában elfogadottabb az egyenlőtlen, autokratikusabb a vezetőfelfogás és centralizáltabbak a hatáskörök. A leíró kultúra bizonytalanság kerülésre számított klaszterátlaga a 10 GLOBE klaszter közül a legalacsonyabb, amiből arra következtethetnénk, hogy a Kelet-Európa klaszter országai a legbizonytalanság-tűrőbbek, azonban felmerül a kérdés, hogy ez valóban magas bizonytalanság kerülési hajlandóságot vagy a csupán a gazdasági-társadalmi átmenet eredményeként kialakult bizonytalanság-érzetet jelent-e. (Bakacsi et al, 2002).

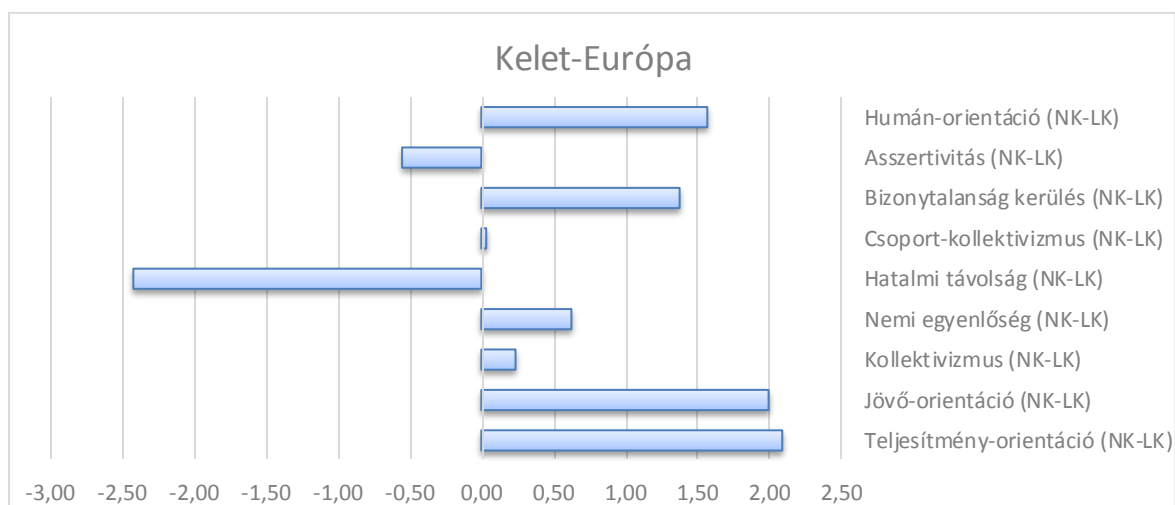
A Kelet-Európa klaszteren belül a leíró kultúra országok közötti különbségeit vizsgálva szembevetve, hogy Magyarország a klaszterátlagnál alacsonyabb értékekkel rendelkezik a kollektívizmus mindkét kulturális dimenziójában: mind az individualizmus-kollektívizmus skála, mind a Triandis nevéhez köthető csoport-kollektívizmus tekintetében. Az értékek által tükrözött inkább individualista társadalmi jellemzők hazánkban a hatalmi egyenlőtlen eloszlásának átlagosnál nagyobb elfogadásával és klaszteren belül a legmagasabb asszertivitással és legalacsonyabb humán-orientációval párosulnak. Oroszországban hazánkhoz hasonlóan alacsony a teljesítmény-orientáció és a bizonytalanság kerülés. A

legalacsonyabb jövő-orientációval pedig Oroszországon kívül Lengyelországban találkozunk. Klaszteren belül Kazahsztánt a nemi egyenlőség alacsonyabb, a humán-orientáció magasabb szintje különbözteti meg társaitól (lásd 33. táblázat).

| | Teljesítmény-orientáció (LK) | Jövő-orientáció (LK) | Kollektívizmus (LK) | Nemi egyenlőség (LK) | Hatalmi távolság (LK) | Csoport-kollektívizmus (LK) | Bizonytalanság kerülés (LK) | Asszertivitás (LK) | Humán-orientáció (LK) |
|--------------------|------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------|
| Albánia | 4,81 | 3,86 | 4,54 | 3,71 | 4,62 | 5,74 | 4,57 | 4,89 | 4,64 |
| Grúzia | 3,88 | 3,41 | 4,03 | 3,55 | 5,22 | 6,19 | 3,50 | 4,18 | 4,18 |
| Görögország | 3,20 | 3,40 | 3,25 | 3,48 | 5,40 | 5,27 | 3,39 | 4,58 | 3,34 |
| Magyarország | 3,43 | 3,21 | 3,53 | 4,08 | 5,56 | 5,25 | 3,12 | 4,79 | 3,35 |
| Kazahsztán | 3,57 | 3,57 | 4,29 | 3,84 | 5,31 | 5,26 | 3,66 | 4,46 | 3,99 |
| Lengyelország | 3,89 | 3,11 | 4,53 | 4,02 | 5,10 | 5,52 | 3,62 | 4,06 | 3,61 |
| Oroszország | 3,39 | 2,88 | 4,50 | 4,07 | 5,52 | 5,63 | 2,88 | 3,68 | 3,94 |
| Szlovénia | 3,66 | 3,59 | 4,13 | 3,96 | 5,33 | 5,43 | 3,78 | 4,00 | 3,79 |
| Kelet-Európa átlag | 3,73 | 3,38 | 4,10 | 3,84 | 5,26 | 5,54 | 3,57 | 4,33 | 3,86 |
| Világátlag | 4,11 | 3,90 | 4,29 | 3,35 | 5,11 | 5,02 | 4,27 | 4,12 | 4,10 |

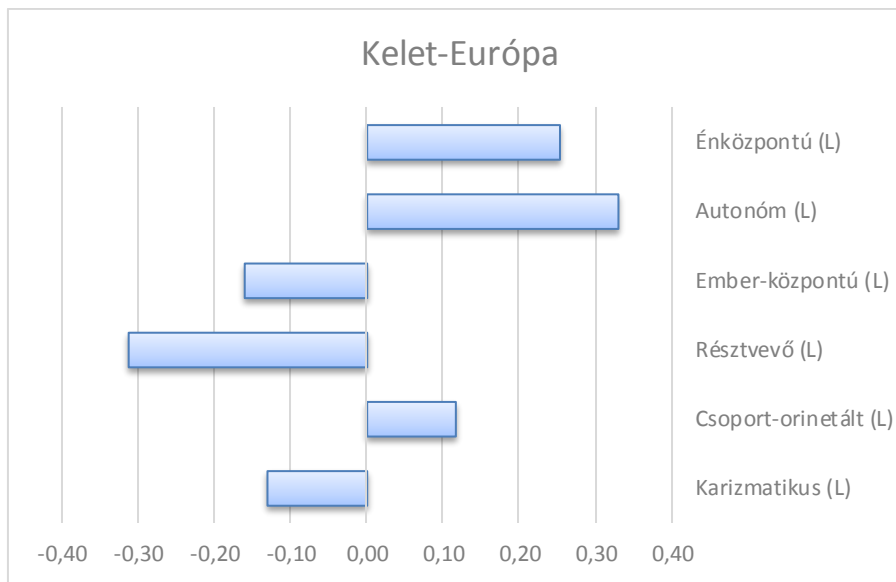
33. táblázat: A Kelet-Európa klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei

A vágyott kultúrára vonatkozó normatív adatokat elemezve megállapíthatjuk, hogy erős igény mutatkozik majd minden kultúra kategóriában a jelenleg tapasztalt (leíró) értékek megváltoztatására. A normatív klaszterátlagok közül legmagasabb a teljesítmény- és humán-orientáció, míg a legalacsonyabb eredményeket a hatalmi távolság és asszertivitás vonatkozásában találunk. Hatalmi távolság és teljesítmény-orientáció mentén tapasztalható a klaszter országaiban a legerőteljesebb ingahatás, vagyis ezekben a kultúra dimenziókban a legnagyobb a leíró és normatív értékek közötti eredménykülönbség abszolút értéke. Megjelenik a vágy a hatalmi különbségek tompítására, a teljesítmény-, jövő- és humán-orientáció erősítésére (lásd 37. ábra).



37. ábra: A Kelet-Európa klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

A GLOBE felmérés leadershipre vonatkozó kérdései alapján a kelet-európai klaszterben a karizmatikus, a csoportorientált és a részvételi vezetést tartják a sikeres vezető kulcsfontosságú jellemzőjének. A sikeres leadership univerzális jellemzői közül a csoportorientált vezetés jelenik meg Kelet-Európában a világtáznál nagyobb hangsúllyal, miközben az univerzálisan elutasított énközpontú és autonóm vezetés ebben a klaszterben a világtáznál kevésbé elutasított²⁴ (lásd 38. ábra).



38. ábra: A sikeres vezetés kelet-európai leadership jellemzőinek eltérése a világtálagtól

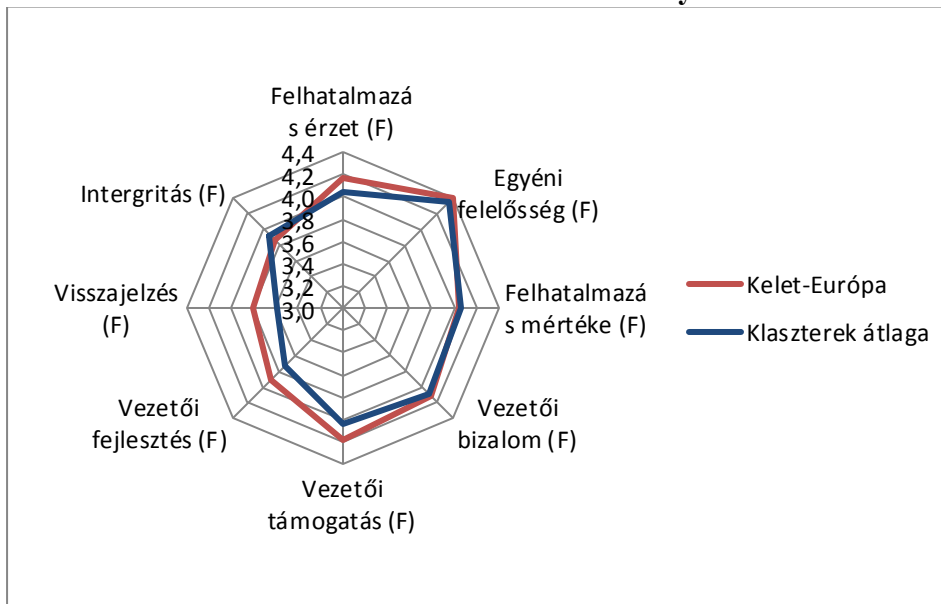
Felhatalmazás

Felhatalmazás érzet tekintetében a Latin-Amerikai klaszter országait követően Kelet-Európában nyilatkoztak legpozitívabban a felhatalmazás felmérésben résztvevő munkavállalók (lásd 34. táblázat). Összességében a válaszadók felhatalmazottnak érzik magukat arra, hogy józan ítélőképességükre támaszkodva eljárhassanak a vállalataik érdekében. Vezetői támogatás, visszajelzés és fejlesztés terén a kelet-európai eredmények messze meghaladják a többi klaszter átlagát és megközelítik a latin-amerikaiak kimagasló eredményeit (lásd 39. ábra).

²⁴ Magyarország eredményei mind az énközpontú, mind az autonóm leadership dimenzióban jóval alacsonyabbak a klaszterátlagnál, ami arra utal, hogy a magyarok erősen elutasítják mind az énközpontú, mind az autonóm leadership mintákat, miközben itt a legerősebb az igény a karizmatikus, érték-alapú vezetésre.

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfuciánus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

34. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



39. ábra: Kelet-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

A klaszter országainak felhatalmazás eredményeit tesztív képzés alapján összehasonlítva azt látjuk, hogy Magyarországon és Szlovénián kívül felhatalmazás érzet tekintetében az összes ország az 1-es tesztívba esik (lásd 35. táblázat), ami azt jelenti, hogy az említett 2 ország kivételével az eredményeik legalább felszórásnyival meghaladják a klaszterek összesített átlagát. Magyarország és Szlovénia közös vonása a résztvevő, döntésekbe bevonó leadership klaszterátlagnál magasabb megjelenése. Ezekben az országokban nagyobb a sikeres vezetővel szembeni elvárás arra vonatkozólag, hogy döntésit ne autokratikusan, hanem a kollégák bevonásával hozzák meg és vezetői tevékenységük során nagy szabadságfokot biztosítsanak embereiknek.

| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|---------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Görögország | 1 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 |
| Kazahsztán | 1 | 1 | -1 | -1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Lengyelország | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | -1 |
| Magyarország | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| Oroszország | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Szlovénia | 0 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -2 |

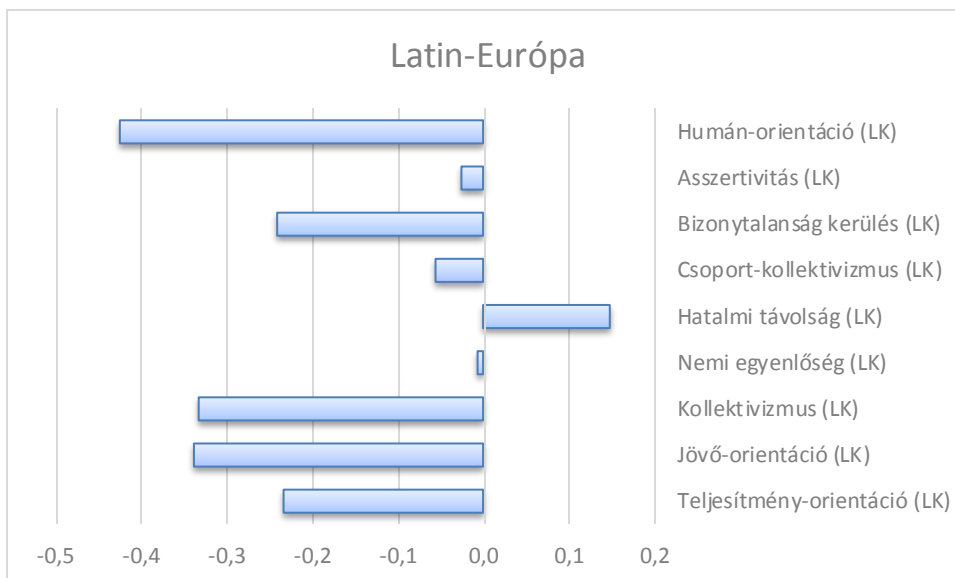
35. táblázat: A Kelet-Európa klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztív képzés alapján

6, LATIN-EURÓPA KKLASZTER

Kultúra, vezetés

Mivel a rendelkezésemre álló GLOBE adatbázisban nem voltak Svájc francia ajkú közösségére lebontott adatok, ezért a következőkben Franciaország, Izrael, Olaszország, Portugália és Spanyolország kulturális és leadership eredményeit elemzem.

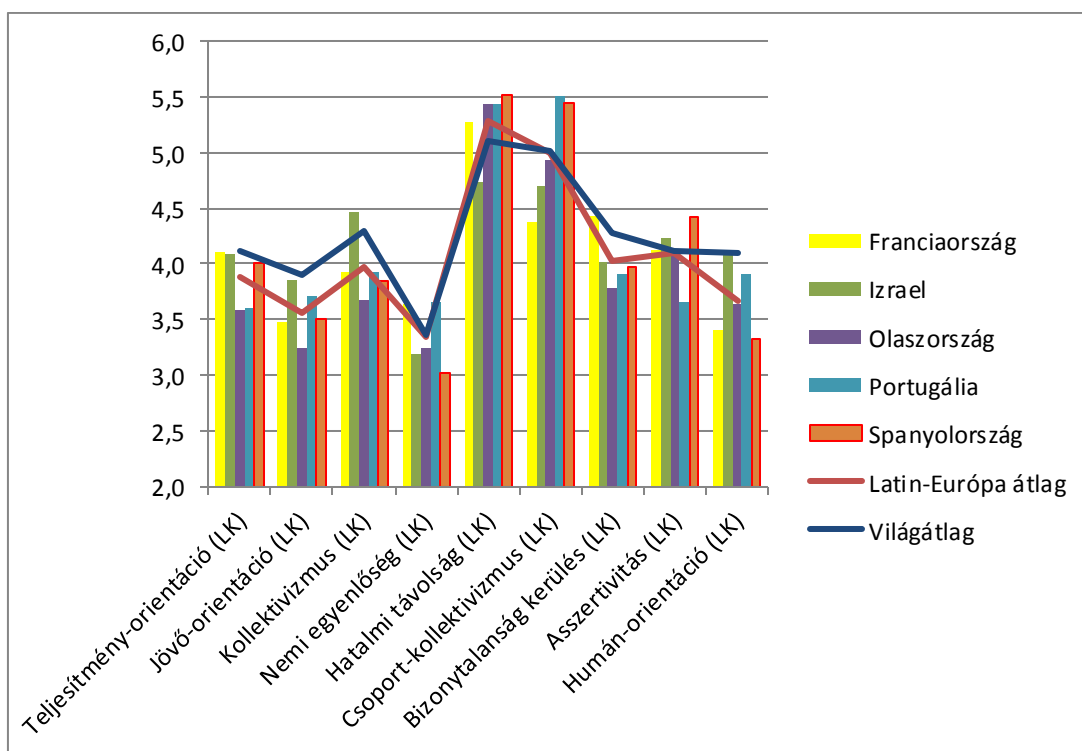
A Latin-Európa klaszter megkülönböztető jellemzője a világtalagot meghaladó hatalmi távolság, mely összefüggésbe hozható a katolikus egyház erős jelenlétével. A leíró kultúra latin-európai klaszterátlagait a világtalaggal összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy csupán hatalmi távolság tekintetében haladja meg a latin-európai átlag a többi ország átlagát (lásd 40. ábra), ebben a kultúra dimenzióban Latin-Európa Dél-Ázsiát és Latin-Amerikát követően a harmadik legmagasabb a klaszterek közül.



40. ábra: A Latin-Európa klaszter leíró kultúra eredményeinek világtalagtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

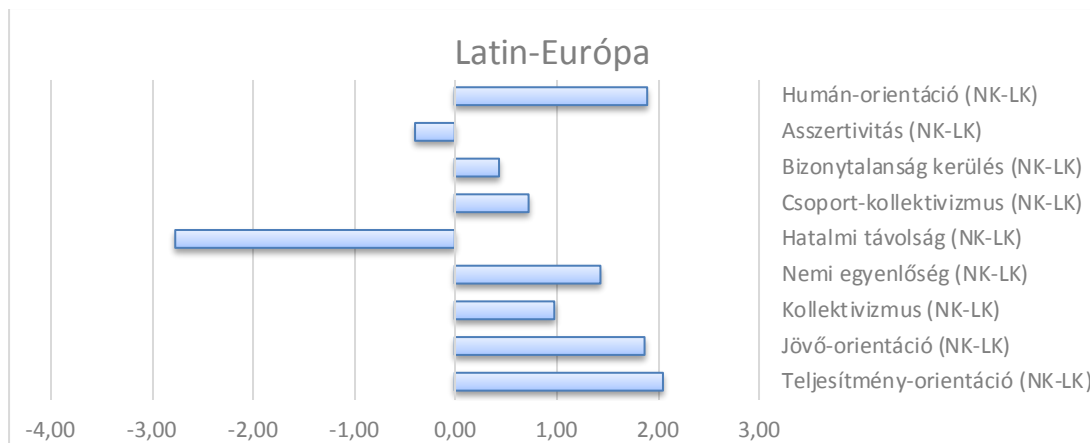
A klaszteren belüli hasonlóságokat és eltéréseket elemezve megállapíthatjuk, hogy Olaszország, Portugália és Spanyolország a klaszteren belül mintegy al-klasztart alkotva nagyon hasonló eredményeket produkálnak a leíró kultúra dimenziók mentén. Bizonytalanságkerülés tekintetében például klaszteren belül ők azok, aki a legalacsonyabbra értékelték a kultúrában jelenlévő strukturáltság meglévő szintjét, míg a vágyott kultúrára vonatkozó normatív adatok elárulták, hogy mindhárom országban előnybe részesítenék a jelenleginek erőteljesebb rendszerességét, konzisztenciát és

szabályozottságot. Teljesítmény-orientáció szempontjából is jelentős szórás figyelhető meg a Latin-Európa klaszteren belül, Olaszország után Portugália és Spanyolország eredményei a legalacsonyabbak, míg Franciaországban és Izraelben magasabbak, világátlag körüliek az eredmények. Jövő-és humán - orientáció, valamint intézményi kollektívizmus tekintetében Svájc emelkedik ki a klaszteren belül, míg a csoportkollektívizmus Portugáliában és Spanyolországban a legerősebb (lásd 41. ábra).



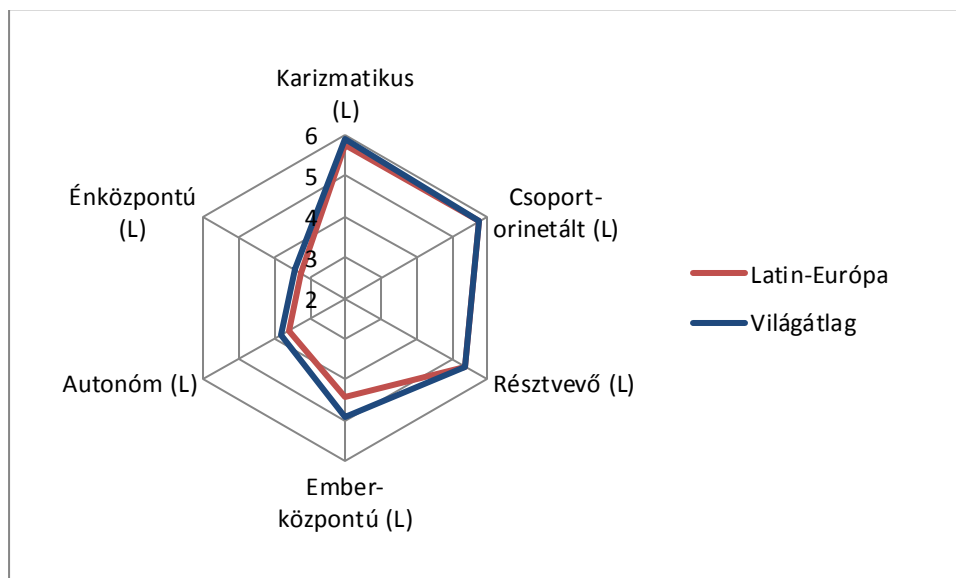
41. ábra: A Latin-Európa klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei

A Latin-Európa klaszter jelen és vágyott kultúrára vonatkozó eredményeinek különbsége a hatalmi távolság tekintetében a legnagyobb, ami arra utal, hogy a kutatásban résztvevő középvezetők a hatalom egyenlőtlen eloszlásának elfogadottságát a jelenleginél jóval alacsonyabb szinten tartanák kívánatosnak. A hatalmi távolságon és asszertivitáson kívül az összes többi kultúradimenzióban magasabbak a klaszter országainak normatív eredményei. A legnagyobb pozitív eltérést teljesítmény-, jövő- és humánorientáció tekintetében mutatnak az eredmények (lásd 42. ábra).



42. ábra: A Latin-Európa klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

Az ideális vezető jellemzőinek tekintetében a latin-európai válaszadók is a csoport-orientált, karizmatikus és résztvevő vezetői stílusokat emelték ki, vagyis azokat a jellemzőket, melyek nem csak Európán belül, de világszerte univerzálisnak bizonyultak. A 10 klaszter átlagaival összehasonlítva Latin-Európa implicit leadership eredményei minden dimenzióban alacsonyabbnak bizonyultak a többi klaszter átlagánál, a legjelentősebb negatív eltérést az ember-központú leadershipgel kapcsolatos elvárások mutatták (lásd 43. ábra).



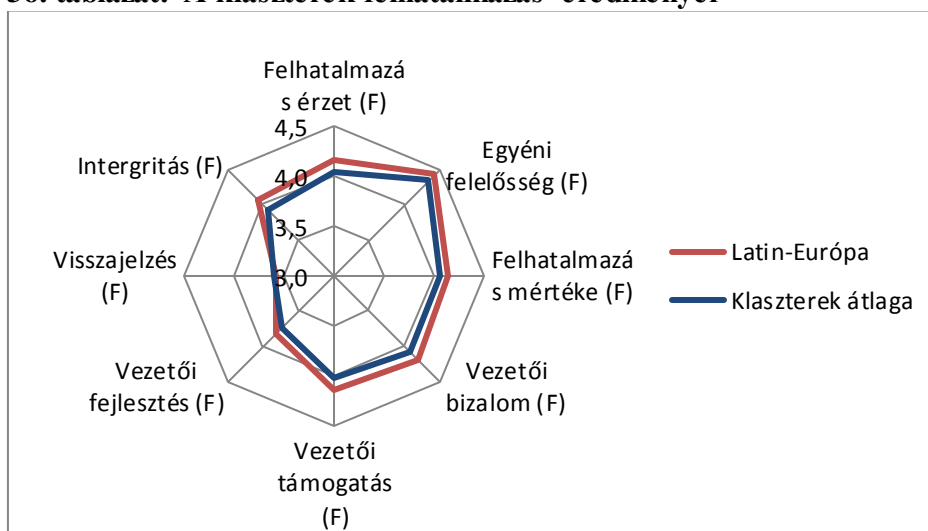
43. ábra: A sikeres vezetés latin leadership jellemzőinek eltérése a világátlagtól

Felhatalmazás

A következőkben Izrael, Olaszország, Portugália és Spanyolország felhatalmazás eredményei alapján jellemzem a Latin-Európa klasztert²⁵. A latin-európai átlageredmények a vezetői visszajelzés kivételével minden dimenzióban minimális mértékkel ugyan, de meghaladják a klaszterek összesített átlagát (lásd 36. táblázat). A grafikus ábrán jól látható, hogy a klaszter felhatalmazás görbéje mintegy szabályos alakzatként követi le a felhatalmazás felmérésben résztvevő országok összesített átlagát (lásd 44. ábra).

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfuciánus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

36. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



44. ábra: Latin-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

²⁵ A Latin-Európa klaszter korábbiakban jellemzett országai közül Franciaországra nem terjesztettem ki a felhatalmazás elemzéseimet, ugyanis az adatfelvételt megelőző csoportos létszámleépítés miatt a felmérés eredményei erősen torznak bizonyultak.

A négy latin-európai ország felhatalmazás eredményeinek eltérését elemezve Izrael értékei emelkednek ki minden felhatalmazás dimenzióban. Vezetői bizalom és fejlesztés tekintetében ez az ország bekerült a legmagasabb (2-es) tesztsávba, ami azt jelenti, hogy eredményei 1,5 szórásnál nagyobb mértékben haladják meg az összes klaszter átlagát. Spanyolország csaknem minden dimenzióban az átlag körüli (0-ás) tesztsávba került, míg Olaszország a felhatalmazás mértékét, a vezetői bizalmat, visszajelzést és fejlesztést tekintve is alacsonyabb eredményeket produkált klaszterbéli társainál (lásd 37. táblázat).

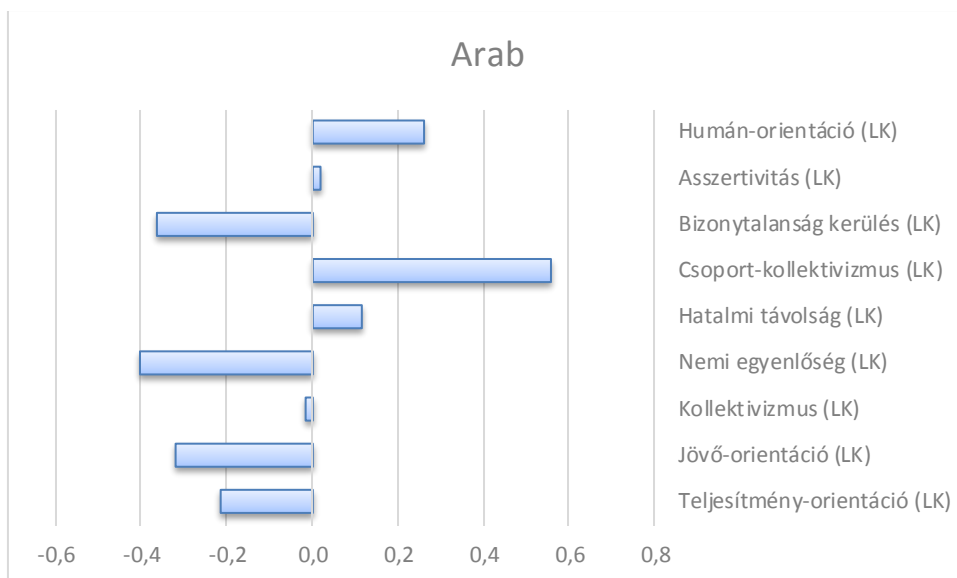
| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|---------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Izrael | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Olaszország | 0 | 0 | -1 | -1 | 0 | -1 | -1 | 0 |
| Portugália | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Spanyolország | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

37. táblázat: A Latin-Európa klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztsávképzés alapján

6, ARAB KLASZTER

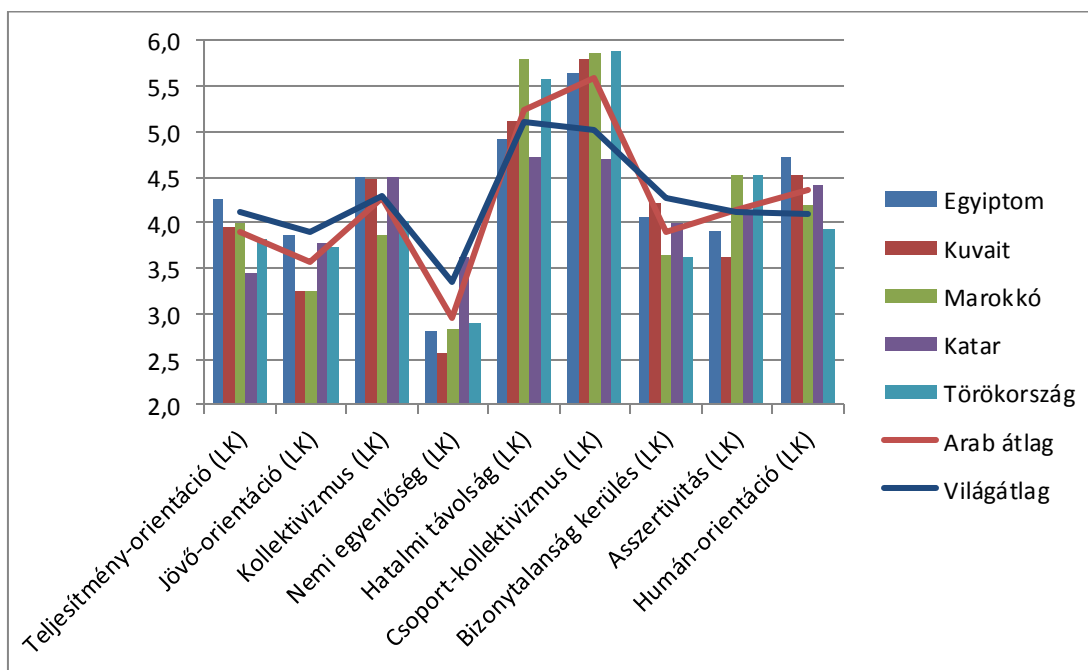
Kultúra, vezetés

Az Arab klaszter megkülönböztető kulturális jellemzői a kiemelkedően magas csoport-kollektívizmussal párosuló nagy hatalmi távolság és nemi egyenlőtlenség (lásd 45. ábra). A kiemelkedően magas csoport-kollektívizmus háttérében a társadalom családközpontú felépítése, a családtagokba vetett óriási bizalom áll. A család jelentősége az arab országok mindegyikében kiemelkedő, az egyének önmeghatározása a családtagokhoz való viszonyra épül, az önérdek jellemzően a család érdeke mögé szorul. A Korán tanításainak is köszönhető a család jelentősége, a családon belüli patriarchális viszonyok megszilárdulása, a hatalom egyenlőtlen eloszlásának elfogadottsága, valamint a jövő-orientáció és a tervezés alacsony jelentősége. (Kabasakal, Bedur, 2002)



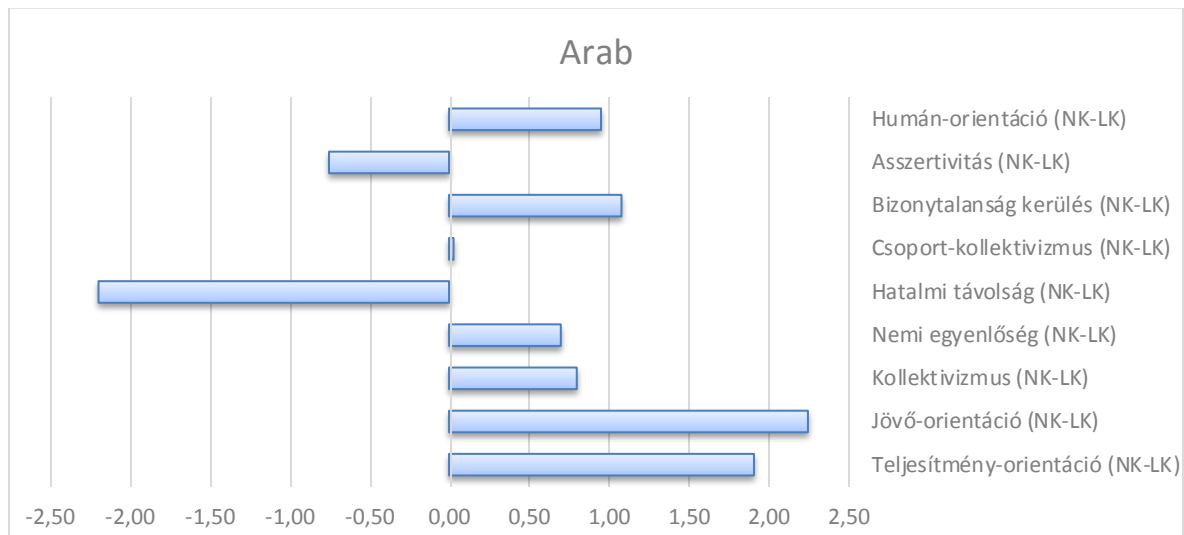
45. ábra: Az Arab klaszter leíró kultúra eredményeinek világtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

A kultúra dimenziókat klaszteren belüli vizsgálva megállapíthatjuk, hogy Törökország és Marokkó mutatja a legtöbb hasonlóságot. Mindkét országban még klaszteren belül is kiemelkedően magas a hatalmi és nemi egyenlőtlenségek elfogadása, mindkettőben a csoport-kollektívizmus értéke a legmagasabb és a bizonytalanság kerülés a legalacsonyabb. Klaszteren belül Egyiptom érte el a legmagasabb eredményeket jövő-teljesítmény és humán-orientáció tekintetében (lásd 46. ábra).



46. ábra: Az Arab klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei

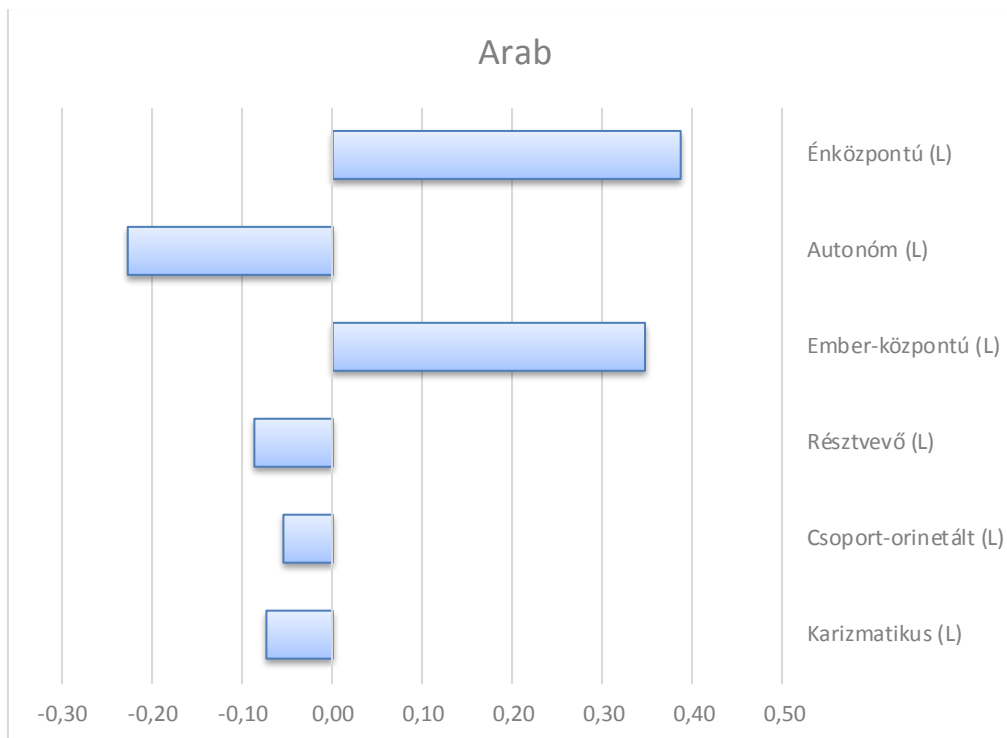
A klaszter normatív és leíró kultúra értékeinek összevetése alapján megállapíthatjuk, hogy az arab társadalmak mindegyikében jelen van a vágy az erőteljesebb teljesítmény- és jövőorientációra, az erősebb kollektívizmusra, a nagyobb nemi egyenlőségre és humánorientációra, miközben a hatalmi távolság és asszertivitás alacsonyabb szintjét tartanák ideálisnak (lásd 47. ábra)



47. ábra: Az Arab klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

Az Arab klaszterre jellemző implicit leadership elméleteket elemezve kiderül, hogy az ideális vezetővel kapcsolatos elvárások minden másodlagos faktor tekintetében inkább a középmezőnyt mintsem az extrémításokat képviselik²⁶. A klaszter kultúráját jellemző erős csoport-kollektívizmus ismeretében nem meglepő, hogy a kutatásban résztvevő arab országokban a sikeres vezetővel kapcsolatos elvárások közül a csoport-orientált kapta a legmagasabb értéket. Az arabok által sikeresnek tartott vezető nagy hangsúlyt fektet a csapatépítésre, az együttműködés bátorítására, a csapaton belüli konfliktusok elkerülésére, a konzultációra és a lojalitás megszilárdítására. Az ilyen vezetők jellemzőik között ott szerepel a jó diplomáciai és problémamegoldó készség, az őszinteség és barátságosság, a csapathoz való tartozás megerősítésének képessége. A csapat-orientált vezetési stílus mellett az arab országokban is megjelenik a sikeres vezetők jellemvonásai között a karizmatikus vezetői stílus (lásd 48. ábra).

²⁶ A GLOBE kutatásban résztvevő középvezetőknek 1-7 skálán kellett értékelnie az ideális vezetővel kapcsolatos tulajdonságok jelentőségét és a társadalmi majd klaszter szinten összesített adatok egyetlen másodlagos leadership faktor esetében sem haladták meg az 5.5-öt és nem voltak alacsonyabbak 3.69-nél



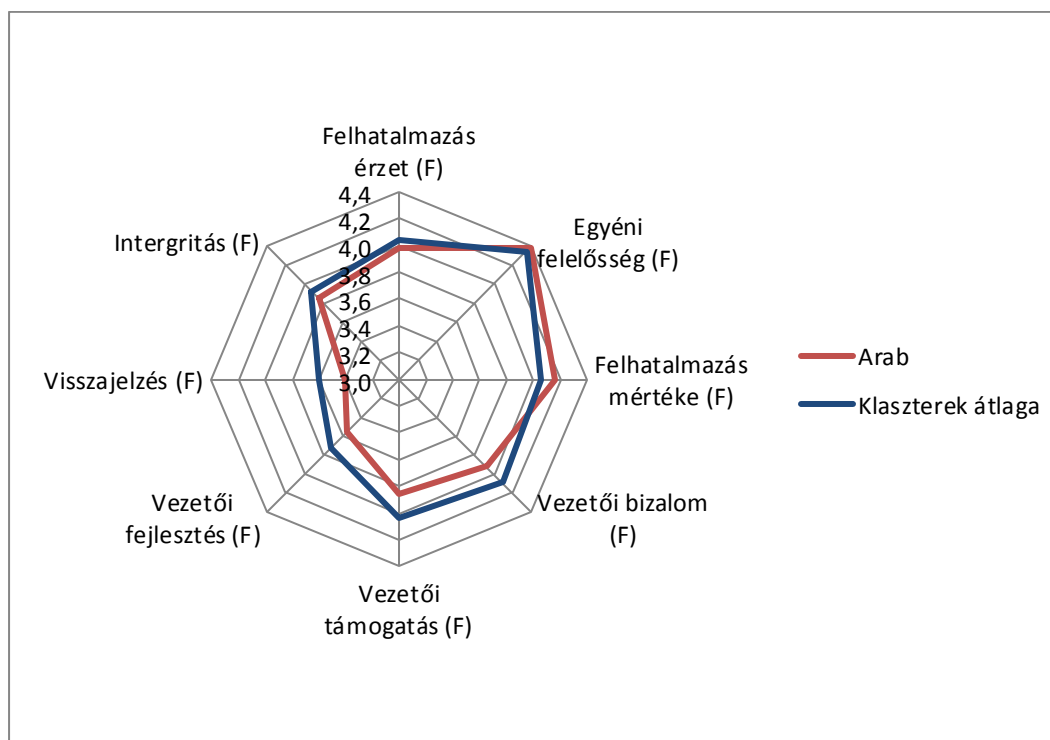
48. ábra: A sikeres vezetés arab leadership jellemzőinek eltérése a világtól

Felhatalmazás

Az Arab klaszter minden országa részt vett a vállalati felhatalmazás felmérésben, de mivel Katar és Kuvait esetében a válaszadók száma nem érte el a 30-at, ezért felhatalmazás szempontból a következőkben Egyiptom, Marokkó és Törökország eredményeit elemzem. A három ország átlagából képzett eredmények azt mutatják, hogy az arab klaszter felhatalmazás eredményei szinte minden dimenzióban alacsonyabbak az összes klaszter átlagánál. Az arab munkavállalók véleménye alapján a vezetők kevésbé bíznak emberek képességeiben, kevésbé nyújtanak támogatást és tanácsadást mindennapi munkájuk során, kevésbé törekednek arra, hogy konstruktív visszajelzéseikkel segítsék beosztottaik fejlődését. Mindennek ellenére a felhatalmazás kérdőívre adott válaszok alapján az arab munkavállalók a klaszterátlagnál pozitívabban nyilatkoztak, amikor felelősségi körükről és a felhatalmazottságuk mértékéről kérdezték őket. Felhatalmazottság érzetük alig marad el a klaszterek átlagától (lásd 38. táblázat és 49. ábra).

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integrálás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfuciánus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

38. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



49. ábra: Az Arab klaszter felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

Újra tesztsáv képzést alkalmaztam annak megállapítására, hogy a klaszterben szereplő országok felhatalmazás eredményei bármely változó mentén mutatnak-e kiugróan magas vagy alacsony értéket (lásd 39. táblázat). A nyolc felhatalmazás változó többségére a tesztsávok 1 és -1 között mozogtak, ami azt jelenti, hogy a klaszter országainak felhatalmazás eredményei az átlagtól mind pozitív mind negatív irányba másfél szórásnál kisebb eltérést mutattak, kivételt képezett azonban Marokkó. Az itt megkérdezett

munkavállalók közül az átlagosnál jóval többen értettek egyet azzal az állítással, miszerint tisztában vannak azzal, hogy munkakörükben milyen mértékben vannak felhatalmazva. Marokkó esetében az átlagosnál kiemelkedően alacsonyabb eredmények születtek azonban a vezető által nyújtott támogatás esetében. A vezető bizalma, támogatása, visszajelzése a klaszter minden országában átlag alatti eredményeket mutatott, ami a munkavállalók részéről a felhatalmazás ezen elemeinek alacsony észlelt szintjére utal. A klaszter jellemzően alacsony, illetve átlagos felhatalmazás eredményei összhangban vannak a normatív kultúrájukban megjelenő erőteljesebb teljesítmény,- jövő és humán-orientációval, illetve a hatalmi távolság alacsonyabbnak tartott ideális szintjével. A sikeres arab vezetőknek tehát a csapatszellem és a csapat iránti elkötelezettség megteremtésén túl képesnek kell lenniük a csapataikat magasabb teljesítményre és jövő-orientációra inspirálni, kisebb távolságot tartva olyan bizalmi légkört kialakítani, ahol helye van a teljesítmény javítását célzó visszajelzésnek, a döntések meghozatalához szükséges önbizalom biztosításának, a folyamatos támogatásnak.

| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|-------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Egyiptom | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Marokkó | 1 | 1 | 2 | -1 | -1 | -1 | -2 | -1 |
| Törökország | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 |

39. táblázat: Az Arab klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztávképzés alapján

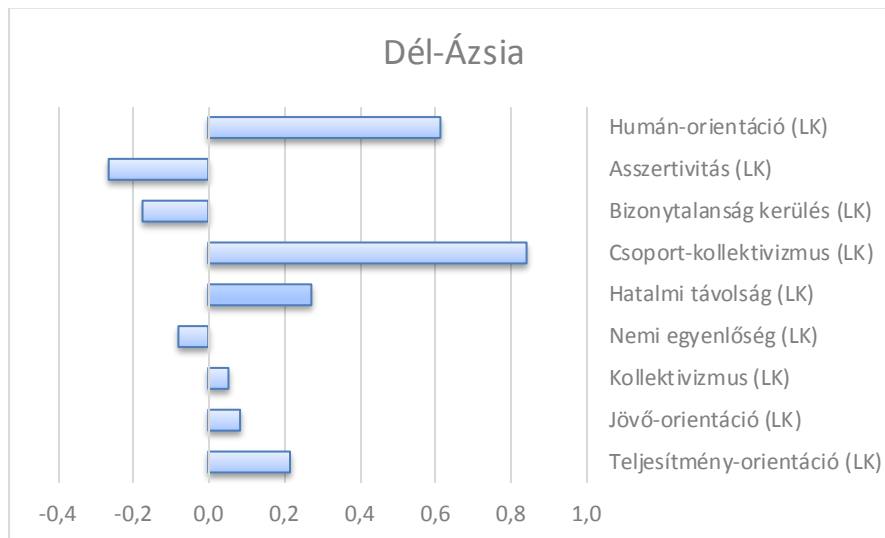
7, DÉL-ÁZSIA²⁷ KLASZTER

Kultúra

A Dél-Ázsia klaszter kulturális megkülönböztető jellemzője a magas csoport-kollektívizmus, a humánorientáció, a nagy hatalmi távolság, a nemi egyenlőtlenség és az alacsony asszertivitás (lásd 50. ábra). A többi GLOBE klaszterrel összehasonlítva a dél-ázsiai országokban a legerősebb a csoport-kollektívizmus, a közösséghez való lojalitás, a családhoz és szűkebb csoporthoz való kötődés. A klasztert jellemző kultúra dimenziók átlagai között abszolút értékben a második legmagasabb a hatalom egyenlőtlen eloszlásának elfogadását jelző hatalmi távolság index. A többi klaszterrel összevetve is

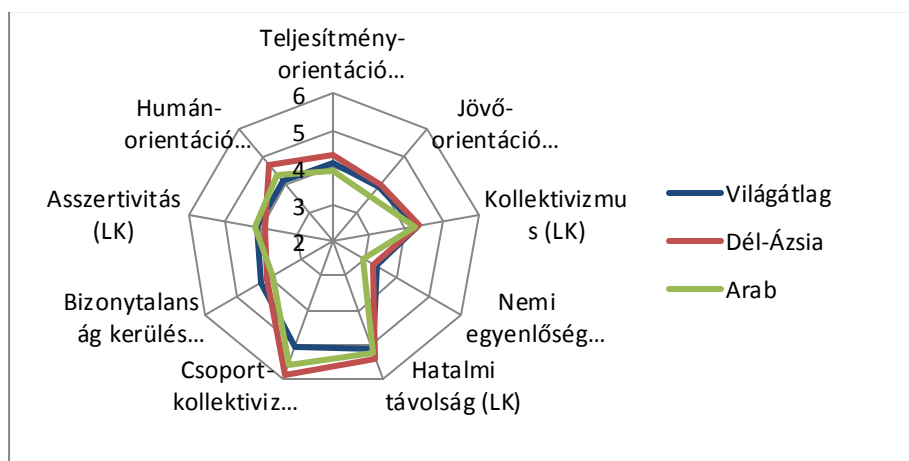
²⁷ A GLOBE kutatással kapcsolatos angol nyelvű publikációkban a klaszter Southern Asia vagyis Dél-Ázsia néven szerepel, más besorolások alapján a klaszter országai közül Fülöp-szigetek, Indonézia, Malajzia és Thaiföld a Délkelet-Ázsia régió tagja (az Egyesült Nemzetek Szervezete Indián kívül Iránt is a dél-ázsiai régióba sorolja).

kiemelkedően magas hatalmi távolság a csoport-kollektívizmushoz hasonlóan a gyarmati múlt, a merev és hierarchikus társadalmi rendszerre vezethető vissza, ahol a hatalom egyenlőtlen elosztása ugyanúgy elfogadott, mint a nemi egyenlőtlenségek. Az adatok alapján megállapíthatjuk ugyanakkor, hogy a 10 GLOBE klaszter közül itt jelenik meg legerősebben a humán-orientáció mint a jelen kultúra jellemzője.



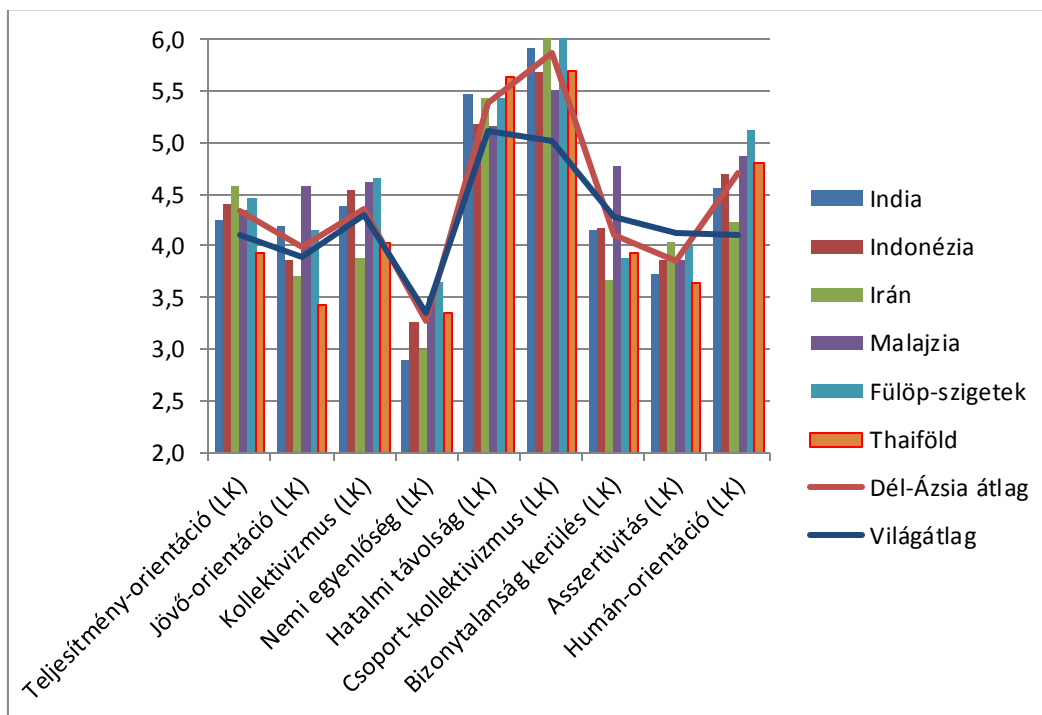
50. ábra: A Dél-Ázsia klaszter leíró kultúra eredményeinek világtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

A Dél- Ázsia klaszter kulturális jellemzői leginkább az Arab klaszter jellemzőire hasonlítanak, a nagy hatalmi távolság és nemi egyenlőtlenség, valamint a magas csoport-kollektívizmus és humán-orientáció mindkét klaszterre igaz. A GLOBE kutatásban résztvevő dél-ázsiai országokban azonban még alacsonyabb az asszertivitás, mint az arab térségben, a teljesítmény- és jövő-orientáció viszont kevésbé alacsony, mint az araboknál (lásd 51. ábra).



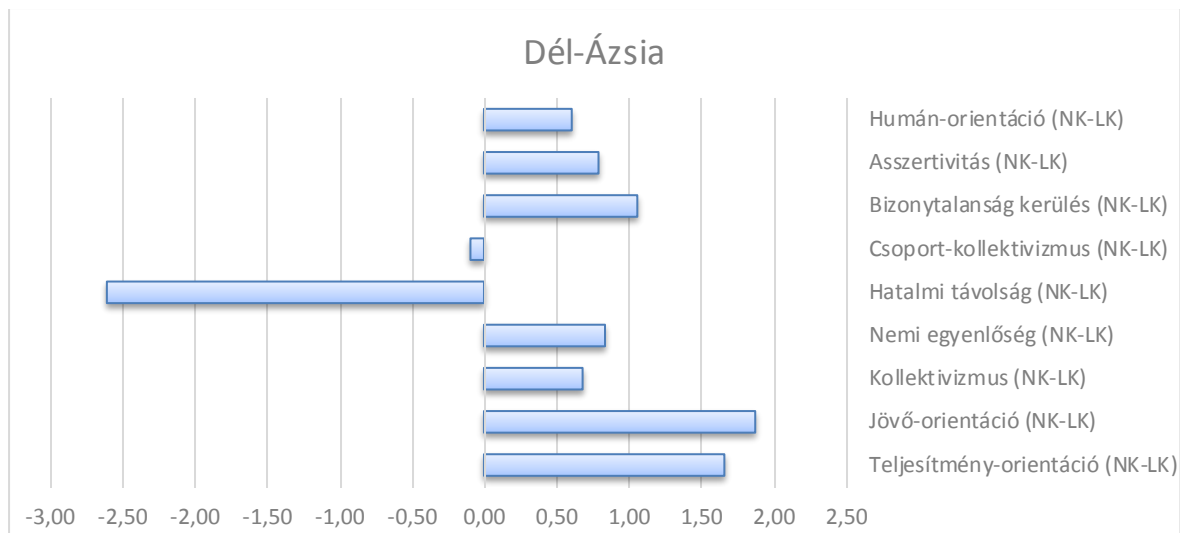
51. ábra: A Dél-Ázsia és az Arab klaszter kulturális jellemzői

Klaszteren belül az egyes országok kulturális jellemzőit vizsgálva megállapíthatjuk, hogy Thaiföld még a klaszterátlagnál is magasabb hatalmi távolság értékével, valamint az átlagnál is alacsonyabb teljesítmény- és jövő-orientációjával tűnik ki. India a klaszterátlagnál alacsonyabb nemi egyenlőséggel, ugyanakkor némileg magasabb jövőorientációval jellemezhető. Fülöp-szigeteken világviszonylatban legmagasabb a csoport-kollektívizmus, Malajzia klaszteren belüli megkülönböztetője pedig a kimagaslóan magas bizonytalanság kerülés. Indonézia eredményei mind a 9 kultúra dimenzióban a klaszterátlag körüli értéket mutatnak (lásd 52. ábra).



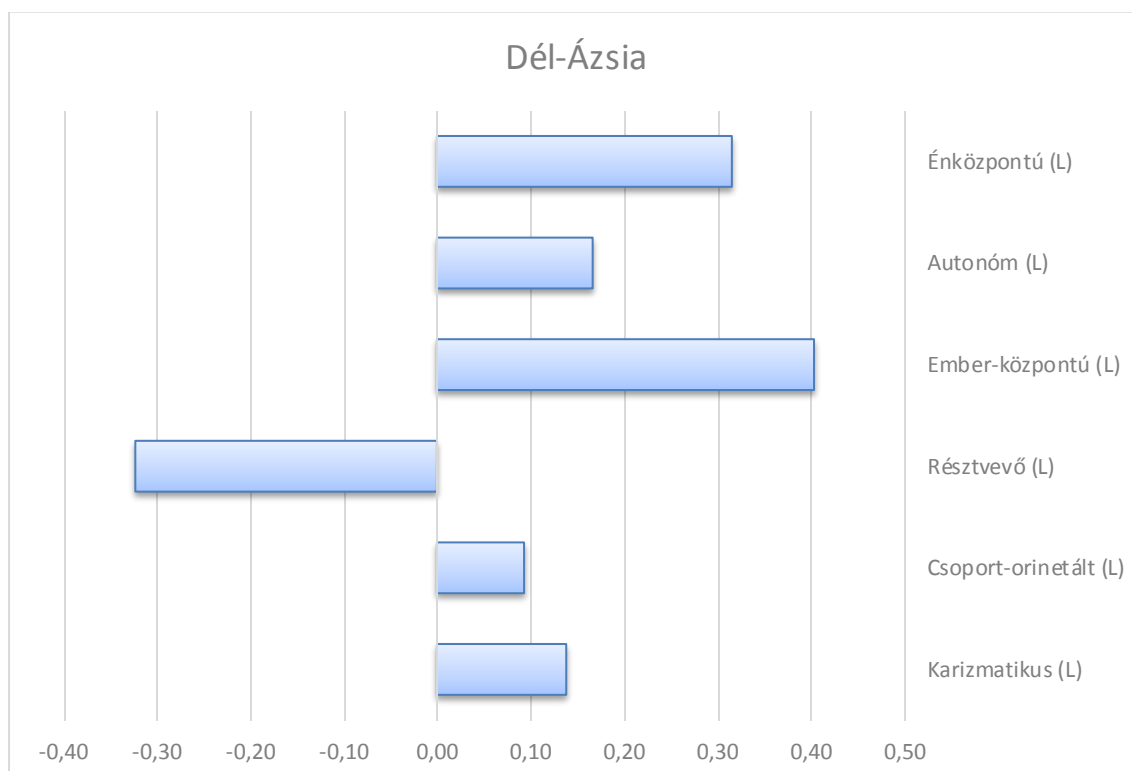
52. ábra: A Dél-Ázsia klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei

A vágyott kultúrára vonatkozó normatív változókat vizsgálva kiderül, hogy ebben a régióban a kutatásban résztvevő középvezetők kívánatosabbnak tartanának egy a jelenleginél kisebb hatalmi távolsággal jellemezhető, sokkal jövő-és teljesítmény-orientáltabb kultúrát, melyben az asszertivitás is nagyobb szerepet kap. A jelen és vágyott kultúra eltérését elemezve az ingahatás eredményét legmarkánsabban a hatalmi távolság dimenzióban figyelhetjük meg, míg érdekes módon, a csoport-kollektívizmus esetén a világátlagnál jóval magasabb leíró kultúra értékek ugyancsak magas normatív kultúra értékekkel párosulnak, ami arra enged következtetni, hogy a csoport-kollektívizmus jelenlegi szintjét a klaszter országaiban megfelelőnek tartják (lásd 53. ábra).



53. ábra: A Dél-Ázsia klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

Az önzetlenség, nagylelkűség, barátságosság és előzékenység ezekben a kultúrákban kiemelt jelentőséggel bír, ezzel összhangban a leadershipre vonatkozó válaszokat vizsgálva is kiderül, hogy az összes klaszter közül Dél-Ázsiában jelenik meg az ideális vezetővel kapcsolatos elvárások közül legerőteljesebben az emberközpontúság (lásd 54. ábra). A leíró kultúra magas csoport-kollektivizmusa a vezetők csoportorientált működésének elvárását vonja maga után.



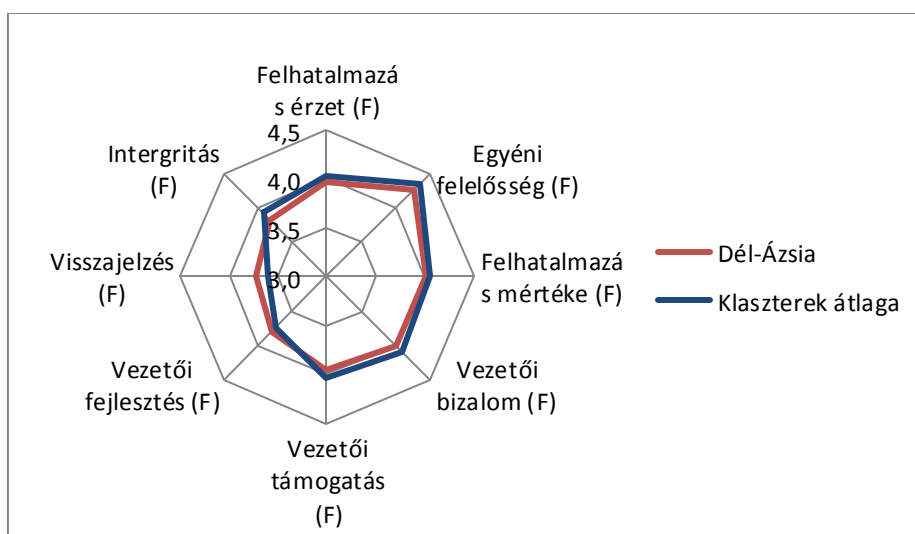
54. ábra: A sikeres vezetés dél-ázsiai leadership jellemzőinek eltérése a világlágtól

Felhatalmazás

A GLOBE kutatásban résztvevő dél-ázsiai országok közül Irán kivételével minden országra rendelkezésemre álltak a felhatalmazás adatok, így Fülöp-szigetekre, Indiára, Indonéziára, Malajziára és Thaiföldre vonatkozó eredményeket tudtam elemezni. A Dél-Ázsia klaszter felhatalmazás érzet tekintetében a harmadik legalacsonyabb értéket érte el a klaszterek közül. A dél-ázsiai országok a felhatalmazás dimenziók mindegyikében az arabokhoz hasonló mintázatot mutatnak, csupán a vezetők visszajelzése és fejlesztése mutatkozik valamelyest erőteljesebbnek. Ebben a két dimenzióban a dél-ázsiai eredmények meghaladják az összes klaszter átlagát (lásd 40. táblázat és 55. ábra).

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfucianus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

40. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



55. ábra: A Dél-Ázsia klaszter felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

Tesztáv képzést alkalmazva azt látjuk, hogy nincsenek a klaszteren belül kiugróan magas (2-es) vagy kiugróan alacsony (-2-es) értékek, minden dimenzióban átlag körül vagy az átlagtól maximum 1,5 szórásnyi távolságra esnek az egyes országok eredményei. A felhatalmazás mértékének tisztázottsága szempontjából Thaiföld emelkedik ki valamelyest a klaszteren belül, pont az az ország, ahol a klaszterátlagnál is magasabb a hatalmi távolság, valamint az átlagnál is alacsonyabb a teljesítmény- és jövő-orientáció (lásd 41. táblázat). Úgy tűnik, tehát, hogy vezetők kevésbé élnek a munkavállalói felhatalmazás lehetőségével, ennek megfelelően a munkavállalói felhatalmazottság érzet alacsony, nincsenek azonban tisztázatlan, kétes helyzetek, mindenki számára tiszta, hogy ki hozhatja meg a döntéseket.

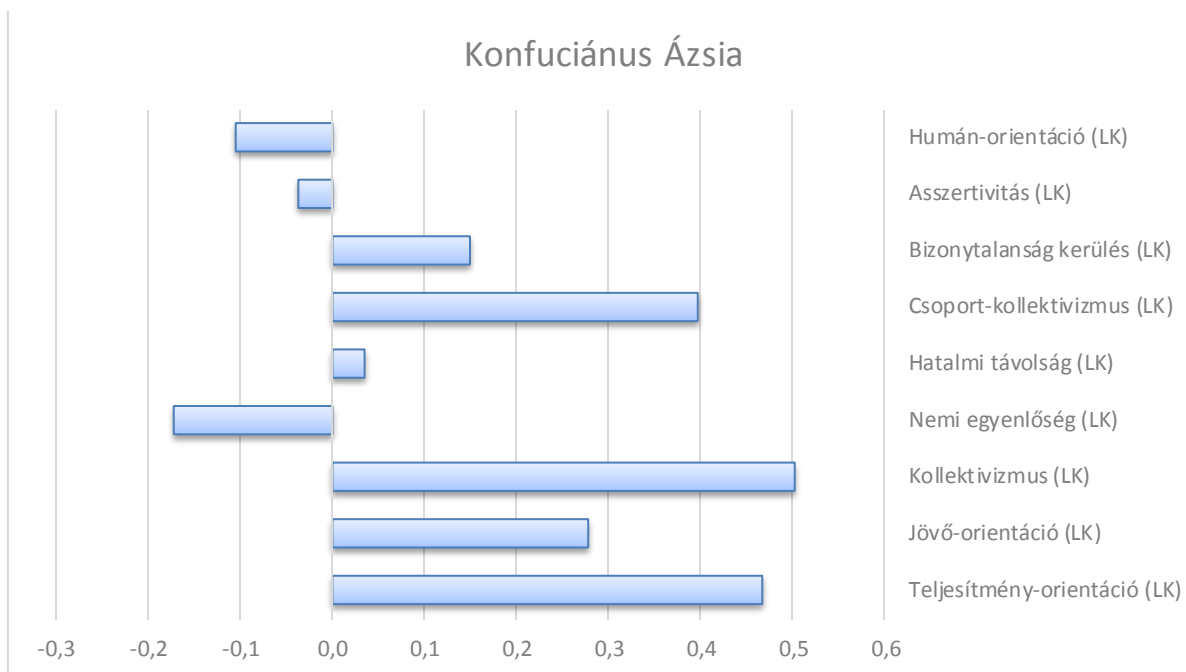
| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) | Felhatalmazás faktor (F) |
|----------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|--------------------------|
| Fülöp-szigetek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| India | -1 | 0 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 |
| Indonézia | 0 | -1 | 0 | -1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Malajzia | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 | -1 |
| Thaiföld | -1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | -1 | 0 |

41. táblázat: A Dél-Ázsia klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztáv képzés alapján

7, KONFUCIÁNUS ÁZSIA KLASZTER

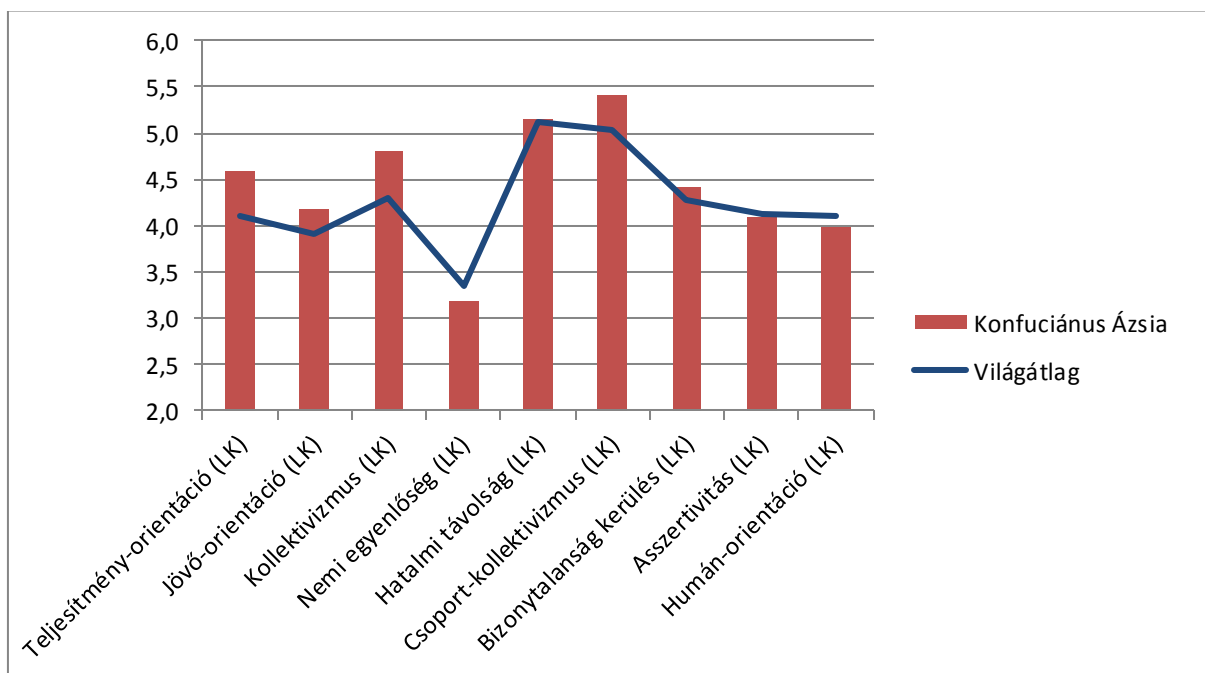
Kultúra

A Konfucianus Ázsia klaszter megkülönböztető jellemzője a világátlagot messze meghaladó kollektívizmus és a kiugróan magas teljesítmény-orientáció (lásd 56. ábra). A kollektívizmus magas értéke azt tükrözi, hogy ezekben az országokban a közös érdek előbbre való az egyéni érdeknél, a társadalom tagjai inkább együttműködésre, mint versengésre törekszenek. A magas teljesítmény-orientáció a szorgalmas munkára, a teljesítmény javítására, a kiválóságra való törekvés kultúrába ágyazott jelenlétét bizonyítja. A konfucianus gyökerek, az idealizált hierarchikus viszonyok alapján kiugróan magasnak feltételezhető hatalmi távolság a GLOBE kutatás eredményei szerint alig magasabb a világátlagnál.



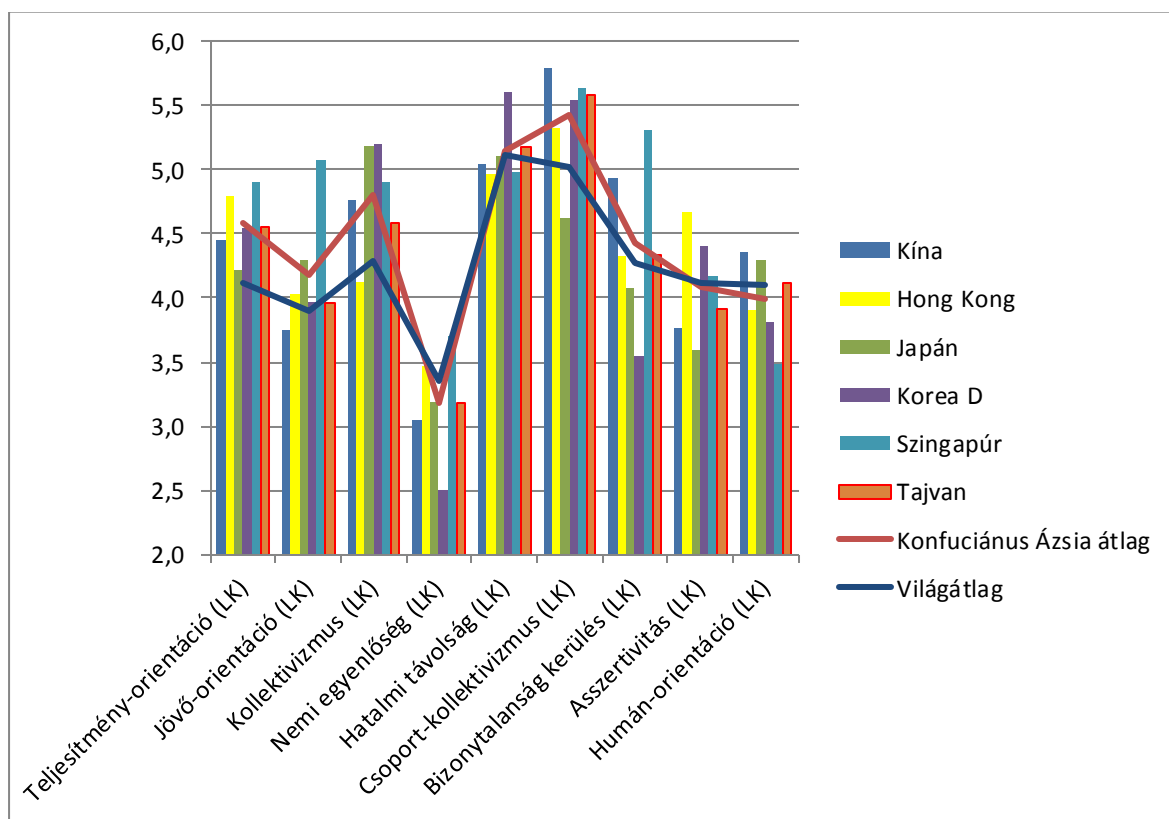
56. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró kultúra eredményeinek világlagtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

A klaszter leíró kultúra értékeit önmagukban vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a legmagasabb átlagértéket a csoport-kollektívizmus, a hatalmi távolság és a kollektívizmus dimenziókban kaptunk, míg a legkisebb értékkel a világlagtól is elmaradó nemi egyenlőség szerepelt (lásd 57. ábra).



57. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró kultúra eredményei az egyes kultúra dimenziókban

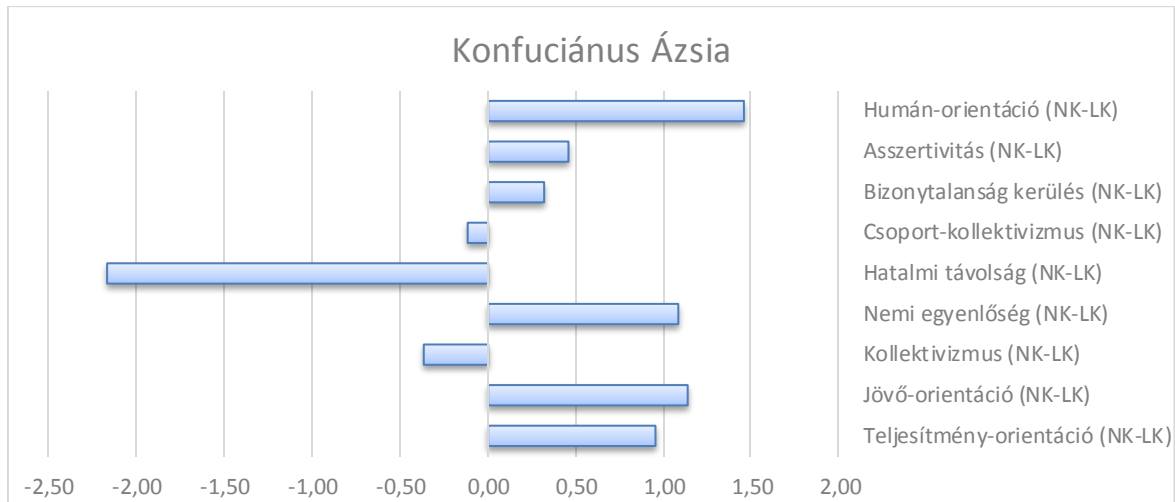
Klaszteren belül az egyes országok eredményeit egymáshoz, a klaszter átlagához és a világtárlaghoz hasonlítva azt látjuk, hogy Kínában a klaszterben tapasztalhatóan is erősebb a kisközösségi kollektívizmus és alacsonyabb a jövőorientáció. Japánban a kollektívizmus és a humán-orientáció nem csak a világtárlagot, de a klaszterátlagot is meghaladja. Koreát a nemi egyenlőség abszolút értékben és a többi GLOBE országhoz viszonyított rendkívül alacsony értéke különbözteti meg. Szingapúr a klaszterátlagot jelentősen meghaladva bizonytalanságkerülő, itt a legnagyobb a jelentősége a kiszámíthatatlanságból eredő bizonytalanságérzet társas normák, formalizált eljárások, szabályok és rituálék révén történő csökkentésének, ugyanakkor az eredmények alapján a klaszter országai közül Szingapúrban a legalacsonyabb a humán-orientáció (lásd 58. ábra).



58. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter országainak leíró kultúra eredményei az egyes kultúradimenziók mentén

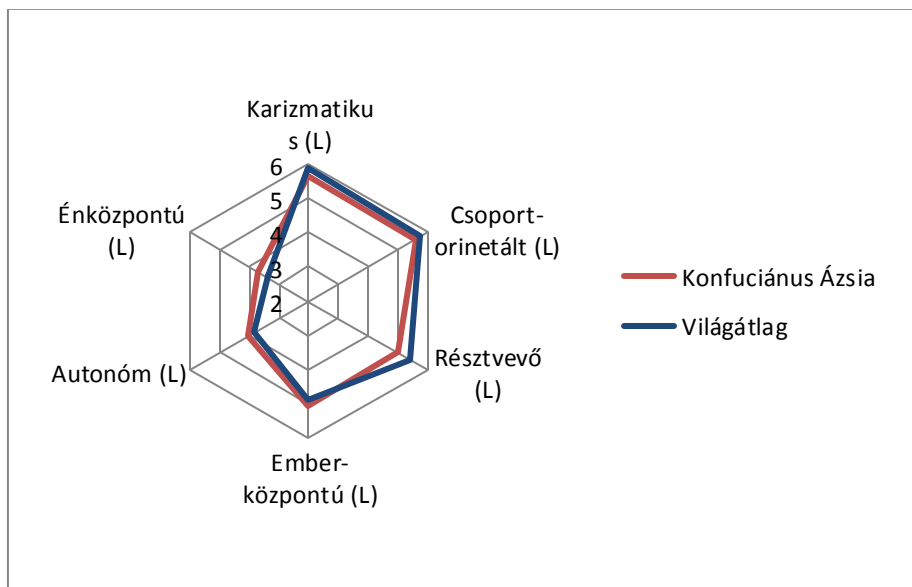
A leíró és normatív kultúra eredmények összevetéséből következtetéseket vonhatunk le arra vonatkozólag, hogy a Konfuciánus Ázsia országaiban társadalmi szinten a jelenleginél nagyságrendekkel alacsonyabb hatalmi távolságot tartanak kívánatosnak. Az elemzések alapján érdekes megfigyelni, hogy a GLOBE kutatásban résztvevő középvezetők a teljesítmény-orientáció jelenlegi, a világtárlagot messze meghaladó szintjénél is magasabb szintet tartanak ideálisnak. Ezen kívül a jövő- és humán orientáció tekintetében mutattak

az elemzések jelentős pozitív eltérést a jelen gyakorlatokat leíró és az értékszinten megjelenő normatív értékek között (lásd 59. ábra).



59. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

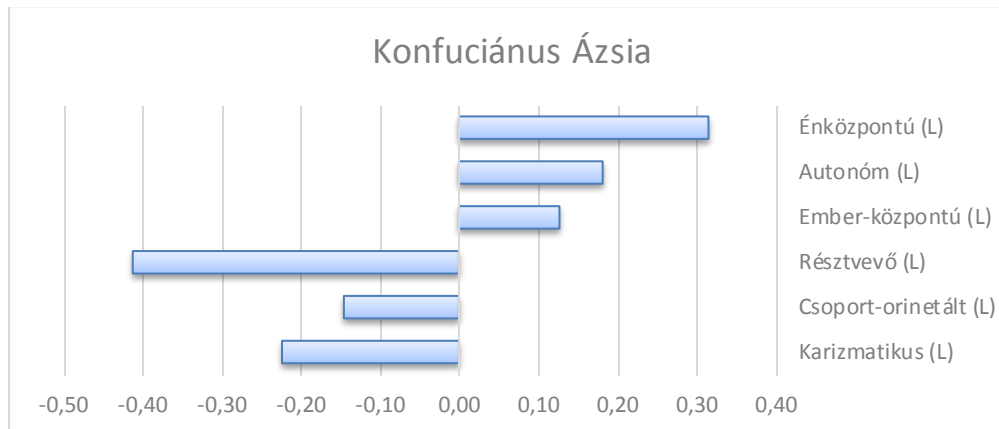
A GLOBE kérdőív sikeres leadershipre vonatkozó kérdései alapján megállapíthatjuk, hogy ebben a klaszterben is a karizmatikus és a csoport-orientált vezetést tekintik a legfontosabb sikertényezőnek és a többi klaszterhez hasonlóan itt is az énközpontú vezetési stílus befolyásolja leginkább negatív irányba a leadership sikerességét (lásd 60. ábra).



60. ábra: A sikeres leadership összetevői a Konfuciánus Ázsia országaiban

A klaszter országainak sikeres leadershipre vonatkozó átlagadatait a világátlaggal összevetve megvizsgálhatjuk, hogy a leadership mely összetevőit tartják a távol-keleti országokban inkább vagy kevésbé fontosnak a vezetői sikeresség elemének. A 61. ábra

alapján megállapíthatjuk, hogy a normatív kultúra kollektív jellemzőjével összhangban a résztvevő és csoport-orientált vezetés a klaszter országaiban kisebb jelentőséget élvez, mint a többi országban, míg az énközpontú és autonóm vezetést fontosabbnak ítélik.



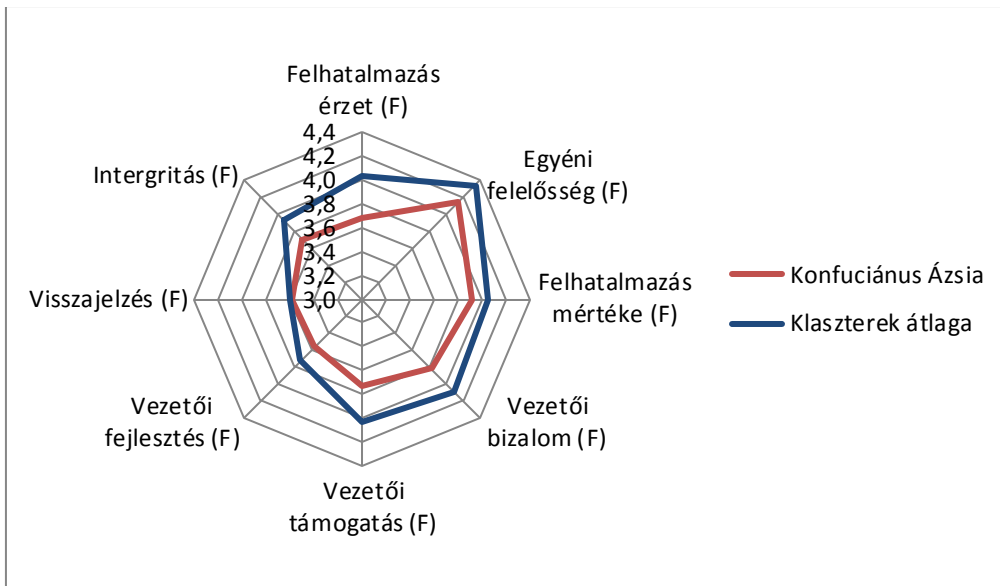
61. ábra: A sikeres vezetés konfuciánus leadership jellemzőinek eltérése a világszerte átlagtól

Felhatalmazás

A Japánban, Kínában, Koreában, Szingapúrban és Tajvanon készült vállalati felmérés alapján a Konfuciánus klaszter felhatalmazás eredményei minden dimenzióban elmaradnak a többi klasztertől, a felhatalmazás érzet, a vezetői bizalom, a vezetői támogatás és integritás átlagos értéke az összes klaszter közül itt a legalacsonyabb (lásd 42. táblázat és 62. ábra).

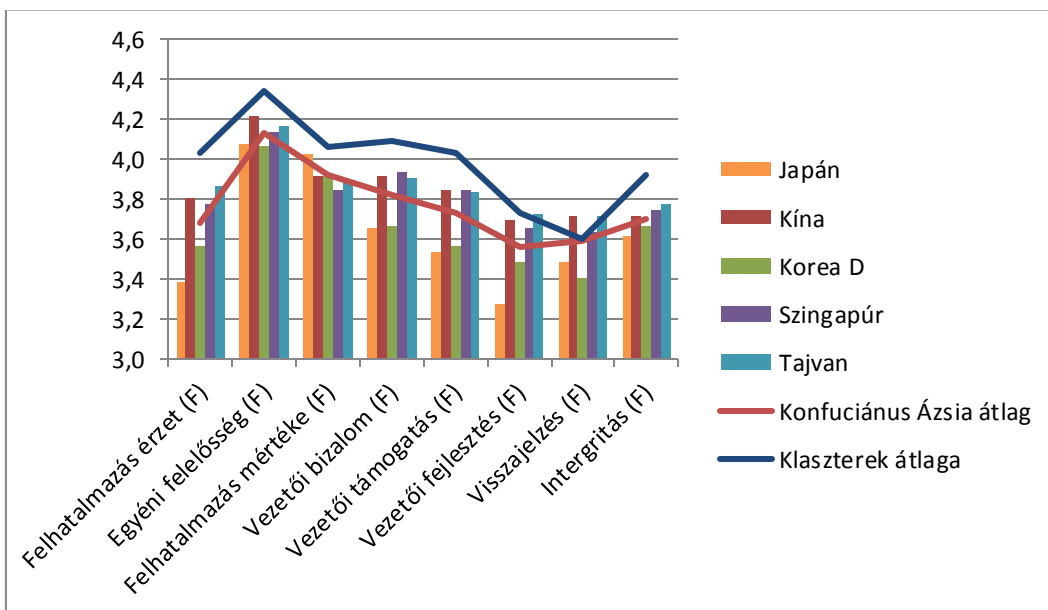
| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Vissza-jelzés (F) | Integritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfuciánus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

42. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



62. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

A klaszter egyes országainak adatait grafikusán ábrázolva (lásd 63. ábra) azt láthatjuk, hogy Japán felhatalmazás eredményei nem csak a többi klaszter átlagától, de a Konfuciánus átlagtól is messze elmaradnak.



63. ábra: A Konfucius Ázsia klaszter országainak egymáshoz viszonyított felhatalmazás eredménye

A felmérésben résztvevő országok közül egyedül Japán került testsáv képzés alapján a nyolc felhatalmazás dimenzióból négyben a -2-es (nagyon alacsony) sávba, vagyis eredményei több mint 1,5 szórásnnyira elmaradnak az átlagtól. Japánon kívül a klaszter

országai közül Korea marad még el minden felhatalmazás dimenzióban a klaszterátlagtól, míg Kína, Tajvan és Szingapúr felfelé húzzák a világot (lásd 43. táblázat).

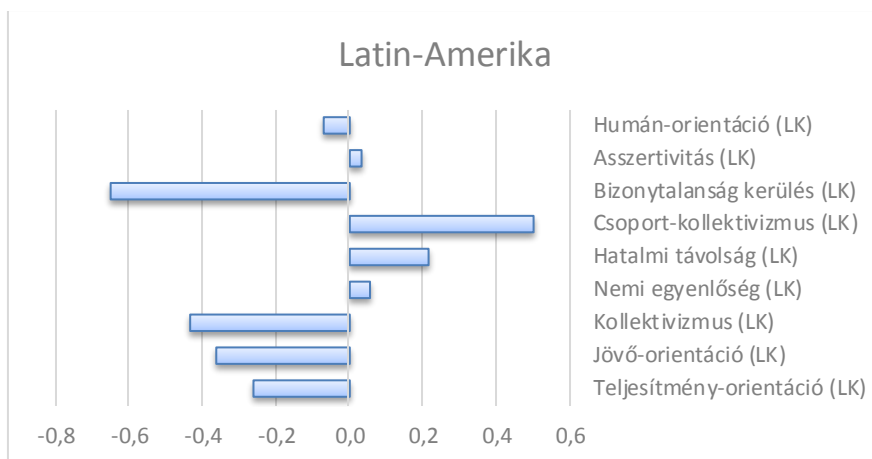
| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integritás (F) |
|-----------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|----------------|
| Japán | -2 | -1 | 0 | -2 | -2 | -2 | 0 | -1 |
| Kína | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 |
| Korea D | -2 | -1 | -1 | -2 | -2 | -1 | -1 | -1 |
| Szingapúr | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 |
| Tajvan | -1 | -1 | -1 | -1 | -1 | 0 | 0 | -1 |

43. táblázat: A Konfuciánus Ázsia klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei teszt alapján

9, LATIN-AMERIKA KLASZTER

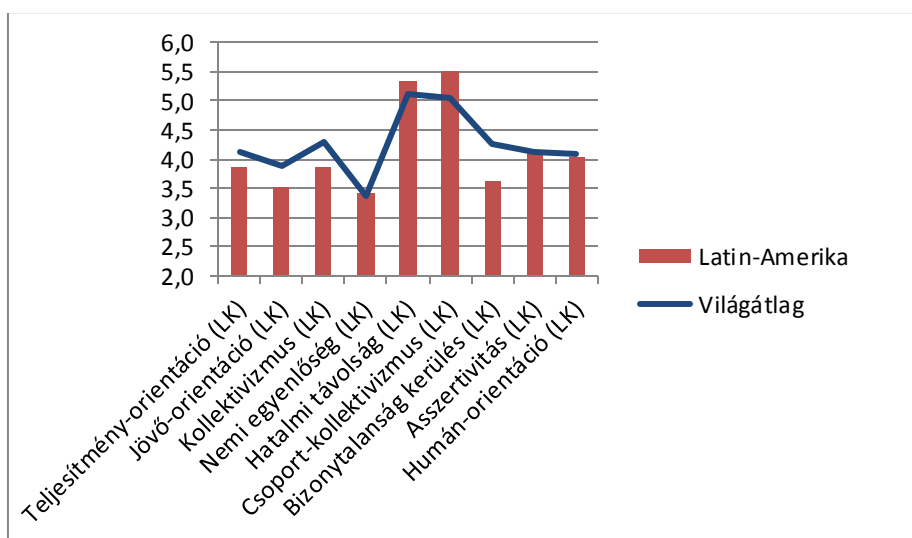
Kultúra

Latin-Amerika megkülönböztető jellemzője a világotól messze elmaradó bizonytalanságkerülés (lásd 64. ábra). A rendkívül alacsony bizonytalanságkerülés érték arra enged következtetni, hogy ezekben az országokban az átlagnál jobban elfogadják a kockázatot és bizonytalanságot, a kétértelmű helyzeteket, kevésbé ragaszkodnak formalizált szabályokhoz, a jövőbeli események bejósolhatóságához. A GLOBE kutatásban résztvevő többi klaszterrel összehasonlítva Latin-Amerikában alacsonyabb a jövő- és teljesítmény-orientáció, világotlag feletti a csoport-kollektívizmus és a hatalmi távolság. Érdekes megfigyelni továbbá a GLOBE két féle kollektívizmus skálájának klaszter eredményeit: míg az individualizmus – kollektívizmus skálán a latin-amerikai országok inkább az individualista társadalmakat képviselik, addig a kisebb közösségek összetartása jóval meghaladja a világot (lásd 64. ábra).



64. ábra: A Latin-Amerika klaszter leíró kultúra eredményeinek világtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban

A társadalmi gyakorlatot jellemző leíró kultúra adatokat elemezve a legmagasabb átlagértéket a csoport-kollektívizmus dimenziónál találunk (lásd 65. ábra), ami arra utal, hogy ezekben a társadalmakban fontos a szűkebb közösséghez való tartozás érzése, jellemzően lojálisak csoportjaikhoz és büszkék rájuk. Érdeemes továbbá kiemelni a hatalmi távolság magas értékét is, ami azt tükrözi, hogy a Latin-Amerika klaszter országában elfogadottabb a hatalom egyenlőtlen eloszlása, a hatás- és döntési körök centralizációja. Legalacsonyabb értékeket a korábban már említett bizonytalanság-kerülésen kívül a nemi-egyenlőség és a jövő-orientáció dimenziókban találunk. Míg a nemi egyenlőség alacsony értéke szinte megegyezik a világtal, addig a jövő-orientáció messze elmarad a többi klasztertől. A Latin-Amerika klaszter országai az eredmények alapján kevésbé koncentrálnak a jövőre, kevésbé fontos számukra a tervezés, a jövőbe való befektetés.



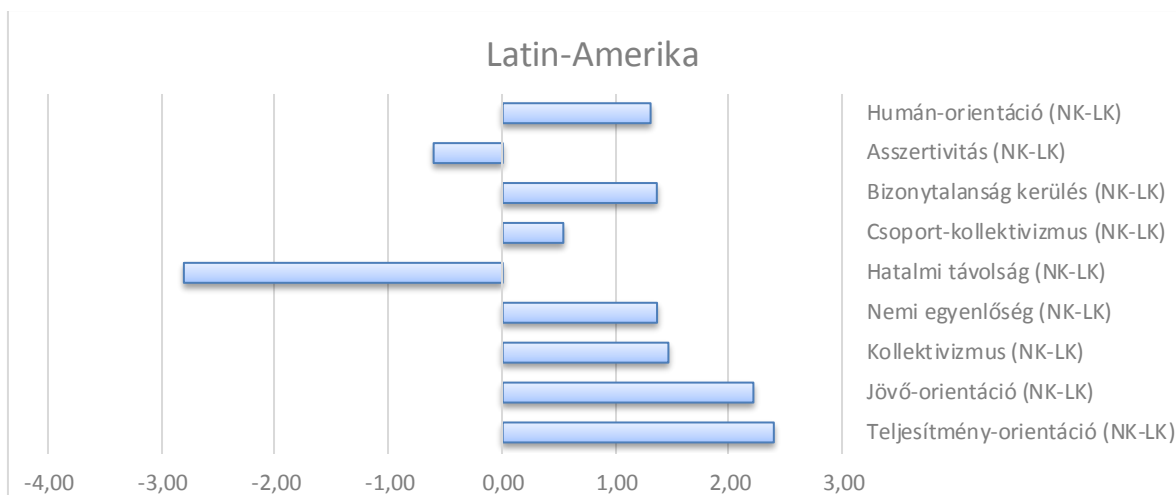
65. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró kultúra eredményei az egyes kultúra dimenziókban

Klaszteren belül Argentínában a bizonytalanság kerülés és a jövőorientáció még a klaszterátlagnál is jelentősen alacsonyabb. Tesztsáv képzés alapján jövő orientáció tekintetében Argentína a klaszter országainál alacsonyabb (-2-es) sávba került, míg a teljesítmény-orientációt figyelembe véve Venezuelát követve érte el a klaszter legalacsonyabb eredményét. Brazília és Costa Rica csoportkollektívizmus értékei átlagosnak mondhatók, míg Ecuador, Kolumbia, Mexikó és Venezuela az 1-es tesztsávba kerültek. Bizonytalanságkerülés szerint egy kivételével az összes latin-amerikai ország a -1-es tesztsávba került, a mexikóiak eredményei azt támasztották alá, hogy kockázatvállalási hajlamuk, bizonytalanság tűrésük alacsonyabb a többiekénél (lásd 44. táblázat).

| Ország | Teljesítmény-orientáció (LK) | Jövő-orientáció (LK) | Kollektívizmus (LK) | Nemi egyenlőség (LK) | Hatalmi távolság (LK) | Csoport-kollektívizmus (LK) | Bizonytalanság kerülés (LK) | Asszertívitás (LK) | Humán-orientáció (LK) |
|------------|------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------|
| Argentína | -1 | -2 | -1 | 0 | 1 | 1 | -1 | 0 | 0 |
| Brazília | 0 | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | -1 | 0 | -1 |
| Costa Rica | 0 | -1 | -1 | 0 | -1 | 0 | -1 | -1 | 1 |
| Ecuador | 0 | 0 | -1 | -1 | 1 | 1 | -1 | 0 | 1 |
| Kolumbia | 0 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 0 | -1 |
| Mexikó | 0 | 0 | -1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| Venezuela | -2 | -1 | -1 | 1 | 1 | 1 | -1 | 1 | 0 |

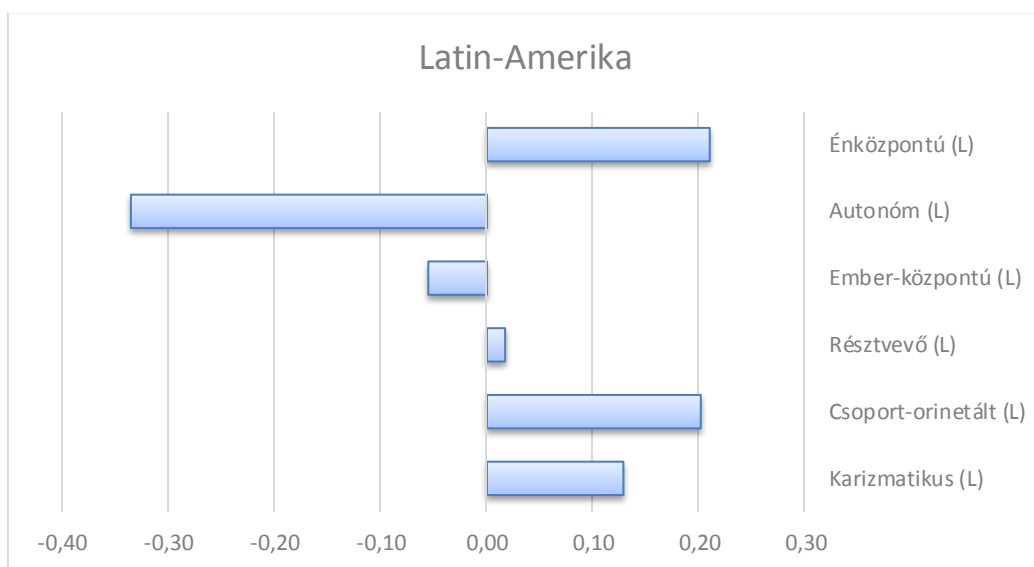
44. táblázat: Latin-Amerika klaszter országainak leíró kultúra eredményei tesztsáv képzés alapján

A vágyott és jelen kultúra különbségeit feltáró elemzések alapján a latin-amerikaiak a hatalmi távolság alacsonyabb, a teljesítmény, jövő és humán-orientáció magasabb szintjét tartják kívánatosnak (lásd 66. ábra). Latin-Amerikában, ahol a klaszterek között a bizonytalanságot legkevésbé kerülnek, a kockázatos, strukturálatlan, kétes kimenetű helyzeteket leginkább elfogadják, a normatív kultúra szintjén megjelenik a vágy egy szabályozottabb, kevesebb bizonytalanságot eredményező működési módra.



66. ábra: A Latin-Amerika klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése

Latin-Amerikában a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott elvárásokat vizsgálva azt láthatjuk, hogy a csoport-orientált vezetési módok ebben a klaszterben a világtáznál valamivel nagyobb jelentőségűek. Az énközpontú leadership kevésbé, az autonóm vezetői magatartás pedig elutasítottabb, mint máshol (lásd 67. ábra).



67. ábra: A sikeres vezetés latin-amerikai leadership jellemzőinek eltérése a világtálagtól

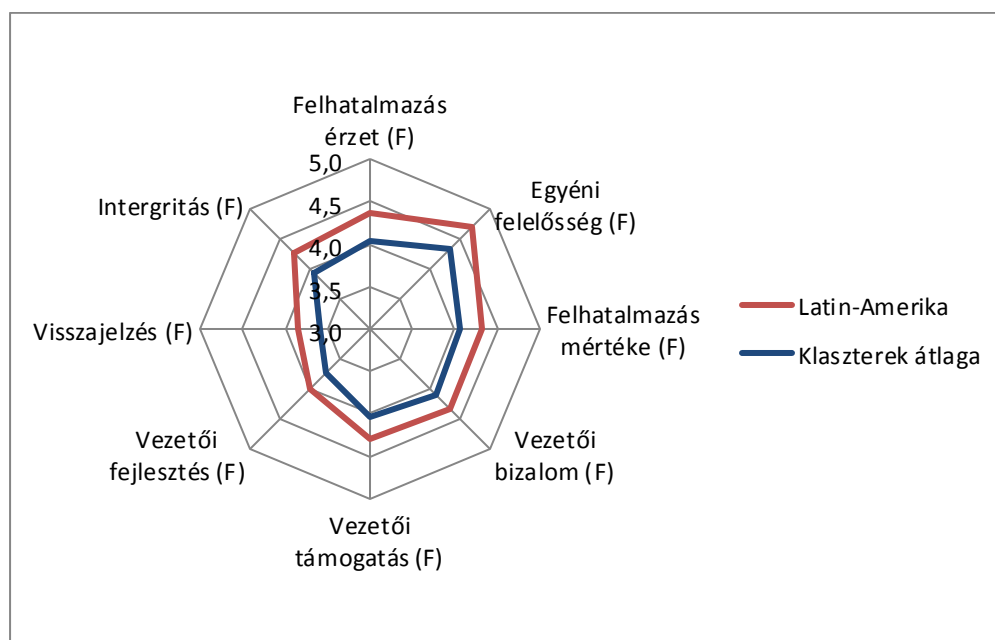
Felhatalmazás

Latin-Amerika országai közül Argentínára, Brazíliára, Costa Ricára, Ecuadorra, Kolumbiára, Mexikóra és Venezuelára állnak rendelkezésre a munkavállalók felhatalmazottságára vonatkozó adatok. Ezek az országok felhatalmazás klaszterátlagok tekintetében minden dimenzióban megelőzik a kutatásban résztvevő többi országot (lásd

45. táblázat és 68. ábra). Latin-Amerikában a vezetők jobban bíznak embereik képességében, több támogatást, visszajelzést és fejlődési lehetőséget biztosítanak kollégáiknak, a határok tisztázásának köszönhetően a munkavállalók jobban tisztában vannak egyéni felelősségükkel, egyértelműbb számukra, hogy mire és milyen mértékben vannak felhatalmazva, így a munkavállalók felhatalmazottság érzete jelentősen meghaladja a többi klaszter átlagát.

| Klaszter | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelőség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Angolszász | 3,80 | 4,13 | 3,80 | 4,05 | 3,91 | 3,52 | 3,33 | 3,79 |
| Arab | 3,98 | 4,38 | 4,17 | 3,92 | 3,86 | 3,56 | 3,40 | 3,85 |
| Dél-Ázsia | 3,97 | 4,25 | 4,01 | 3,99 | 3,96 | 3,80 | 3,71 | 3,82 |
| Észak-Európa | 4,17 | 4,18 | 3,98 | 4,21 | 4,08 | 3,65 | 3,42 | 3,89 |
| Germán-Európa | 4,02 | 4,44 | 4,20 | 4,22 | 4,14 | 3,61 | 3,48 | 3,98 |
| Kelet-Európa | 4,18 | 4,39 | 4,05 | 4,11 | 4,18 | 3,91 | 3,81 | 3,86 |
| Konfuciánus Ázsia | 3,68 | 4,14 | 3,92 | 3,82 | 3,73 | 3,56 | 3,59 | 3,70 |
| Latin-Amerika | 4,37 | 4,69 | 4,32 | 4,32 | 4,29 | 3,99 | 3,84 | 4,26 |
| Latin-Európa | 4,15 | 4,43 | 4,15 | 4,19 | 4,14 | 3,83 | 3,58 | 4,07 |
| Klaszterek átlaga | 4,03 | 4,34 | 4,06 | 4,09 | 4,03 | 3,73 | 3,60 | 3,92 |

45. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei



68. ábra: Latin-Amerika felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva

Klaszteren belül Ecuador, Kolumbia és Venezuela eredményei emelkednek ki, ezek az országok tesztáv képzés alapján minden felhatalmazás dimenzióban a legmagasabb (2-es)

tesztsávba kerültek (lásd 46. táblázat). A munkavállalók felhatalmazottság érzete ezekben az országokban nem csak az összes klaszter átlagát, de a jóval magasabb latin-amerikai klaszterátlagot is meghaladja. A latin-amerikai országok közül Argentínában a vezetők kevésbé teremtik meg a felhatalmazás kialakulásához szükséges feltételeket, a latin átlagnál itt kevésbé jellemző a támogató, fejlesztő vezetői magatartás, így a munkavállalók felhatalmazottság érzete is inkább az össze klaszter átlagához közelít, mint a latin-amerikai átlaghoz.

| Ország | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Argentína | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Brazília | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Costa Rica | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Ecuador | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Kolumbia | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Mexicó | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Venezuela | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |

46. táblázat: A Latin-Amerika klaszterbe tartozó országok felhatalmazás jellemzői tesztsáv képzés alapján

8. Megvitatás

A továbbiakban kérdéscsoportonként összegzem röviden az eredményeimet, az előzetes várakozásaimtól eltérő összefüggéseket, valamint azon kérdéseket, témákat, melyeket további kutatásra javaslok.

Kutatási kérdéscsoport I.: Kultúra és felhatalmazás kapcsolat

Hipotézis 1: A felhatalmazás minták kultúrafüggők.

Felhatalmazás változók alapján az egyes kultúra klaszterekbe tartozó országok a klaszteren belül viszonylag homogén csoportokat alkotnak, míg klaszterek között elkülönülnek.

A felhatalmazás minták kultúrafüggésének vizsgálata kapcsán sikerült beazonosítanom a felhatalmazás erősen kultúrafüggő dimenzióit, valamint sikerült kulturálisan homogén csoportokat, közeli szomszédokat kimutatnom. A GLOBE kultúra klasztereit közel 90%-os pontossággal sikerült diszkriminancia analízis segítségével reprodukálni. A 2 kutatásban résztvevő 45 ország közül 40 ugyanabba a klaszterbe sorolódott a kultúra és a felhatalmazás változók alapján.

Hipotézis 2: A felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulását befolyásolják a nemzeti kultúra értékei.

Kutatásom ezen fázisában a nemzeti kultúra és a felhatalmazás összefüggéseinek igazolása érdekében a GLOBE kultúra kutatás dimenziói és vállalati felhatalmazás kutatás változói közötti lineáris kapcsolat nagyságát és irányát tártam fel. Az eredményeim alapján egyértelműen alátámasztást nyert a nemzeti kultúra bizonytalanságkerülés dimenziójának és a felhatalmazásnak negatív korrelációja. Be tudtam bizonyítani továbbá a leíró nemzeti kultúra csoportkollektívizmus dimenziójának felhatalmazásra tett pozitív hatását. Az adott kultúrához tartozó egyén közösségi orientációja pozitívan korrelál a felhatalmazással, vagyis a szűkebb közösséghez való tartozás jelentősége, a csoporthoz való lojalitás a saját csapatra vonatkozó büszkeség és a felhatalmazottság érzet kölcsönösen erősítik egymást. Míg a csoportkollektívizmus viszonylatában a korrelációs elemzések alátámasztották a hipotézisben szereplő pozitív összefüggést, addig az intézményi kollektívizmus értékeit és a felhatalmazottság értékeit összevetve érdekes és további kutatásokra érdemes összefüggést találtam: a nemzeti szinten megjelenő intézményi kollektívizmus és a

szervezeti szinten megjelenő felhatalmazás negatívan korrelálnak. Az intézményi kollektívizmus ellenpólusaként megjelölt individualizmus és a felhatalmazás pozitív viszonyából arra következtethetünk, hogy a felhatalmazás jelensége és a vállalati felmérés által feltárt dimenziói individuális kultúrákban inkább értelmezhetők. Elemzéseim eredményeként a legerősebb negatív korrelációt a leíró nemzeti kultúra intézményi kollektívizmus és a felhatalmazás egyéni felelősség változója között találtam. Vagyis egy kultúrában minél inkább bátorítják és jutalmazzák a közösségi cselekvést és hozzájárulást az egyéni cselekvéssel és hozzájárulással szemben, annál kevésbé törekcsenek a munkakörhöz tartozó egyéni felelősség tisztázására. Tehát az egyén minél inkább tágabb közösségbe integrálódik, annál kisebb jelentőséget tulajdonít az egyéni felelősség tisztázásának.

A következőkben azon – a hipotézisemben szereplő - összefüggésekre térek ki részletesen, melyeket az empirikus kutatásaim során, a rendelkezésemre álló adatok alapján nem sikerült bizonyítanom. Nem kaptam a várakozásaimnak megfelelő negatív korrelációs eredményeket a hatalmi távolság és a felhatalmazás kapcsolatának elemzésekor. Az eredmények nem támasztották alá azt az előzetes várakozásomat, hogy a nemzeti kultúra teljesítmény-, illetve jövőorientált jellege kedvez a felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának.

Hatalmi távolság

A rendelkezésemre álló szekunder adatok alapján nem sikerült bizonyítanom a hatalmi távolság és a felhatalmazás negatív korrelációját. A felhatalmazás változók közül a vezetői bizalom esetében mutattak az eredmények szignifikáns és viszonylag erős negatív korrelációt a hatalmi távolsággal. Ez az összefüggés alátámasztja, hogy a kis hatalmi távolsággal rendelkező társadalmakban a vezetők jobban bíznak abban, hogy embereik józan ítélőképességüket használva végzik munkájukat.

Teljesítmény-orientáció

Érdekes kérdést vet fel a vállalati felmérés alapján a leíró nemzeti kultúra teljesítményorientáció dimenziója és a felhatalmazás között fennálló negatív korreláció. A GLOBE kutatás definíciója szerint a teljesítményorientáció értékéből arra következtethetünk, hogy egy társadalom vagy szervezet mennyire bátorítja a

csoporthatárokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért. A közepes, illetve alacsony mértékű teljesítményorientáció szervezeti szinten arra utal, hogy a vizsgált szervezeti kultúrákban a jutalmak elsősorban nem a teljesítményhez, hanem a pozícióhoz kötődnek, az előléptetések nem teljesítmény alapúak, a külső ösztönzők dominálnak a belső hajtóerőkkel szemben.

Jövő-orientáció

Hasonló a helyzet a leíró nemzeti kultúra jövőorientáció dimenziója és a felhatalmazás összefüggésének viszonylatában. A kutatási eredmények elemzése előtt a GLOBE interpretáció ismeretében azt vártam, hogy a jövőorientált kulturális környezet kedvez majd a felhatalmazás kialakulásának, de az eredmények ezzel ellentétben negatív korrelációt mutatnak. Vagyis az adatok nem igazolták azt a feltevésemet, hogy a jövőorientált magatartásformák – mint például az előre tervezés vagy a profit-visszaforgatás, jövőbe történő befektetés - preferált alkalmazása és kulturális szinten való megjelenése magával vonja a munkavállalói készségek, képességek maximális kibontakoztatását eredményező felhatalmazó működési mód alkalmazását is. Várakozásomat arra alapoztam, hogy a felhatalmazás alapjainak megteremtése, a támogató vezetői magatartás, a folyamatos visszajelzés adása, a beosztottak fejlesztése egyfajta hosszútávon megtérülő befektetést jelent a vállalat legértékesebb erőforrásába. A várttal ellentétes összefüggésre mindeközéig nem találtam magyarázatot.

Kutatási kérdéscsoport II.: Vezetés és felhatalmazás kapcsolat

Hipotézis 3: A munkavállalói felhatalmazottság érzet és a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások összefüggnek.

A felhatalmazás és a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások összefüggését legerősebben a csoportorientáció viszonylatában sikerült bizonyítanom. Az a csoportorientált vezető, aki képes ütőképes csapatot létrehozni és a csapathatárokat a közös cél érdekében motiválni, aki bízik csapatában, ösztönzi és támogatja a csapatszintű döntések meghozatalát és folyamatos visszajelzéseivel segíti a csoporthatárokat folyamatos fejlesztését, viselkedésével példát mutat, az vezetői magatartásával megalapozza a felhatalmazó kultúra kialakítását.

Várakozásaimnak megfelelően szintén pozitív korrelációkat találtam a karizmatikus leadership változó és a felhatalmazás változók között. A karizmatikus vezető hitelessége, értékvezérelt működési módja tükröződik az integritás változóval fennálló magas korrelációban. A karizmatikus változó által magába foglalt jövőkép alkotás és inspirálás eredményeként nő a munkavállalók motivációja és energiaszintje. A legerősebb korrelációt azonban a karizmatikus vezetői változó és a felhatalmazás fejlesztési változója között igazolták az adatok. Az empowerment által a munkatársak tudásából és késztetéséből álló belső energiák szabadulnak fel.

A vállalati felhatalmazás felmérés eredményei alapján nem sikerült egyértelműen igazolnom az énközpontú leadership változó és a felhatalmazás változók negatív, valamint a résztvevő leadership változó és a felhatalmazás változók pozitív korrelációját. Az önérdek vezérelt, hatalomföltő, támadó és konfliktusgerjesztő vezetői viselkedés az én empowerment felfogással és modellemmel ellentétes, így az eredmények közt megjelenő gyenge negatív korrelációknál sokkal erősebbeket vártam volna. Szintén meglepett, hogy a résztvevő leadership változó és a felhatalmazás változók nem mutattak erős pozitív korrelációt. Az okok keresése során felmerült bennem, hogy esetleg itt is a Bakacsi (1999) által kimutatott ingahatás érvényesül, vagyis, ahol magas a felhatalmazás, ott nem jut eszébe a munkavállalóknak a kérdőív kitöltése során a sikeres vezető kritériumai között kihangsúlyozni a résztvevő változókat (nem autokratikus, nem részvételtől elzárkózó, delegáló), míg ahol alacsony a felhatalmazás ott erős az igény arra, hogy megjelenjen ez a faktor a vezetőknél. Ha azonban ebben a relációban valóban érvényesül az ingahatás, akkor annak a többi leadership változó és a felhatalmazás változók viszonylatában is éreztetni kellene hatását.

Kutatási kérdéscsoport III.: Bizalom és felhatalmazás kapcsolat

Hipotézis 4: A munkavállalói felhatalmazottság érzet bizalmi alapokra épül.

A felhatalmazottság érzet és a bizalom erős pozitív korrelációját bizonyítani tudtam a vállalati kérdőívre adott válaszok elemzése által. A várt eredményeket kaptam a vezetők által teremtett légkör, az emberekbe vetett bizalom, a felelősségi körök, játékszabályok tisztázottsága és a munkavállalók felhatalmazottság érzetének viszonylatában. A munkavállalók akkor tudnak élni a felhatalmazás lehetőségével, akkor érzik magukat igazán felhatalmazottnak, ha egyértelműen tisztázott a mozgásterük, ha bízhatnak a vállalat és a felhatalmazók játékszabályaiban, vagyis abban, hogy nincsenek rejtett vagy utólag kreált szabályok és biztosak lehetnek abban, hogy negatív következmények nélkül hangot adhatnak aggodalmaiknak. A felhatalmazás létrejöttének feltételeit vizsgálva alátámasztást nyert a kollégák észlelt integritásának és a felhatalmazottságának összefüggése. A felhatalmazónak bízni kell tudnia abban, hogy a kollégák tudásukat, képességeiket, józan ítélőképességüket a vállalat érdekeinek szolgálatában szeretnék maximális hatásfokkal kamatoztatni és ezzel párhuzamosan felelősséget vállalnak eredményeikért.

Elemzéseim igazolták továbbá, hogy amennyiben a kölcsönös bizalmi viszony létrejötte által megteremtődik a felhatalmazás feltétele, akkor a felhatalmazás érzet következményeként magas lesz a munkavállalók elégedettsége, elkötelezettsége, maradási hajlandósága, tulajdonosi szemlélete és energiaszintje.

Hipotéziseim kifejtése és igazolása során bizonyos esetekben szembesülnöm kellett a szekunder mintavétel hátrányaival, a vállalati kérdőív hiányosságaival. A bizalom alapú felhatalmazás modellem elemeit és összefüggéseit egy saját fejlesztésű – önbizalomra, a felhatalmazott képességeibe vetett bizalomra és rendszerbizalomra is kiterjedő - kérdőívvel a későbbiekben érdemes lehet tovább vizsgálni.

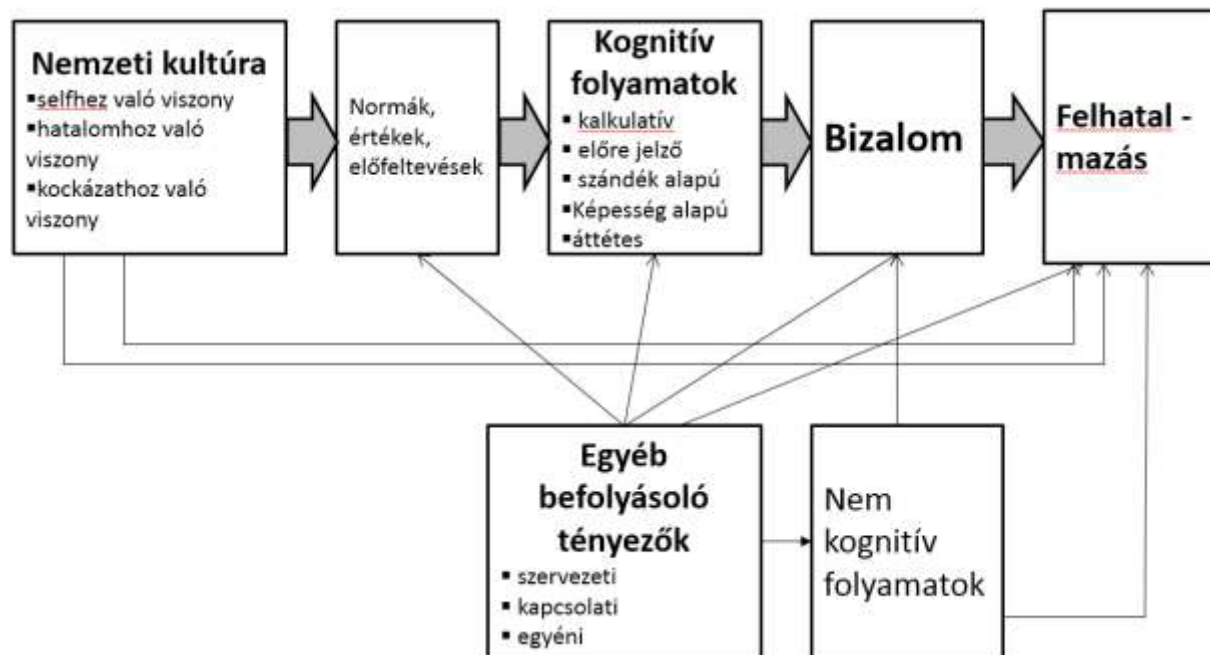
A bizalom alapú felhatalmazással és az erre épülő modellemmel kapcsolatban érdekes – további kutatásra érdemes kérdés – hogy milyen szinten és mélységben van szükség bizalomra ez egyes dimenziókban ahhoz, hogy megvalósuljon a felhatalmazás. Máshogy megközelítve a kérdést érdekes lenne megvizsgálni, hogy melyek a szükséges és elégséges, illetve melyek a szükséges, de nem elégséges feltételei bizalmi szempontból az empowermentnek. Mely relációkban kell feltétlenül és maximálisan bízni a felhatalmazónak és felhatalmazottnak, és melyekben elég a bizalom egy alap szintjének

megléte. A rendszerbizalom kapcsán szintén vizsgálandó a makro- illetve mikrokontextus elhatárolása, milyen körre kell kiterjednie a bizalomnak a felhatalmazás feltételeinek megvalósulásához.

A kognitív bizalomépítési folyamatok szerepe a felhatalmazás kulturális mintázottságában

A bizalom és kultúra összefüggésének 4.3 fejezetben kifejtett összefüggései további kutatásra érdemes kérdést vetnek fel: magyarázható-e a felhatalmazás kulturális mintázottsága a befogadó (nemzeti) kultúrák bizalomépítésre gyakorolt hatása által.

Doney és munkatársai (1998) modelljét a felhatalmazással kiegészítve érdemes tanulmányozni a nemzeti kultúrák értékeinek hatását a kognitív bizalomépítési folyamatokon keresztül a felhatalmazásra.



69. ábra: A nemzeti kultúrák értékeinek hatása a kognitív bizalomépítési folyamatokon keresztül a felhatalmazásra

Forrás: Doney et al., 1998 alapján továbbfejlesztett

Doney és munkatársai kutatása alapján összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a hatalmi távolság nemzeti, társadalmi szinten megjelenő alacsony szintje a szándék alapú, illetve áttétes bizalomépítés folyamatok kialakulásának kedvez, míg a hatalmi távolság magas szintje a kalkulatív, előrejelző és képesség alapú bizalomépítési folyamatok intenzív jelenlétét segítik elő.

A kevésbé bizonytalanságkerülő társadalmakban, ahol a meglévő kapcsolatok opportunistá viselkedés által való fenyegetettsége kevésé tűnik riasztónak a társadalom tagjai számára, az opportunistá viselkedésre alapuló kalkulatív döntési és bizalomépítési folyamat jellemzőbb, míg a magas bizonytalanság kerülés a többi bizalomépítési folyamat megerősödését vonja maga után.

Az egyén önmagához való viszonyának szemszögéből vizsgálva megállapíthatjuk, hogy individualista értékek dominanciája esetén, a kalkuláción és képességeken alapuló döntési folyamatok kerülnek előtérbe a bizalomépítésben, míg a kollektív normák megjelenése társadalmi szinten az előrejelzésen, kiszámíthatóságon, szándékon, motiváción és bizalom átruházáson alapuló folyamatoknak kedvez.

A bizalomépítés szempontjából kiemelt nemzeti kultúraváltozók és a vállalati felhatalmazás felmérés bizalomhoz kapcsolódó változóinak kapcsolatát elemezve többnyire az előzetes várakozásaimnak megfelelő korrelációkat kaptam.

Az individualizmus-kollektívizmus viszonylatában azonban, azzal a meglepő, de a felhatalmazás kulturális mintázottságának elemzésekor már felmerült összefüggéssel találkoztam, hogy nem a kollektívizmus, hanem az individualizmus értékei korrelálnak pozitívan a bizalom változókkal.

A felhatalmazás, bizalom és a nemzeti kultúra értékeinek összefüggéseit, valamint a felhatalmazás kognitív bizalomépítés szemszögéből történő vizsgálatát izgalmasnak, további kutatásokra érdemesnek tartom.

9. Köszönetnyilvánítás

Ezúton is szeretnék köszönetet mondani

- témavezetőmnek, Dr. Kovács Zoltánnak, aki az első perctől kezdve hitt a kutatásom sikerében, és aki a munka során folyamatosan támogatott szakmailag és emberileg egyaránt,
- a GLOBE kutatás hazai vezetőjének, Dr. Bakacsi Gyulának az értékes konzultáció lehetőségeikért és a nemzetközi adatbázis elérhetővé tételéért,
- a bizalom téma szakértőjének, Dr. Sass Juditnak, aki mindig ott volt, ha tanácsra volt szükségem,
- az SPSS varázslójának, Villányi Benjáminnak a statisztikai elemzésekben nyújtott segítségéért,
- Velősy Anitának a folyamatos háttértámogatásáért,
- Turák Anitának a dolgozat végső formába öntésében nyújtott segítségéért,
- Édesanyámnak és minden családtagnak, akik mellettem állt, ült, túrt és dolgozott az elmúlt évek során,
- Kállai Gyöngyinek a 'fertőző' HR szakmai maximalizmusáért és folyamatos biztatásáért,
- korábbi munkáltatómnak, aki felhatalmazott arra, hogy az empowerment survey eredményeivel szabadon 'garázdálkodjak',
- munkahelyi vezetőimnek – Kovács Évának, Mészáros Dávidnak és Iván Lászlónak -, akik nemcsak, hogy örültek a tudományos kíváncsiságomnak, de lehetőséget biztosítottak arra, hogy munka mellett kutassak és a szakirodalomból olvasottakat a gyakorlatban teszteljem.

Irodalomjegyzék

Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.

Andó, I. (2011). Doktori disszertáció: Úton a felhatalmazás felé, A felhatalmazás alkalmazhatóságának kutatása a hazai üzleti kultúrában, *Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudomány Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola*.

Argyris, C. (1999). Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája. *Harvard Business Manager*, 1/99. 39-46.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3). 249–269.

Aryee, S., Chen, Z.X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59 (7). 793–801.

Ashkanasy, N. M. - Trevor-Roberts, E. - Earnshaw, L. (2002). The Anglo Cluster: Legacy of the British Empire, *Journal of World Business*, Vol 37, No 1, 28-39.

Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8). 951–968.

Bakacsi, Gy. (1996). *Vezetés-Szervezés*, Aula Kiadó, 128.o.

Bakacsi, Gy. (1999). The Pendulum Effect: Culture, Transition, Learning. in: Makó, Cs., Warhurst, C.(ed.):*The Management and Organisation of Firm in the Global Context. Institute of Management Education, University of Gödöllő and the Department of Management and Organisation*, Budapest University of Economic Sciences, Budapest. pp. 111-118.

Bakacsi, Gy. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*.

- Bakacsi, Gy., Takács, S., Karácsonyi, A., Imrek, V. (2002). Eastern Europe Cluster: Tradition and Transition, *Journal of World Business*, Vol 37, No 1, pp 69-80
- Bakos, R. (2006). Munkavállalói elégedettség a GLOBE kutatás tükrében, szakdolgozat, *Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet*
- Barber, B. (1983). The logic and limits of trust. *New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.*
- Bartolomé, F. (1989). Nobody Trusts the Boss Completely – Now What? *Howard Business Review* (2.) 135 – 143.
- Bartunek, J.M., Spreitzer, G.M. (2006). The Intredisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century. *Journal of Management Inquiry*, September 2006. 255-273.
- Becerra, M., Huemer L. (2000). Moral character and relationship effectiveness: An empirical investigation of trust within organizations. Phd dolgozat, *www.nd.edu*
- Bennis, W, Nanus, B. (1985). Leaders. *New York Harper & Row.*
- Bijlsma-Frankema, K., Weibel A., Bunt, G.G. (2007). A few cues to trust: bounded rationality on board in the search of antecedents of trust in managers. *23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria, July 5-7, 2007.*
- Bíró B., Serfőző M. (2003). Szervezetek és kultúra. *In Hunyadi Gy., Székely M., (szerk.) Gazdaságpszichológia, Osiris, Budapest.* 481-541.
- Blanchard, K.H., Carlos, J.P., Randolph, W.A. (1995). The empowerment barometer and action plan. *Escondido, CA: Blanchard Training and Development.*
- Blanchard, K. Carlos, J.P., Randolph, A. (1998). Empowerment A felelősség hatalma. *SHL Hungary Kft.*
- Block, P. (1987). The empowered manager: Positive political skills at work. *San Francisco: Jossey-Bass.*
- Block, P. (1993). Stewardship: Choosing service over self interest. *San Francisco, CA. Berrett-Koehler Publishing.*
- Burke, W.W. (1986). Leadership as empowering others. *In S. Srivastva (Ed.).*
- Butler, J.K., Cantrell, R.S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.

- Butler, J. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17 (3) 643-663.
- Byham, W.C.-Cox, J. (é.n.). N-ERG! (A felhatalmazás villáma). *Rész-Vétel Alapítvány. Kézirat gyanánt.*
- Cappelli, P. Neumark, D. (2001). Do high- performance: Work practice improve establishment- level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (4). 737-752.
- Carless, S.A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4). 405-425.
- Chen, G., Klimoski, R.J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46 (5). 591-607.
- Chen, G. Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D., Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2). 331-346.
- Conger, J.A, Kanungo, R.N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13. 471-482.
- Conger, J.A. (1989). Leadership: The art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3(1). 17-24.
- Conner, D.R. (1993). *Managing at the Speed of Change. Villard Books, New York.*
- Corsun, D.L., Enz, C.A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52 (2). 205-225.
- Creed, W.E.D., Miles, R.E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage. 16-38.
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, Cambridge, MA: Basil Blackwell. 49-72.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13. 123-139.

- Dirks, K.T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84. 435 -455.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997). An examination of trust in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing*, 2 (April). 35-51.
- Doney, P.M., Cannon, J.P., Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*, 23(3). 601-620.
- Dorfman, P.W., Hanges, P.J., Brodbeck, F.C. (2004). Leadership and Cultural Variation: The identification of Culturally Endorsed Leadership profile. In: House, R.J. et al: *Culture, leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London
- Early, P.C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34. 565-581.
- Ergeneli, A., Sag, G., Ari, I., Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60 (1). 41–56.
- Ertük, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the association between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 19 (4). 409-441.
- Eylon, D., Au, E.Y. (1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension, *International Journal of Intercultural Relations*, 23 (3). 373-385.
- Fink, G., Kölling M., Neyer A. (2005). *The Cultural Standard Method*, working paper, letöltés: <http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf>
- Folger, R., Konovsky, M.A., Cropanzano, R. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 14, Greenwich, CT: JAI Press. 129-177.
- Fukuyama, F. (1996). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *Simon & Schuster, New York*.
- Gibson, C., Porath, C.L., Benson, G., Lawler III, E.E. (2007). What Results When firms Implement Practices: The Differential Relationship Between Specific Firm Practices, Firm Financial Performance, Customer Service, and Quality. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6). 1467–1480.

- Gist, M., Mitchell, T. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*, 17. 183-211.
- Goris, J.R., Vaught, B.C., Pettit, J.D .Jr. (2003). Effects of Trust in Superiors and Influence of Superiors on the Association between Individual Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17 (3). 327-343.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: A theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91. 481-510.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38. 85-112.
- Gupta, V., Hanges,P.,Dorfman,P. (2002). Cultural Clusters: Methodology and Findings. *Journal of World Business*, Vol 37, No 1., pp 11-15.
- Gupta,V.,Surie,G.,Javidan,M.,Chhokar,J.(2002). Southern Asia Cluster:Where the Old Meets the New?, *Journal of World Business*, Vol 37, No1, pp 11-15.
- Hand, M. (2009). „Empowerment – csak akarni kell”. *CEO Magazin*, 2009. év, X. évfolyam 3. szám. 22-26.
- Hanges, P.J., Dickson, M.W. (2004). The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales, In: *House, R.J. et al. (eds.): Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies. Sage Publication, London.*
- Hersey P., Blanchard, K. (1988). Management of Organizational Behavior. *Utilizing Human Resources*, 5th ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Herzberg, F. Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The motivation to work. *John Wiley & Sons, New York.*
- Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work related values. *Beverly Hills, CA: Sage.*
- Hofstede, G., Hofstede G.J. (2005). Cultures and Organizations, Software of the Mind. *McGraw-Hill, New York.*
- House, R., Aditya, R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3). 409-473.

- House, R.J. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the GLOBE: an Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business, Vol 37, No 1.*, 3-10.
- House, R., Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R.J. House (Szerk.), *Culture Leadership and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London. 9-26.
- Javidan, M. (2004). Performance Orientation. In R.J. House (Szerk.), *Culture Leadership and Organizations - The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publication, London. 9-26.
- Jorge Correia Jesuino (2002). Latin Europe cluster: from South to North, *Journal of World Business, Vol 37, No 1*, 81-89.
- Kabasakal, H. - Bedur, M. (2002). Arabic cluster: a bridge between East and West, *Journal of World Business, Vol 37, No 1*. 40-54.
- Kanter, R.M. (1977). Men and women of the corporation. *New York: Basic Books*.
- Karácsonyi, A. (2006). A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében, Ph.D. értekezés, *Budapesti Corvinus Egyetem*.
- Kirkman, B. Rosen, B. (1999). Beyond self- management: The antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42 (1)*. 58–71.
- Klein S. (2007). Vezetés- és szervezetpszichológia. *SHL, Budapest*.
- Kluckhohn-Strodbeck (1961). *Cultura- A Critical Review*. *Harward University Press*.
- Koberg, C.S., Boss, W., Senjem, J.C., Goodman, E.A. (1999). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. *Group and Organization Management, 34 (1)*. 71–91.
- Krainer, M.L., Seibert, S.E., Liden, R.C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement, 59 (4)*. 127–142.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology, 50*. 569-598.
- Kreisberg, S. (1992). Transforming power: Domination, empowerment, and education. *Albany, NY: State University of New York Press*.

- Lane, C. (1998). „Theories and issues in the study of trust”, in Lane C. and Bachmann, R. (Eds.), *Trust within and between organizations*, Oxford University Press, New York, 1-30.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A., Benson, G. (2001). *Organizing for High Performance: Employee Involvement, TQM, Reengineering, and Knowledge Management in the Fortune 1000*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewicki, R.J., Bunker, B.B. (1995). Trust in relationships: A model of development and decline. In B.B. Bunker, J.Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, San Francisco: Jossey-Bass.: 133-173.
- Lewin, K. Lippit, P., White, R.K. (1975). Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In Pataki Ferenc (szerk.): *Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*. 159-191.
- Lewis, D.J., Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63. 967-985.
- Liden, R.C., Tewksbury, T.W. (1995). Empowerment and work teams. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resources management*. Oxford, England: Blackwell. 386–403.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Sparrow, R.T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3). 407-416.
- London, M. (1993). Relationships between career motivation, empowerment and support for career development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 66, 55-69.
- MacDuffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2). 197–221.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect- and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 24-59.

- McKnight, D.H., Chervany, N.L. (1996). The meaning of trust. *Working Paper*, www.misrc.umn.edu, 96-04.
- Menon, S.T. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology. An international Review*, 50. 153-180.
- Meyerson, D., Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24 (6). 623-647.
- Meyerson, D., Weick K.E., Kramer R.M., (1996). Swift trust and temporary groups. In: *Kramer, R.M., Tyler, T.R. (szerk.): Trust in Organizations SAGE Publications, Thousand Oaks.*
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In *R.M. Kramer, T.R. Tyler (Eds.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage. 261-287.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organisation. Beverly Hills, Cali.: Sage.*
- Musa R. (2005). A Proposed Conceptual Framework Of Satisfaction—Attitudinal Loyalty—Behavioural Loyalty Chain: Exploring The Moderating Effect Of Trust? *ANZMAC 2005 Conference: Relationship Marketing (Consumer)*. 44-51
- Neilsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. In *S. Srivastva (Ed.), Executive power, San Francisco: Jossey-Bass.* 78-110.
- Noorderhaven, N.G.,Tidjani,B., (2001). Culture, governance and economic performance: An explorative study with a special focus on Africa. *International Journal of Cross-Cultural Management* 1. 31-52.
- Pacanowsky, M., O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs* 50, 127-147.
- Pfeffer, J., Cialdini, R.B., Hanna, B., Knopoff, K. (1998). Faith in supervision and he self-enhancement bias: Two psychological reasons why managers don't empower workers. *Basic and Applied Social Psychology*, 20 (4). 313-321.
- Quinn, R.E., Spreitzer, G.M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26 (2). 37-49.
- Randolph, W.A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 24 (4). 19-32.

- Rempel, J.K., Holmes, J.G., Zanna, M.D. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49. 95-112.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. (1986). How do I trust thee? *Psychology Today*, 20 (2): 28-34.
- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., Lawler, J.J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the U.S., Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5). 643-658.
- Rogers, C.R. (1978). Carl Rogers on Personal Power. *Constable, London*.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23. No 3, 393-404.
- Sashkin, M., Sashkin, M. (1990). Leadership and culture building in schools: Quantitative and qualitative understandings. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Boston, MA*.
- Sass J. (2005). Bizalom a szervezetekben, *In: Faragó, K., Kovács, Z. (szerk.) Szervezeti látleletek, Akadémiai Kiadó, Budapest*
- Sass J. (2008). A vezetőbe vetett bizalom és annak hatása a bizalmi döntésekre. A bizalom csapdája. *In Erős, F. (szerk.) Megismerés, reprezentáció, értelmezés – 10 éves a PTE Pszichológiai Doktori Iskolája, Pécs. 53-69.*
- Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership (1st ed.). *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Schein, E.H. (1987). Szervezéslélektan. *Közgazdasági és Jogi Kvk, Budapest*
- Seibert, S.E., Silver S.R., Randolph.W.A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47. 332-349.
- Shepard, B.H., Sherman, D.M. (1998). The grammar of trust: A model and general implications. *Academy of management Review*, 23 (3). 422-437.
- Sparrowe, R.T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17 (3). 51–73.

- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38. 1442–1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39 (2). 483–504.
- Spreitzer, G.M. (1997). Toward common ground in defining empowerment. In R.W. Woodman, W.A. Pasmore (eds) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Spreitzer, G.M. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper and J. Barling (eds): *The Handbook of Organizational Behavior*. Sage Publications.
- Staw, B.M., Epstein, L. (2000). What bandwagons bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation, and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45 (4). 523–559.
- Strub, P.J., Priest, T.B. (1976). Two patterns of establishing trust: The marijuana user. *Sociological Focus*, 9. 399-411.
- Sutermeister, R.A. (1966). Ember és termelékenység. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*.
- Swift, C., Levine, G. (1987). Empowerment: An emerging mental health technology. *Journal of Primary Prevention*, 8 (1–2). 71–94.
- Szabo, E., Brodbeck, F., Den Hartog, D.N., Reber, G. Weibler, J., Wunderer, R. (2002). The Germanic Europe Cluster: Where Employees Have a Voice. *Journal of World Business*, Vol 37, No 1, 55-68.
- Tan, H.H., Wasti, S.A., Eser, S. (2007). Location, location, location: Antecedents of trust across hierarchical and geographical positions. *23rd EGOS Colloquium, Vienna, Austria, July 5-7, 2007*.
- Tarnai M. (2003). A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Hunyadi, Gy.,–Székel, M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia, Osiris, Budapest*. 676-715.
- Tenner, A.R. De Toro, I.J. (1996). TQM – Teljes körű minőségmenedzsment. *Műszaki Könyvkiadó Budapest*.

- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An „interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15. 666-681.
- Triandis, H.C. (1972). The analysis of subjective culture. *New York: Wiley*.
- Tymon, W.G. Jr. (1988). An empirical investigation of a cognitive model of empowerment. *Unpublished doctoral dissertation. Temple University, Philadelphia*.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision making. *University of Pittsburgh Press, Pittsburgh*.
- Wallach, V.A., Mueller, C.W. (2006). Job characteristics and organizational predictors of psychological empowerment among paraprofessionals within human service organizations: An exploratory study. *Administration in Social Work*, 30 (1). 95–115.
- Wat, D., Shaffer, M.A. (2005). Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review*, 34 (4). 406–422.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A., Werner, J.M. (1998). Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 3. 513-530.
- Zimmerman, M.A. (1984). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18 (1). 169-177.

Ábrák jegyzéke

| | |
|---|-----|
| 1. ábra: Andó Ildikó 5 tényezős felhatalmazás modellje | 25 |
| 2. ábra: Kultúrába ágyazott BEEF modell | 28 |
| 3. ábra: A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők | 32 |
| 4. ábra: GLOBE kutatási modell | 48 |
| 5. ábra: A munkavállalók bizalom percepcióját befolyásoló tényezők | 57 |
| 6. ábra: A nemzeti kultúra hatása a bizalomépítési folyamatokra | 60 |
| 7. ábra: Az értekezés átfogó alapmodellje | 69 |
| 8. ábra: Felhatalmazással kiegészített GLOBE kutatási modell | 71 |
| 9. ábra: Bizalom alapú felhatalmazás modell | 80 |
| 10. ábra: Kutatási kérdéscsoport I.: Kultúra- felhatalmazás kapcsolat..... | 89 |
| 11. ábra: Felhatalmazás változók alapján előállított K-középpontú klaszterek (5) | 91 |
| 12. ábra: Felhatalmazás változók alapján előállított K-középpontú klaszterek (10) | 92 |
| 13. ábra: Felhatalmazás alapú hierarchikus klaszterezés (legtávolabbi szomszéd módszer) | 93 |
| 14. ábra: Felhatalmazás alapú hierarchikus klaszterezés (Ward módszer)..... | 94 |
| 15. ábra: Megfigyelések és centroidok a kanonikus térben a leíró kultúra változók alapján | 96 |
| 16. ábra: Megfigyelések és centroidok a kanonikus térben a felhatalmazás változók alapján | 97 |
| 17. ábra: Kutatási kérdéscsoport II.: Vezetés- felhatalmazás kapcsolat..... | 105 |
| 18. ábra: Kutatási kérdéscsoport III.: Bizalom- felhatalmazás kapcsolat..... | 108 |
| 19. ábra: Az Angolszász klaszter leíró kultúra eredményeinek világtágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 112 |
| 20. ábra: Az Angolszász klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése..... | 114 |
| 21. ábra: A sikeres vezetés angolszász leadership jellemzőinek eltérése a világtágtól .. | 114 |
| 22. ábra: Az angolszász országok felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 116 |
| 23. ábra: Az Észak-Európa és a Germán-Európa klaszter kulturális jellemzőinek összehasonlítása | 117 |
| 24. ábra: Az Észak-Európa klaszter leíró kultúra eredményeinek világtágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban..... | 118 |
| 25. ábra: Az Észak-Európa klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei..... | 119 |
| 26. ábra: Az Észak-Európa klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 119 |
| 27. ábra: A sikeres vezetés észak-európai leadership jellemzőinek eltérése a világtágtól | 120 |
| 28. ábra: Észak-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva ... | 121 |
| 29. ábra: Az Észak-Európa klaszterbe tartozó országok egymáshoz viszonyított felhatalmazás eredményei..... | 121 |
| 30. ábra: A Germán klaszter leíró kultúra eredményeinek világtágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 122 |

| | |
|--|-----|
| 31. ábra: A Germán klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei | 123 |
| 32. ábra: A Germán klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 124 |
| 33. ábra: A sikeres vezetés germán leadership jellemzőinek eltérése a világlágtól | 124 |
| 34. ábra: Germán-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 125 |
| 35. ábra: A Germán-Európa klaszterbe tartozó országok egymáshoz viszonyított felhatalmazás eredményei | 126 |
| 36. ábra: A Kelet-Európa klaszter leíró kultúra eredményeinek világlágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 127 |
| 37. ábra: A Kelet-Európa klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 128 |
| 38. ábra: A sikeres vezetés kelet-európai leadership jellemzőinek eltérése a világlágtól | 129 |
| 39. ábra: Kelet-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 130 |
| 40. ábra: A Latin-Európa klaszter leíró kultúra eredményeinek világlágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 132 |
| 41. ábra: A Latin-Európa klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei | 133 |
| 42. ábra: A Latin-Európa klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 134 |
| 43. ábra: A sikeres vezetés latin leadership jellemzőinek eltérése a világlágtól | 134 |
| 44. ábra: Latin-Európa felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 135 |
| 45. ábra: Az Arab klaszter leíró kultúra eredményeinek világlágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 137 |
| 46. ábra: Az Arab klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei | 137 |
| 47. ábra: Az Arab klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 138 |
| 48. ábra: A sikeres vezetés arab leadership jellemzőinek eltérése a világlágtól | 139 |
| 49. ábra: Az Arab klaszter felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 140 |
| 50. ábra: A Dél-Ázsia klaszter leíró kultúra eredményeinek világlágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 142 |
| 51. ábra: A Dél-Ázsia és az Arab klaszter kulturális jellemzői | 142 |
| 52. ábra: A Dél-Ázsia klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei | 143 |
| 53. ábra: A Dél-Ázsia klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 144 |
| 54. ábra: A sikeres vezetés dél-ázsiai leadership jellemzőinek eltérése a világlágtól | 144 |
| 55. ábra: A Dél-Ázsia klaszter felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 145 |
| 56. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró kultúra eredményeinek világlágtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 147 |
| 57. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró kultúra eredményei az egyes kultúra dimenziókban | 147 |
| 58. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter országainak leíró kultúra eredményei az egyes kultúradimenziók mentén | 148 |

| | |
|---|-----|
| 59. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 149 |
| 60. ábra: A sikeres leadership összetevői a Konfuciánus Ázsia országában | 149 |
| 61. ábra: A sikeres vezetés konfuciánus leadership jellemzőinek eltérése a világtól | 150 |
| 62. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva | 151 |
| 63. ábra: A Konfucius Ázsia klaszter országainak egymáshoz viszonyított felhatalmazás eredménye | 151 |
| 64. ábra: A Latin-Amerika klaszter leíró kultúra eredményeinek világtól való eltérése az egyes kultúra dimenziókban | 153 |
| 65. ábra: A Konfuciánus Ázsia klaszter leíró kultúra eredményei az egyes kultúra dimenziókban | 153 |
| 66. ábra: A Latin-Amerika klaszter leíró és normatív kultúra eredményeinek eltérése | 155 |
| 67. ábra: A sikeres vezetés latin-amerikai leadership jellemzőinek eltérése a világtól | 155 |
| 68. ábra: Latin-Amerika felhatalmazás eredményei a klaszterek átlagához viszonyítva .. | 156 |
| 69. ábra: A nemzeti kultúrák értékeinek hatása a kognitív bizalomépítési folyamatokon keresztül a felhatalmazásra | 164 |

Táblák jegyzéke

| | |
|---|-----|
| 1. táblázat: A kultúra-összehasonlító módszerek áttekintése | 33 |
| 2. táblázat: GLOBE klaszterek | 40 |
| 3. táblázat: A GLOBE kérdőív leadership változói..... | 49 |
| 4. táblázat: GLOBE Implicit Leadership Változók definíciói..... | 50 |
| 5. táblázat: A bizalmat befolyásoló tényezők..... | 55 |
| 6. táblázat: A bizalomépítési folyamatok tudományos megközelítései és alapfeltevései | 61 |
| 7. táblázat: A kollektívizmus hatása a kognitív bizalomépítési folyamatra | 64 |
| 8. táblázat: A hatalmi távolság hatása a kognitív bizalomépítési folyamatokra | 66 |
| 9. táblázat: A bizonytalanság kerülés hatása a kognitív bizalomépítési folyamatokra | 67 |
| 10. táblázat: A bizalom kialakulását befolyásoló értékelési típusok a kultúra selfhez, hatalomhoz és kockázathoz való viszonya függvényében | 67 |
| 11. táblázat: Szervezeti viszonyok a kis és nagy hatalmi távolságú kultúrákban | 72 |
| 12. táblázat: Szervezeti viszonyok gyengén és erősen bizonytalanság kerülő kultúrákban. | 73 |
| 13. táblázat: Szervezeti viszonyok erősen és gyengén teljesítmény-orientált kultúrákban.. | 74 |
| 14. táblázat: Szervezeti viszonyok a jövő- és jelen-orientált kultúrákban | 75 |
| 15. táblázat: Munkáltató-alkalmazott viszony kollektivista és individualista társadalmakban | 77 |
| 16. táblázat: Az implicit leadership elméletek kulturális előrejelzői | 79 |
| 17. táblázat: A vállalati kérdőív megbízhatósága..... | 85 |
| 18. táblázat: A konszolidált adatbázisban szereplő országok listája klaszterenként..... | 87 |
| 19. táblázat: Erősen és gyengén kultúrafüggő felhatalmazás itemek | 91 |
| 20. táblázat: A legtávolabbi szomszéd módszerrel készült klaszterek keresztábrája | 95 |
| 21. táblázat: A Ward módszerrel készült klaszterek keresztábrája | 95 |
| 22. táblázat: Leíró kultúra és felhatalmazás korrelációs tábla | 100 |
| 23. táblázat: Normatív kultúra és felhatalmazás korrelációs tábla | 102 |
| 24. táblázat: Normatív és leíró kultúra különbség és felhatalmazás korrelációs tábla..... | 104 |
| 25. táblázat: Az implicit leadership elméletek és felhatalmazás közötti kapcsolat..... | 106 |
| 26. táblázat: Az implicit leadership és a felhatalmazás változók korrelációs táblája | 107 |
| 27. táblázat: A felhatalmazás változók korrelációs táblája | 109 |
| 28. táblázat: Az Angolszász klaszter országainak leíró kultúra eredményei tesztív képzés alapján | 113 |
| 29. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei..... | 115 |
| 30. táblázat: Az Angolszász klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztív képzés alapján | 117 |
| 31. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei..... | 120 |
| 32. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei..... | 126 |
| 33. táblázat: A Kelet-Európa klaszter országainak egymáshoz viszonyított leíró kultúra eredményei | 128 |
| 34. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei..... | 130 |
| 35. táblázat: A Kelet-Európa klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztív képzés alapján..... | 131 |

| | |
|---|-----|
| 36. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei | 135 |
| 37. táblázat: A Latin-Európa klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztsávképzés alapján | 136 |
| 38. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei | 140 |
| 39. táblázat: Az Arab klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztsávképzés alapján..... | 141 |
| 40. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei | 145 |
| 41. táblázat: A Dél-Ázsia klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztsáv képzés alapján..... | 146 |
| 42. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei | 150 |
| 43. táblázat: A Konfucianus Ázsia klaszterbe tartozó országok felhatalmazás eredményei tesztsáv képzés alapján | 152 |
| 44. táblázat: Latin-Amerika klaszter országainak leíró kultúra eredményei tesztsáv képzés alapján..... | 154 |
| 45. táblázat: A klaszterek felhatalmazás eredményei | 156 |
| 46. táblázat: A Latin-Amerika klaszterbe tartozó országok felhatalmazás jellemzői tesztsáv képzés alapján..... | 157 |

Mellékletek

Melléklet 1.: A vállalati kérdőív változói angolul és magyarul

| COMPANY SURVEY | | | |
|---|--|---|-------|
| Cat 1 | Item text | Scale | |
| 1 | Engagement | Considering everything, I am satisfied with the company at present. | SA-SD |
| 2 | Engagement | I am proud to be a part of this company. | SA-SD |
| 3 | Engagement | I would recommend my company as a great place to work. | SA-SD |
| 4 | Engagement | I have a good understanding of the company's overall strategy. | SA-SD |
| 5 | Engagement | The leaders in this company communicate a vision of the future that motivates me. | SA-SD |
| 6 | Engagement | The company is taking appropriate actions to be socially responsible. | SA-SD |
| 7 | Engagement | I understand how my work contributes to the success of the company. | SA-SD |
| 8 | Engagement | I have a good understanding of the overall strategy being pursued by my business unit. | SA-SD |
| 9 | Engagement | The people I work with adapt easily to new ways of doing things. | SA-SD |
| 10 | Engagement | I feel energized by my work. | SA-SD |
| 11 | Engagement | I am actively looking for a job with another company. | SA-SD |
| 12 | Engagement | I have confidence in the future of the company. | SA-SD |
| 13 | Values | Leaders in the company demonstrate consistency between their words and actions. | SA-SD |
| 14 | Values | Leaders in my department create an atmosphere of trust in which concerns can be raised. | SA-SD |
| 15 | Values | The way we work at the company places patients and customers at the heart of our business. | SA-SD |
| 16 | Values | Leaders in my department hold themselves and others accountable for delivering business results. | SA-SD |
| 17 | Values | Information is shared in an open and transparent way. | SA-SD |
| 18 | Values | I understand what constitutes "ethical business practices and conduct" in my job. | SA-SD |
| 19 | Values | My work environment encourages ethical behavior even in the face of pressures to meet business objectives. | SA-SD |
| 20 | Values | People do the right thing for the company, not just for themselves and their teams. | SA-SD |
| 21 | Empowerment | All things considered, I feel empowered to use my judgment to act for the good of the company. | SA-SD |
| 22 | Empowerment | Have you been involved in a discussion about empowerment with your manager? | Disc |
| 23 | Empowerment | I am very clear about what I am accountable for in my role. | SA-SD |
| 24 | Empowerment | I am very clear about what I am empowered to do in my role. | SA-SD |
| 25 | Empowerment | My manager trusts people to use good judgement to do their job. | SA-SD |
| 26 | Empowerment | My manager gives me confidence to make decisions by providing sufficient support and advice. | SA-SD |
| 27 | Empowerment | I receive ongoing feedback that helps me improve my performance. | SA-SD |
| 28 | Empowerment | Leaders in my department act as teachers, coaches, and champions of development. | SA-SD |
| 29 | Empowerment | The people I work with always demonstrate the highest level of integrity in their decisions. | SA-SD |
| <p>Scales:</p> <p>SA-SD - 5 Strongly Agree</p> <p>SA-SD - 4 Agree</p> <p>SA-SD - 3 Neutral</p> <p>SA-SD - 2 Disagree</p> <p>SA-SD - 1 Strongly Disagree</p> <p>Disc - 4 We have had meaningful conversations about empowerment.</p> <p>Disc - 3 We have had some discussion about empowerment.</p> <p>Disc - 2 We have not discussed empowerment, but have scheduled time to do so.</p> <p>Disc - 1 We have not discussed empowerment, and have not scheduled time to do so.</p> | | | |
| VÁLLALATI KÉRDŐÍV | | | |
| Kérdéscsoport | Szöveg | Skála | |
| 1 | Elkötelezettség | Mindent figyelembe véve pillanatnyilag elégedett vagyok a vállalattal. | SA-SD |
| 2 | Elkötelezettség | Büszke vagyok arra, hogy ennél a vállaltnál dolgozhatok. | SA-SD |
| 3 | Elkötelezettség | Jó szível ajánlanám a vállalatot munkahelyként másoknak. | SA-SD |
| 4 | Elkötelezettség | Alaposan átlátom a vállalat általános stratégiáját. | SA-SD |
| 5 | Elkötelezettség | A vállalat vezetősége motiváló jövőképet állt élelem. | SA-SD |
| 6 | Elkötelezettség | A vállalat megfelelő lépéseket tesz a társadalmi felelősségvállalás terén. | SA-SD |
| 7 | Elkötelezettség | Átlátom, hogyan járul hozzá a munkám a vállalat sikeréhez. | SA-SD |
| 8 | Elkötelezettség | Jól ismerem az üzleti egységünk által követett átfogó stratégiát. | SA-SD |
| 9 | Elkötelezettség | A munkatársaim könnyen alkalmazkodnak a dolgok újszerű megközelítéséhez. | SA-SD |
| 10 | Elkötelezettség | A munkámat örömmel végzem, és feltölt. | SA-SD |
| 11 | Elkötelezettség | Aktívan próbálok másik cégnél munkát találni. | SA-SD |
| 12 | Elkötelezettség | Bízom a vállalat jövőjében. | SA-SD |
| 13 | Értékek | A vállalat vezetőinek kijelentései és tettei összhangban vannak. | SA-SD |
| 14 | Értékek | A részlegem (osztályom/unitom) vezetői bizalmas légkört teremtenek, melyben hangot lehet adni aggodalmainknak. | SA-SD |
| 15 | Értékek | A vállalatnál végzett munkánk a betegeket és az ügyfeleket helyezi az üzlet középpontjába. | SA-SD |
| 16 | Értékek | A részlegem (osztályom/unitom) vezetői felelőssé teszik önmagukat és másokat az üzleti eredményekért. | SA-SD |
| 17 | Értékek | A kommunikáció nyílt és világos. | SA-SD |
| 18 | Értékek | Értem, hogy mit jelent az "etikus üzleti magatartás" a munkámban. | SA-SD |
| 19 | Értékek | Munkakörnyezetem etikus magatartásra ösztönöz, még abban az esetben is, ha ez szemben áll az üzleti céloknak való megfelelés igényével. | SA-SD |
| 20 | Értékek | A dolgozók a vállaltnál szem előtt tartják a vállalat érdekeit, nem csak a sajátjukat és közvetlen csapatukét. | SA-SD |
| 21 | Felhatalmazás | Mindent figyelembe véve úgy érzem, felhatalmaztak arra, hogy józan ítélőképességemet használva a vállalat érdekében eljárjak. | SA-SD |
| 22 | Felhatalmazás | Vett már részt felettesével a felhatalmazással kapcsolatos beszélgetésen? | Disc |
| 23 | Felhatalmazás | Teljesen egyértelmű számomra, hogy miért tartozom felelősséggel a munkakörömben. | SA-SD |
| 24 | Felhatalmazás | Teljesen egyértelmű számomra, hogy milyen mértékig vagyok felhatalmazva a munkakörömmel járó feladatok ellátásában. | SA-SD |
| 25 | Felhatalmazás | A felettesem bízik abban, hogy az emberek józan ítélőképességüket használva végzik munkájukat. | SA-SD |
| 26 | Felhatalmazás | A felettesem által adott megfelelő támogatás és tanács önbizalmat adnak döntéseim meghozatalához. | SA-SD |
| 27 | Felhatalmazás | Folyamatos visszajelzést kapok, amely révén javítani tudom a teljesítményemet. | SA-SD |
| 28 | Felhatalmazás | Az osztályomon dolgozó vezetők ha kell tanárként, edzőként illetve a fejlődés élenjárójaként tevékenykednek. | SA-SD |
| 29 | Felhatalmazás | Azok, akikkel együtt dolgozom, mindig a legmagasabb szintű feddhetetlenségről tesznek tanúbizonyságot döntéseikben. | SA-SD |
| Skála | | | |
| Kérdés | | | |
| 1-22 és 23-29 | | | |
| 5 | Erősen egyetértek | | |
| 4 | Egyetértek | | |
| 3 | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | |
| 2 | Nem értek egyet | | |
| 1 | Erősen nem értek egyet | | |
| Kérdés 22 | | | |
| 4 | A felhatalmazásról lényegi beszélgetést folytattuk | | |
| 3 | Beszélggettünk már a felhatalmazásról | | |
| 2 | Nem beszélgettünk még a felhatalmazásról, de már terveztünk rá időpontot. | | |
| 1 | Nem beszélgettünk még a felhatalmazásról, és nem is terveztünk rá időpontot. | | |

Melléklet 2.: A felhatalmazás kérdéssor korrelációs táblája

| | | | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Intergritás (F) |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|------------------|-----------------|
| Kendall's tau_b (F) | Felhatalmazás érzet (F) | Correlation Coefficient | 1,000 | ,669** | ,558** | ,496** | ,583** | ,523** | ,437** | ,556** |
| | | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Egyéni felelősség (F) | Egyéni felelősség (F) | Correlation Coefficient | ,669** | 1,000 | ,649** | ,426** | ,557** | ,487** | ,438** | ,585** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Felhatalmazás mértéke (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Correlation Coefficient | ,558** | ,649** | 1,000 | ,424** | ,502** | ,467** | ,440** | ,465** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Vezetői bizalom (F) | Vezetői bizalom (F) | Correlation Coefficient | ,496** | ,426** | ,424** | 1,000 | ,676** | ,463** | ,316** | ,538** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Vezetői támogatás (F) | Vezetői támogatás (F) | Correlation Coefficient | ,583** | ,557** | ,502** | ,676** | 1,000 | ,637** | ,522** | ,550** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Vezetői fejlesztés (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Correlation Coefficient | ,523** | ,487** | ,467** | ,463** | ,637** | 1,000 | ,712** | ,482** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Visszajelzés (F) | Visszajelzés (F) | Correlation Coefficient | ,437** | ,438** | ,440** | ,316** | ,522** | ,712** | 1,000 | ,389** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,003 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |
| Intergritás (F) | Intergritás (F) | Correlation Coefficient | ,556** | ,585** | ,465** | ,538** | ,550** | ,482** | ,389** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | | N | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 | 45 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Melléklet 3.: A felhatalmazás kérdéssor megbízhatóságára vonatkozó számítások

| | | |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling | | ,822 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 402,342 |
| | df | 28 |
| | Sig. | ,000 |

| | | Felhatalmazás érzet (F) | Egyéni felelősség (F) | Felhatalmazás mértéke (F) | Vezetői bizalom (F) | Vezetői támogatás (F) | Vezetői fejlesztés (F) | Visszajelzés (F) | Integritás (F) |
|------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| Anti-image Correlation | Felhatalmazás érzet (F) | ,964 ^a | -,324 | -,049 | ,003 | -,152 | -,044 | ,021 | -,083 |
| | Egyéni felelősség (F) | -,324 | ,805 ^a | -,634 | ,313 | -,347 | ,206 | -,030 | -,438 |
| | Felhatalmazás mértéke (F) | -,049 | -,634 | ,827 ^a | -,314 | ,335 | -,181 | -,077 | ,147 |
| | Vezetői bizalom (F) | ,003 | ,313 | -,314 | ,734 ^a | -,800 | ,130 | ,374 | -,527 |
| | Vezetői támogatás (F) | -,152 | -,347 | ,335 | -,800 | ,771 ^a | -,481 | -,146 | ,293 |
| | Vezetői fejlesztés (F) | -,044 | ,206 | -,181 | ,130 | -,481 | ,837 ^a | -,620 | ,014 |
| | Visszajelzés (F) | ,021 | -,030 | -,077 | ,374 | -,146 | -,620 | ,826 ^a | -,302 |
| | Integritás (F) | -,083 | -,438 | ,147 | -,527 | ,293 | -,014 | -,302 | ,847 ^a |

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

| Component | Initial Eigenvalues | | | Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|----------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 6,014 | 75,181 | 75,181 | 2,711 | 33,883 | 33,883 |
| 2 | ,686 | 8,577 | 83,758 | 2,396 | 29,956 | 63,839 |
| 3 | ,559 | 6,993 | 90,751 | 2,153 | 26,912 | 90,751 |
| 4 | ,260 | 3,251 | 94,003 | | | |
| 5 | ,249 | 3,109 | 97,111 | | | |
| 6 | ,113 | 1,419 | 98,530 | | | |
| 7 | ,083 | 1,041 | 99,571 | | | |
| 8 | ,034 | ,429 | 100,000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Melléklet 4.: Főkomponens elemzés – vállalati kérdőív

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | |
|----------------------------|-----------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Elégedettség (E) | ,646 | ,439 | ,402 |
| Büszkeség (E) | ,825 | ,285 | ,341 |
| Ajánlás (E) | ,760 | ,275 | ,395 |
| Stratégia (E) | ,865 | ,243 | ,213 |
| Vízió (E) | ,839 | ,127 | ,352 |
| Társadalmi felelősség (E) | ,808 | ,307 | ,146 |
| Személyes hozzájárulás (E) | ,756 | ,485 | ,258 |
| Üzleti stratégia (E) | ,766 | ,305 | ,373 |
| Adaptációs készség (E) | ,395 | ,602 | ,431 |
| Energizáló hatás (E) | ,561 | ,630 | ,388 |
| Állás keresés (E) | ,099 | ,862 | ,069 |
| Jövőbe vetett bizalom (E) | ,771 | ,359 | ,345 |
| Vezetői konzisztencia (V) | ,637 | ,366 | ,556 |
| Bizalmi légkör (V) | ,368 | ,516 | ,700 |
| Ügyfél-központúság (V) | ,701 | ,150 | ,437 |
| Felelősségvállalás (V) | ,442 | ,420 | ,613 |
| Kommunikáció (V) | ,537 | ,246 | ,731 |
| Etikai szabályok (V) | ,516 | ,701 | ,101 |
| Etikus magatartás (V) | ,573 | ,677 | ,260 |
| Közérdek (V) | ,572 | ,364 | ,580 |
| Felhatalmazás érzet (F) | ,501 | ,550 | ,510 |
| Egyéni felelősség (F) | ,376 | ,655 | ,468 |
| Felhatalmazás mértéke (F) | ,230 | ,551 | ,525 |
| Vezetői bizalom (F) | ,216 | ,785 | ,407 |
| Vezetői támogatás (F) | ,253 | ,676 | ,589 |
| Vezetői fejlesztés (F) | ,337 | ,308 | ,799 |
| Visszajelzés (F) | ,317 | ,180 | ,864 |
| Integritás (F) | ,369 | ,728 | ,407 |

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method:

a. Rotation converged in 7 iterations.

Melléklet 5.: Főkomponens elemzés – felhatalmazás kérdéssor

Rotated Component Matrix^a

| | Component | | |
|---------------------------|-----------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 |
| Felhatalmazás érzet (F) | ,651 | ,509 | ,353 |
| Egyéni felelősség (F) | ,827 | ,373 | ,325 |
| Felhatalmazás mértéke (F) | ,869 | ,234 | ,280 |
| Vezetői bizalom (F) | ,360 | ,886 | ,218 |
| Vezetői támogatás (F) | ,337 | ,768 | ,504 |
| Vezetői fejlesztés (F) | ,281 | ,453 | ,813 |
| Visszajelzés (F) | ,359 | ,188 | ,890 |
| Integritás (F) | ,631 | ,573 | ,298 |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Kutatási kérdőív

GLOBE Projekt

A vezetés és a szervezeti magatartás hatékonyságának nemzetközi vizsgálata

(Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project)

BÉTA KÉRDŐÍV

1997

1. Kérdésblokk - Hogyan vannak a dolgok a társadalomban

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése a társadalomra jellemző normákról, értékekről és gyakorlatról. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogyan Ön szerint mi jellemzi a magyar társadalmat - nem pedig arra, hogy minek kellene lenni.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a társadalom jóságát, sem rosszságát.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

Az 1. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

1-1. Ebben a társadalomban a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

| | | | | | | | |
|-------------------|--|---|---|---|---|------------------------|--|
| Erősen egyetértek | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | | | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

1-2. Ebben a társadalomban az emberek általában:

| | | | | | | | |
|-------------|---|---|---|---|---|-----------------|--|
| Agresszívek | | | | | | nem agresszívek | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

1-3. Ebben a társadalomban a sikerhez vezető út előre tervezés

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | elfogadni az eseményeket, ahogy történnek | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1-4. Ebben a társadalomban az elfogadott norma:

| | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------|--|
| A jövőre vonatkozó tervezés | | | | | | a jelenlegi helyzet elfogadása | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

1-5. Ebben a társadalomban a személyek befolyásának alapja elsősorban: a képesség és a szervezethez való hozzájárulás

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|-----------------------------|---|
| | | | | | a pozícióból fakadó hatalom | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1-6. Ebben a társadalomban az emberek általában

| | | | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|---|---------------|--|
| Rámenősek | | | | | | nem rámenősek | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

1-7. Ebben a társadalomban a vezetők bátorítják tartják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.

| | | | | | | | |
|-------------------|--|---|---|---|---|------------------------|--|
| Erősen egyetértek | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | | | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

1-8. Ebben a társadalomban a társadalmi összejövetelek előre jól meg vannak tervezve (min. 2 héttel előre)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | spontánok (legfeljebb 1 órával előre tervezettek) | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1-9. Ebben a társadalomban az emberek általában nagyon törődnek a másikkal

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|
| | | | | | Egyáltalán nem törődnek a másikkal | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

1-10. Ebben a társadalomban az emberek általában dominanciára törekszenek

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|------------------------------|---|
| | | | | | nem törekszenek dominanciára | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|-------------------|--|---|---|---|---|------------------------|--|
| 1-11. | Ebben a társadalomban a gyermekek büszkék a szüleik egyéni eredményeire. | | | | | | |
| Erősen egyetértek | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | | | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-12. | Ebben a társadalomban a gazdasági rendszer úgy van kialakítva, hogy maximalizálja: az egyéni érdeket a közös érdeket | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-13. | Ebben a társadalomban a követőktől elvárják, hogy: Kérdés nélkül engedelmességedjenek főnöküknek Kérdéseket tegyenek fel főnöküknek, ha nem értenek egyet | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-14. | Ebben a társadalomban az emberek általában Kemények tapintatosak | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-15. | Ebben a társadalomban arra serkentik tízenéves diákokat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket: Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-16. | Ebben a társadalomban az emberek erősen strukturált életet élnek, kevés váratlan esemény merül fel: Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-17. | Ebben a társadalomban a fiúkat inkább serkentik továbbtanulásra, mint a lányokat: Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-18. | Ebben a társadalomban a nagyobb jutalmak alapja a: csak a hatékony teljesítmény a hatékony teljesítmény és más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok) a hatékony teljesítmény helyett más tényezők (pl. az életkor vagy a politikai kapcsolatok) | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-19. | Ebben a társadalomban a társadalmi elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-20. | Ebben a társadalomban a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában: számottevően jutalmazzák Valamelyest jutalmazzák nem jutalmazzák | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-21. | Ebben a társadalomban az emberek általában: nagyon fogékonyak mások iránt egyáltalán nem fogékonyak mások iránt | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-22. | Ebben a társadalomban nagyobb hangsúlyt fektetnek olyan testnevelési programokra, amelyek: fiúknak valók lányoknak valók | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1-23. | Ebben a társadalomban a szülők büszkék a gyermekeik egyéni eredményeire. Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

| | | | |
|-------|------|--|--|
| _____ | 2-12 | Inspiráló | = Megihleti mások érzelmeit, meggyőződését és értékeit, másokat kemény munkára motivál |
| _____ | 2-13 | Előrelátó | = Előre lát, megkísérli előre jelezni az eseményeket, foglalkoztatja, mi fog történni a jövőben. |
| _____ | 2-14 | Kockázatvállaló | = Hajlandó komoly erőforrásokat befektetni olyan törekvésekbe, melyek sikerének nem nagy a valószínűsége. |
| _____ | 2-15 | Őszinte | = Azt gondolja, amit mond, komoly. |
| _____ | 2-16 | Szavahihető | = Bizalmat érdemel, hinni lehet a szavában és számítani lehet rá, hogy betartja. |
| _____ | 2-17 | Évilági | = Világi dolgok érdeklik, világi szemléletmódja van. |
| _____ | 2-18 | Csoporton belüli konfliktusokat kerülő | = Kerüli a vitát a csoportja tagjaival. |
| _____ | 2-19 | Adminisztratív készség | = Képes nagyszámú (75 főt meghaladó) egyén munkáját (igazgatási) tervezni, szervezni, koordinálni, ellenőrizni |
| _____ | 2-20 | Igazságos | = Aszerint cselekszik, hogy mi jogszerű vagy korrekt. |
| _____ | 2-21 | Nyer/nyer problémamegoldó | = Képes olyan megoldásokat felismerni, amelyek eltérő, egymással konfliktusban lévő felek számára kielégítő. |
| _____ | 2-22 | Világosan fogalmaz | = Könnyen érthető. |
| _____ | 2-23 | Önérdékű | = A saját jól felfogott érdekeit követi. |
| _____ | 2-24 | Zsarnoki | = Zsarnok/despota módon viselkedik, parancsoló. |
| _____ | 2-25 | Integrátor | = Egységes, működő egésszé fogja össze az embereket és dolgokat. |
| _____ | 2-26 | Nyugodt | = Nem könnyű kellemetlen helyzetbe hozni. |
| _____ | 2-27 | Provokatív | = Nyugtalanságot szít. |
| _____ | 2-28 | Lojális | = Kiáll barátai mellett és támogatja őket, még ha számottevő problémáik vagy nehézségeik vannak is. |
| _____ | 2-29 | Egyéni | = Szokatlan személyiség, másoktól eltérő viselkedési jellemzői vannak. |
| _____ | 2-30 | Együttműködő | = Együtt dolgozik másokkal. |
| _____ | 2-31 | Bátorító | = Bátorságot, bizalmat vagy reményt nyújt tanácsaival és megnyugtatóssal. |
| _____ | 2-32 | Morális erjesztő | = Növeli a beosztottak morálját bátorítással, dicsérettel és azzal, hogy bizalommal van irántuk |
| _____ | 2-33 | Arrogáns | = Önhitt, erőszakos. |
| _____ | 2-34 | Rendszeres | = Szervezett és módszeres a munkában. |
| _____ | 2-35 | Felkészült | = Készen áll a bekövetkező eseményekre. |
| _____ | 2-36 | Autokrata | = Diktatórikus módon hoz döntést. |
| _____ | 2-37 | Titkolózó | = Hajlamos információt elrejtteni a többiek elől. |
| _____ | 2-38 | Aszociális | = Kerüli az embereket, csoportokat, inkább egyedül marad. |
| _____ | 2-39 | Baráti | = Hajlamos beosztottjai jó barátja lenni. |
| _____ | 2-40 | Nagylelkű | = Kész időt, pénzt, erőforrásokat és segítséget biztosítani másoknak. |

| | | | |
|-------|------|---------------------------|---|
| _____ | 2-41 | Formális | = Szabályok, konvenciók és szertartások szerint cselekszik. |
| _____ | 2-42 | Szerény | = Nem kérkedik, visszafogottan beszél magáról. |
| _____ | 2-43 | Intelligens | = Gyors felfogású, könnyen megért és megtanul dolgokat. |
| _____ | 2-44 | Döntésképes | = Gyorsan és határozottan hoz döntést. |
| _____ | 2-45 | Konzultáló | = Konzultál másokkal mielőtt tervez vagy cselekedni kezd |
| _____ | 2-46 | Ingerlékeny | = Szeszélyes, könnyű felizgatni. |
| _____ | 2-47 | Magányos | = A többiektől elkülönülten dolgozik és cselekszik. |
| _____ | 2-48 | Lelkes | = Munkája iránt erős pozitív érzelmeket nyilvánít ki és közöl. |
| _____ | 2-49 | Kockázatkerülő | = Kerüli a kockázatvállalást, nem szereti a kockázatot. |
| _____ | 2-50 | Bosszúálló | = Bosszúszomjas, bosszút akar állni, ha méltánytalanság éri. |
| _____ | 2-51 | Könyörületes | = Empátiával bír mások iránt, hajlamos a segítőkészségre, vagy hogy irgalmat mutasson |
| _____ | 2-52 | Szelíd | = Elfojtott, csendes, engedelmes. |
| _____ | 2-53 | Egocentrikus | = Önmagával elfoglalt, gondolatai főleg magára irányulnak. |
| _____ | 2-54 | Nem nyílt | = Körmönfont, nem nyíltan, hanem metaforákkal, allegóriákkal és példákkal kommunikál |
| _____ | 2-55 | Távolságtartó | = Zárkózott, tartózkodó, nehéz vele barátságba keveredni. |
| _____ | 2-56 | Intellektuálisan serkentő | = Arra bátorít másokat, hogy gondolkodjanak, használják az agyukat, vitatja mások meggyőződéseit, sztereotípiáit és beállítódásait. |
| _____ | 2-57 | Környezettudatos | = Döntéseinél figyelemmel van azok környezetre gyakorolt hatásával |

3. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban

Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye: milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a szervezetben, ahol Ön menedzserként dolgozik. Isméltelen nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a szervezet jóságát, sem rosszságát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetről alkotott észleléséhez.

A 3. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

3-1. Úgy vélem, ebben a társadalomban a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

| | | | | | | | |
|-------------------|--|---|---|---|---|------------------------|--|
| Erősen egyetértek | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | | | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

3-2. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy agresszívek legyenek

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

3-3. Úgy vélem, a sikeres embernek:

| | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|--|--|
| Előre <u>kellene</u> tervezni | | | | | | El <u>kellene</u> fogadni az eseményeket, ahogy jönnek | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |

- 3-4. Úgy vélem, az elfogadott normáknak hangsúlyossá kellene tenni:
a jövő tervezését a jelen helyzet elfogadását
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-5. Úgy vélem, a személyek befolyásának alapjául kellene szolgáljon elsősorban:
a képesség és a társadalomhoz való hozzájárulás a pozícióból fakadó hatalom
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-6. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy
Rámenősek legyenek ne legyenek rámenősek
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-7. Úgy vélem, hogy a vezetőknek általában bátorítaniuk kellene a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is.
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|------------------------|---|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-8. Úgy vélem, a társadalmi összejeveleteket:
előre jól meg kellene tervezni (min. 2 héttel előre) spontán módon (legfeljebb 1 órával előre tervezve) kellene tartani
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-9. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy
nagyon törődjenek a másikkal Egyáltalán ne törődjenek a másikkal
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-10. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy
dominanciára törekedjenek ne törekedjenek dominanciára
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-11. Ebben a társadalomban a gyerekeknek büszkének kellene lenni a szüleik egyéni eredményeire
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|------------------------|---|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-12. Úgy vélem, a gazdasági rendszert úgy kellene kialakítani, hogy maximalizálja:
az egyéni érdeket a közös érdeket
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-13. Úgy vélem, a követőknek:
Kérdés nélkül kellene engedelmesskedni vezetőjüknek Kérdéseket kellene feltenni vezetőjüknek, ha nem értenek egyet
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-14. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy legyenek
Kemények tapintatosak
- 3-15. Úgy vélem, a tizenéves diákokat arra kellene serkenteni, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket:
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|------------------------|---|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
- 3-16. Úgy vélem, akinek az élete erősen strukturált és kevés váratlan dologgal szembesül:
sokat köszönhet ennek sokat veszít ezzel
- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
- 3-17. Ebben a társadalomban a fiúkat inkább kellene tovább tanulásra serkenteni, mint a lányokat.
- | | | | | | | |
|-------------------|---|---|--|---|------------------------|---|
| Erősen egyetértek | | | Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e | | Erősen nem értek egyet | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- 3-18. Úgy vélem, a nagyobb jutalmak alapjának:
 csak a hatékony teljesítménynek kellene lenni a hatékony teljesítménynek és más tényezőknek (pl. életkoruk vagy politikai kapcsolatoknak) kellene lenni a hatékony teljesítmény helyett más tényezőknek (pl. életkoruk vagy politikai kapcsolatoknak) kellene lenni
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-19. Úgy vélem, a társadalmi elvárásoknak és előírásoknak részletekbe menően lefektetetteknek kellene lenni, hogy az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.
 Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-20. Úgy vélem, a teljesítményt javító újításokat: számottevően jutalmazni kellene valamelyest jutalmazni kellene nem kellene jutalmazni
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-21. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon fogékonyak legyenek mások iránt egyáltalán ne legyenek fogékonyak mások iránt
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-22. Úgy vélem, nagyobb hangsúlyt kellene fektetni olyan testnevelési programokra, amelyek fiúknak valók lányoknak valók
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-23. Ebben a társadalomban a szülőknek büszkének kellene lenniük gyermekeik egyéni teljesítményeire
 Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-24. Úgy vélem, a társadalomnak kidolgozott szabályokkal vagy törvényekkel kellene rendelkezni szinte minden helyzetre néhány helyzetre nagyon kevés helyzetre
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-25. Úgy gondolom, hogy ebben a társadalomban a vezetőknek: a célok elérésének módjáról részletes instrukciót kellene adni a célok elérésében szabadságot kellene engedni
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-26. Úgy gondolom, hogy ez a társadalom hatékonyabban lenne vezetve, ha: A jelenleginél több nő lenne körülbelül ugyanennyi nő lenne a jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban vezető pozícióban, mint jelenleg vezető pozícióban
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-27. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon barátságosak legyenek nagyon barátságtalanok legyenek
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-28. Úgy vélem, a hatalmi pozícióban lévő embereknek: növelni kellene társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben csökkenteni kellene társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-29. Milyen fontosnak kellene lenni más társadalmak tagjai róunk alkotott pozitív véleményének az Ön társadalmi tagjai számára?
 egyáltalán nem fontos közepesen fontos nagyon fontos
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-30. Ebben a társadalomban az embereknek: inkább a jelennek, mint a jövőnek kellene élni inkább a jövőnek, mint a jelennek kellene élni
- 1 2 3 4 5 6 7

- 3-31. Ebben a társadalomban az embereket arra kellene bátorítani, hogy nagyon toleránsak legyenek. egyáltalán ne legyenek toleránsak a hibákkal szemben
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-32. Úgy vélem, az embereknek kihívó célokat kellene maguk elé kitűzni. Erősen nem értek egyet
- Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-33. Társadalmunkban a fiataloknak a felnőttekkel való egyet nem értés esetén alkalmazkodni kellene a felnőttekhez. Erősen nem értek egyet
- Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-34. Hogy e társadalom tagjai, arra társadalmunk tagjainak nem kellene büszkének lenniük közepesen kellene büszkének lenniük büszkének kellene lenniük
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-35. Úgy vélem, társadalmunkban a hatalomnak: meg kellene oszlani
- fent kellene koncentrálni meg kellene oszlani
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-36. Ebben a társadalomban az emberek: csak csapatsportokat választanak inkább
- csak egyéni sportágakat választanak inkább Néha egyéni, néha csapat sportágakat választanak csak csapatsportokat választanak inkább
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-37. Úgy gondolom: az individualizmus előbbre való, mint a csoport összetartás
- a csoport összetartás előbbre való, mint az individualizmus a csoport összetartás és az individualizmus egyenlően értékelhetőek az individualizmus előbbre való, mint a csoport összetartás
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-38. Úgy gondolom, hogy rosszabbnak kellene tekinteni, ha egy fiú vall kudarcot az iskolában, mintha egy lány: Erősen nem értek egyet
- Erősen egyetértek Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e Erősen nem értek egyet
- 1 2 3 4 5 6 7
- 3-39. Úgy gondolom, hogy a vezetői pozíciók elérésének lehetőségének inkább adott kellene, hogy legyen: a nőknek, mint a férfiaknak
- a férfiaknak, mint a nőknek férfiaknak és nőknek egyformán a nőknek, mint a férfiaknak
- 1 2 3 4 5 6 7

4. Kérdésblokk - Vezetői viselkedés (II. rész)

Kitöltési útmutató

Ez a kérdésblokk a 2. kérdésblokkal megegyező formátumú. A következő oldalakon ismét arra kérjük, hogy vezetői viselkedéseket és jellemzőket értékeljen, úgy hogy az alábbi skálából írja azt a számot a viselkedés vagy tulajdonság mellett balra található vonalra, amely legjobban leírja a kiváló vezető viselkedésének vagy tulajdonságának a fontosságát.

SKÁLA

- 1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
 2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
 3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben, de gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
 4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nincs hatással" arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
 5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
 6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
 7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen

A 4. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

| _____ | Tulajdonság/viselkedés | Definíció |
|-------|-----------------------------|--|
| _____ | 4-1 Óvatos | = Nagy körültekintéssel halad/teljesít előre, nem vállal kockázatot. |
| _____ | 4-2 Szervezett | = Jól szervezett, módszeres, rendszerezett |
| _____ | 4-3 Dörzsölt | = Ravasz, fortélyos, csalárd |
| _____ | 4-4 Informált | = Tájékozott, tudatában van az információknak |
| _____ | 4-5 Eredményes | = Képes hatékonyan alkuadni, képes kedvező feltételekkel alkudó egyezséget kötni másokkal. |
| _____ | 4-6 Öntelt | = Önhitt, meg van győződve képességeiről |
| _____ | 4-7 Nem együttműködő | = Nem hajlandó másokkal együtt dolgozni |
| _____ | 4-8 Logikus | = Amikor gondolkodik, alkalmazza a logikai elveket |
| _____ | 4-9 Státusz-tisztelő | = Tisztában van mások társadalmilag elfogadott státuszával |
| _____ | 4-10 Előrelátó | = Előre lát jövőbeli lehetséges eseményeket |
| _____ | 4-11 Előre tervező | = Előre tekint és előre készül |
| _____ | 4-12 Normatizstelő | = A csoport normái szerint viselkedik |
| _____ | 4-13 Egyén-orientált | = Az egyéni szükségletek védelmének nagy értéket tulajdonít, és fontosabbnak tartja, mint a csoportos szükségleteket |
| _____ | 4-14 Nem egyenlőségpárti | = Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni |
| _____ | 4-15 Intuitív | = A szokásosnál nagyobb éleslátással rendelkezik |
| _____ | 4-16 Indirekt | = Nem tér egyenesen a tárgyra, metaforákat és allegóriákat használ a kommunikációban |
| _____ | 4-17 Megszokáspárti | = A változatlan, rendszeres rutin híve. |
| _____ | 4-18 Háttérbe húzódó | = Szerényen viselkedik |
| _____ | 4-19 Előrelátás képessége | = Sikeresen látja előre a jövő szükségleteit |
| _____ | 4-20 Motivációt felkeltő | = Mozgósítja és aktivizálja a követőket |
| _____ | 4-21 Érzékeny | = Érzékeli mások kedélyállapotának legapróbb változását, a kínos helyzeteket megelőzendő korlátozza a vitát |
| _____ | 4-22 Meggyőző | = Képes meggyőzni másokat a saját álláspontjáról |
| _____ | 4-23 Kommunikatív | = Gyakran kommunikál másokkal. |
| _____ | 4-24 Kiválóság-orientáltság | = Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik |
| _____ | 4-25 Ügyrendi | = Kialakult szabályokat és eljárásokat követ |

| | | | |
|-------|------|------------------------------------|---|
| _____ | 4-26 | Bizalomépítő | = Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk |
| _____ | 4-27 | Csoport orientált | = Törődik a csoport jólétével |
| _____ | 4-28 | Osztály-tudatos | = Tudatában van az osztály és státusz határoknak és eszerint cselekszik. |
| _____ | 4-29 | Nem résztvevő | = Nem működik együtt másokkal |
| _____ | 4-30 | Önfeláldozó | = Elébe megy önérdekeinek és a célok, vagy egy jövőkép érdekében személyes áldozatot hoz |
| _____ | 4-31 | Türelmes | = Van türelme és türelmet tanúsít |
| _____ | 4-32 | Becsületes | = Szavahihetően beszél és cselekszik |
| _____ | 4-33 | Dominanciára törekvő | = Törekszik másokon felül kerekedni |
| _____ | 4-34 | Csoporton belüli szerezcsenmosdató | = Biztosítja, hogy a csoport tagjai ne legyenek zavarban vagy megszegyenülve. |
| _____ | 4-35 | Dinamikus | = Aktívan részt vesz a dolgokban, energikus, lelkes, motivált |
| _____ | 4-36 | Koordinátor | = Összefogja és szervezi a beosztottak munkáját |
| _____ | 4-37 | Elitista | = Hisz a hasonló háttérű emberek egy kis csoportjának felsőbbrendűségében és a nekik járó kiváltságokban |
| _____ | 4-38 | Csapatépítő | = Képes rábírni a csoporttagokat, hogy együtt dolgozzanak |
| _____ | 4-39 | Cinikus | = Hajlamos a legrosszabbat hinni emberekről és eseményekről |
| _____ | 4-40 | Teljesítményorientált | = Magas teljesítménymércét állít fel |
| _____ | 4-41 | Ambíciózus | = Nagy célokat tűz ki, keményen dolgozik |
| _____ | 4-42 | Motiváló | = Arra ösztönöz másokat, hogy a kötelesség szabta határon túl, személyes áldozatokat is vállalva további erőfeszítéseket tegyenek |
| _____ | 4-43 | Mikro-vezető | = Olyan szoros irányítást megvalósító közvetlen vezető, aki ragaszkodik minden döntés meghozatalához. |
| _____ | 4-44 | Nem delegáló | = Nem akar vagy nem képes projektek vagy feladatok irányításáról lemondani. |
| _____ | 4-45 | Elutasítást kerülő | = Nem tud nemet mondani másnak akkor sem, ha lehetetlen végrehajtani azt, amire kérik |
| _____ | 4-46 | Jövőképpel bíró | = Képe és elképzelése van a kívánatos jövőről |
| _____ | 4-47 | Makacs | = Erős akaratú, elszánt, eltökélt, állhatatos |
| _____ | 4-48 | Uralkodó | = Utasításokat ad, nem tolerálja az egyet nem értést vagy a megkérdőjelezést azzal kapcsolatban, amivel megbízták |
| _____ | 4-49 | Nem egyenes | = Csalárd, őszintétlen |
| _____ | 4-50 | Ellenséges | = Nyíltan barátságtalan, másokhoz negatívan viszonyul |
| _____ | 4-51 | Jövő-orientált | = A jövő céljait szem előtt tartva tervez és cselekszik |
| _____ | 4-52 | Jó ügyintéző | = Képes kézben tartani komplex hivatali munkákat és hivatali (adminisztratív) rendszereket |
| _____ | 4-53 | Megbízható | = Lehet rá számítani |
| _____ | 4-54 | Diktatórikus | = A saját értékeit és véleményét ráerőlteti másokra |
| _____ | 4-55 | Individualista | = Más módon viselkedik, mint a társai |

- _____ 4-56 Rituális = Előírt rend szerint valósítja meg az eljárásokat
 _____ 4-57 Környezetbarát = Munkája során is kedveli és óvja a természeti környezetet

5. kérdésblokk - Demográfiai kérdések

Végül néhány Önre, a háttérére és a munkahelyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni. Ezek a kérdések azért fontosak számunkra, mert segítenek annak kiderítésében, hogy különböző típusú emberek különböző módon válaszolnak-e a kérdőívünkre. Ezeket az adatokat **NEM** használjuk az egyes személyek azonosítására.

Kérdések az Ön személyes háttéréről

- 5-1. Hány éves Ön? _____ éves vagyok
 5-2. Neme? (jelölje az egyiket) Férfi _____ Nő _____
 5-3. Milyen állampolgár (milyen útlevele van)? _____
 5-4. Melyik országban született? _____
 5-5. Hány éve él abban az országban, ahol jelenleg is él? _____ éve
 5-6. A születési helyén kívül hány országban élt 1 évnél hosszabb ideig? _____ ország
 5-7. Milyen nemzetiségű? _____
 5-8. Van-e vallási kötődése? IGEN/NEM
 5-9. Ha IGEN-nel válaszolt a 5-8 kérdésre, kérjük, nevezze meg a vallását! _____

Kérdések az Ön családi háttéréről

- 5-10. Édesanyja melyik országban született? _____
 5-11. Édesapja melyik országban született? _____
 5-12. Milyen nyelv(ek)en beszéltek otthon gyermekkorában? _____

Kérdések az Ön munkahelyi háttéréről

- 5-13. Hány évre visszanyúló teljes munkaidős gyakorlata van? _____ év
 5-14. Hány éve vezető? _____ év
 5-15. Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójának? _____ év _____ hónap
 5-16. Dolgozott-e valaha multinacionális cégnél? IGEN/NEM
 5-17. Tagja-e valamilyen szakmai társaságnak vagy hálózatnak(network)? IGEN/NEM
 5-18. Részt vesz-e valamilyen ágazati vagy szakszervezeti szövetség munkájában? IGEN/NEM

Kérdések az Ön tanulmányi háttéréről

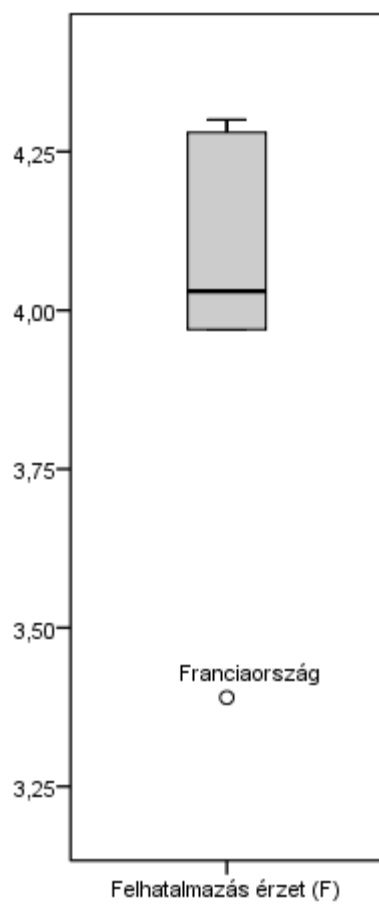
- 5-19. Hány évig vett részt formális képzésben? _____ év formális képzés
 5-20. Ha van egy fő szakja vagy szakterülete, melyik az? _____
 5-21. Kapott-e valamilyen formális képzést a nyugati menedzsment módszerekről? IGEN/NEM

Kérdések a szervezetről

- 5-22. Kérjük jelezze, elsősorban mivel foglalkozik az Ön által vezetett részleg:
- Adminisztráció
 - Műszaki, termelési, gyártási tevékenység
 - Pénzügyek/számvitel
 - Emberi erőforrás menedzsment vagy személyügyi tevékenység
 - Marketing
 - Tervezés
 - Beszerzés
 - Kutatás-fejlesztés
 - Értékesítés
 - Kisegítő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)
 - Egyéb (kérjük, nevezze meg): _____
- 5-23. Hány ember tartozik Önnek közvetlen beszámolással? _____ fő
- 5-24. Hányan dolgoznak abban az egységben, ahol Ön vezető? _____ fő
- 5-25. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet első számú vezetőjétől? _____ szint
- 5-26. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet vagy a részlege közvetlen végrehajtó szintjétől? _____ szint
- 7-27. Milyen nyelv(ek)et használ munka közben? _____
- 5-28. Sorolja fel azokat a megyéket, ahol életének első 18 évéből legalább 4 évet lakott, ha élt Budapesten, azt - lévén önálló közigazgatási egység - külön tüntesse fel (többet is jelölhet):
- _____

Ezzel egyben kérdőívünknek is vége. Öszinte köszönettel tartozunk azért, hogy hajlandó volt időt szentelni a kérdőív kitöltésének, és hogy segítségünkre volt a kutatási projekt sikerre vitelében.

Melléklet 7.: A Latin-Európa Klaszter boksziagramm ábrája a felhatalmazás eredmények alapján



Melléklet 8.: A GLOBE adatbázisban szereplő országok listája

| Ország elnevezés magyarul | Ország elnevezés angolul | Ország rövidítés (olimpiai) | Ország rövidítés (GLOBE) | GLOBE Klaszter tagság | Klaszter rövidítés |
|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Albánia | Albania | ALB | alb | Kelet-Európa | KE |
| Anglia | England | GBR | eng | Angolszász | AS |
| Argentína | Argentina | ARG | arg | Latin-Amerika | LA |
| Ausztrália | Australia | AUS | aus | Angolszász | AS |
| Ausztria | Austria | AUT | aust | Germán-Európa | GE |
| Bolívia | Bolivia | BOL | bol | Latin-Amerika | LA |
| Brazília | Brazil | BRA | bra | Latin-Amerika | LA |
| Csehország | Czech Republic | CZE | cze | külön klaszter | |
| Costa Rica | Costa Rica | CRC | cos | Latin-Amerika | LA |
| Dánia | Denmark | DEN | den | Észak-Európa | EE |
| Dél-Afrika (fekete) | South Africa (Black Sample) | RSAb | soafb | Afrika | AF |
| Dél-Afrika (fehér) | South Africa (White Sample) | RSAw | soafw | Angolszász | AS |
| Ecuador | Ecuador | ECU | ecu | Latin-Amerika | LA |
| Egyiptom | Egypt | EGY | egy | Arab | AR |
| El Salvador | El Salvador | ESA | elsal | Latin-Amerika | LA |
| Finnország | Finland | FIN | fin | Észak-Európa | EE |
| Franciaország | France | FRA | fra | Latin-Európa | LE |
| Fülöp-szigetek | Philippines | PHI | phi | Dél-Ázsia | DAS |
| Görögország | Greece | GRE | gree | Kelet-Európa | KE |
| Grúzia | Georgia | GEO | geor | Kelet-Európa | KE |
| Guatemala | Guatemala | GUA | gua | Latin-Amerika | LA |
| Hollandia | Netherlands | NED | net | Germán-Európa | GE |
| Hong Kong | Hong Kong | HKG | hok | Konfucianus Ázsia | CAS |
| India | India | IND | ind | Dél-Ázsia | DAS |
| Indonézia | Indonesia | INA | indo | Dél-Ázsia | DAS |
| Irán | Iran | IRU | iran | Dél-Ázsia | DAS |
| Írország | Ireland | IRL | ire | Angolszász | AS |
| Izrael | Israel | ISR | isr | Latin-Európa | LE |
| Japán | Japan | JPN | jap | Konfucianus Ázsia | CAS |
| Kanada | Canada (English-speaking) | CAN | can | Angolszász | AS |
| Katar | Qatar | QAT | qua | Arab | AR |
| Kazahsztán | Kazakhstan | KAZ | kaz | Kelet-Európa | KE |
| Kína | China | CHN | china | Konfucianus Ázsia | CAS |
| Kolumbia | Colombia | COL | col | Latin-Amerika | LA |
| Korea D | Korea | KOR | kor | Konfucianus Ázsia | CAS |
| Kuvait | Kuwait | KUW | kuw | Arab | AR |
| Lengyelország | Poland | POL | pol | Kelet-Európa | KE |
| Magyarország | Hungary | HUN | hun | Kelet-Európa | KE |
| Malajzia | Malaysia | MAS | mal | Dél-Ázsia | DAS |
| Marokkó | Morocco | MAR | mor | Arab | AR |
| Mexikó | Mexico | MEX | mex | Latin-Amerika | LA |
| Namíbia | Namibia | NAM | nam | Afrika | AF |
| Németország K | Germany (Former FRG (WEST)) | GERe | gere | Germán-Európa | GE |
| Németország Ny | Germany (Former GDR (EAST)) | GERw | gerw | Germán-Európa | GE |
| Nigéria | Nigeria | NGR | nig | Afrika | AF |
| Olaszország | Italy | ITA | ita | Latin-Európa | LE |
| Oroszország | Russia | RUS | rus | Kelet-Európa | KE |
| Portugália | Portugal | POR | por | Latin-Európa | LE |
| Spanyolország | Spain | ESP | spa | Latin-Európa | LE |
| Svájc | Switzerland | SUI | switz | Germán/Latin-Európa | GE-LE |
| Svédország | Sweden | SWE | swe | Észak-Európa | EE |
| Szingapúr | Singapore | SIN | sin | Konfucianus Ázsia | CAS |
| Szlovénia | Slovenia | SLO | slo | Kelet-Európa | KE |
| Tajvan | Taiwan | TPE | tawa | Konfucianus Ázsia | CAS |
| Thaiföld | Thailand | THA | tha | Dél-Ázsia | DAS |
| Törökország | Turkey | TUR | tur | Arab | AR |
| Új-Zéland | New Zealand | NZL | nezl | Angolszász | AS |
| USA | USA | USA | usa | Angolszász | AS |
| Venezuela | Venezuela | VEN | ven | Latin-Amerika | LA |
| Zambia | Zambia | ZAM | zam | Afrika | AF |
| Zimbabwe | Zimbabwe | ZIM | zim | Afrika | AF |

Melléklet 9.: A vállalati adatbázisban szereplő országok listája

| Országok | | |
|-------------------------|----------------|--------------------|
| Albánia | Horvátország | Omán |
| Algéria | India | Oroszország |
| Argentína | Indonézia | Örményország |
| Ausztrália | Irán | Pakisztán |
| Ausztria | Írország | Panama |
| Azerbajdzsán | Izland | Peru |
| Bahrein | Izrael | Portugália |
| Banglades | Jamaica | Puerto Rico |
| Belgium | Japán | Qatar |
| Bosznia Hercegovina | Jemen | Románia |
| Botswana | Jordánia | Ruanda |
| Brazília | Kanada | Spanyolország |
| Bulgária | Kazasztán | Sri Lanka |
| Burundi | Kenya | Svájci |
| Chile | Kína | Svédország |
| Ciprus | Kolombia | Szaud-Arábia |
| Costa Rica | Korea | Szerbia |
| Csehország | Kuwait | Szingapúr |
| Dánia | Lengyelország | Szíria |
| Dél-Afrika | Lettország | Szlovákia |
| Dominikai Köztársaság | Libanon | Szlovénia |
| Ecuador | Litvánia | Tajvan |
| Egyesült Arab Emírségek | Macedonia | Tanzánia |
| Egyiptom | Madagaszkár | Thaiföld |
| El Salvador | Magyar ország | Trinidad és Tobago |
| Elefántcsontpart | Malajzia | Tunézia |
| Észtország | Malawi | Uganda |
| Etiópia | Málta | Új-Zéland |
| Fehéroroszország | Marokkó | Ukrajna |
| Finnország | Mauritius | Uruguay |
| Franciaország | Mexikó | USA |
| Fülöp-szigetek | Moldova | Üzbegisztán |
| Ghána | Montenegro | Venezuela |
| Görögország | Nagy-Britannia | Vietnam |
| Görögország | Németország | Zambia |
| Grúzia | Nicaragua | |
| Guatemala | Nigéria | |
| Hollandia | Norvégia | |
| Honduras | Olaszország | |

Melléklet 10.: A konszolidált adatbázisban szereplő országok listája

| Ország elnevezés magyarul | Ország elnevezés angolul | Ország rövidítés (olimpiai) | Ország rövidítés (GLOBE) | GLOBE Klaszter tagság | Klaszter rövidítés |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| Anglia | England | GBR | eng | Angolszász | AS |
| Argentína | Argentina | ARG | arg | Latin-Amerika | LA |
| Ausztrália | Australia | AUS | aus | Angolszász | AS |
| Ausztria | Austria | AUT | aust | Germán-Európa | GE |
| Brazília | Brazil | BRA | bra | Latin-Amerika | LA |
| Costa Rica | Costa Rica | CRC | cos | Latin-Amerika | LA |
| Dánia | Denmark | DEN | den | Észak-Európa | EE |
| Dél-Afrika (fekete) | South Africa (Black Sample) | RSAb | soafb | Afrika | AF |
| Ecuador | Ecuador | ECU | ecu | Latin-Amerika | LA |
| Egyiptom | Egypt | EGY | egy | Arab | AR |
| Finnország | Finland | FIN | fin | Észak-Európa | EE |
| Fülöp-szigetek | Philippines | PHI | phi | Dél-Ázsia | DAS |
| Görögország | Greece | GRE | gree | Kelet-Európa | KE |
| Hollandia | Netherlands | NED | net | Germán-Európa | GE |
| India | India | IND | ind | Dél-Ázsia | DAS |
| Indonézia | Indonesia | INA | indo | Dél-Ázsia | DAS |
| Írország | Ireland | IRL | ire | Angolszász | AS |
| Izrael | Israel | ISR | isr | Latin-Európa | LE |
| Japán | Japan | JPN | jap | Konfuciánus Ázsia | CAS |
| Kanada | Canada (English-speaking) | CAN | can | Angolszász | AS |
| Kazahsztán | Kazakhstan | KAZ | kaz | Kelet-Európa | KE |
| Kína | China | CHN | china | Konfuciánus Ázsia | CAS |
| Kolumbia | Colombia | COL | col | Latin-Amerika | LA |
| Korea D | Korea | KOR | kor | Konfuciánus Ázsia | CAS |
| Lengyelország | Poland | POL | pol | Kelet-Európa | KE |
| Magyarország | Hungary | HUN | hungary | Kelet-Európa | KE |
| Malajzia | Malaysia | MAS | mal | Dél-Ázsia | DAS |
| Marokkó | Morocco | MAR | mor | Arab | AR |
| Mexikó | Mexico | MEX | mex | Latin-Amerika | LA |
| Németország Ny | Germany (Former GDR {EAST}) | GERw | gerw | Germán-Európa | GE |
| Nigéria | Nigeria | NGR | nig | Afrika | AF |
| Olaszország | Italy | ITA | ita | Latin-Európa | LE |
| Oroszország | Russia | RUS | rus | Kelet-Európa | KE |
| Portugália | Portugal | POR | por | Latin-Európa | LE |
| Spanyolország | Spain | ESP | spa | Latin-Európa | LE |
| Svájc | Switzerland | SUI | switz | Germán-Európa | GE |
| Svédország | Sweden | SWE | swe | Észak-Európa | EE |
| Szingapúr | Singapore | SIN | sin | Konfuciánus Ázsia | CAS |
| Szlovénia | Slovenia | SLO | slo | Kelet-Európa | KE |
| Tajvan | Taiwan | TPE | tawa | Konfuciánus Ázsia | CAS |
| Thaiföld | Thailand | THA | tha | Dél-Ázsia | DAS |
| Törökország | Turkey | TUR | tur | Arab | AR |
| Új-Zéland | New Zealand | NZL | nezl | Angolszász | AS |
| USA | USA | USA | usa | Angolszász | AS |
| Venezuela | Venezuela | VEN | ven | Latin-Amerika | LA |

Melléklet 11.: Felhatalmazás változók ANOVA táblája

Test of Homogeneity of Variances

| | Statistic | df1 | df2 | Sig. |
|---------------------------|-----------|-----|-----|------|
| Felhatalmazás érzet (F) | ,719 | 8 | 35 | ,673 |
| Egyéni felelősség (F) | 1,405 | 8 | 35 | ,229 |
| Felhatalmazás mértéke (F) | 1,299 | 8 | 35 | ,276 |
| Vezetői bizalom (F) | 1,360 | 8 | 35 | ,248 |
| Vezetői támogatás (F) | ,777 | 8 | 35 | ,625 |
| Vezetői fejlesztés (F) | 1,052 | 8 | 35 | ,418 |
| Visszajelzés (F) | ,706 | 8 | 35 | ,684 |
| Intergritás (F) | 1,547 | 8 | 35 | ,177 |

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|---------------------------|---------------------------------|----|-------------------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| Felhatalmazás érzet (F) | ,092 | 45 | ,200 [*] | ,971 | 45 | ,308 |
| Egyéni felelősség (F) | ,112 | 45 | ,191 | ,978 | 45 | ,533 |
| Felhatalmazás mértéke (F) | ,110 | 45 | ,200 [*] | ,977 | 45 | ,516 |
| Vezetői bizalom (F) | ,084 | 45 | ,200 [*] | ,974 | 45 | ,388 |
| Vezetői támogatás (F) | ,094 | 45 | ,200 [*] | ,977 | 45 | ,485 |
| Vezetői fejlesztés (F) | ,097 | 45 | ,200 [*] | ,971 | 45 | ,326 |
| Visszajelzés (F) | ,087 | 45 | ,200 [*] | ,979 | 45 | ,596 |
| Intergritás (F) | ,099 | 45 | ,200 [*] | ,968 | 45 | ,240 |

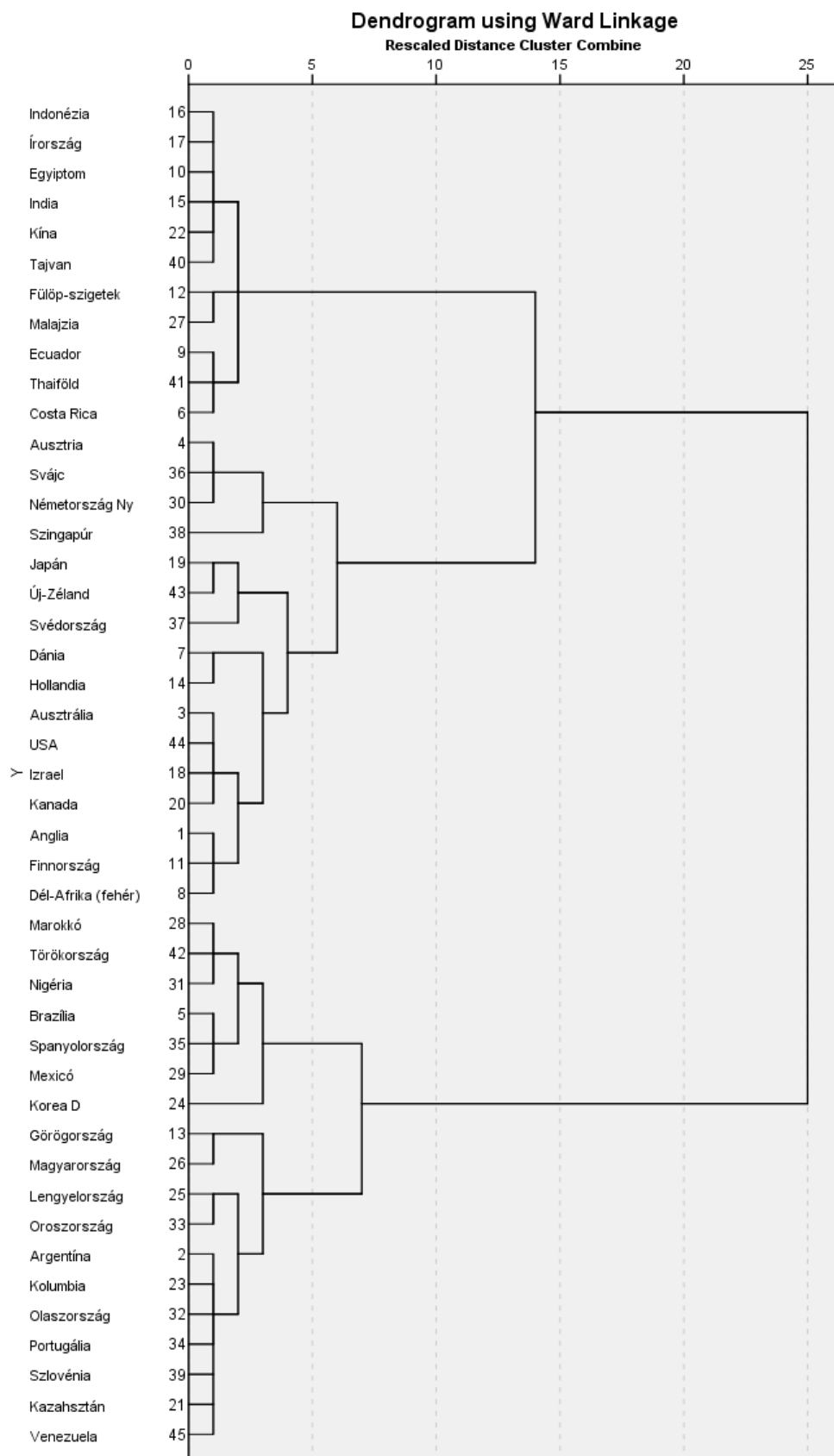
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ANOVA

| | | Squares | df | Square | F | Sig. |
|---------------------------|----------------|---------|----|--------|--------|------|
| Felhatalmazás érzet (F) | Between Groups | 2,077 | 9 | ,231 | 7,080 | ,000 |
| | Within Groups | 1,141 | 35 | ,033 | | |
| | Total | 3,217 | 44 | | | |
| Egyéni felelősség (F) | Between Groups | 1,558 | 9 | ,173 | 11,604 | ,000 |
| | Within Groups | ,522 | 35 | ,015 | | |
| | Total | 2,080 | 44 | | | |
| Felhatalmazás mértéke (F) | Between Groups | 1,234 | 9 | ,137 | 4,320 | ,001 |
| | Within Groups | 1,111 | 35 | ,032 | | |
| | Total | 2,345 | 44 | | | |
| Vezetői bizalom (F) | Between Groups | 1,088 | 9 | ,121 | 5,586 | ,000 |
| | Within Groups | ,757 | 35 | ,022 | | |
| | Total | 1,845 | 44 | | | |
| Vezetői támogatás (F) | Between Groups | 1,444 | 9 | ,160 | 5,796 | ,000 |
| | Within Groups | ,969 | 35 | ,028 | | |
| | Total | 2,413 | 44 | | | |
| Vezetői fejlesztés (F) | Between Groups | 1,344 | 9 | ,149 | 4,010 | ,001 |
| | Within Groups | 1,303 | 35 | ,037 | | |
| | Total | 2,646 | 44 | | | |
| Visszajelzés (F) | Between Groups | 1,537 | 9 | ,171 | 3,987 | ,001 |
| | Within Groups | 1,499 | 35 | ,043 | | |
| | Total | 3,037 | 44 | | | |
| Intergritás (F) | Between Groups | 1,377 | 9 | ,153 | 4,432 | ,001 |
| | Within Groups | 1,208 | 35 | ,035 | | |
| | Total | 2,585 | 44 | | | |

Melléklet 12.: Leíró kultúra alapú hierarchikus klaszterezés (Ward módszer)



Melléklet 13.: A leíró kultúra alapján készült klasztertablák és a Pearson khi-négyzet-teszt eredményei

Felhatalmazás Ward Method 5 * Leíró Ward Method 5 Crosstabulation

Count

| | | Leíró Ward Method 5 | | | | | Total |
|-----------------------------|---|---------------------|----|---|---|----|-------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Felhatalmazás Ward Method 5 | 1 | 7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 10 |
| | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 9 |
| | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 11 |
| | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | 5 | 0 | 1 | 1 | 3 | 7 | 12 |
| Total | | 12 | 11 | 4 | 7 | 11 | 45 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymp. Sig. (2-sided) |
|--------------------|---------------------|----|-----------------------|
| Pearson Chi-Square | 31,640 ^a | 16 | ,011 |
| Likelihood Ratio | 34,935 | 16 | ,004 |
| Linear-by-Linear | 15,369 | 1 | ,000 |
| N of Valid Cases | 45 | | |

a. 25 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,27.

Melléklet 14.: Diszkriminancia elemzés a leíró kultúra eredmények alapján

Diszkriminancia elemzés - Leíró kultúra változók

Classification Results^a

| Számhá kódolt Globe klaszter | Predicted Group Membership | | | | | | | | | | Total |
|------------------------------|----------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|-------|-----------|-------------------|---------------|-------|
| | Angolszász | Észak-Európa | Germán-Európa | Kelet-Európa | Latin-Európa | Afrika | Arab | Dél-Ázsia | Konfucianus Ázsia | Latin-Amerika | |
| Original Count | 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 7 |
| | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 0 | 0 | 0 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 7 |
| % | 85,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 83,3 | 16,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 100,0 |
| | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 14,3 | 0,0 | 71,4 | 100,0 |

a. 91,1% of original grouped cases correctly classified.

| Case Number | Actual Group | Highest Group | | | | | Mahalano bis Distance |
|--------------------|--------------|-----------------|--------------|----|--------------|--------|-----------------------|
| | | Predicted Group | P(D>d G=g) | | P(G=g D=d) | | |
| | | | p | df | | | |
| Original Anglia | 1 | 1 | ,795 | 9 | ,968 | 5,433 | |
| Argentína | 10 | 10 | ,934 | 9 | ,888 | 3,627 | |
| Ausztrália | 1 | 1 | ,995 | 9 | ,993 | 1,725 | |
| Ausztria | 3 | 3 | ,782 | 9 | ,996 | 5,571 | |
| Brazília | 10 | 10 | ,730 | 9 | ,577 | 6,101 | |
| Costa Rica | 10 | 10 | ,622 | 9 | ,899 | 7,147 | |
| Dánia | 2 | 2 | ,542 | 9 | ,999 | 7,923 | |
| Dél-Afrika (fehér) | 1 | 1 | ,316 | 9 | ,889 | 10,441 | |
| Ecuador | 10 | 8* | ,716 | 9 | ,840 | 6,241 | |
| Egyiptom | 7 | 7 | ,834 | 9 | ,981 | 5,006 | |
| Finnország | 2 | 2 | ,951 | 9 | ,999 | 3,295 | |
| Fülöp-szigetek | 8 | 8 | ,438 | 9 | 1,000 | 8,992 | |
| Görögország | 4 | 5* | ,162 | 9 | ,445 | 13,006 | |
| Hollandia | 3 | 3 | ,294 | 9 | ,948 | 10,737 | |
| India | 8 | 8 | ,593 | 9 | ,910 | 7,426 | |
| Indonézia | 8 | 8 | ,982 | 9 | ,886 | 2,469 | |
| Írország | 1 | 8* | ,500 | 9 | ,724 | 8,342 | |
| Izrael | 5 | 5 | ,506 | 9 | ,863 | 8,284 | |
| Japán | 9 | 9 | ,244 | 9 | ,977 | 11,483 | |
| Kanada | 1 | 1 | ,895 | 9 | 1,000 | 4,238 | |
| Kazahsztán | 4 | 4 | ,626 | 9 | ,938 | 7,109 | |
| Kína | 9 | 9 | ,183 | 9 | ,954 | 12,569 | |
| Kolumbia | 10 | 10 | ,874 | 9 | ,771 | 4,525 | |
| Korea D | 9 | 9 | ,141 | 9 | 1,000 | 13,497 | |
| Lengyelország | 4 | 4 | ,540 | 9 | ,999 | 7,942 | |
| Magyarország | 4 | 4 | ,540 | 9 | ,998 | 7,943 | |
| Malajzia | 8 | 8 | ,679 | 9 | ,990 | 6,595 | |
| Marokkó | 7 | 7 | ,881 | 9 | ,940 | 4,430 | |
| Mexikó | 10 | 10 | ,863 | 9 | ,859 | 4,659 | |
| Németország Ny | 3 | 3 | ,869 | 9 | 1,000 | 4,581 | |
| Nigéria | 6 | 6 | 1,000 | 9 | 1,000 | ,000 | |
| Olaszország | 5 | 5 | ,985 | 9 | ,960 | 2,326 | |
| Oroszország | 4 | 4 | ,358 | 9 | 1,000 | 9,913 | |
| Portugália | 5 | 5 | ,438 | 9 | ,583 | 8,990 | |
| Spanyolország | 5 | 5 | ,894 | 9 | ,935 | 4,253 | |
| Svájc | 3 | 3 | ,686 | 9 | ,999 | 6,527 | |
| Svédország | 2 | 2 | ,699 | 9 | 1,000 | 6,399 | |
| Szingapúr | 9 | 9 | ,110 | 9 | 1,000 | 14,349 | |
| Szlovénia | 4 | 4 | ,975 | 9 | ,866 | 2,685 | |
| Tajvan | 9 | 9 | ,945 | 9 | ,939 | 3,426 | |
| Thaiföld | 8 | 8 | ,761 | 9 | ,903 | 5,789 | |
| Törökország | 7 | 7 | ,991 | 9 | ,957 | 2,029 | |
| Új-Zéland | 1 | 1 | ,061 | 9 | ,998 | 16,318 | |
| USA | 1 | 1 | ,900 | 9 | ,999 | 4,168 | |
| Venezuela | 10 | 4* | ,444 | 9 | ,532 | 8,925 | |

Melléklet 15.: Diszkriminanci elemzés a felhatalmazás eredmények alapján

Diszkriminancia elemzés - Felhatalmazás változók

Classification Results^a

| Számhá kódolt Globe klaszter | Predicted Group Membership | | | | | | | | | | | Total |
|------------------------------|----------------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|-------|-----------|-------------------|---------------|-----|-------|
| | Angolszász | Észak-Európa | Germán-Európa | Kelet-Európa | Latin-Európa | Afrika | Arab | Dél-Ázsia | Konfucianus Ázsia | Latin-Amerika | | |
| Original Count | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 7 |
| Észak-Európa | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Germán-Európa | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Kelet-Európa | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Latin-Európa | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Afrika | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Arab | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Dél-Ázsia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Konfucianus Ázsia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 0 | 5 |
| Latin-Amerika | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 | 7 |
| % | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Észak-Európa | 33,3 | 66,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Germán-Európa | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Kelet-Európa | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 83,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 16,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Latin-Európa | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Afrika | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Arab | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Dél-Ázsia | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 20,0 | 0,0 | 80,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Konfucianus Ázsia | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 20,0 | 80,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Latin-Amerika | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 85,7 | 0,0 | 100,0 |

a. 88.9% of original grouped cases correctly classified.

| Case Number | Actual Group | Predicted Group | Highest Group | | | | Mahatano bis Distance |
|--------------------|--------------|-----------------|---------------|----|--------------|--------|-----------------------|
| | | | P(D>d G=g) | | P(G=g D=d) | | |
| | | | p | df | | | |
| Original Anglia | 1 | 1 | ,969 | 8 | ,938 | 2,341 | |
| Argentína | 10 | 10 | ,867 | 8 | ,972 | 3,892 | |
| Ausztrália | 1 | 1 | ,989 | 8 | ,998 | 1,695 | |
| Ausztria | 3 | 3 | ,331 | 8 | ,997 | 9,137 | |
| Brazília | 10 | 5 ^{**} | ,709 | 8 | ,921 | 5,443 | |
| Costa Rica | 10 | 10 | ,996 | 8 | ,978 | 1,249 | |
| Dánia | 2 | 2 | ,538 | 8 | ,946 | 6,986 | |
| Dél-Afrika (fehér) | 1 | 1 | ,279 | 8 | ,870 | 9,803 | |
| Ecuador | 10 | 10 | ,905 | 8 | ,976 | 3,425 | |
| Egyiptom | 7 | 7 | ,631 | 8 | ,439 | 6,142 | |
| Finnország | 2 | 1 ^{**} | ,968 | 8 | ,909 | 2,354 | |
| Fülöp-szigetek | 8 | 8 | ,867 | 8 | ,728 | 3,885 | |
| Görögország | 4 | 4 | ,850 | 8 | ,999 | 4,078 | |
| Hollandia | 3 | 3 | ,434 | 8 | ,656 | 7,992 | |
| India | 8 | 6 ^{**} | ,864 | 8 | ,643 | 3,919 | |
| Indonézia | 8 | 8 | ,982 | 8 | ,964 | 1,967 | |
| Írország | 1 | 1 | ,973 | 8 | ,993 | 2,230 | |
| Izrael | 5 | 5 | ,649 | 8 | ,758 | 5,986 | |
| Japán | 9 | 9 | ,093 | 8 | 1,000 | 13,601 | |
| Kanada | 1 | 1 | ,907 | 8 | ,949 | 3,402 | |
| Kazahsztán | 4 | 4 | ,106 | 8 | 1,000 | 13,189 | |
| Kína | 9 | 9 | ,920 | 8 | ,748 | 3,222 | |
| Kolumbia | 10 | 10 | ,942 | 8 | ,976 | 2,878 | |
| Korea D | 9 | 9 | ,723 | 8 | ,982 | 5,322 | |
| Lengyelország | 4 | 4 | ,010 | 8 | ,612 | 20,073 | |
| Magyarország | 4 | 8 ^{**} | ,358 | 8 | ,785 | 8,818 | |
| Malajzia | 8 | 8 | ,925 | 8 | ,849 | 3,143 | |
| Marokkó | 7 | 7 | ,130 | 8 | ,990 | 12,518 | |
| Mexikó | 10 | 10 | ,784 | 8 | ,968 | 4,748 | |
| Németország Ny | 3 | 3 | ,983 | 8 | ,955 | 1,921 | |
| Nigéria | 6 | 6 | 1,000 | 8 | ,994 | ,000 | |
| Olaszország | 5 | 5 | ,717 | 8 | ,910 | 5,371 | |
| Oroszország | 4 | 4 | ,462 | 8 | ,951 | 7,713 | |
| Portugália | 5 | 5 | ,952 | 8 | ,937 | 2,700 | |
| Spanyolország | 5 | 5 | ,951 | 8 | ,589 | 2,708 | |
| Svájc | 3 | 3 | ,490 | 8 | ,994 | 7,444 | |
| Svédország | 2 | 2 | ,694 | 8 | 1,000 | 5,580 | |
| Szingapúr | 9 | 8 ^{**} | ,939 | 8 | ,531 | 2,931 | |
| Szlovénia | 4 | 4 | ,216 | 8 | ,590 | 10,750 | |
| Tajvan | 9 | 9 | ,912 | 8 | ,542 | 3,325 | |
| Thaiföld | 8 | 8 | ,846 | 8 | ,814 | 4,120 | |
| Törökország | 7 | 7 | ,399 | 8 | ,933 | 8,360 | |
| Új-Zéland | 1 | 1 | ,019 | 8 | ,988 | 18,248 | |
| USA | 1 | 1 | ,681 | 8 | ,968 | 5,694 | |
| Venezuela | 10 | 10 | ,883 | 8 | ,999 | 3,698 | |