

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



A FELHATALMAZÁS KULTURÁLIS MINTÁZOTTSÁGA

Tézisfüzet

Készítette: Márta Bettina

Témavezető: Dr. Kovács Zoltán

2013

A témaválasztás indoklása, kutatási célok

Multinacionális és hazai vállalatoknál folytatott szervezetfejlesztési munkám és párhuzamosan végzett doktori tanulmányaim során szakmai érdeklődésem egyre inkább a felhatalmazás és a kultúra kapcsolatának vizsgálatára irányult. Nemzetközi csapatokkal dolgozva egyre jobban foglalkoztatott a munkavállalói felhatalmazottság-érzetet befolyásoló szervezeti és kulturális tényezők vizsgálata, a nemzeti kultúra értékeinek hatása a vezetői stílusra, működésre, bizalomadásra. Témaválasztásomban jelentős szerepet játszott a munkavállalói felhatalmazás és a kulturális különbségek feltárásának aktualitása is. Napjaink világgazdasági trendjei, a globalizáció folyamata, a külföldi piacokon való aktív jelenlét következtében egyre nagyobb igény mutatkozik a kultúrák közötti különbségek szervezeti viselkedésre gyakorolt hatásának vizsgálatára. A multinacionális vállalatok sikerét nagymértékben befolyásolja, hogy mennyire ismerik fel a nemzeti, helyi sajátosságokat, mennyire tudnak ezekhez sikeresen alkalmazkodni. A felhatalmazás kulturális kontextusának vizsgálatával szándékom a kulturális különbségek és a belőlük fakadó implikációk tudatos szintre hozása. A felhatalmazás kulturális mintázottságának bizonyítása hozzájárulhat a különböző kultúrákból érkező emberek hatékony vezetéséhez, egy kulturálisan érzékeny vezetői nemzedék kineveléséhez.

Az elmúlt évtizedekben a munkahelyi felhatalmazás igényét 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 hatására a vállalat dolgozói jobban azonosulni tudnak a vállalat céljaival, erőteljesebben látják saját erőfeszítéseik megjelenését a csapatuk, osztályuk, szervezeti egységük eredményeiben. A felhatalmazás következtében a kollégák

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 profitmegosztás vagy a munkavállalói tulajdonszerzés. Szervezetfejlesztő szakemberként is hiszem, hogy a szervezet eredményességét azzal segíthetjük, hogy a kulturális, szervezeti és egyéni különbségeket is figyelembe véve közelítünk a felhatalmazást elősegítő rendszerek, folyamatok bevezetéséhez, a felhatalmazók és felhatalmazottak készségfejlesztéséhez.

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 a felhatalmazás különböző kultúrákban való alkalmazhatóságára vonatkozó ismeretünk. Kutatásom során ezért kutatási kérdéseimet a nemzeti kultúra, a vezetés, a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek témakörében fogalmaztam meg.

A felhatalmazás fogalma és tartalmi elemei

A munkahelyi felhatalmazás az 1990-es évektől került a munka- és szervezetpszichológia kutatások fókuszába. A nemzetközi irodalom empowerment kifejezését a hazai tanácsadói gyakorlatban és bizonyos esetekben, a szakirodalomban is angolul találjuk meg. Népszerűsége ellenére még nincs az empowerment-re egységesen elfogadott definíció, leginkább hatalomdelegálásként, felelősségteremtő vezetésként, döntésátruházásként, felhatalmazásként találkozhatunk vele. Értekezésemben szinonimaként használom az empowerment és felhatalmazás kifejezéseket.

A felhatalmazás tartalmi jelentésének meghatározása céljából célszerű a felhatalmazás és a participáció, valamint a felhatalmazás és a delegálás fogalmak jelentésbeli különbségét tisztázni.

Bakacsi (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 és a delegálás 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 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, p.17)

Tenner a felhatalmazást a teljes körű minőségmenedzsment 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 alkalmazottnak 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 alkalmazottnak szüksége van rá, hogy megbízhassanak a menedzsmentben, és érezniük kell, hogy a menedzsment is megbízik bennük.” (Tenner & De Toro, 1996, pp. 165-166)

Blanchard, Carlos és Randolph az Empowerment című könyvük előszavában a következő definíciókat találjuk: „Empowerment – felhatalmazás: a jogok, a lehetőségek, a szabadság és egyenjogúság megteremtése.” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1998, p. 13) Definíciójuk szerint az empowerment a munkatársak energiáinak, képességeinek, tettvágyának a felszabadítását jelenti. A felhatalmazás feltétele a támogató, felelősségorientált légkör, a kockázatvállalás és kezdeményezőkézség tudatos bátorítása, a vezetők és munkatársak közötti kölcsönös bizalom. „Felhatalmazni annyit jelent, hogy megtanítjuk a munkatársainknak, hogyan legyenek függetlenek.” (Blanchard, Carlos, & Randolph, 1998, p. 62) A szerzők az empowerment szempontjából három jelentős szervezeti gyakorlatot azonosítottak: az

információ megosztást, a hatáskör kijelölést és az önirányító csapatok kialakítását. E három alkotóelem párhuzamos megteremtése mellett épülhet ki egy szervezetben a felhatalmazás alapjául szolgáló bizalmi légkör.

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

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, önirányító csapatok, vezetőtestületi tagság stb. – és a munkavállalói várt kimenetek között, mint pl. elégedettség, elkötelezettség, tulajdonosi szemlélet. Menon definíciója szerint a pszichológiai felhatalmazás kognitív állapot, mely a célinternalizációval, vagyis a szervezeti célokkal való azonosulással, az észlelt kompetenciával, vagyis az önhatékonyság és alkalmasság érzetével, és az észlelt kontrollal, vagyis az autoritással, autonómiával, döntéshozatallal kapcsolatos hitekkel jellemezhető.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy 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 önirányító csapatokban való együttműködés állnak a definíciók középpontjában (Bartunek, 2006).

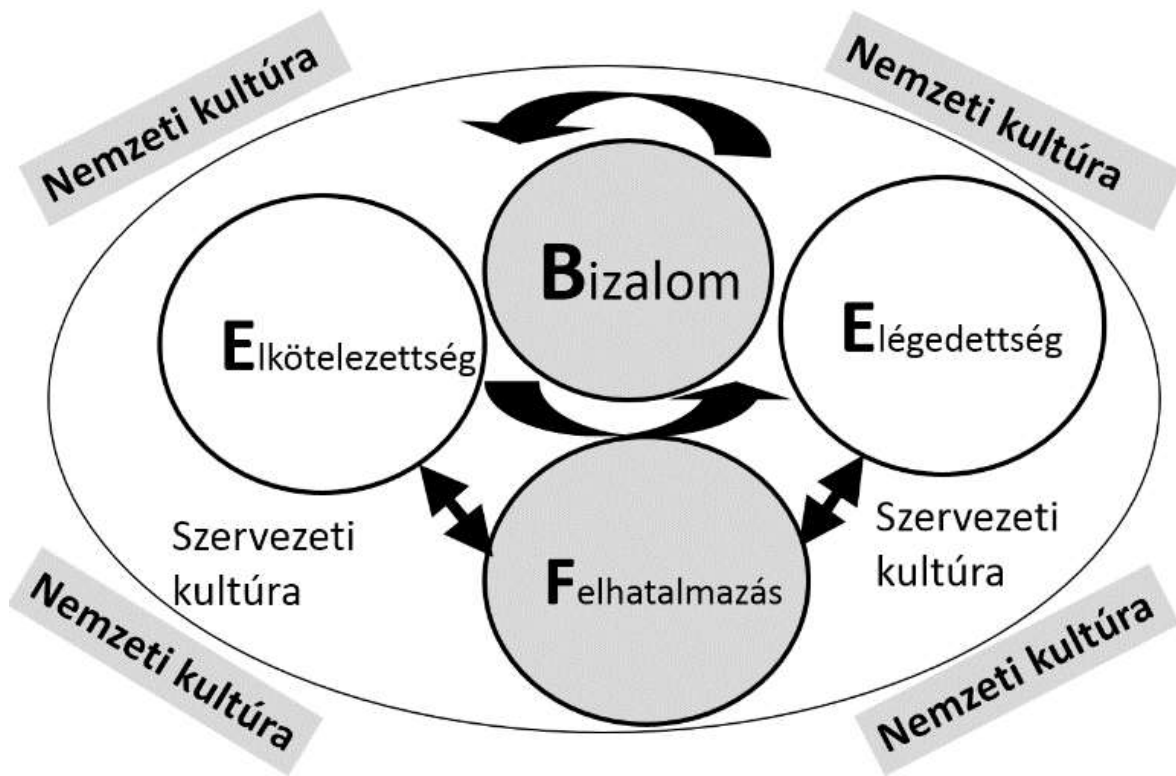
Saját felhatalmazás definíció és modell

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 szükségszerűségét, 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 (BEEF1) modellem (lásd *1. ábra*).

¹ A BEEF angol kifejezés a marhán kívül izomerőt is jelent.



1. ábra: Kultúrába ágyazott BEEF modell

A felhatalmazás kulturális kontextusa

A felhatalmazás kulturális mintázottságának kutatása során olyan kultúravizsgálatra alkalmas elméleti modellt és eszközt kerestem, mely nemzetközi mintavételt tesz lehetővé, és egyszerre alkalmas a befogadó, nemzeti kultúra és a vezetés dimenzióinak mérésére. Mivel a különböző kultúrák összehasonlítása volt a célom, ezért a kultúravizsgálatok közül a többkultúrás vizsgálatok kategóriájába tartozó kutatásokra fókuszáltam.

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 ragadhatnak meg. Az egyes kultúrák megismerése és másokkal való összehasonlítása tehát e 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.

Nemcsak a kultúravizsgálatok elméleti megközelítésében, módszerében, hanem a vizsgálatok során alkalmazott változók, a kultúradimenziók meghatározásában is jelentős eltérések tapasztalhatók az egyes kutatók között. A legjelentősebb kultúra-összehasonlító módszereket az *1. táblázat* segítségével tekinthetjük át:

1. táblázat: A kultúra-összehasonlító módszerek áttekintése

Kutatók	Függő változó	Független változó	Módszer	Minta – kontextus
Kluckhohn/Strodtbeck (1961)	Az emberek problémamegoldó készsége	5 dimenzió: Emberi természet orientáció Ember-termesztet orientáció Kapcsolat orientáció Cselekvés orientáció Idő orientáció	Kvantiatív kérdőívészés, kvalitatív interjúztatás	106 fő: Navaho indiánok, Pueblo indiánok, spanyol ajkú amerikai falvak, texasi és oklahomai farmerközösségek és egymormon falu
Hall/Hall (1990)	Munka helyi 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	Kvantiatív kérdőívészés	kb. 116 000 IBM alkalmazott
Trompenaars (1993)	Menedzsment releváns problémamegoldásai	7 dimenzió: Idő orientáció Univerzalizmus/ partikularizmus Kollektívizmus/ individualizmus Senlegesség/emocionalitás Specifikus/diffúz megközelítés Teljesítmény/tulajdonítás (szerzett státusz) A természet kontrollja: külső vagy belső	Kvantiatív skálás kérdőívészés	15 000 vállalati alkalmazott
Schwartz (1992)	Jelen és jövő a társadalomban	11 dimenzió: Önirányítás Ösztönzés Hedonizmus Teljesítmény Hatalom Biztonság Konformitás Hagyomány Spiritalitás Jótekonyság Univerzalizmus	9 pontos Likert-skála	kb. 200 tanár és 200 diák országanként, 20 országban
GLOBE (2002)	Üzleti vezetés a jelenben és a jövőben	9 dimenzió: Hatalmi távolság Bizonytalanságkerülés Kollektívizmus Csoporth kollektívizmus Nemi egyenlőség Rámenősség Jövőorientáció Teljesítmény orientáció Humánorientáció	Kvantiatív kérdőívészés 7 pontos skálán és kvalitatív adatok elemzése	17 000 középvezető 61 országban

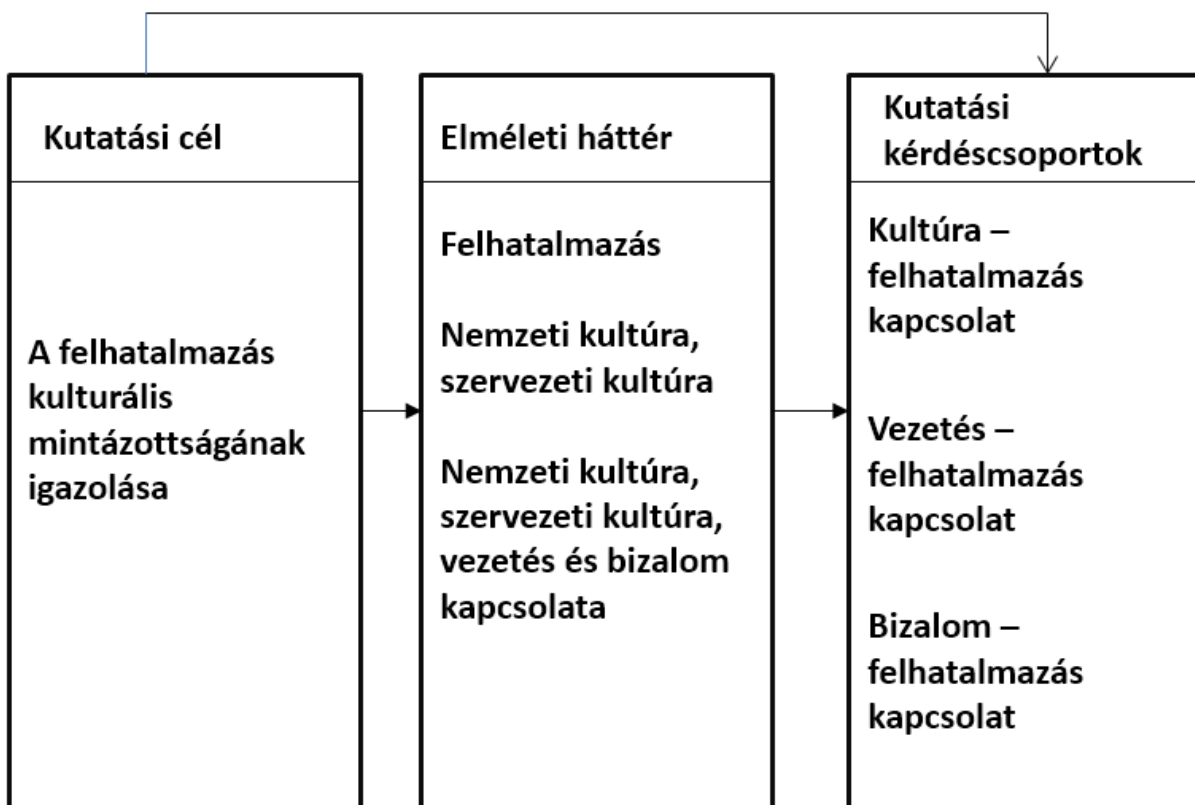
Forrás: Fink, Kölling, Neyer (2005)

Kutatási kérdések és hipotézisek

A bevezetőben bemutatott kutatási célomból kiindulva a felhatalmazás kulturális mintázottságának igazolása érdekében a következő három nagy kérdéscsoportot definiáltam a szakirodalom tanulmányozása alapján:

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

Értekezésem átfogó alapmodelljét a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Az értekezés átfogó alapmodellje

➤ **Kutatási kérdéscsoport I.: Kultúra és felhatalmazás kapcsolat**

A nemzeti kultúra és a felhatalmazás összefüggéseinek vizsgálata során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy az empowerment minták a kultúra változásának függvényében valóban módosulnak-e. Azt kutattam, hogy milyen relációkban

bizonyítható a befogadó nemzeti kultúra és az adott kultúrában működő szervezet munkavállalóinak felhatalmazottság érzetének összefüggése.

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 kultúra klaszterek.

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 csoportkollektivizmus.

➤ Kutatási kérdéscsoport II.: A vezetés és felhatalmazás kapcsolat

A második kérdéscsoporton belül a felhatalmazás kulturális mintázottságát vezetéspszichológiai oldalról közelítettem meg. Arra a kérdésre kerestem a választ, hogy a felhatalmazás kulturális mintázottsága magyarázható-e a befogadó kultúra

leadershipre gyakorolt hatásán keresztül. Az implicit leadership elméletekre támaszkodva arra voltam kíváncsi, hogy a sikeres vezetővel szemben megfogalmazott munkavállalói elvárások összefüggésben állnak-e a munkavállalók felhatalmazottság érzetével.

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

➤ Kutatási kérdéscsoport III.: Bizalom és felhatalmazás kapcsolat

A harmadik kérdéskörben vizsgálataim a felhatalmazás bizalmi alapokra épülésének bizonyítását szolgálták. A bizalom témakör szakirodalma alapján felállított saját felhatalmazás modellemnek (3. ábra) megfelelően a felhatalmazás létrejöttének alapfeltétele a felhatalmazó és felhatalmazott között kialakuló összetett bizalmi viszony.



3. ábra: Bizalom alapú felhatalmazás modell

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.

Hipotézis 4: A munkavállalói felhatalmazottság érzet bizalmi alapokra épül.

Módszertan, vizsgálati minta, vizsgálati eszközök

Kutatási célom eléréséhez - a kultúra, a vezetés, a bizalom és a felhatalmazás összefüggéseinek feltárásához - olyan módszertani eszközöket kellett találnom, melyek nemzetközi mintavételt tesznek lehetővé, valamint az elemzések céljából egyszerre alkalmasak a befogadó, nemzeti kultúra, a vezetés, valamint a felhatalmazás és bizalom dimenzióinak mérésére. A módszertan és a kutatási eszközök kiválasztásakor mérlegelnem kellett a primer és szekunder mintavétel előnyeit és hátrányait.

A szekunder mintavétel mellett döntve a felhatalmazás adatokat egy gyógyszeripari multinacionális vállalat leányvállalatainál felvett on-line kérdőív eredményeiből nyertem. Az elégedettség, elkötelezettség, érték és felhatalmazás kérdőívet magam is kitöltve, később pedig a felhatalmazás modellem szempontjából elemezve láttam a kérdéssor módszertani korlátait, de egyértelmű volt számomra, hogy saját kérdőívet készítve ekkora mintanagyságot, ilyen heterogenitás mellett nem tudok produkálni. Az anonimitást kérő vállalat engedélyével 113 országból összesen 59 897 munkavállaló felhatalmazással kapcsolatos véleményéhez fértem hozzá. Az adatfelvétel 2009 őszén zajlott, a kérdőívek kitöltésére a szervezeti hierarchia minden szintjén lehetőséget kaptak a munkavállalók, és a válaszokat 5 fokú Likert-skála segítségével számszerűsítették. A vállalati kérdőív felhatalmazás kérdéscsoportja a következő területeket vizsgálta:

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

A vállalati Felhatalmazás Kérdőív egyes elemei már szerepeltek korábban futtatott nemzetközi vezetői kérdőívek elemei között. A vállalati felmérés felhasználhatóságának ellenőrzése céljából elkészítettem a változók korrelációs tábláját, megvizsgáltam a kérdőív megbízhatóságát és elvégeztem a változók főkomponens elemzését.

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 58 országból származó összesen 61 adatsor széles bázisú nemzetközi összehasonlítást tesz lehetővé. A GLOBE kutatói a kultúradimenziókat mind társadalmi, mind szervezeti szintre vonatkoztatják, és párhuzamosan mérik az adott közösség – társadalom vagy szervezet – gyakorlatát, és a közösségek elvárt értékeit. 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 sikeresek, és mely személyiségjegyek kapcsolódnak erősebben egy-egy kultúra leadership képéhez. Struktúráját tekintve a kutatás így egyszerre nyújt lehetőséget a kultúra, vezetés és empowerment összefüggéseinek elemzésére. A GLOBE kutatók az adatfelvételt minden kultúra esetében három iparágban – élelmiszeripar, pénzügyi és telekommunikációs szektor – folytatták az egyes szektorok esetleges torzításának kiküszöbölése érdekében, a megkérdezettek minden esetben a vállalat középvezetői voltak és válaszaikat hétfokozatú Likert-skálán adták meg.

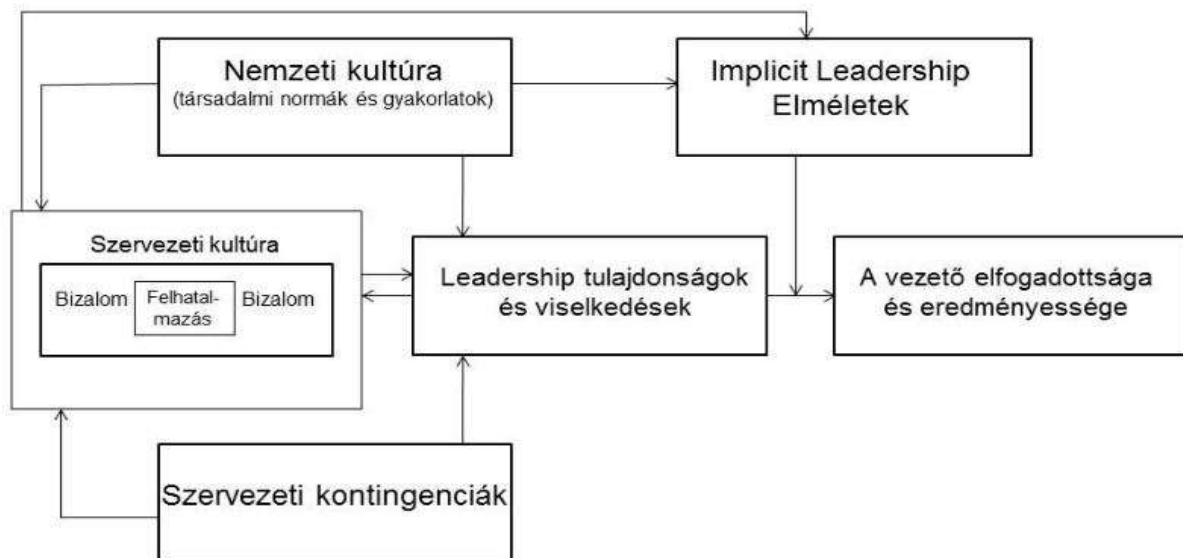
Módszertanilag fontos megjegyezni, hogy mind a vállalati, mind a GLOBE kérdőívekkel felvett primer adatok egyéni pontszámok voltak. Ordinális skálán mért adatok esetén nincs értelme a szórásnak, számomra azonban az egyéni pontszámokból számolt országátlagok voltak elérhetőek, ezért alkalmaztam a nemzetközi és hazai szakirodalomban is elterjedt módszert. Az országátlagok szórására alapozva számoltam korrelációt és varianciát. A Likert-skálák különbségét

az adatok sztenderdizálásával iktattam ki. 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 konszolidált adatbázisban a 2. táblázatban feltüntetett 45 országra vonatkozóan álltak elemzésre alkalmas adatok a rendelkezésemre.

2. táblázat: A konszolidált adatbázisban szereplő országok listája klaszterenként

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 (Egyenlítőtől délre)	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

A GLOBE kutatók kutatási modelljét a 4. ábrának megfelelően egészítettem ki a kultúrába ágyazott bizalommal és felhatalmazással.



4. ábra: Felhatalmazással kiegészített GLOBE kutatási modell

Forrás: House (2002, p. 8) alapján saját szerkesztés

Kutatási eredmények

A következőkben hipotézisenként mutatom be, hogy a kutatási kérdéseim megválaszolása érdekében végzett elemzéseim milyen eredménnyel jártak.

Hipotézis 1: A felhatalmazás minták kultúrafüggők.

1/A, A felhatalmazás változók kultúrafüggők.

Első lépésként 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 elkülönülő csoportokat kell alkotniuk felhatalmazás szempontjából. A felhatalmazás változókra futtatott varianciaanalízis (ANOVA) eredményei az F-teszt alapján azt mutatták, hogy minden szokásos szignifikancia szinten elutasítható az átlagok egyezősége, azaz a csoportosító változó jól elkülöníti az adott változó szempontjából az elemeket. A felhatalmazás kérdőív legerősebben kultúrafüggő változóinak az egyéni felelősség tisztázottsága, a felhatalmazás érzet, a vezetői támogatás és a vezetői bizalom bizonyultak.

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

A felhatalmazás eredmények alapján végzett K-középpontú klaszterezéssel nem kaptam ugyan kulturális tiszta csoportokat, de az 5 középpontú klaszterezés eredményeként számos hasonló kulturális háttérű csoport rendeződött össze (lásd 3. táblázat).

3. táblázat: Felhatalmazás változók alapján előállított K-középpontú klaszterek (5)

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		

Jelmagyarázat

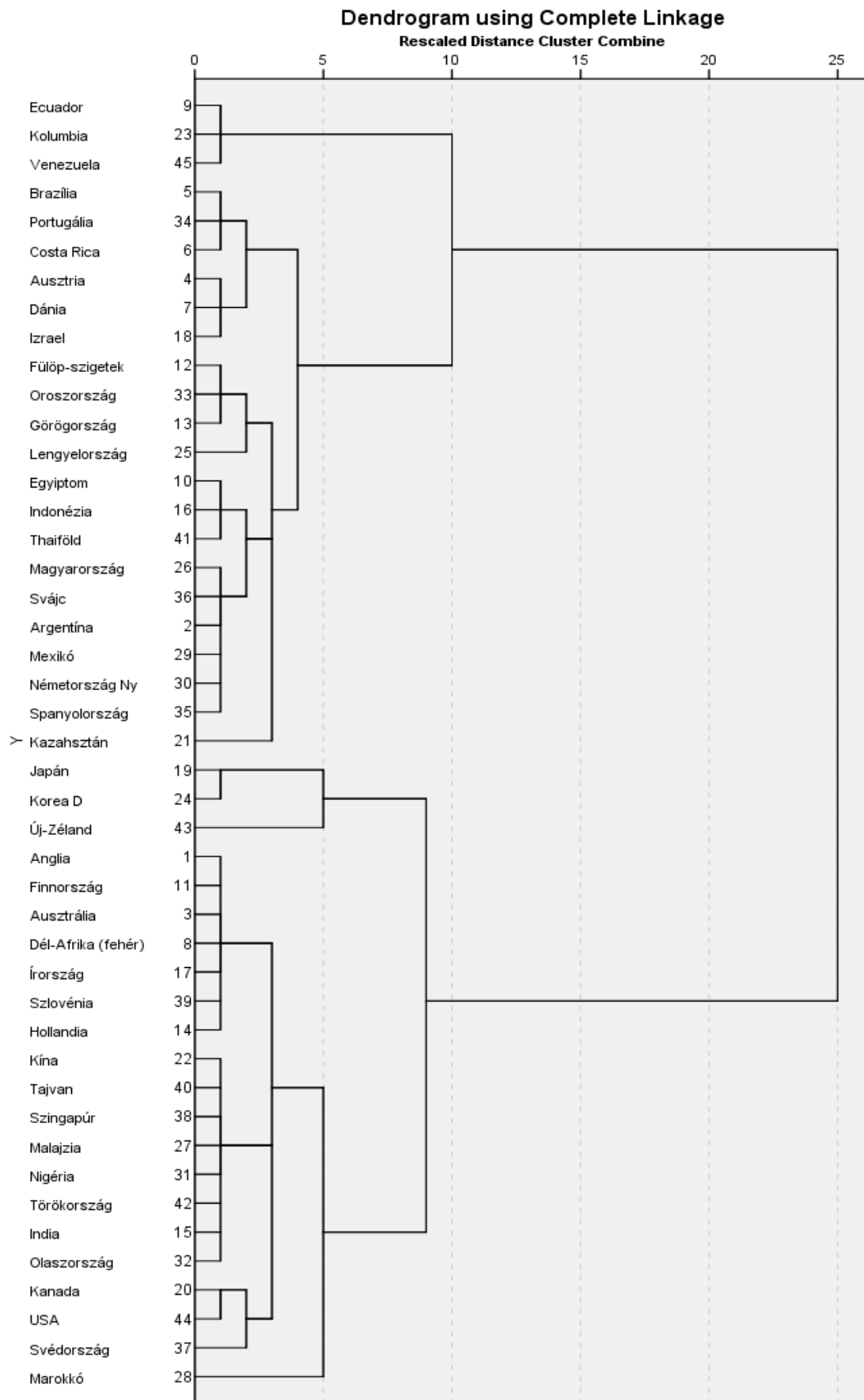
Angolszász
Észak-Európa
Germán-Európa
Kelet-Európa
Latin-Európa
Afrika
Arab
Dél-Ázsia
Konfucianus Ázsia
Latin-Amerika

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 vezetési stílus szempontjából hasonló karakterisztikával 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.

Továbbra is kulturálisan homogén csoportokat, közeli szomszédokat keresve hierarchikus klaszterezést végeztem a felhatalmazás változók alapján. A konszolidált adatbázis 7 angolszász országából 6, Kelet-Európában pedig 6 országból 5 rendeződött egy klaszterbe (lásd 4. táblázat). A 5. ábrán látható, hogy a legtávolabbi szomszéd módszerrel a latin-amerikai, a kelet-európai, az ázsiai és az angolszász országok is viszonylag homogén csoportokba rendeződtek.

4. táblázat: A legtávolabbi szomszéd módszerrel készült klaszterek kereszt táblája

		Klaszter teljes										Total
		Afrika	Angolszász	Arab	Dél-Ázsia	Észak-Európa	Germán-Európa	Kelet-Európa	Konfucianus Ázsia	Latin-Amerika	Latin-Európa	
Furthest Neighbor	1	1	6	1	2	2	1	1	3	0	1	18
5	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



5. ábra: Felhatalmazás alapú hierarchikus klaszterezés (legtávolabbi szomszéd módszer)

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

A GLOBE kutatók a vallási, földrajzi, történelmi, nyelvi gyökereket is figyelembe véve határozták meg a tíz kulturális klasztert, majd diszkriminancia elemzés segítségével igazolták az egyes országok klasztertagságát. Kutatásom e fázisában az volt a célom, hogy bebizonyítsam, hogy a leíró kultúra eredmények alapján létrehozott csoportok reprodukálhatók a felhatalmazás felmérés eredményei alapján végzett diszkriminancia analízissel.

A konszolidált adatbázisban szereplő 45 országra lefuttatott diszkriminancia-analízis eredményeként a felhatalmazás változók alapján az országok összességében 88,9%-os pontossággal a megfelelő klaszterbe sorolódtak be. Az Angolszász, Germán, Latin-Európa, Afrika és Arab klaszter országai 100%-os pontossággal kerültek a helyükre, 80% feletti volt az egyezés a Dél-Ázsia, Konfuciánis Ázsia, Kelet-Európa és Latin-Amerika esetében. Az Észak-Európa klaszter három országa közül a diszkriminancia-analízis eredményeként Finnország ugyan az angolszász országok közé sorolódott, de még így is 66,7%-os a klaszterben a becslési pontosság.

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 vártam, 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.

A kultúra – felhatalmazás kapcsolat szorosságának megállapítására Kendall-féle korrelációs együtthatót alkalmaztam, és a korrelációs eredmények alapján bizonyítást nyert egyes kultúra dimenziók és felhatalmazás változók erős összefüggése. A leíró nemzeti kultúra bizonytalanságkerülés dimenziója a várakozásaimnak megfelelően negatívan korrelált a felhatalmazás minden – a vállalati kérdőívben vizsgált – változójával. Alátámasztást nyert továbbá a leíró nemzeti kultúra csoportkollektívizmus dimenziójának felhatalmazásra tett pozitív hatása. Ez a dimenzió a felhatalmazás visszajelzés és fejlesztés változóival mutatta a legerősebb pozitív korrelációt. A hatalmi távolság és a felhatalmazás kapcsolatának elemzésekor nem kaptam a várakozásaimnak megfelelő negatív korrelációs eredményeket. Nem sikerült továbbá bizonyítanom, hogy a nemzeti kultúra teljesítmény- illetve jövőorientált jellege kedvez a felhatalmazó kultúra szervezeti szintű kialakulásának.

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

Harmadik hipotézisem értelmében az implicit leadership elméletek és felhatalmazás változók közötti lineáris kapcsolat nagyságát és irányát szándékoztam a Kendall-féle korrelációs együttható alkalmazásával feltárni. 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 5. táblázat).

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

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

Hipotézis 4: A munkavállalói felhatalmazottság érzet bizalmi alapokra épül.

Negyedik hipotézisem alapján azt kutattam, hogy van-e összefüggés bizalom és felhatalmazás között, és milyen összefüggésekben bizonyítható a felhatalmazás bizalmi alapokra épülése.

Bizalom alapú felhatalmazás modellem összefüggéseinek bizonyítása céljából a vállalati kérdőív változójának korrelációs tábláját elemeztem. Az elemzések során szembesülnöm kellett a szekunder adatok felhasználásából eredő korlátokkal. A vállalati kérdőív nem tartalmazott külön bizalom kérdéscsoportot, így a bizalom modellemhez kapcsolódó önkényesen kiválasztott változók és a felhatalmazottság érzet összefüggését tudtam vizsgálni.

Modellem elemei közül nem jelent meg a kérdések között a mindkét fél részéről szükséges rendszerbizalom, a felhatalmazó önmagába, saját képességeibe, valamint kollégái önmotivációs és önellenőrző képességebe és feladat-végrehajtó készségeibe vetett bizalma.

Elemzéseim alapján erős pozitív korreláció mutatható ki az egyéni felelősség tisztázottsága, a vezető támogatás, a kollégák észlelt integritása és az észlelt felhatalmazás között. Bebizonyosodott továbbá a felhatalmazottság érzet pozitív korrelációja a vezetők észlelt megbízhatóságával, embereikbe vetett bizalmával, a vezetők által teremtett légkörrel és a nyílt, világos kommunikációval.

Az eredmények értékelése, kitekintés

Eredményeim igazolták azt a hipotézist, hogy a felhatalmazás alkalmazhatósága, egyes elemeinek életképessége erősen kultúrafüggő. Az adott szervezet kultúráján túl a befogadó, nemzeti kultúra értékei is erősen hatnak a vezetővel szemben megfogalmazott elvárásokra, a bizalomépítési folyamatokra, a munkatársak felelősség- és kockázatvállalási hajlandóságára, és mindezek által a felhatalmazásra. Tudományosan is alátámasztást nyert, hogy a felhatalmazás nem univerzális csodaeszköz, bevezetése és alkalmazása csak akkor lehet sikeres, ha a kulturális és egyéni különbségek figyelembe vételével történik meg.

A felhatalmazás ma számtalan vállalati változásprogram célja, gyakorlati megvalósítása azonban sokszor akadályba ütközik. Az összehangolt szervezet- és vezetőfejlesztési kezdeményezések ellenére is nehéz az évek során berögzült döntéshozási - és probléma megoldási szokásokat és gyakorlatokat megváltoztatni.

Kutatási eredményeim alátámasztották, hogy 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, ha a vezetőjüktől folyamatosan kapnak a teljesítményük javítását szolgáló visszajelzést és támogatást, és ha negatív következmények nélkül hangot adhatnak aggodalmaiknak.

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. 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. Azokban a szervezetekben, ahol e feltételrendszer megvalósul a vezetők a döntéseket fokozatosan a csapatokra ruházhatják át, miközben saját

feladatuk fókuszába a csapat hatékony működésének, elkötelezettségének növelése kerül.

Az empowerment megvalósulása esetén az emberek sajátjuknak érzik a vállalatot, annak céljait, problémáit, így nő az emberek igénye a jobbításra, fejlesztésre, tehát javul a minőség és a szervezet innovációs képessége. A bevonás által nő az alkalmazottak elkötelezettsége, hűsége, azok, akik hajlandóak és készek fogadni a rájuk ruházott felelősséget, jobban kihasználhatják képességeiket, a kihívást jelentő feladatok megoldása által több lehetőségük nyílik a tanulásra, fejlődésre.

Az elmúlt évtizedek nemzetközi kutatásainak túlnyomó többsége arra fókuszál, hogy a felhatalmazás strukturális feltételeinek biztosítása hogyan eredményez felhatalmazottság érzetet, és a felhatalmazás érzet hogyan hat az eredményességre. Korábbi kutatások (például Spreitzer, 1995, Koberg, at al., 1999) igazolták azt a hipotézist, hogy a felhatalmazott munkatársak motiváltabbak arra, hogy az elvárásokon túl is jól teljesítsenek, kezdeményezőbbek és innovatívabbak legyenek. A felhatalmazás és a teljesítmény közti reláció iránya azonban fordított is lehet. A kimagasló teljesítmény, a munkavállalók hozzáértése és elkötelezettsége hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a vezetők nagyobb mozgásteret engedjenek számukra a munkavégzés során. A bizalom témaköréhez kapcsolódóan kutatásra érdemes kérdés lehet továbbá az is, hogy milyen szinten és mélységben van szükség bizalomra az 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 másodelemzésekből fakadó kutatási korlátaimra már utaltam a módszertani fejezetben, de szeretném itt is hangsúlyozni, hogy nem állt rendelkezésemre olyan mérőeszköz, melynek segítségével a bizalomra vonatkozó, szakirodalom alapján összeállított várt összefüggéseket maradéktalanul igazolni tudtam volna. A vállalati

kérdőív alapján, számos a modellemben szereplő bizalmi változóra nem állt rendelkezésemre adat, így nem volt lehetőségem útelemzéssel a BEEF modellem validálását elvégezni. Szándékomban állt bizonyítani azt a hipotézist is, hogy a felhatalmazás kulturális mintázottsága a befogadó (nemzeti) kultúrák bizalomépítésre gyakorolt hatása által is magyarázható. Ezen összefüggés bizonyítására nem voltak alkalmasak a vállalati kérdőív bizalommal összefüggő állításai, így ennek empirikus alátámasztását is jövőbeli kutatások, kutatók figyelmébe ajánlom.

Ugyancsak érdekes – a jövőre vonatkozó – kutatási terület lehet a dolgozók személyiségének és felhatalmazásra való nyitottságának, illetve felhatalmazottság érzetének összefüggése is. A munkaerő kiválasztás modern eszközei ma már lehetővé teszik a cégek kultúrába illeszkedés bejósolhatóságát, így a felhatalmazó kultúra bevezetését komolyan szándékozó szervezetekben tudatosan keresik a felelősségvállalás lehetőségével és kötelességével élni tudó és akaró, önálló munkavégzésre és döntéshozásra nyitott munkavállalókat. Ahhoz, hogy a felhatalmazó működés valóban megvalósuljon, szükség van továbbá olyan vezetők kinevelésére, akik hatalom - és munkakörfeltét nélkül képesek a döntési jogkör átruházására, valamint különböző korú, nemű, szakmai hátterű, vagy akár eltérő nemzetiségű csapattagok munkájának hatékony támogatására, összehangolására.

Irodalomjegyzék

- Andó, I. (2011). *Doktori disszertáció: Úton a felhatalmazás felé, A felhatalmazás alkalmazhatóságának kutatása a hazai üzleti kultúrában*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudomány Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola.
- Bakacsi, G. (2002). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bartunek, J. S. (2006 September). The Intredisciplinary Career of a Popular Construct Used in Management, Empowerment in the Late 20th Century. *Journal of Management Inquiry*, 255-273.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1998). *Empowerment A felelősség hatalma*. SHL Hungary Kft.
- Conner, D. (1993). *Managing at the Speed of Change*. New York: Villard Books.
- Fink, G., Kölling M., Neyer A. (2005). *The Cultural Standard Method*, working paper, letöltés: <http://epub.wu.ac.at/450/1/document.pdf>
- 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.
- 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.
- Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology. An international Review*, 50., 153-180.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the work place: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38., 1442-1465.
- Tenner, A., & De Toro, I. (1996). *TQM - Teljes körű minőségmenedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.

Publikációk és előadások

Az értekezés témájával kapcsolatos publikációk:

- Dolgozói felhatalmazás, in: Faragó Klára (szerk.), Szervezet és Pszichológia – Új irányzatok ez ezredfordulón, ELTE Eötvös Kiadó, 2013
- A felhatalmazás kulturális mintázottsága, in: Tanulmányok a gazdaság- és társadalomtudományok területéről, E-conom, Online Tudományos Folyóirat, 2013/1.– megjelenés alatt

Egyéb publikáció:

- A vállalkozó is ember (tanulmány a vállalkozói kockázatvállalásról), in Ipar-Gazdaság, 1995/ 10. szám

Az értekezés témájával kapcsolatos előadások:

- Felhatalmazás – a császár új ruhája? Arkon Akadémia, előadás, Budapest, 2012. dec. 14.
- Felhatalmazó és családbarát gyakorlatok az Arkon Zrt.-nél, MTA Munka-Család Konferencia, kerekasztal beszélgetés, Budapest, 2013.márc. 22.
- Felhatalmazó gyakorlatok és önjelölt csapatok az Arkon Zrt.-nél, Tudatos Munkáltatók Klubja, szakmai eszmecsere, Budapest, 2013.máj. 28.
- Dolgozói felhatalmazás, Kutatók Éjszakája, könyvbemutató, ELTE Pedagógia és Pszichológiai Kar, Pszichológiai Intézet, 2013. szept.27.