

Az adaptív vezetés jellemzői a vezetési stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében

Juhász Márta*  és Krén Heléna 

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék, Műegyetem rakpart 3., 1111-H Budapest, Magyarország

EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2023. december 6. – Elfogadva: 2024. június 3.

Megjelent az interneten: 2024. október 14.

© 2024 A szerző(k)



Ebben a kutatásban az adaptív vezetés fogalmát mutatjuk be a Quinn-féle szervezeti kultúra és a vezetési stílus összefüggésében. Azt vizsgáljuk, hogy a különböző kultúrákban hogyan keveredik a tranzakcionális és transzformatív vezetési stílus a beosztott munkatársak észlelésében. *Háttér, célkitűzések:* Célunk annak vizsgálata, hogy a Quinn-féle versengő értékek szervezetikultúra-modelljének különböző kvadránsaiban, milyen jellemző vezetői viselkedésformákat lehet beazonosítani a beosztott munkatársak észlelése alapján, a tranzakcionális és a transzformatív vezetés kontinuumára mentén. *Módszer:* A kutatásban részt vevő, beosztotti pozícióban dolgozó munkavállalókat ($N = 187$) arra kértük, hogy online töltsék ki az általunk összeállított kérdőívcsomagot, amely a következő kérdőíveket tartalmazta: A Szervezeti Kultúra Mérés-közzel felmértük azt, hogy a vizsgálati személyek saját munkahelyüket milyen kultúrajegyekkel azonosítják. Majd ezt követően kitöltötték a Többfaktoros Vezetési Kérdőívet (MLQ-5X), amely alapján az észlelt vezetői stílus besorolható a tranzakcionális-transzformatív vezetés kontinuumára mentén. *Eredmények:* Az eredményeink azt jelzik, hogy a külső fókusszal rendelkező Piac és Adhokrácia szervezeti kultúrákban elsősorban a tranzakcionális vezetési stílus jellemző, de a transzformatív jegyek is megjelennek, míg a belső fókusszal rendelkező Hierarchia és Klán szervezeti kultúrára inkább a transzformatív vezetési stílus jellemző. Emellett az Adhokrácia és a Klán kultúrákban, amelyekre a rugalmasság jellemző, erősen keveredik a tranzakcionális és a transzformatív vezetési stílus. *Következtetések:* A vizsgált vezetői viselkedésformák mindegyike szerepet játszik az egyensúly fenntartásában, esetleg kisebb hangsúlyeltolódások vannak a különböző kultúrákban, de alapvetően a vezetői stílusokban nincsen „vegytisza”, domináns stílus az egyes kultúrakvadránsokban.

KULCSSZAVAK

szervezeti kultúra, adaptív vezetés, vezetési stílus, tranzakcionális és transzformatív vezetési stílus

* Levelező szerző. E-mail: juhasz.marta@gtk.bme.hu, marti.juhasz@gmail.com

BEVEZETÉS

Jelen korunk ún. VUCA-világában (*Volatility* – hirtelen; *Uncertainty* – kiszámíthatatlan; *Complexity* – összetett; *Ambiguity* – bizonytalan) egyre változékonyabb, kiszámíthatatlanabb, összetettebb és bizonytalanabb helyzeteket élünk meg. Ezekben a komplex helyzetekben a vezetők kulcsszerepet játszanak a szervezet működése és fennmaradása érdekében azzal, hogy rugalmasan reagálnak a munkahelyi változásokra, az új igényekre, miközben képessé válnak az egymásnak ellentmondó információk integrálására is (Baran és Woznyj, 2020; Bennett és Lemoine, 2014; Van der Werff, Legood, Buckley, Weibel és de Cremer, 2019; Whiteman, 1998). Az adaptív vezető természetes módon viselkedik, és közvetlenül illeszkedik a szervezeti változásokhoz és a komplex vezetési helyzetekhez (Yukl és Mahsud, 2010). A különböző magatartás-alapú és szituációs vezetélméletek és akár napjaink jól ismert vezetési stílusai – transzformatív (Bass és Avolio, 1993), szolgáló (Patterson, 2005), etikus (Kalshovena, Hartog és Hoogh, 2011) és autentikus vezetés (Luthans és Avolio, 2003) – ugyan figyelembe veszik a vezetők és a követők közötti kölcsönhatásokat, de nem foglalkoznak mélységében a mai turbulens világ diktálta komplex és sokszor ellentmondásos helyzetekkel, a beosztottak és a vezetők viselkedése közötti dinamikával, a beosztottak szükségleteire való reagálással. Az adaptív vezetőnek azonban képesnek kell lennie arra, hogy viselkedését rugalmasan igazítsa az adott helyzethez, ehhez pedig érzékenynek kell lennie a szervezet külső-belső környezetére, a beosztottak igényeire, mérlegelnie és döntenie kell, milyen változásokat kell végrehajtania az adott helyzetben, amihez a viselkedési stratégiák széles repertoárjával kell rendelkeznie (Nöthel és mtsai, 2023; Yukl és Mahsud, 2010).

Amikor az alkalmazottak úgy érzik, hogy vezetőjük megérti és valóban törődik egyéni szükségleteikkel, akkor elégedettebbek lesznek, és a vezetés hatékonyságának megítélése is jobb lesz. A vezető perspektívájából nézve, ha aktívan figyel és megérti a beosztottak szükségleteit és az adott helyzet követelményeit, akár ellentmondásait, akkor viselkedését specifikusabban képes igazítani a szükségletekhez, a helyzethez, ezáltal növelve önmaga és a munkavállalók hatékonyságát (Nöthel, Nöthel, Nübold, Uitdewilligen, Schepers és Hülsheger, 2023).

A rugalmas és alkalmazkodó vezetés magába foglalja a viselkedés megfelelő módon történő megváltoztatását a helyzet igényeinek megfelelően. A „rugalmas”, „alkalmazkodó”, „agilis” vagy a „helyzetfüggő vezetés” olyan vezetők leírására alkalmas kifejezések, akik pontosan fel tudják mérni a helyzeti követelményeket, és ennek megfelelően képesek változtatni a viselkedésükön (Yukl és Mahsud, 2010). Az adaptivitás összefoglalóan kifejezi az egyén rugalmasságát és alkalmazkodását a környezeti kihívásokhoz. Az alkalmazkodás során az egyén viselkedésének megváltoztatásával új viselkedési mintákat alakít ki, amelyek révén igazodik az új helyzet normáihoz, és egyensúlyt próbál fenntartani a szituáció elvárásai és a saját lehetőségei és képességei között (Marques, Ramos, Passos és Curral, 2015; Martin, 2017; Murphy, 2015; Pulakos, Dorsey és White 2016; Zaccaro, 2001a, 2001b). Az egyensúly-orientált szemléleten túl az adaptivitás nem jöhetne létre a fejlődésorientált szemlélet nélkül, amikor az egyén elhagyva a régi, berögzült viselkedésmintáit, aktívan igyekszik új viselkedésformákat kialakítani és a megváltozott helyzeti követelményekhez illeszkedve önmagát és tudását megaladni (Hall, 2002; Heifetz és mtsai, 2009a, 2009b; Muller-Hanson, White, Dorsey és Pulakos, 2005).

Ahogy a környezeti és szituációs elvárások közötti ellentmondások, úgy az egymással versengő értékek is megnehezítik a vezetést, mert a szervezetek sikerének érdekében ezek egymással ellentétes viselkedésformákat kívánnak meg. Az adaptív vezető a hatékonyság érdekében



megtalálja az egyensúlyt az egymásnak ellentmondó célok és értékek között (Cameron és mtsai, 2006; Yukl és Mahsud, 2010).

Az adaptivitást több szinten értelmezhetjük. Egyéni szinten az új helyzethez illeszkedő viselkedésmód elsajátításával hozzák összefüggésbe ezt a fogalmat. Munkahelyi környezetben a csupán *alkalmazkodó vezető* elsősorban reaktív, a meglévő keretek között működik, inkább a stabil és jól bevált módszereire támaszkodik, és kevésbé hajlandó kockáztatni vagy változtatni, ezért inkább az aktuális helyzetben igyekszik benne maradni, mintsem hogy új „előre menekülési” irányokat keresne (Muller-Hanson és mtsai, 2005). Az *adaptív vezető* azonban nemcsak alkalmazkodik a változó környezethez, hanem aktívan, illetve proaktívan keresi is az új lehetőségeket és megoldásokat. Az adaptív vezető képes gyorsan reagálni a változásokra, sőt nyitott a változásra, nem ragaszkodik mereven a megszokott módszereihez, hanem rugalmas, és hajlandó új módszereket is kipróbálni. Az adaptív vezető gyorsan felismeri a változás lehetőségét, azonnal cselekszik, és nem hagyja, hogy a problémák elhúzódjának és súlyosabbá váljanak. Az adaptív vezető ösztönzi a csapatát a kreatív gondolkodásra, az új ötletek és közös tudás megosztására, és támogatja az innovációt, a kísérletezést és a fejlődést, miközben folyamatosan és aktívan monitorozza a szervezet külső és belső környezetében zajló változásokat. Az adaptív vezető legfőbb erőssége az, hogy jól kezeli a változást, krízishelyzetben képes az átalakítás kezelésére úgy, hogy egy lépéssel mindig előrébb gondolkodik (Heifetz és mtsai, 2009a, 2009b). Ehhez az átalakításhoz (transzformáció) olyan vezetőre van szükség, aki képes az integratív gondolkodásra, és akár a látszólag egymásnak ellentmondó értékeket is képes egy érem két oldalaként értelmezni (Nöthel és mtsai, 2023). Az integratív gondolkodású vezető képes a komplexitás kezelésére, a kétértelmű helyzetek tolerálására, és az ebből származó feszültségek elviselésére (Kegan, 1982, 1994; Martin és Austen, 1999).

Az adaptív vezetés olyan kortárs vezetési stílus, vezetési megközelítés, amely a szituációs, transzformációs, kontingencia- és komplexitáselméletekből fejlődött ki (Cojocar, 2009), és amelyet a mai vezetők a mindennapi gyakorlatuk során szervesen beépítenek a viselkedésükbe azért, hogy fennmaradjanak és hatékonyak legyenek a mai komplex világban (Avolio és mtsai, 1999; Bass, Avolio, Jung és Berson, 2003). Az adaptív vezetés létezése széles körben elfogadott, szükséges és fontos vezetői kompetencia, de egyelőre még vitatott, hogy megalapozott vezetési elméletként lehet-e kezelni (Cojocar, 2009).

Az adaptivitás egyéni szinten megjelenik a vezetésben, társas-kapcsolati szinten a vezető és a beosztott kapcsolatában. Azonban ennél átfogóbb fogalomról van szó, hiszen a szervezetek szintjén is megjelenik. A vezetés michigani modellje (DeRue, Spreitzer, Flanagan és Allen, 2013) segít a vezetőknek felismerni és kezelni a versengésből származó feszültséget a szervezeti életben. Ehhez az kell, hogy a vezetők motiváltak, empatikusak, integráltak és bátrak legyenek, akiknek az a fő céljuk, hogy megküzdjenek a kihívásokkal, és mások életében pozitív változást hozzanak létre. A mai kihívások túl komplexek ahhoz, hogy azt egy ember megoldja, így a vezetőknek azt is el kell fogadniuk, hogy ezekben az összetett helyzetekben nem születik egy konkrét válasz. A dinamikusan változó, sokszor kaotikus világban a versengő értékek egyik legfontosabb funkciója az, hogy lehetővé teszi a komplexitások kezelését. Vannak szervezetek, amelyekben például a versengés dominanciája megöli az együttműködést és a közösség fontosságának hangsúlyozását. Más szervezetekben a közösségen belüli harmónia túlhangsúlyozása boldog, de alulteljesítő kultúrát eredményezhet, ahol nem hajlandóak egymásnak kihívást jelentő célokat kitűzni a jobb teljesítmény reményében. Az adaptív vezető képes ezek között a versengő értékek között balanszírozni, egyensúlyozni (DeRue és mtsai, 2013).



A következőkben a vezetői stílus és a szervezeti kultúra összefüggésében vizsgáljuk meg az adaptivitás fogalmát, azt, hogy a szervezeti kultúra és a vezetői stílusok hogyan illenek össze, a tranzakcionális és transzformatív vezetés kontinuum elméleti alapjaira építkezve.

TRANZAKCIONÁLIS ÉS TRANSZFORMATÍV VEZETŐI VISELKEDÉSMINTÁZATOK

A vezetéstudomány korai szakaszában gazdasági-rationális emberkép rajzolódik ki, és arra irányul, hogyan lehet a termelést még hatékonyabbá tenni az emberi munkaerő kizsákmányolásával. Ebben a vezetési felfogásban a vezető hatalma elsősorban a legitim pozíciójából származik, célja a teljesítmény maximalizálása, amit a jutalmazás és/vagy büntetés eszköztárával ér el. Ezt a típusú vezetési stílust a tranzakcionális vezetés fogalma írja le, amely a reciprocitáson alapszik, rövid távú szemléletmóddal bír, elsősorban a szervezet operatív működtetésére, és az aktuális teljesítmény növelésére koncentrál. A kontrollon, a status quo megőrzésén van a hangsúly, így a vezető tekintélyelvű, és elvárja, hogy a dolgozók alkalmazkodjanak hozzá (Bono és Judge, 2004; Cavazotte, Moreno és Hickmann, 2012; Wolfram és Mohr, 2009; Yukl, 1999). A tranzakcionális vezetői magatartás integrálja a vezető-beosztott közötti cserekapcsolatot, azt a tranzakciót, amellyel a vezető a jutalmazás és büntetés eszköztáráján keresztül függőségben tartja beosztottjait (Avolio és Mtsai, 1999; Yukl, 1989). Az *aktív részvételen alapuló vezetés* azt jelenti, hogy a vezető aktívan monitorozza, követi beosztottja teljesítményét, és ha úgy észleli, hogy a dolgozó teljesítménye eltér a sztenderdtől, akkor beavatkozik. Míg a *passzív részvételen alapuló vezetés* azt jelenti, hogy a vezető alapvetően passzív, és csak akkor avatkozik be, amikor probléma merül fel a beosztottja teljesítményében. Ez a fajta passzív irányítás – bár látszatra nagyobb szabadságot ad a beosztottnak a munkavégzésben – reaktív viselkedés, mert akkor büntet, amikor a beosztott hibát követ el. A *feltételes megerősítés vagy feltételhez kötött jutalmazás* olyan vezetői magatartás, amely az erőforrások cseréjére helyezi a hangsúlyt, azaz a vezető kézzelfogható támogatást, erőforrást nyújt a beosztottjainak, cserébe azok erőfeszítéseikért és lojalitásukért (Bass, 1985a; Bass és Riggio, 2006). Végül a *laissez-faire, ráhagyó* vezetésnél a felelősségtudat teljes hiánya mutatkozik, a vezető lemond a döntéshozásról. A passzív vezető kerüli a felmerülő problémákat, kerüli a normák, az elvárások meghatározását és az eredmények nyomán követését. Ez a vezetési stílus legtöbbször negatív hatással van a vezetés hatékonyságára (Burke, 2006). Mindezeknek a tranzakcionális vezetői megnyilvánulásoknak az az előnye a beosztott számára, hogy világos kapcsolatot lát a teljesítmény és a jutalmazás között, ami különösen rövid távon produktív. A világos követelmények, a struktúra és a szabályok együttesen lehetővé teszik a rutin kialakítását, és ezáltal nő a bizonyosság a szervezetben. Azonban az a hátránya, hogy egyedül a teljesítményre összpontosít, ami hosszú távon demotiváló, és aláássa az elégedettséget (Stone és Patterson, 2005), gátolja a kreativitást és az innovációt (Kegan és Lahey, 2001; Prewitt, Weil és McClure, 2011).

A 80-as, 90-es évek változásai életre keltették a transzformatív, átalakító vezetési stílus fogalmát, amely olyan vezetői viselkedérepertoárt integrál, amely képes növelni a beosztottak tudatosságát, és a kitűzött célok iránti elköteleződését. Az átalakító vezető arra törekszik, hogy önmaga önös érdekein felülemelkedjen, miközben vágyait, céljait, törekvéseit egyre jobban kiterjeszti. Az átalakító vezető képes összeegyeztetni a szervezeti célokat, érdekeket a munkavállalók igényeivel, érdekeivel és céljaival. Ebben a felfogásban a vezetés sikerességét az határozza



meg, hogyan kezeli a vezető a változásokat, és hogyan transzformálja, alakítja át a szervezetet az egyéntől a csoportig a szervezeti célok elérése érdekében. A pozícióból eredő jutalmazó és büntető vezetői viselkedést felváltja az érzelmi intelligencia szerepe, az, ahogyan a vezető „rezonál” (Boyatzis és McKee, 2005) a beosztottjaira, és ahogyan észleli és kezeli azok szükségleteit a különböző helyzetekben. A transzformatív, átalakító vezetés olyan vezetési stílus, amely az embereket inspirálja, és ösztönzi a fejlődésre olyan vezetési eszközökkel és szemléletmóddal, amelyek a 21. század vezetési elméleteit meghatározzák (Bass, 1985b; Bass, 1990; Bass és Riggio, 2006).

Bass (1985b) eredeti koncepciójára alapozva négy transzformatív, átalakító vezetési viselkedésformát határozott meg, amelyek nagyban hozzájárulnak a változás időszakában a vezetői munka hatékonyságához, azonban későbbi munkájában a karizmatikus és az inspiráló vezetést már egységként kezelte (Avolio és mtsai, 1999; Bass, 1988; Yukl, 1999).

A *karizmatikus-inspiráló* vezető magabiztos, inspiráló, és példát mutat, amelyeken keresztül értéket közvetít, motivál a közös célok elérésére, miközben pozitívan befolyásolja a dolgozók munkateljesítményét és elkötelezettségét. Az ilyen vezető morális és etikus viselkedése révén képes hatékony befolyást gyakorolni a dolgozókra (Cooper, 2006).

Az *intellektuálisan ösztönző* vezető hajlandó és képes arra, hogy a problémát új megvilágításba helyezze munkavállalói számára, képes megtanítani őket arra, hogy a nehézségekre megoldandó problémaként tekintsenek. Mindezzel a vezető előmozdítja az innovációt, a kreativitást és a kritikai gondolkodást a szervezetben (Kegan és Lahey, 2001).

Az *individuális figyelem* eszközével a vezető eléri, hogy minden egyes munkavállalója egyedinek érezze magát. Ez maga a „coach-szemléletű vezetés”, amely során a vezető feltárva a dolgozó fejlődési szükségleteit, mentorálja, fejleszti és segíti őt elérni a személyes céljait. A bizalom, az együttműködés, a teammunka nagy értékek a vezető szemében, mivel a vezető olyan szervezetet akar teremteni, ahol a beosztottak jól érzik magukat és elégedettek (Avolio és mtsai, 1999; Bass, 1990; Bass és Avolio, 1990; Burke, 2006). Ennek eszköze a személyes odafigyelés, az együttműködés szorgalmazása, a meghallgatás, felhatalmazás, erősségek feltárása.

SZERVEZETI KULTÚRA ÉS VEZETÉS

A szervezeti kultúra segít megérteni a szervezeti viselkedés mintáit, mert a szervezetben minden viselkedés a kultúra kontextusában történik (Hofstede, 2011; Peters és Waterman, 1982; Schein, 1992, 2004; Trompenaars és Hampden-Turner, 2011). A kultúra által közvetített értékek hatással vannak viselkedésünkre, amelyek a vezetői viselkedésen mint modellen keresztül érvényesülnek. A vezető jellemző vezetési stílusával alkalmazkodik a szervezeti kultúra normáihoz, azonban a szervezeti változások hozhatnak olyan helyzeteket, amelyekben a jellemző vezetési stílussal már nem képes a vezető az egyensúlyt fenntartani, ezért más vezetői megnyilvánulásokra is szükség van (Cameron és mtsai, 2006; Sharma és Sharma, 2010).

A 80-as években Quinn és munkatársai a szervezeti sikertényezőket vizsgálva megalkották a versengő értékeken alapuló szervezeti kultúra modelljét, amelyet DeRue és munkatársai (2013) újraértelmeztek, és adaptáltak a mai kor szemléletéhez igazítva azzal a reménnyel, hogy pozitív változást hozhat az üzleti életben, a társadalomban és az egyén életében egyaránt. A Michigani Egyetem Vezetés Modellje (Michigan Model of Leadership, MMoL) előtérbe helyezi azokat a kulscélokat, amelyek pozitív hatást gyakorolnak az életünkre, és azokat az értékeket és



viselkedésformákat hangsúlyozza, amelyek szükségesek a stabilitás és az egyensúly fenntartásában. A szerzők vezetői érényeket és a hatékonyságot biztosító viselkedésformákat fogalmazznak meg a versengő értékek mentén kialakított különböző szervezeti kultúrákban (DeRue, Spreitzer, Flanagan és Allen, 2013). A modell vezetélméletekhez való hozzáadott értéke az, hogy nem korlátozza a vezetőket egyetlen típusra, hanem azt feltételezi, hogy minden vezetői stílus valamilyen mértékben jelen van egy-egy kultúrában, így a vezetői stílusok nem kizárólagosan határozzák meg a kultúrát, hanem ezek a jegyek kombinálódhatnak egymással.

Robert E. Quinn szervezetikultúra-modellje (1988, in: Cameron és mtsai, 2006) két dimenzió négy végpontjának kombinációja mentén határozza meg a szervezetikultúra-típusokat: Hierarchia, Klán, Piac és Adhokrácia kultúrákat. A két fő dimenzió egymásnak feszülő, „versengő értékeket” fejez ki. A függőleges tengely a „Rugalmasság-Stabilitás” kontinuum, amelynek egyik végén a rugalmasság, sokoldalúság áll, a másik végén pedig a stabilitás, következetesség. A vízszintes tengely a szervezet „Külső-Belső” irányultságának kontinuumán helyezkedik el. A „belsőre” fókuszáló szervezetek a képességekre, a folyamataik egységére összpontosítanak, míg a kontinuum másik végpontjához közelítő szervezetek a külső környezetre fókuszálnak, miközben aktívan keresik a piaci lehetőségeket, igyekeznek önmagukat megkülönböztetni másoktól, és ebből adódóan a versengésre összpontosítanak, felhívva magukra ügyfelek figyelmét (Cameron és mtsai, 2006).

A modellben a fő dimenziók mellett van két másodlagos dimenzió is, amelyek segítenek megérteni a teljesítmény javításában és az értékkeremtésben megmutatkozó különbségeket a szervezetek között. Az egyik dimenzió a szervezet által véghez vitt változás mértékét, nagyságát jelöli („Milyen nagy változást kell véghez vinnünk ahhoz, hogy értéket teremtsünk?”), míg a másik a változás gyorsaságára, időiségére mutat rá („Milyen gyorsan kell értéket teremtenünk?”). A változás mértékének kontinuum az innovatív, új, átalakító, nagymértékű változás és ellentéte, a fokozatosan végbemenő, apróbb lépésekből álló változás között húzódik. A másik kontinuum a változás gyorsaságát, a változás véghezvitelének tempóját jelöli, azaz egy folytonosság a hangsúlyos, rövid távú, azonnali változás és a hosszú távú, tartós fejlődést támogató változás között (Cameron és mtsai, 2006).

Az elsődleges dimenziók kombinációjaként négy szervezetikultúra-kvadráns rajzolódik ki a modellben, amelyet tovább árnyalnak a másodlagos dimenziók. Mindegyik kultúrakvadránsnak megvannak a maga jellegzetes vezetői viselkedésjegyei, azonban a vezető ezen jegyek kombinációjával képes az egyensúlyt fenntartani a szervezeti kultúrában.

A *Hierarchia* bürokratikus (stabilitás – belső fókusz) szervezeti kultúrára a stabilitás és a kiszámíthatóság jellemző, amit a folyamataik, szabályzataik folyamatos javításával érnek el, amelyek a szervezeti működést zökkenőmentesebbé, hatékonyabbá teszik. Ebben a kontextusban az érték elsősorban a bizonyosság, a kiszámíthatóság és a leszabályozottság. Ebben a kultúrában az olyan vezetői stílus adaptív, amely segít kiküszöbölni a hibákat, és növeli az eredményességet, hatékonyságot a költségek csökkentésével. Az adaptív vezető képes alkalmazkodni a szigorú szabályokhoz, a hierarchikus rendszerhez. A vezető koordináló, szervezői és adminisztrátori szerepben van, aki odafigyel a részletekre, beszerzi a szükséges információt, körültekintően dönt, miközben döntéseiben óvatos, konzervatív, megfontolt. Az ilyen vezető megbízhatóságot sugall, vállalja a felelősséget, lelkiismeretes és számonkérhető (Cameron, 2008; Cameron és mtsai, 2006; Cameron, Dutton és Quinn, 2003).

Az *Adhokrácia* innovatív (rugalmasság – külső fókusz) szervezeti kultúrára a kreativitás, az alkotás és a jövőre való odafigyelés, valamint az új lehetőségek megteremtése jellemző. Az ilyen



szervezetek hatékonyan kezelik a diszharmóniát, a változást és a kockázatos helyzeteket, és lehetővé teszik az alkalmazottaknak az „out of the box” típusú kreatív gondolkodást, miközben serkentik az autonómiát. Ebből fakadóan a „járt utat a járatlanért” szívesen feladják, az úttörő magatartás, a vállalkozói szellem és a jövőkép „kiszínezése” kapcsolódik a szervezeti hatékonysághoz. Ebben a kultúrában adaptív vezető az, aki vállalkozó, innovátor szerepet tölt be, akinek értékkeremtése az új, eredeti dolgok (termékek, szolgáltatások) létrehozásában, új piaci rések megtalálásában nyilvánul meg. Az ilyen vezető akkor van elemében, amikor a helyzet összetett, és gyorsan változik, mert könnyen alkalmazkodik az új, dinamikus helyzetekhez, jól bírja a kockázatot és a bizonytalanságot. Az ilyen vezető tanul a hibáiból, és a kudarcaiból építkezik, miközben vízióival inspirál, és elkötelezettséget alakít ki (Cameron, 2008; Cameron és mtsai, 2003, 2006).

A *Piac* szervezeti kultúrára (stabilitás – külső fókusz) a teljesítmény, célorientáltság, kitartás és az ügyfelekre való odafigyelés, a pénzügyi források megszerzése jellemző. Azok a szervezetek, amelyek kiemelkednek ebben a „teljesítmény”-kvadránsban, arra törekednek, hogy erősítsék versenyhelyzetüket, ezért aktívan figyelemmel kísérik és folyamatosan pásztázzák a piacot, és gyorsan reagálnak a versenyelőny fenntartása érdekében. Ebben a kultúrában az adaptív vezetői viselkedés elősegíti az egészséges versenyszellemet, ösztönzi a célok és az egyre magasabb teljesítményszint elérését. Az ilyen vezető teljesítmény- és célorientált, keményen hajt, kitartó, jól veszi a kihívásokat, és eredményességre sarkallja a beosztottjait is (Cameron, 2008; Cameron és mtsai, 2003, 2006).

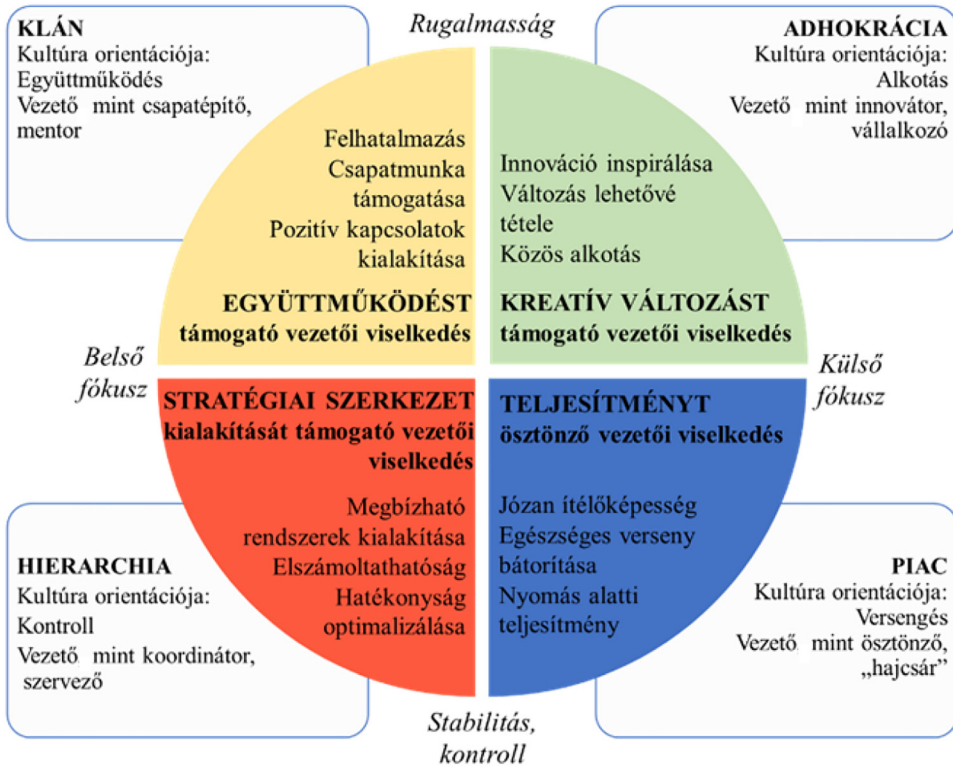
A *Klán* családias szervezeti kultúra (rugalmasság – belső fókusz), amely a jó minőségű emberi kapcsolatok kialakítására törekszik, amelynek fenntartását a dolgozók bevonásával és az emberi interakciók fejlesztésével éri el. Ebben az együttműködés-alapú kultúrában értéknövelő vezetői viselkedésnek számít a kompetenciák folyamatos fejlesztése, az együttműködés és a bizalom hangsúlyozása, valamint a vezetői felhatalmazás, amelyek együttesen segítik az elkötelezettség kialakítását. Ebben a kultúrában az adaptív vezető fontos értéknek tartja a pszichológiai biztonságot, törekszik a kölcsönös bizalom és a csoporton belüli kohézió kialakítására. A vezető víziója a csapaton belüli együttműködésről szól, és felértékelődik számára az interperszonális készségek szerepe és ezek fejlesztése (Cameron, 2008; Cameron és mtsai, 2003, 2006).

Az *1. ábra* segítségével szemléltetjük, hogy a versengő értékek keretrendszere hogyan kapcsolja össze Quinn szervezeti-kultúra-modelljét a Michigani Egyetem Vezetés Modelljével.

A Klán kultúrában a hatékony vezetőt türelmesnek, gondoskodónak és érzékenynek tekintjük, míg az ellentétes irányú Piac kultúrában, ahol a versengés a meghatározó, a hatékony vezetőt erőteljesnek, határozottnak és feladatorientáltnak tartjuk. Amikor azonban az egyik kultúrából szemléljük a másik kultúrát, akkor valószínű, hogy az ellentétes kvadránsban lévő vezetők negatív viselkedésszerűségeit felerősítjük. Ennek megfelelően az Együttműködő kvadráns vezetői a Piac kultúra teljesítménymotivált, versengő vezetőit hajlamosak elnyomónak, öncélúnak, akár korruptnak és cinikusnak tekinteni, míg a Piac kultúra vezetői az együttműködés kultúrájában lévő vezetőket megengedőnek, elnézőnek, engedékenynek, sőt gyengének, erőtlennek tarthatják (Cameron és mtsai, 2022). Az MMoL azonban hangsúlyozza, hogy a sikeres vezetők kevésbé használnak negatív címkéket, mert nem dichotómiákban, jóban és rosszban gondolkodnak. A versengő értékek keretrendszere kontinuitásban gondolkodik, amelynek végpontjai ellentétes vagy ellentmondásos értékkel rendelkeznek ugyan, de közöttük az adaptív vezető egyensúlyt talál (DeRue és mtsai, 2013).

Az előzőekben bemutatott, adaptív vezetést vizsgáló eddigi tanulmányok inkább elméleti irányultságúak voltak, és absztrakt fogalmi szinten vizsgálták ezt a modern jelenséget





1. ábra. Quinn szervezetenkultúra-dimenzióinak és a Michigani Egyetem vezetési modelljének összevetése
Forrás: Cameron, Quinn, Degraaf és Thakor (2022), DeRue és Mtsai (2013).

(Nöthel és Mtsai, 2023). Ebből fakadóan nehéz mérni a vezetők adaptív stílusát szervezeti kontextusban. Yukl és Mahsud (2010) viszont több indikátort határozott meg, amelyek a vezetők rugalmasságát mutathatják, és az adaptív vezetés ismérvei lehetnek. Ezek közül az egyik legmeghatározóbb, hogy egy vezető mennyire változatos viselkedésspektrummal rendelkezik. Yukl és Mahsud (2010) szerint egy vezető akkor tud hatékonyan vezetni, ha az adott feladathoz, helyzethez, kultúrához igazítja a viselkedését, még akkor is, ha egymásnak ellentmondó viselkedéses válaszokat kell adnia. Ilyen értelemben a vezetés akkor lehet adaptív, ha a vezető a különböző vezetői viselkedésformákat kombinálja, és ezzel hatékony teljesítményt tud biztosítani (Nöthel és Mtsai, 2023; Yukl és Mahsud, 2010). Mivel az adaptív vezetés, mint elméleti felfogás rokon elgondolása a transzformatív vezetésnek (Cojocar, 2009), ezért kutatásunk célja, hogy a transzformatív vezetés és az ezzel ellentétes, tranzakcionális vezetői stílus mentén konkrét viselkedésmintázatokat azonosítsunk, amelyeket a különböző szervezeti kultúrákhoz köthetünk.

AZ EMPIRIKUS VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA

Az alapján, hogy a Quinn-féle szervezetenkultúra-modellben egyszerre lehetnek jelen különböző versengő értékek, illetve a vezetők viselkedésében jellemzően mintázatokat fedezhetünk fel, azt



feltételezhetjük, hogy a kultúrátípusokhoz tartozó vezetési stílusok és viselkedéssjegyek kombinálódnak. Kutatásunkban azt vizsgáljuk, hogy a szervezeti kultúra és a tranzakcionális-transzformatív vezetői stílusok hogyan függenek össze, és milyen mintázatokat mutatnak.

Etikai nyilatkozat

A szervezeti kultúra és a vezetői stílus kapcsolatát felmérő adatfelvétel 2023. május–június között zajlott, amelyet az *Egyesített Pszichológiai Kutatásetikai Bizottság* engedélyezett (engedély referenciaszáma: 2023-075).

Minta

A kérdőívet összesen 191 beosztott pozícióban dolgozó munkatárs töltötte ki ($N = 191$; 51% férfi és 49 % nő; életkoruk átlaga = 36,4 év, szórása = 10,2). Közülük a legtöbben 10 évnél több munkatapasztalattal rendelkeznek ($N = 184$; 96,4%). A kitöltők közül nagyvállalatnál dolgozik 107 fő (56%), középvállalatnál 36 fő (19%), kisvállalatnál 34 fő (18%) és mikrovállalatnál 14 fő (7%).

Módszer, mérőeszközök

Kényelmi mintavétellel toboroztunk beosztott munkatársakat, akik egy online kérdőívcsomagot töltöttek ki. A kutatásban részt vevő, beosztotti pozícióban dolgozó munkavállalókat arra kértük, hogy az általunk összeállított kérdőívcsomag segítségével jellemezzék a közvetlen vezetőik jellemző vezetési stílusát és a szervezetük kultúráját, amelyben dolgoznak.

A szervezeti kultúra mérésére a [Cameron és munkatársai \(2006\)](#) által publikált Szervezeti Kultúra Méréseszközt (*Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI*) használtuk. Az ipszativ mérőeszköz a kultúrát hat szempont mentén vizsgálja: 1. A szervezet meghatározó jellemzői; 2. A szervezet vezetése; 3. A munkatársak irányítása; 4. A szervezet összetartó ereje; 5. Stratégiai hangsúlyok és 6. a Siker mutatói. Minden szempont 4 állítást tartalmaz, amelyek között 100 pontot kell szétosztania a kérdőív kitöltőjének. A szempontokra adott pontszámokat összesítve meghatározható az adott szervezetre jellemző domináns kultúra. A mérőeszköz mind a jelenlegi, mind a kívánt kultúra azonosítására alkalmas, azonban kutatásunkban csak az aktuálisan észlelt kultúrát vizsgáljuk. Az alkalmazott mérőeszköz magyar fordítása a mintánkon – egy tétel elhagyását követően – megfelelő megbízhatósággal rendelkezik ($\alpha = 0,705$).

A tranzakcionális-transzformatív vezetési stílus mérésére a Többfaktoros Vezetési Kérdőívet (*Multifactorial Leadership Questionnaire – MLQ-5x*) ([Avolio és mtsai, 1999](#)) használtuk. A kitöltőnek egy 5-fokú skálán kell az állításokkal való egyetértésének mértékét kifejeznie. A mérőeszköz 3 szempont mentén írja le a tranzakcionális vezetési stílust: 1. Feltételes jutalmazás; 2. Kivételen alapuló vezetés; és 3. Passzív vezetés; és 3 szempont mentén a transzformatív vezetési stílust: 1. Karizmatikus/inspiráló vezetés; 2. Intellektuális stimulálás; 3. Individuális figyelem. Az alkalmazott mérőeszköz, amelyet lefordítottunk magyar nyelvre, elfogadható megbízhatósággal rendelkezik a tranzakcionális ($\alpha = 0,676$) és megfelelő megbízhatósággal a transzformatív ($\alpha = 0,885$) vezetést mérő tételek esetében.

EREDMÉNYEK

Kutatásunkban azt a célt tűztük ki, hogy a tranzakcionális és transzformatív vezetői stílus mintázatait feltárjuk a szervezeti kultúra összefüggésében a beosztott munkavállalók észlelésén



keresztül. Ezen kérdések vizsgálatához klaszterelemzést és függetlenségvizsgálatot választottunk. Az adatok elemzését a JASP 17.3. verziójú programban végeztük. Azokat a kitöltőket, akik nem differenciáltak a kultúrák között, és a kitöltés során végig azonos pontszámokat adtak, illetve azt a személyt, aki szövegesen válaszolt, kivettük az elemzésből. Az adattisztítást követően 187 résztvevő válaszait elemeztük tovább ($N = 187$).

A beérkezett válaszokat a kultúradimenziók mentén csoportosítottuk. A beosztott munkatársak közül 13 fő (6,95%) dolgozik az Adhokrácia kultúrában, 29 fő (15,51%) a Hierarchia kultúrában, 70 fő (37,43%) a Klán kultúrában, 32 fő (17,11%) a Piac kultúrában és 43 fő (23%) „kevert” kultúrában. A „kevert” kultúra esetünkben azt jelenti, hogy nincsen egy domináns kultúradimenzió az ipszatív értékelés mentén, és legalább két kultúradimenzió értéke megegyezik.

Ezt követően azt vizsgáltuk meg, milyen összefüggés van az észlelt vezetési stílus és az észlelt kultúra között. Az észlelt vezetői stílusokra vonatkozó leíró statisztikai eredményeket a kultúrák szerinti bontásban az 1. táblázat tartalmazza.

Tovább vizsgálva az összefüggést az észlelt vezetési stílus és az észlelt kultúra között, első lépésként a tranzakcionális és transzformatív vezetési stílus mentén végeztünk klaszterelemzést. A hierarchikus klaszterelemzés 10, ám több esetben kis létszámú klaszter jelenlétét mutatta, és csupán 6 csoportnál volt 10 főnél magasabb létszám. Ezért következő lépésként k-középpontú elemzést alkalmaztunk. A klaszterek számának determinációjához az elemzőprogramban elérhető BIC optimalizációs eljárást választottuk, amely megerősítette a 6 klaszteres elrendezést.

A válaszadókat 6 klaszterbe lehet rendezni az eredmények alapján. Az 1-es klaszterbe 31 fő, a 2-es klaszterbe 43 fő, a 3-as klaszterbe 21 fő, a 4-es klaszterbe 48 fő, az 5-ös klaszterbe 31 fő, míg a 6-os klaszterbe 13 fő került. Az átlagokat és a sztenderdizált átlagokat a 2. táblázatban ismertetjük.

Az észlelt vezetési stílusokból képzett klasztertagságokat és az észlelt kultúrát mint diszkrét változókat vontuk be az elemzésbe. Mivel ezek a változók több mint két értéket vehettek fel, ezért khi-négyszet-próbát alkalmaztunk. Szignifikáns összefüggést találtunk a kultúra és a vezetési stílus között [$\chi^2(20,187) = 34,381, p = 0,024$], azaz a kultúra összefüggést mutat azzal, hogy milyen vezetői stílust észlelnek inkább a munkatársak. A változók közötti kapcsolat szignifikáns, de gyenge a Cramer-féle V érték alapján ($V = 0,214$). Az eredményeket a 3. táblázatban részletezzük.

1. táblázat. Az észlelt vezetői stílusok leíró jellemzése kultúra szerint

Vezetési stílus	Kultúrátípusok									
	Klán		Adhokrácia		Hierarchia		Piac		Kevert	
	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás	átlag	szórás
Transzformatív	4,1	0,44	3,72	0,59	4,12	0,42	3,88	0,55	4,01	0,55
Karizmatikus/inspiráló vezetés	4,29	0,52	3,85	0,68	4,33	0,53	3,98	0,68	4,18	0,66
Intellektuális stimulálás	3,9	0,55	3,58	0,66	3,88	0,55	3,87	0,56	3,76	0,68
Individuális figyelem	3,67	0,57	3,42	0,39	3,76	0,34	3,56	0,56	3,71	0,43
Tranzakcionális	2,74	0,4	2,82	0,5	2,62	0,31	2,89	0,41	2,74	0,37
Feltételes jutalmazás	4,24	0,74	3,75	0,79	4,4	0,6	4,16	0,62	4,03	0,75
Kivételeken alapuló vezetés	2,48	0,75	2,65	0,86	2,26	0,67	2,83	0,64	2,47	0,59
Passzív vezetés	2,12	0,66	2,43	0,81	1,91	0,62	2,29	0,65	2,23	0,64



2. táblázat. Az észlelt vezetői stílus klaszterek jellemzése az átlagok és a sztenderdizált átlagok alapján

Észlelt vezetői stílus klaszter	Észlelt tranzakcionális vezetés átlag	Észlelt tranzakcionális vezetés sztenderdizált átlag	Észlelt transzformatív vezetés átlag	Észlelt transzformatív vezetés sztenderdizált átlag
1 (31 fő)	3,03	magas	4,45	magas
2 (43 fő)	2,82	közepes	3,84	közepes
3 (21 fő)	2,94	közepes	3,05	nagyon alacsony
4 (48 fő)	2,52	alacsony	4,47	magas
5 (31 fő)	2,26	nagyon alacsony	3,84	közepes
6 (13 fő)	3,58	nagyon magas	3,89	közepes

3. táblázat. Kontingenciatáblázat az észlelt vezetési stílusok és a kultúrátípusok kapcsolatáról

Észlelt vezetői stílus klaszter		Hierarchia	Adhokrácia	Piac	Klán	Kevert	Összesen
1	Létszám	4	0	4	13	10	31
		14%	0%	12,5%	18,6%	23,3%	16,6%
2	Létszám	6	1	9	14	13	43
		20,7%	7,7%	28,1%	20%	30,2%	23%
3	Létszám	1	4	7	4	5	21
		3,4%	30,8%	21,9%	5,7%	11,6%	11,2%
4	Létszám	11	3	5	21	8	48
		37,9%	23,1%	15,6%	30%	18,6%	25,7%
5	Létszám	7	2	3	13	6	31
		24,1%	15,4%	9,4%	18,6%	14%	16,6%
6	Létszám	0	3	4	5	1	13
		0%	23,1%	12,5%	7,1%	2,3%	7%
Összesen	Létszám	29	13	32	70	43	187
		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Az eredményeink azt mutatják, hogy a Hierarchia kultúrában a legtöbb értékelt vezető a 4-es klaszterbe tartozik, amelyben alacsony az észlelt tranzakcionális vezetés mértéke, és magas az észlelt transzformatív vezetés. Az Adhokrácia kultúrában a legtöbb vezető a 3-as klaszter tagja. Ebben a csoportban közepes az észlelt tranzakcionális vezetés és nagyon alacsony az észlelt transzformatív vezetés mértéke. Míg a Piac kultúrában a legtöbb vezető a 2-es klaszterben szerepel, addig a Klán kultúrában a 4-es klaszterhez kapcsolódik a legtöbb vezető. Ezek alapján a Piac kultúrában egyaránt közepes mértékben van jelen a tranzakcionális és a transzformatív vezetés. Ez ugyanúgy igaz a Kevert típusú kultúrákra is, hiszen ezekben szintén a 2-es klaszterhez tartozik a legtöbb vezető. A Klán kultúrában pedig a Hierarchiához hasonlóan magas transzformatív vezetés és alacsony tranzakcionális vezetés észlelhető leginkább.

DISZKUSSZIÓ

Cameron és munkatársai korábbi kutatásaira (2003, 2006, 2008, 2022) és a Michigani Egyetem vezetési modelljének egyensúly-orientált megközelítésére (DeRue és mtsai, 2013) alapozva kutatásunkban azt a célt tűztük ki, hogy magyar mintán azonosítsuk a Quinn-féle szervezeti



kultúrákhoz kapcsolódó vezetési stílusokat. Mivel a vezetői adaptivitás nehezen mérhető, és vizsgálatunk idején nem állt rendelkezésünkre ilyen mérőeszköz, [Yukl és Mahsud \(2010\)](#) ajánlását figyelembe véve a tranzakcionális és transzformatív kontinuum mentén kerestük a kultúrákhoz illeszkedő vezetői mintázatokat.

Az észlelt vezetési stílusok leíró jellemzése alapján (*1. táblázat*) úgy tűnik, hogy a tranzakcionális vezetés Feltételes jutalmazás faktora jelenik meg második legnagyobb értékkel az első, Karizmatikus/inspiráló vezetés faktor után. A Kivételeken alapuló vezetés és a Passzív vezetés pedig minden kultúrátípusban alacsony. Ez az eredmény arra utal, hogy a transzformatív vezetés mindhárom faktora és a Feltételes jutalmazás, mint transzformatív vezetés jellemző minden kultúrában, de különböző kombinációban.

Kutatásunk alapján a vezetési stílusok mentén 6 klaszterbe tudtuk csoportosítani a válaszadóinkat. Az első két klaszterbe azok kerültek, akik egyszerre tekintették nagyon erősen tranzakcionálisnak és transzformatívnak a vezetőjük stílusát. Míg az első klaszterben mindkét vezetési stílus erősen jellemző, addig a második klaszterben mindkettő csak közepes mértékben jellemző. A harmadik klaszterbe azok kerültek, akik közepes mértékben inkább tranzakcionálisnak érzélik a vezetőjüket, ami elveszi a fókuszot a transzformatív vezetésről. A negyedik klaszterbe pedig azok kerültek, akik nagyon transzformatívnak tartják a vezetőiket, és kevésbé tranzakcionálisnak. Az ötödik klaszterbe azok a beosztott munkatársak kerültek, akik inkább, azaz közepes mértékben transzformatívnak érzélik a vezetőjük vezetési stílusát, és nagyon alacsonynak a tranzakcionális vezetést. A hatodik klaszterbe viszont olyan beosztottak kerültek, akik nagyon magas tranzakcionális vezetést érzékelnek, és közepes transzformatív vezetést.

A khi-négyzet-próba eredményei igazolják, hogy a szervezeti kultúra kapcsolatban áll azzal, hogy a beosztott munkatársak a vezetőik vezetési stílusát tranzakcionálisnak vagy transzformatívnak érzélik-e. Bár a tranzakcionális-transzformatív szemléletű megközelítéssel nem igazán sikerült komoly mértékű különbségeket kimutatni a különböző kultúrák között, sokkal inkább az rajzolódott ki, hogy kis különbségekkel, de szinte szervezeti kultúrától függetlenül hasonló mintázat mutatkozik az észlelt vezetői viselkedési formákban.

A *Hierarchia* kultúrában a válaszadók inkább a 4-es (38%) és az 5-ös (24,1%) klaszterbe kerültek, ami azt jelzi, hogy ebben a kultúrában alacsony szintű a tranzakcionális vezetési stílus, és inkább a transzformatív vezetési stílus érvényesül a munkatársak észlelése alapján. Az erre a kultúrára jellemző belső stabilitásra irányuló fókusz úgy tűnik, hogy a mintánkon inkább a transzformáló stílusjegyeket aktiválta, és kevésbé a tranzakcionális jegyeket, amit inkább elvárnánk a szervezeti struktúra és a szabályorientáció fenntartása érdekében. Mindez azzal függhet össze, hogy ebben a kultúrában a változás lassan, lépésről lépésre megy végbe, és ezért nagyobb teret kaphat a változás kezelésével összefüggő transzformáló vezetési stílus.

Az *Adhokrácia* kultúrában a válaszadók több mint fele a 3-as (30,8%) és a 6-os klaszterbe (23,1%) tartozik, amely inkább tranzakcionális vezetési stílust észlel, míg a 4-es (23,1%) klaszterbe tartozók mérsékelten ugyan, de inkább a transzformatív vezetési stílust érzélik. Ez egy rugalmas és külső fókuszú szervezeti kultúra, amelyben innovatív átalakulás történik, amelynek kezelésére inkább a tranzakcionális, kontrolláló vezetés alkalmas, ami főleg külső kényszerekre történő változások esetében lehet igaz. Ugyanakkor ebben a kultúrában a legalacsonyabb az Intellektuális stimulálás, amely nélkül nehezen tud a kreativitás megvalósulni. A Passzív vezetés is ebben a kultúrában a legmagasabb, ami lehetséges, hogy egy magyar sajátosság, ez esetben a vezető nem aktív jelenléte kreatívan hat a munkatársakra. Ellentmondásos eredményeket találtunk a szakirodalomban erre vonatkozóan, amelyben általában a munkahelyi elkötelezettséggel



hozzák összefüggésbe. Egyrészt, ha a beosztottak passzívnak érzik a vezetőt, az csökkentheti az elkötelezettségüket, mert a passzív vezetésnél a kommunikáció hiánya csökkentheti a munkahelyi elkötelezettséget, és e két konstrukció negatívan korrelál egymással (Popli és Rizvi, 2016). Másrészt, a passzív vezetés pozitívan befolyásolhatja az elkötelezettséget, mert bizonyos esetekben a szervezeti vagy személyes jellemzők, mint például a beosztottak autonómiaigénye, a vezetői viselkedés hatásának kiküszöbölését szolgálják (Ancarani, Arcidiacono, Mauro és Giammanco, 2020; Blomme, Kodden és Beasley-Suffolk, 2015).

A *Piac* kultúrában a legtöbb válaszadó a 2-es (28,1%) és 3-as (21,8%) klaszterbe került. Ebben a kultúrában egyaránt észlelnek tranzakcionális és transzformatív vezetést, de inkább a tranzakcionális vezetési stílus jellemzőbb. Ez a kultúra stabil, de külső fókuszú, amelyben az időiség, a reakciókészség fontos szerepet játszik, így kap jelentőséget a tranzakcionális vezetési stílus és a hozzá kapcsolódó stílusjegyek.

A *Klán* kultúrában a válaszadók fele a 2-es (20%) és a 4-es (30%) klaszterbe került. A 2-es klaszterben a tranzakcionális és a transzformatív vezetési stílust egyaránt közepes szinten észlelik a dolgozók a szervezetben, míg a 4-es klaszter esetében a vezetőket inkább transzformatívnek észlelik. Ez egy rugalmas és belső fókuszú szervezeti kultúra, amelyben a változás lassúbb ütemű, ami kedvező körülmény a transzformáló vezetési stílusjegyek kibontakozásának.

A *kevert* kultúrák válaszadói az 1-es (23,2%) és a 2-es (30,2%) klaszterbe kerültek leginkább. Ezekben a kultúrákban egyaránt észlelhető a tranzakcionális és a transzformatív vezetési stílus, ráadásul hasonló mértékben.

A vizsgálatunk eredményei azon túl, hogy megerősítették a kultúra és az észlelt vezetési stílus közötti összefüggést, amelyet korábbi kutatások is bizonyítottak már (Xenikou, 2022), rávilágítottak arra is, hogy milyen összefüggések vannak az elsődleges dimenziók mentén: a külső orientációjú kultúrákban (*Piac* és *Adhokrácia*) inkább a tranzakcionális és kevésbé a transzformatív, míg a belső orientációjú kultúrákban inkább a transzformatív és kevésbé a tranzakcionális vezetési stílus a jellemző.

A rugalmasság–stabilitás tengely mentén a rugalmas, sokoldalú szervezeti kultúrákban (*Klán* és *Adhokrácia*) egyaránt megtalálhatók a tranzakcionális és a transzformatív vezetés viselkedései. A stabilitás, kontroll póluson csak a *Hierarchia* kultúrára jellemzőbb a transzformatív vezetési stílus, míg a *Piac* kultúrára szintén inkább a tranzakcionális vezetési stílus a jellemzőbb.

A másodlagos dimenziók mentén is lehet értelmezni a kapott eredményeket, mint a változás gyorsasága. A *Piac* kultúra gyorsan és rövid távon változó kultúra, amely szorosabb kontrollt, ösztönző, célorientált vezetést igényel, amellyel lehet magyarázni a tranzakcionális vezetés jelenlétét. Ellenben a *Klán* kultúra az együttműködésen, a felhatalmazáson is alapszik, ezért ebben a kultúrában megjelenik a transzformatív vezetési stílus is, amelyben a vezető jobban törekszik a munkatársak bevonására, inspirálására. A változás mértéke, nagysága szerint a *Hierarchia* kultúrára a lépésről lépésre való építkezés jellemző, ezért itt van lehetőség a transzformatív vezetési stílus alkalmazására, arra, hogy a vezető egyedileg foglalkozzon a beosztottjaival, és motiválja, ösztönözze őket. Ellenben az *Adhokráciára* inkább a tranzakcionális vezetési stílus jellemző, de megjelenik benne a transzformatív stílusjegyek is.

A „kevert” kultúrák esetében a vezetési stílusok is keverednek, egyszerre észlelhető a tranzakcionális és a transzformatív vezetési stílus.

Összességében a vezetői stílusjegyek kombinációja a kultúrák jegyeinek változatosságához illeszkedik. Ámbar a kevert kultúrák vezetői jellemzőinek jobb megértéséhez további kutatások szükségesek.



LIMITÁCIÓK

Kutatási eredményünk értelmezésének érvényességét korlátozza a minta nagysága és reprezentativitása. A relatívan alacsony mintaelemszám nem tette lehetővé azt, hogy a klaszterek létszáma kiegyensúlyozottabb legyen, így az alkalmazott statisztikai próbák feltételei sem minden esetben teljesültek, ezért tovább gyűjtjük a vizsgálati adatokat. Jelenlegi mintánk nagy része a Klán szervezeti kultúrába tartozik, és jelentős a kevert szervezeti kultúrába tartozók száma is, ami azt jelzi, hogy a minta ezen része nem tudja jól beazonosítani a jellemző szervezeti kultúrát.

Összességében vannak ellentmondások az eredményeinkben, amelyek megerősítik azt, hogy más dimenziókat is be kell vonnunk a jövőbeli kutatásunkba, és más vezetői modellek mentén is érdemes tovább vizsgálni. További kutatásunkban szeretnénk az adaptív vezetést még részletesebben megvizsgálni, amire lehetőséget ad az adatgyűjtésünk óta publikált Adaptív Vezetői Viselkedés Skála (Nöthel és mtsai, 2023). Ezen mérőeszköz segítségével további, még részletesebb összefüggéseket találhatunk a kultúra és a vezetői viselkedés között az adaptivitás mentén.

Az önkitöltő kérdőívek módszerének alkalmazása mindig felveti azt a kérdést, hogy az eredmények értékelhetők-e tényleges gyakorlatként, vagy azok inkább az észlelt vezetői gyakorlat reprezentációjaként értelmezhetők. Kutatásunk ezen pontján még nem volt lehetőségünk megkérdezni a résztvevőket arról, hogy a kérdőíven keresztül megfogalmazott észlelésük hogyan érvényesül a gyakorlatban az adott munkahelyen, az adott kultúrában.

Kutatásunk jelenlegi szakaszában ezeket a limitációkat figyelembe vesszük az eredményeink értelmezésekor, és arra törekszünk, hogy a kutatásunk további részében ezekkel a kérdésekkel behatóbban foglalkozzunk.

KITEKINTÉS

A mai felgyorsult világban olyan vezetőkre van szükség, akik képesek pozitív változást elérni mások életében, és akik motiváltak arra, hogy megküzdjenek a külső és belső környezeti kihívásokkal. A vezetők folyamatosan egyensúlyoznia kell a teljesítményhez szükséges állandóság és az innovációhoz szükséges változás között, valamint a külső és a belső környezetből származó teljesítményre sarkalló nyomás között. A legsikeresebb vezetők azok, akik kiemelkedő értéket teremtenek azáltal, hogy egyszerre differenciáltak és egyben integráltak, akik képesek ötvözni a stabilitást a rugalmassággal, valamint a belső és külső perspektívákat, azaz jól tudják önmagukban szétválasztani és egyben integrálni az egymással versengő értékeket.

Heifetz és munkatársai (2009a, 2009b) szerint az adaptív vezetők kritikus helyzetben, amikor a szervezet bajban van, képesek „resetelni”, azaz újraindítani és átalakítani a szervezetet. A mai vezetők legfontosabb tulajdonsága az, hogy alkalmazkodnak a mindennapok kihívásaihoz úgy, hogy közben már előre gondolkodnak, és előre viszik a folyamatokat. Ehhez kell, hogy a bevált gyakorlatok mellett megújuljanak, de betartva a kereteket, a szervezet szabályait. A megújuláshoz, az új adaptív viselkedésminták elsajátításához olyan kultúrát kellene kialakítani, amelyben a vezetők mernek kísérletezni, mernek próbálkozni és új stratégiát kialakítani, miközben az emberek is bátran el merik mondani a véleményüket. Ehhez kapcsolódik a pszichológiai biztonság, amely egy olyan munkahelyi légkör, ahol a dolgozók mernek személyes kockázatot vállalni, merik kifejezni ötleteiket, aggályait, kérdéseiket, és beismerik hibáikat anélkül, hogy negatív következményektől kellene tartaniuk. A pszichológiai biztonság elősegíti a tanulást, a kreativitást, az innovációt és a hatékony csapatmunkát a szervezetben (Edmondson, 2012).



Az adaptív vezető képes adott helyzetben a vezetői szerepet is megosztani (*shared leadership*), ezzel is erősítve az emberekben az egymástól való függést és a szervezetben betöltött szerepüket. Ez arra ösztönzi a dolgozókat, hogy magukénak érezzék a problémát, és törekedjenek arra, hogy megoldásokat keressenek, miközben bátrabban kapcsolódnak egymáshoz, megismerik egymást és egymás munkáját, ezzel is ösztönözve a kreativitást és az innovációt (Pearce, 2004).

Ezek a vezetői viselkedésformák mind elősegítik a változást, miközben ösztönzően is hatnak a beosztottakra. Az eredmények azt sugallják, hogy a vezetők egyfajta kiegyensúlyozottságra törekednek, és nincs „vegytisza”, domináns vezetési stílus az egyes kultúrákban, azonban ennek vizsgálatát a jövőben tovább kell folytatnunk, bővíve a módszertani tárházunkat és a minta elemszámát.

IRODALOM

- Ancarani, A., Arcidiacono, F., Mauro, C. D., & Giammanco, M. D. (2020). Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. *Public Management Review*, 23, 1234–1263. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>.
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). *Managing VUCA: The human dynamics of agility*. *Organizational dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).
- Bass, B. M. (1988). The inspirational processes of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21–31.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers, & A. R. Ayman (Eds.), *Leadership theory & research perspectives and directions* (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207–218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Blomme, R. J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21, 125–144. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.71>.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.



- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, Hope and compassion*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Burke, R. J., & Cary, C. (Eds.) (2006). *Inspiring leaders*. London: Routledge.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership. Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., De Graff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership, creating value in organizations*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraaf, J., & Thakor, A. V. (2022). *Competing values leadership*. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.
- Cojocar, B. (2009). Adaptive leadership: Leadership theory or theoretical derivative? *Academic Leadership: The Online Journal*, 7(1) Article 5. <https://doi.org/10.58809/KMLY5598>.
- Cooper, C. L. (2006). *Inspiring leaders*. London – New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- DeRue, D. S., Spreitzer, G., Flanagan, B., & Allen, B. (2013). Developing adaptive leaders for turbulent times: The Michigan model of leadership. *The European Business Review*.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009a). Leadership in a (Permanent) crisis. *Harvard Business Review* (July–August), 1–8.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009b). *The practice of adaptive leadership. Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press, Cambridge Leadership Associates.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Kalshovena, K., Hartog, D. N., & Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.00>.
- Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2001). The real reason People won't change. *Harvard Business Review*, November 2001.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos, P. J., Passos, V. A. M., & Curral, L. (2015). Measuring adaptive performance in individuals and teams, Team Performance Management. *An International Journal*, 21. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2015-0014>.
- Martin, A. J. (2017). Adaptability – what it is and what it is not: Comment on Chandra and Leong (2016). *American Psychologist*, 72(7), 696–698. <https://doi.org/10.1037/amp0000163>.



- Martin, R., & Austen, H. (1999). The art of integrative Thinking. *Rotman Management*, (Fall).
- Muller-Hanson, R. A., White, S. S., Dorsey, D. W., & Pulakos, E. D. (2005). *Training adaptable leaders: Lessons from research and practice*. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. Personnel Decisions Research Institutes, Inc.
- Murphy, S. L. (2015). *Individual adaptability as a predictor of job performance*. Dissertation. <https://digitalcommons.latech.edu/dissertations/209>.
- Nöthel, S., Nübold, A., Uitdewilligen, S., Schepers, J., & Hülsheger, U. (2023). The Adaptive Leadership Behavior Scale (ALBS): Development and validation of a short scale for assessing adaptive leadership behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 2–17.
- Patterson, K. (2005). *Servant leadership: Theory and practice*. Virginia Beach, VA: School of Leadership Studies, Regent University.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18(1).
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17, 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>.
- Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2011). Developing leadership in global and multi-cultural organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (13, Special Issue – July).
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, S. S. (2016). Adaptability in the workplace: Selecting an adaptive workforce. In *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 41–71). Emerald Group Publishing Limited.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass A Wiley imprint.
- Sharma, S. K., & Sharma, A. (2010). Examining the relationship between organisational culture and leadership styles. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 97–105.
- Stone, A. G., & Patterson, K. (2005). *The history of leadership focus*. Regent University – School of Leadership Studies. https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.
- Van der Werff, L., Legood, A., Buckley, F., Weibel, A., & de Cremer, D. (2019). Trust motivation: The self-regulatory processes underlying trust decisions. *Organizational Psychology Review*, 9(2–3), 99–123.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*. Army War Coll Carlisle Barracks PA.
- Wolfram, H. J., & Mohr, G. (2009). Transformational leadership, team goal fulfillment, and follower work satisfaction: The moderating effects of deep-level similarity in leadership dyads. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(3), 260–274.
- Xenikou, A. (2022). Leadership and organizational culture. In C. Newton, & R. Knight (Eds.), *Handbook of research methods for organizational culture*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788976268.00009>.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 251–289.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).



- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93.
- Zaccaro, S. J. (2001a). Social complexity and the competencies required for effective military leadership. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first century army and other top-performing organizations* (pp. 131–151). Stamford, CT: JAI Press.
- Zaccaro, S. J. (2001b). *Leader adaptability course syllabus prepared for the U.S. Army war college.*

Characteristics of adaptive leadership in context of leadership style and organizational culture

Márta Juhász and Heléna Krén

In this research, we introduce the concept of adaptive leadership in the context of Quinn's organisational culture and leadership styles. We examine how employees in different cultures perceive transactional and transformational leadership styles or their mixture. *Background, aims:* Our aim is to investigate the typical leadership behaviour along the transactional and transformational leadership continuum in association with different quadrants of Quinn's organisational culture model based on the competing values and according to the perceptions of subordinates. *Method:* Employees working in subordinate positions ($N = 187$) were asked to respond to our online questionnaires, including the Organisational Culture Assessment Instrument (Cameron, Quinn, Graff és Thakor, 2006), to measure cultural characteristics identified by respondents. After that, they completed the Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ-5X) (Avolio, Bass és Jung, 1999), which we used to categorise perceived leadership styles along the transactional-transformational leadership continuum. *Results:* Based on our results, externally oriented Market and Adhocracy cultures are characterised mainly by transactional leadership styles but also by transformational behaviours. Meanwhile, internally oriented Hierarchy and Clan cultures are rather characterised by a transformational leadership style. In addition, Adhocracy and Clan cultures, which are basically characterised by flexibility, have a strong mix of transactional and transformational leadership styles. *Conclusions:* All the above-mentioned leadership behaviours are important in maintaining balance. There might be slight differences in the emphasis across cultures, but essentially, there is no „pure”, dominant leadership style in the cultural quadrants.

KEYWORDS

organizational culture, adaptive leadership, leadership style, transactional and transformational leadership style

Open Access nyilatkozat. A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)

