

VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATÁNAK AZONOSÍTÁSA EGY MAGYARORSZÁGI ZRT-NÉL[®]

IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL CULTURE IN A HUNGARIAN PRIVATE LIMITED COMPANY

DOBI Lajos¹ – SZÚCS Edit² – TAKÁCS Tímea³ – MATKÓ Andrea⁴

hallgató¹, főiskolai tanár², hallgató³ tanársegéd⁴

Debreceni Egyetem Műszaki Kar

Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék

4028, Debrecen, Ótemető utca 2-4

dobi.lajos86@gmail.com¹, edit@eng.unideb.hu², takacstimo@freemail.hu³, andim@eng.unideb.hu⁴

Kivonat: A tanulmány célja, hogy egy magyar tulajdonú Zrt. budapesti, nyíregyházi és debreceni osztályának vezetési stílusát, konfliktuskezelési módját és szervezeti kultúráját megvizsgálja. Összefüggést keresünk a szervezeti kultúra és a vezetés között, illetve megvizsgáljuk, hogy a város markerei megjelennek az osztályok sajátosságai esetében.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, leadership, konfliktuskezelés, Zrt

Abstract: The aim of the study is to examine the driving method, the conflict management style and corporate culture through a Hungarian owned company's classes in Budapest, in Debrecen, in Nyíregyháza. We are looking for the relationship between organizational culture and leadership, and we will examine the city markers are displayed in the characteristics of classes.

Keywords: organizational culture, leadership, conflict resolution, private limited company

1. BEVEZETÉS

Napjainkban a szervezeti kultúra és vezetés kapcsolata nélkülözhetetlen egy vállalat életében. Az eredményes működés érdekében a vezetés által kialakított és fenntartott szervezeti kultúra és a vezetés versenyképesség megtartásában kulcsfontosságú szerepet játszanak.

A szervezeti kultúra a vállalat által kialakított és képviselt normák, attitűdök, viselkedések együtteseként van jelen látens és látható módon a szervezet életében. A fennálló válság következtében a vezetés szerepe és feladata megnövekedett és a vállalatok sikeres és eredményes működéséhez nélkülözhetetlen komponensé vált.

Vizsgálatunkat egy debreceni Zrt-nél végeztük, amely az országon belül számos osztállyal rendelkezik, ezek közül a debreceni, a nyíregyházi és budapesti kirendeltségeknél végeztünk kutatásokat a vezetés és a szervezeti kultúra terén. A választás azért esett erre a három osztályra, mert a fővárost a gazdasági válság másképp érintette, mint a debreceni vagy a nyíregyházi részleget, illetve Debrecenben és Nyíregyházán is eltérő hatások figyelhetők meg, melyet a KSH által kiadott közlemények is alátámasztanak [1]. Ezeket a hatásokat szeretnénk megvizsgálni, illetve kapcsolatot keresni a gazdasági válság hatásának mértéke és a vezetés és szervezeti kultúra között, illetve hogy a vezetés és a szervezeti kultúra hat-e egymásra és formálják-e egymást.

[®]Szaklektorált cikk. Leadva: 2013. október 10., Elfogadva: 2013. október 24.

Reviewed paper. Submitted: 10. 10., 2013. Accepted: 24. 10., 2013.

Lektorálta: BUDAI István / Reviewed by István BUDAI

2. VEZETÉS

„A vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul.” [1].

A vezető felelős az ember-szervezet viszony alakulásáért, és ennek fejlesztése áll a vezetés középpontjában [2]. Ember és szervezet szorosan kapcsolódik egymáshoz, nem nélkülözhetik egymást. A vezetés nemcsak alakítója, hanem része is annak a viszonyoknak, hogy az emberi szükségletek és a szervezet követelményei úgy kerüljenek összhangba, hogy mind a két fél elérje a céljait.

A vezetés alapvetően a motiváció megértésén alapul, az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására irányul. A vezetés minőségét a sikeresség vagy a bukás egy jelentős összetevőjének tekintjük. Bakacsi [3] szerint a vezetői tevékenység egy olyan elem, ami leginkább az emberi erőforrásokkal foglalkozik és annak a képességét jelenti, hogy tudja rábírní az egyéneket a szervezeti célok megvalósítására.

A leadership lényege abban rejlik, hogy tudja a vezető a saját és alkalmazottai értékeit, szükségleteit felismerni és összekapcsolni. A konkrétan alkalmazott vezetési stílus több tényezőtől is függ, mint például a vezető személyisége, a beosztottak, a szervezet viselkedése, a környezet viselkedése, a vezető, a csoport, a szervezet céljai, szükségletei.

2.1 A szervezeti kultúra fogalma

A szervezeti kultúra fogalmára pontos definíciót találni meglehetősen nehéz. A könyvek, szakcikkek, tanulmányok mind más és más módon határozzák meg.

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai ér vényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot [3].

Ezáltal a kultúra, jelentéssel ruházza fel a környezetet, és csökkenti annak bizonytalanságát: segít tájékozódni mi helyes és mi helytelen, mi a fontos és mi a lényegtelen. Emiatt Hofstede [4] a kultúrát a gondolkodás és cselekvés közösségi programozottságának nevezi. Kultúra nélkül a szervezet tagjai magukra lennének hagyva.

A szervezetek elvileg végtelen sokféle magatartással válaszolhatják meg a kihívásokat, gyakorlatilag azonban csak egyet: választaniuk kell a lehetőségek közül. Ha egy szervezet rátalált a maga viselkedési formájára – és az sikeresnek is bizonyult - az megerősíti mind a magatartást, mind a mögöttük levő értékeket és hiedelmeket: a szervezet erőteljesen ragaszkodik fog hozzá.

2.2 A szervezeti kultúra típusai

A szakirodalomban számos tipologizálással találkozhatunk. A különböző ismérvek és jellemzők alapján lehet az egyes típusokat egymástól megkülönböztetni. A szervezeti kultúra esetében nem csupán a szűkebb értelemben vett kulturális háttér, de az adott társadalmi-gazdasági közeg, piaci, környezeti tényezők is fontos szerepet játszanak a szervezeti kultúra alakításában.

Harrison 1972-ben megjelent tanulmányában négy alakultúra-típust különböztet meg e. Harrison az erőt (hatalmi kultúrát), a szerepkultúrát, az eredményen alapuló feladatcultúrát és a támogatáskultúrát vette figyelembe a tipológiája kidolgozásánál. Magyarországon ez az egyik legelterjedtebb tipologizálás. Sajátossága, hogy nem ragadja ki a kultúrát a gazdasági környezetéből. Típusai az alkalmazott strukturális, vezetői és ellenőrzési kapcsolódási pontok alapján születtek, melyek a következők: erő, szerep, feladat és személy [6].

Az erő típusú kultúra: A kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontra való fókuszálásán alapszik. A szervet a bizalomra és a büszkeségre épül. Kevés a szigorúan meghatározott szerep és szabályozó. Ezen kultúra előnye, hogy gyorsan képes reagálni a környezeti kihívásokra, azonban ezeket a szervezet kulcsembere indukálhatja. Hátránya, hogy hátráltatja a szervezet növekedését, ezért gyakori, hogy ezt a kultúrátípust a szervezet idővel kinövi, a kulcsember is gátat szab a

szervezet további fejlődésnek. A gyakorlatban ilyen esetekben a vezető gyakran alkalmaz menedzsert, aki tapasztalattal rendelkezik erről a kultúráról.

Szerep típusú kultúra: E kultúra alatt egy hatékonyan működő bürokráciát értünk, melynek alapja a logika és az ésszerű gondolkodásmód. A szervezet erősségei a funkcionális egységei, mint például a pénzügy, a termelés, a marketing. A vezetést és szervezést a felső vezetés látja el, a többi feladatot beépített szabályozás végzi. Ebben a kultúrában a szerep gyakran fontosabb, mint aki megszemélyesíti. Ezért az egyéneket szerepekre veszik fel, nem pedig kvalifikáció alapján. A szerep kultúra jól működik stabil környezet esetén, ezáltal stabilitást és kiszámíthatóságot nyújt a szervezet résztvevőinek. Ez a kultúra jellemző az olyan szervezetekre, ahol a termelés gazdaságossága fontosabb, mint a rugalmasság és a szakértelem, illetve a specializáció fontosabb, mint az innováció.

Feladat típusú kultúra: Effajta kultúra központjában a munka és projekt áll. A mátrix felépítésű szervezetek esetében nagyon jól alkalmazható. A feladat kultúrára jellemző, hogy csoportokat, projekt teameket és akció csoportokat alakít ki a feladatok végrehajtásához. Ezáltal a dolgozók magas szinten ellenőrizhetik saját munkájukat, megítélhetik eredményeiket. A feladat kultúra olyan környezetben és piacon életképes, ahol a rugalmasság és a gyors reakciókészség a mérvadó, illetve ahol a termék életgörbéje rövid. Legnagyobb hátránya azonban az ellenőrzés, mely csak az erőforrások elosztásán keresztül lehetséges, ezáltal konfliktusokat és harcokat eredményez az emberi és anyagi erőforrásokért folyó harc során.

Személy típusú kultúra: Ez a kultúra ritka, ugyanis a szervezet azt a célt szolgálja, hogy a középpontban lévő egyéneket képviselje. Továbbá a szervezet tagjait gyakorlatilag egyfajta érdekszövetség köti egymáshoz. Ezért nem könnyű egy ilyen szervezetet sem működtetni, sem ellenőrizni, hiszen maga a szervezet alárendelt szerepet játszik az egyéni célok elérése érdekében. A személyi típusú kultúra vonásait viselik magukon a kibucok, a kommunák és a termelőszövetkezetek. Ezen szervezetek azonban idővel elkezdik egyéni szabályaikat az egyénre ráerőltetni, és ilyenkor ez a kultúra feladat kultúrává változik, de előfordulhat az is, hogy erő vagy szerep típusúra vált át.

Harrison [6] szerint a szervezeti kultúrák legnagyobb része erő és szerep típusú. Mindkét típust jellemzi a külső motiváció. Ezáltal gyakori, hogy az ilyen típusú szervezetek esetében hipotéziseket állítanak fel az emberek természetéről és a munkához való hozzáállásukról. Ezen hipotézisekből kiindulva azt feltételezzük, hogy a szervezet tagjai nem szívesen dolgoznak, ezáltal jutalmakkal és büntetésekkel kell őket motiválni. Az erő típusú kultúrában a vezetők központi szerepet játszanak a büntetések és a jutalmazások terén. Továbbá a vezetők és a vezetettek között képességbeli és motiváltságbeli különbségeket feltételez ez a kultúra. A szerep típusú kultúra esetében az a feltételezés él, hogy az emberek akkor végzik el jól a feladatukat, ha a rájuk bízott munka könnyű, egyszerű és maga a feladat pedig jól meghatározott. Ezért a szerepek és a feladatok egyértelműek és pontosan rögzítettek. A feladat és a személy típusú kultúrák kevésbé gyakoriak [4]. Az erő-szerep típusú kultúráról felállított hipotézissel szemben, itt az a feltételezés él, hogy a belső motiváltság a döntő.

2.3 A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolata

A vezető felelős az ember-szervezet viszony alakulásáért, és ennek fejlesztése áll a vezetés középpontjában [2]. Ember és szervezet szorosan kapcsolódik egymáshoz, nem nélkülözhetik egymást. A vezetés nemcsak alakítója, hanem része is annak a viszonyoknak, hogy az emberi szükségletek és a szervezet követelményei úgy kerüljenek összhangba, hogy mind a két fél elérje a céljait.

A vezetés lényege abban rejlik, hogy tudja a vezető a saját és alkalmazottai értékeit, szükségleteit felismerni és összekapcsolni. A konkrétan alkalmazott vezetési stílus több tényezőtől is függ, mint például a vezető személyisége, a beosztottak, a szervezet viselkedése, a környezet viselkedése, a vezető, a csoport, a szervezet céljai, szükségletei.

A kultúra lassan ható entitás, hatásai leginkább az alábbi vezetésben jelentkezik [5]. A szervezeti kultúra kialakításában a vezetés meghatározó szerepet játszik, függetlenül attól, hogy melyik iparágban tevékenykedik az adott szervezet [8, 9]. A szervezeti kultúra legfőbb célja az, hogy az alkalmazottak a vezető és a szervezet céljának megfelelő viselkedést és magatartást tanúsítsanak [8]. A vezetés és a szervezeti kultúra kapcsolatával leginkább Schein foglalkozott. Schein véleménye

szerint a vezetés legalapvetőbb feladata a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása. A szervezeti kultúrának három fő forrása van: a szervezetek alapítóinak hiedelmei, értékei és előfeltevései, a csoport tapasztalatai a megtörtént események alapján, az új szervezeti tagok és vezetők hiedelmei, értékei és feltevései [10, 11]. A szervezeti kultúrát a szervezet megalakulásakor a vezető hozza létre, de ez önmagában kevés, hiszen szükség van egy olyan egységre, akik az új értékeket, az új kultúrát elfogadják és tovább adják másoknak [13]. Leginkább ez a csoport van kitéve a vezetők befolyásának azon folyamatban, amikor a csoport a külső körülmények változásához igyekszik alkalmazkodni és kiküszöböli a belső integrációs problémákat [11, 12]. Az a vezető, aki tisztában van a szervezeti kultúra mikéntjével és követelményeivel, maga lesz a változás kezdeményezője és egyben menedzselője [14].

Több szerző is a vezetés elméletének tárgyalásakor kiemelik a vezetők szerepét a valóság közös értelmezésének kialakításában. Ennek értelmében a közösségek folyamatosan értelmezik környezetüket, ennek megértése kölcsönös párbeszéd sorozata révén alakul ki. Ebben a valóságértelmezésben és jelentéstulajdonításban a vezetőknek kiemelkedő szerepük van [10]. M. Trice és Janice M. Beyer [15] négyféle vezetőt különböztet meg a kultúrához való viszonya alapján: kultúrateremtőt, -változtatót, -megerősítőt, -integrálót. A kultúra teremtésénél a vezető egyénisége, személyisége és attitűdje lesz a domináns érték, ami beépül a kultúrába. A vezető legfontosabb feladata támogatók toborzása és, hogy ezen támogatókat egy deklarált érték mentén egyesíteni [16, 17].

A szervezeti kultúra kialakítása mellett fontos a már létező kultúra megreformálása is. A következő tevékenység a már létező kultúra fenntartása illetve megerősítése. Ez a kulturális tevékenység alappillére. A vezető irányítja a meglévő ideológiákat és értékrendet, ezzel óvják a szervezet kultúráját. A vezető figyelme Selznik [18] szerint három feladata összpontosul. Az egyik a megerősítés intézményes jellege. A vezető finomítja a missziót és a társadalmi csoportok szerepét a szervezeten belül. A másik feladat a vállalat működési céljának a megerősítése, mellyel végrehajtja a misszióját, illetve alakítja a kultúrát. A harmadik feladata a vállalat értékeinek fenntartása és azonosítása a kultúra egységességének megvédésével, és hogy a lehető legjobban biztosítsa a szervezeti ideológiák stabilitását és biztonságát. A vezető feladatkörébe tartozik a kultúra kialakítása, változtatása és megerősítése, illetve a kultúra integrálása is az ő feladata, és a szubkultúrák irányítása és a keletkező feszültségek kezelését is neki kell megoldania [19].

3. A VEZETŐI VISELKEDÉS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

A kutatást 2012-ben végeztük el a magyar tulajdonú Zrt budapesti, debreceni és nyíregyházi kirendeltségeknél, mely geodéziai feladatokat végez. A mintában 64 megkérdezett vett részt a három osztályból. A felmérés során több kérdőívet is használtunk, annak érdekében, hogy célkitűzéseinkre megkapjuk a választ.

Az egyik a *SUPER-FÉLE* kérdőív, más néven értékorientáció kérdőív a munkaértéket méri. A kérdőívben 45 munkával kapcsolatos állítás van felsorolva, a válaszadónak minden állítás mellett 1-5-ig értékelnie kell, hogy az adott állítás mennyire fontos számára. A kérdések 15 értékkörbe vannak csoportosítva, és minden ilyen értékkörbe 3-3 állítás tartozik. A konfliktuskezelés kérdőívben húsz állítás található, melyeket egy 1-5-ig terjedő Likert – skálával mértünk. A vezetői hajlam kérdőívben 45 kérdés szerepel, melyben a vezetőnek magát kellett értékelni, mely arra világít rá, hogy az adott vezető rendelkezik-e a vezetéshez szükséges tulajdonságokkal. A szervezeti kultúra kérdőívben - a négy görög isten címen is ismert - kérdőívet használtuk. Ezzel a kérdőívvel megtudhatjuk, hogy mely típusú szervezeti kultúra jellemzi az adott vállalatot: Zeusz-típusú, Apolló-típusú, Athéné típusú vagy Dionüszosz típusú.

A kérdőívben alkalmazott Likert-skála lehetőséget nyújt a válaszadónak arra, hogy véleményét árnyaltan fogalmazza meg, de mégsem olyan széles, hogy megnehezítse a reális választást. A skála páratlan fokozatú (1-5), így lehetővé teszi a válaszadónak a semleges válaszadást, vagyis ha nem tud dönteni, akkor választhatja a 3-as skálaértéket. Másrészt a középső érték választása azt jelentheti, hogy a megállapítás, tulajdonság, vagy magatartásforma átlagosnak tekinthető.

Célkitűzéseink:

- A Zrt. vezetési stílusának, konfliktuskezelésének meghatározása.
- A szervezeti kultúra meghatározása és kapcsolata a vezetéssel.
- A három vizsgált osztály vezetési stílusának és konfliktuskezelési módjának összehasonlítása.
- Az osztályoknál jelentkező eltérő hatások okának vizsgálata.

3.1 A vezetés vizsgálata

A vezetés vizsgálata során három fajta kérdőívet alkalmaztunk, annak érdekében, hogy árnyaltabb képet kapjunk a vizsgált osztályok vezetéséről. A vezetési stílus, a konfliktuskezelés módja és a vezetők által képviselt értékek vizsgálatával megállapítható, hogy a vezető milyen értékek és normák mentén vezeti osztályát. Az első kérdőív segítségével a **konfliktus kezelés** módját vizsgáltuk meg. Itt 20 állítás szerepelt, melyeket gyakoriságuk alapján kellett osztályozni, egy 1-5-ig terjedő Likert - skála segítségével.

A kérdőív segítségével megállapítható, hogy melyik a vezető elsődleges, másodlagos és harmadlagos konfliktuskezelési stratégiája. A besorolás alapján öt stratégiát lehet elkülöníteni: versengő, elhárító, alkalmazkodó, együttműködő és tárgyaló. Az alábbiakban a három osztály által kitöltött kérdőívek elemzése következik.

Konfliktuskezelés:

1. **Versengő konfliktuskezelés.** A versengő konfliktuskezelési módot az együttműködés hiánya jellemzi, lényege a másik pozíciójának megszerzése vagy megdöntése, illetve saját érdekeink érvényesítése a másik kárára.
2. **Alkalmazkodó konfliktuskezelés.** Az alkalmazkodó konfliktuskezelés a versengő konfliktuskezelés ellentéte, nagymértékben együttműködő. Az alkalmazkodó saját érdekeit hanyagolja, törekvései a másik érdekeinek irányába mutatnak.
3. **Kompromisszumos konfliktuskezelés.** A kompromisszumos konfliktuskezelési módot középútként értelmezhetjük, azaz mindkét fél eléri célját, de nem teljes mértékben.
4. **Problémamegoldó konfliktuskezelés.** A problémamegoldó konfliktuskezelési mód megkísérli teljes mértékben kielégíteni mindkét felet, közös elintézési módot alkalmaz, cél-elérési helyzetben mindkét fél nyer.
5. **Elkerülő konfliktuskezelő mód.** Az elkerülő konfliktuskezelő mód megpróbálja tagadni vagy hanyagolni mind saját, mind a másik érdekét [20].

Debrecenben a kérdőívet 11-en töltötték ki. A válaszadók teljes egészében kitöltötték a kérdőívet. Az alábbi táblázatban a kérdések az összpontszámokkal szerepelnek, azonosítva az egyes konfliktuskezelési stratégiákat.

A kérdéseket csoportokba lehet sorolni, annak érdekében, hogy meghatározzuk a konfliktuskezelés módját. Az elsődleges konfliktuskezelési stratégiát a legmagasabb pontszám adja meg. A másodlagos konfliktus feloldási stratégiát a második legmagasabb pontszám, míg a fejlődésben lévő stratégiát a harmadik, negyedik és ötödik pontszám jelöli. A táblázatban az egyes kérdéseknél található értékek összpontszámok, mivel 11-en töltötték ki a kérdőívet.

1. táblázat: A konfliktuskezelés módjának besorolása Debrecenben

Versengő		Elhárító		Alkalmazkodó		Együttműködő		Tárgyaló	
Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám
1	26	4	43	2	35	5	29	3	22
6	26	9	42	7	34	10	30	8	22
11	26	14	43	12	35	15	26	13	23
16	26	19	41	17	35	20	30	18	22
Összesen:	104		169		139		115		89

(Forrás: saját adatbázis alapján)

Az 1. táblázatból jól látható, hogy Debrecenben a vezető az **elhárító** konfliktuskezelő stratégiát használja. Ez a stratégia sem nem önérvényesítő, sem nem együttműködő. Kezelheti a helyzetet diplomatikusan, vagy egy kérdés kedvezőbb időpontra való halasztását, vagy egyszerűen el akarja kerülni a fenyegetettséget.

Alkalmazási lehetőségei:

- Ha egy adott probléma jelentéktelen vagy csak átmeneti.
- Ha nem látunk esélyt arra, hogy szándékaink érvényesüljenek – pl. kevés a hatalmunk, vagy olyan akadályba ütközünk, amint nagyon nehéz lenne változtatni (országos politika, valakinek az alapvető személyiségvonásai stb.).
- Ha a konfrontációval járó valószínű kár nagyobb, mint a konfliktus megoldásának előnyei.
- Ha további információk gyűjtése több előnnyel kecsegtet, mint az azonnali döntés.
- Ha mások hatékonyabban tudják megoldani a konfliktust.

Debrecenben a konfliktusok a vezetés esetében a gazdasági válság szülte válságos helyzetben egyre megnöttek, így a konfliktusok elkerülése nem biztos, hogy minden szituációban helytálló. Számos problémát és nehézséget okozhat a vezető a szervezet életében.

Másodlagos konfliktuskezelési módnak az alkalmazkodó és együttműködő stratégiát alkalmazza. Egyrészt itt is növelheti a szervezeten belüli és a szervezeten kívüli konfliktusokat, ha elsődleges stratégiának az elkerülést választja.

Harmadlagos stratégia vagy az, amit fejleszteni szükséges az a versengő és a tárgyaló. A versengő stratégia azért is szorul a háttérbe, mert ez a stratégia a gyors és azonnali reakciót követeli meg a vezetőtől.

Debrecenben a kérdőívet 20-an töltötték ki. A válaszadók teljes egészében kitöltötték a kérdőívet. Az alábbi táblázatban a kérdések az összpontszámokkal szerepelnek, azonosítva az egyes konfliktuskezelési stratégiákkal.

2. táblázat: A konfliktus kezelés módjának besorolása Budapesten

Versengő		Elhárító		Alkalmazkodó		Együttműködő		Tárgyaló	
Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám
1	121	4	91	2	76	5	64	3	101
6	123	9	88	7	75	10	65	8	96
11	117	14	86	12	77	15	62	13	107
16	121	19	87	17	77	20	65	18	105
Összesen:	482		352		305		256		409

(Forrás: saját adatbázis alapján)

A budapesti vezetésre a versengő konfliktuskezelő stratégia a jellemző. Ez a stratégia önérvényesítő és nem együttműködő, azaz az egyén önös érdekeit kívánja érvényre juttatni. Jelentheti azt is, hogy a saját igazáért akar kiállni, vagy meg akarja védeni a szervezet vagy saját maga álláspontját (2. táblázat).

Alkalmazási lehetőségei:

- Amikor a gyors, határozott cselekvés életbevágóan fontos.
- Lényeges kérdéseknél, melyekben népszerűtlen megoldásokat kell bevezetni: pl. költségek megnyirbálása, népszerűtlen szabályok érvényesítése, figyelmeztetés.
- Azokkal az emberekkel szembeni önvédelemként, akik visszaélnak a nem versengő viselkedés nyújtotta előnyökkel.

A fővárosban ezt a konfliktuskezelési módot a város jellege, az ott uralkodó gazdasági viszonyok hívták életre. Fontos, hogy a vezető érvényesíteni tudja akaratát mind a szervezeten belül mind azon kívül. Budapesten a gyors és felgyorsult életmód és élettempó, ami ugyanúgy megnyilvánul a gazdasági életben is, nem lehet más stratégiát alkalmazni, ha egy cég életben akar maradni és versenyelőnyre szert tenni.

Másodlagos konfliktuskezelési stratégiaként a tárgyaló és az elhárító stratégiákat alkalmazza. Az alkalmazkodó és együttműködő stratégiák pedig fejlesztésre szorulnak.

Debrecenben a kérdőívet 25-en töltötték ki. A válaszadók teljes egészében kitöltötték a kérdőívet. Az alábbi táblázatban a kérdések az összpontszámokkal szerepelnek, azonosítva az egyes konfliktuskezelési stratégiákkal.

3. táblázat: A konfliktus kezelés módjának besorolása Nyíregyházán

Versengő		Elhárító		Alkalmazkodó		Együttműködő		Tárgyaló	
Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám	Sorszám	Pontszám
1	96	4	80	2	57	5	68	3	109
6	99	9	84	7	57	10	71	8	106
11	97	14	79	12	59	15	71	13	107
16	97	19	82	17	60	20	69	18	108
Összesen:	389		325		233		279		430

(Forrás: saját adatbázis alapján)

Nyíregyházán a vezető a konfliktuskezelés módjának a tárgyaló stratégiát alkalmazza, mely egyszerre önérvényesítő és együttműködő. A közös problémamegoldást jelenti. Fontos, hogy mélységeiben is lássuk a problémát, illetve mind a két fél számára olyan alternatíva jöjjön létre, mely kölcsönösen képviseli érdekeltségüket.

Alkalmazási lehetőségei:

- Megoldás keresése olyan esetekben, mikor mindkét felfogás fontos ahhoz, hogy kompromisszumos megoldás szülessen.
- Olyan emberek gondolatainak hasznosítása, akik eltérő nézőpontból közelítenek meg egy problémát.
- Egy kapcsolatot megrontó negatív érzés közös feldolgozására.

Nyíregyházán a vezetőség azért alkalmazza ezt a stratégiát, mert Szabolcs-Szatmár- Bereg megyét a gazdasági válság súlyosan érintette, az egyik legelmaradottabb megyék közé tartozik, ezért nagyon fontos, hogy a vezetésben a kompromisszumkeresés álljon a középpontban. El tudják fogadni mások elképzeléseit, és ezáltal növelni a szervezet munkalehetőségeit.

Másodlagos stratégiának a versengő és az elhárító módot részesítik előnyben. Az együttműködő és elhárító stratégia fejlesztésre szorul.

Értékorientáció

A második kérdőív segítségével a vezető **értékorientációját** vizsgáltuk. Az értékorientációt azért tartottuk fontosnak, mert a vezetés és a szervezeti kultúra szempontjából is meghatározó, hogy a vezető milyen értékeket képvisel. Ennek vizsgálatára a SUPER-féle kérdőívet alkalmaztuk. A kérdőívben 45 munkával kapcsolatos állítás van felsorolva, melyet egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelní. A kapott értékek összegét kell szerepeltetni, annak érdekében, hogy megjelölje, melyik érték a legjellemzőbb a vezetőre. Az összesítést az értékkörök és az állítások száma szerint végezzük. Minden értékdimenzióhoz 3-3 állítás tartozik. Mivel az állításokat 1-től 5-ig értékeltük, így a nyerspontszám nem lehet magasabb 15-nél és nem lehet alacsonyabb 3-nál [1]. A táblázatban szereplő értékek már az összesített eredményeket tartalmazzák, ugyanis a kérdőívet 11-en töltötték ki a debreceni osztályon.

4. táblázat: Az értékdimenziók eloszlása Debrecenben

	Értékdimenzió	Az állítások pontszámai						Összpontszám
		1	2	3	4	5	6	
1.	Szellemi ösztönzés	1	41	23	41	38	42	124
2.	Önzetlenség	2	42	30	41	31	42	125
3.	Anyagi ellenszolgáltatás	3	24	22	26	39	25	75
4.	Változatosság	4	40	29	41	32	40	121
5.	Függetlenség	5	42	21	42	40	42	126
6.	Presztízis	6	47	28	46	33	47	140
7.	Esztétikum	7	35	20	33	41	31	99
8.	Társas kapcsolatok	8	32	27	31	34	32	95
9.	A munkával kapcsolatos biztonság	9	28	19	23	42	27	78
10.	Önérvényesítés	10	43	26	44	35	42	129
11.	Hierarchia	11	46	18	48	43	49	143
12.	Fizikai környezet	12	25	25	24	36	24	73
13.	Munkateljesítmény	13	40	17	40	44	42	122
14.	Irányítás	14	49	24	49	37	48	146
15.	Kreativitás	15	43	16	43	45	44	130

(Forrás: saját szerkesztés)

A 4. táblázatból is jól kitűnik, hogy a debreceni osztályban a vezető az irányítást, a presztízst és a hierarchiát tekinti kiemelkedőnek. E dimenziók mellett való irányítás és vezetés gyökerei Debrecenben a város civis öntudatában mutatkozik meg. A vezető tősgyökeres debreceni, ezért ezek az értékek mélyen beleívódtak.

5. táblázat: Az értékdimenziók eloszlása Budapesten

	Értékdimenzió	Az állítások pontszámai						Összpontszám
		1	2	3	4	5	6	
1.	Szellemi ösztönzés	1	128	23	129	38	126	380
2.	Önzetlenség	2	98	30	98	31	99	295
3.	Anyagi ellenszolgáltatás	3	81	22	80	39	81	242
4.	Változatosság	4	70	29	66	32	66	202
5.	Függetlenség	5	99	21	98	40	95	292
6.	Presztízis	6	107	28	109	33	105	321
7.	Esztétikum	7	98	20	97	41	98	293
8.	Társas kapcsolatok	8	126	27	126	34	127	379
9.	A munkával kapcsolatos biztonság	9	77	19	76	42	78	231
10.	Önérvényesítés	10	64	26	62	35	66	192
11.	Hierarchia	11	104	18	106	43	104	314
12.	Fizikai környezet	12	78	25	76	36	75	229
13.	Munkateljesítmény	13	104	17	104	44	102	310
14.	Irányítás	14	127	24	128	37	127	382
15.	Kreativitás	15	112	16	111	45	111	334

(Forrás: saját szerkesztés)

Budapesten a vezető a szellemi ösztönzést, a társas kapcsolatokat és az irányítást helyezi előtérbe az értékek közül. Ez magyarázható azzal, hogy a fővárosban az eredményes munkához, illetve a versenyképesség megőrzéséhez nélkülözhetetlen az ösztönzés, a motiválás, annak érdekében, hogy a beosztottak minél jobb teljesítményt tudjanak nyújtani. A társas kapcsolatok erősítése nélkülözhetetlen az eredményes munkavégzéshez, illetve a motiváláshoz.

6. táblázat: Az értékdimenziók eloszlása Nyíregyházán

	Értékdimenzió	Az állítások pontszámai						Összopontszám
1.	Szellemi ösztönzés	1	104	23	103	38	102	309
2.	Önzetlenség	2	111	30	112	31	112	335
3.	Anyagi ellenszolgáltatás	3	59	22	58	39	59	176
4.	Változatosság	4	73	29	70	32	69	212
5.	Függetlenség	5	70	21	68	40	68	206
6.	Presztízs	6	100	28	98	33	99	297
7.	Esztétikum	7	57	20	59	41	57	173
8.	Társas kapcsolatok	8	111	27	112	34	110	333
9.	A munkával kapcsolatos biztonság	9	110	19	111	42	111	332
10.	Önérvényesítés	10	58	26	57	35	58	173
11.	Hierarchia	11	93	18	91	43	92	276
12.	Fizikai környezet	12	91	25	93	36	93	277
13.	Munkateljesítmény	13	99	17	100	44	100	299
14.	Irányítás	14	99	24	100	37	98	297
15.	Kreativitás	15	92	16	90	45	91	273

(Forrás: saját szerkesztés)

Nyíregyházán a vezetőt az önzetlenség, a munkával kapcsolatos biztonság és a társas kapcsolatok jellemzik. Nyíregyháza Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében található, ahol a gazdasági válság nagyon erőteljesen jelentkezett. Következik ez abból a tényből, hogy ebben a megyében találhatóak a leghátrányosabb települések zöme. Ezáltal magas a munkanélküliség, alacsony a foglalkoztatottság és kielezett a versenyhelyzet [21].

Vezetői hajlam vizsgálata

A harmadik kérdőív abban nyújt segítséget, hogy a vezető tisztán lássa, hogy alkalmas-e a vezetésre vagy sem. A kérdőív 45 kérdést tartalmaz. Ebben az esetben az osztályvezetővel töltöttük ki a kérdőívet, hogy világos képet tudjunk alkotni a fennálló helyzetről. Az a válasz lehetőség az igen, míg a b a nem választ jelenti. Az igen-nem válaszok száma adja a pontszámot. Azok a vezetők, akik 0 és 10 pont közé esnek, alkalmatlanok a vezetésre, akik 11 és 20 pont közé esnek, azok alig alkalmasak, akik 21 és 30 pont közötti értéket értek el, azok közel állnak a felemelkedéshez, de nem lehet egyértelműen megállapítani, hogy minden szükséges képességük megvan. Azok, akik 31 és 40 közötti értéket értek el, azokban igen erős becsvágy él és a vezetéshez szükséges képességekkel is rendelkeznek. Azok, akik 41 és 45 pont közé esnek, azoknak vigyázniuk kell, mert becsvágyuk átcsaphat diktatórikus hajlammá [1].

7. táblázat: Vezető hajlam Debrecenben

Kérdés	Az Ön válasza		Kérdés	Az Ön válasza		Kérdés	Az Ön válasza	
	I.	II.		I.	II.		I.	II.
1.	a	b	16.	a	b	31.	a	b
2.	a	b	17.	a	b	32.	a	b
3.	a	b	18.	a	b	33.	a	b
4.	a	b	19.	a	b	34.	a	b
5.	a	b	20.	a	b	35.	a	b
6.	a	b	21.	a	b	36.	a	b
7.	a	b	22.	a	b	37.	a	b
8.	a	b	23.	a	b	38.	a	b
9.	a	b	24.	a	b	39.	a	b
10.	a	b	25.	a	b	40.	a	b
11.	a	b	26.	a	b	41.	a	b
12.	a	b	27.	a	b	42.	a	b
13.	a	b	28.	a	b	43.	a	b
14.	a	b	29.	a	b	44.	a	b
15.	a	b	30.	a	b	45.	a	b

(Forrás: saját adatbázis alapján)

A kapott érték 25. Ez azt jelenti, hogy a vezető közel áll a felülemelkedéshez, ám a vezetéshez szükséges képességek nagyobb részét nem birtokolja. A hatalmat szeretné birtokolni, illetve vezető szerepben akarna tetszelegni. A vezetést könnyű elmagyarázni, viszont annál nehezebb gyakorolni [20]. Ezt a meghatározást Ternovszky alakította ki 2003-ban. A vezetés elsősorban viselkedés és csak másodsorban tudás. A jó vezetőket elsősorban azért követik, mert az emberek bíznak bennük és tisztelik őket, csupán másodsorban képességeik miatt.

Debrecenben a vezetésre ez teljes mértékben helytálló. A fennálló gazdasági és versenyhelyzet nagyon kiélezetté tette a soft – skillek meglétét, ugyanis amelyik vezető nem rendelkezik a kellő képességekkel, magában hordozza azt a veszélyt, hogy saját cégét és alkalmazottait is veszélybe sodorja. Gyengeségei közé tartozik, hogy kommunikációja szegényes, nem képes a konfliktusokat kezelni, nehezen vagy lassan hozza meg döntéseit, továbbá tárgyalások alkalmával nem képes az irányításra, ezáltal kicsúsznak a dolgok a kezei közül.

8. táblázat: Vezetői hajlam Budapesten

Kérdés	Az Ön válasza		Kérdés	Az Ön válasza		Kérdés	Az Ön válasza	
	I.	II.		I.	II.		I.	II.
1.	a	b	16.	a	b	31.	a	b
2.	a	b	17.	a	b	32.	a	b
3.	a	b	18.	a	b	33.	a	b
4.	a	b	19.	a	b	34.	a	b
5.	a	b	20.	a	b	35.	a	b
6.	a	b	21.	a	b	36.	a	b
7.	a	b	22.	a	b	37.	a	b
8.	a	b	23.	a	b	38.	a	b
9.	a	b	24.	a	b	39.	a	b
10.	a	b	25.	a	b	40.	a	b
11.	a	b	26.	a	b	41.	a	b
12.	a	b	27.	a	b	42.	a	b
13.	a	b	28.	a	b	43.	a	b
14.	a	b	29.	a	b	44.	a	b
15.	a	b	30.	a	b	45.	a	b

(Forrás: saját adatbázis alapján)

A kapott érték 35. Ez azt jelenti, hogy a vezető megfelelő képességekkel rendelkezik a vezetéshez és az irányításhoz. Azaz megfelelő felelősséggel bír, átlátja a vállalat működését, illetve a fennálló versenyhelyzetet, ezáltal állandóan szemmel tartja a versenytársakat.

Budapesten ez a vezető hajlam érvényesül. A fővárosban, ahol a sok versenytárs miatt nagyon fontos, hogy a vezető rendelkezzen a megfelelő vezetői hajlamokkal, nem tudja a vezetésre alkalmatlan személy ezt a pozíciót betölteni. Barcy [22] szerint a jó vezető ott mutatkozik meg, ahol nincsenek pontosan meghatározva a keretek, szabályok, feltételek - tehát ahol mód nyílik a helyzet spontán alakítására, nagyon jól kirajzolódik, hogy ki mennyire képes élni a hatalom és a felelősség megragadásának, alakításának és megtartásának lehetőségével. Mennyire képes nemcsak mozgósítani, a tevékenységnek irányt adni, de biztonságot adni, folyamatosan lehetővé is tenni a csoport aktivitását.

9. táblázat: Vezető hajlam Nyíregyházán

Kérdés	Az Ön válasza		Kérdés	Az Ön válasza		Kérdés	Az Ön válasza	
	I.	II.		I.	II.		I.	II.
1.	a	b	16.	a	b	31.	a	b
2.	a	b	17.	a	b	32.	a	b
3.	a	b	18.	a	b	33.	a	b
4.	a	b	19.	a	b	34.	a	b
5.	a	b	20.	a	b	35.	a	b
6.	a	b	21.	a	b	36.	a	b
7.	a	b	22.	a	b	37.	a	b
8.	a	b	23.	a	b	38.	a	b
9.	a	b	24.	a	b	39.	a	b
10.	a	b	25.	a	b	40.	a	b
11.	a	b	26.	a	b	41.	a	b
12.	a	b	27.	a	b	42.	a	b
13.	a	b	28.	a	b	43.	a	b
14.	a	b	29.	a	b	44.	a	b
15.	a	b	30.	a	b	45.	a	b

(Forrás: saját adatbázis alapján)

A kapott érték 35. Ez azt jelenti, hogy a vezető megfelelő képességekkel rendelkezik a vezetéshez és az irányításhoz. Azaz megfelelő felelősséggel bír, átlátja a vállalat működését, illetve a fennálló versenyhelyzetet, ezáltal állandóan szemmel tartja a versenytársakat. Valójában néhány embernek természetes adottsága van a vezetéshez. De vezetői képességeinket fejleszthetjük is a különböző vezetési stílusok összetevőinek megértésével, és annak felismerésével, hogyan változtassuk és fejlesszük erősségeinket a megfelelő módon. A vezetés különféleképpen valósítható meg. Egyes vezetőknek egy stílusuk van, ami bizonyos helyzetekben jó lehet, ám másokban nem. A hatékonyabb vezetők többféle vezetési stílust alkalmaznak az adott szituációnak megfelelően.

Nyíregyházi vezető esetében azt tapasztalhatjuk, hogy nála erőteljesebben érződik, hogy képességei nem veleszületettek, de nagyon nagy hangsúlyt fektet azok fejlesztésére. Ez konkrétan nem derül ki egyértelműen a kérdőívből, azonban személyes tapasztalataim, illetve a kollégákkal folytatott beszélgetések alapján lehetett ezt a következtetést levonni.

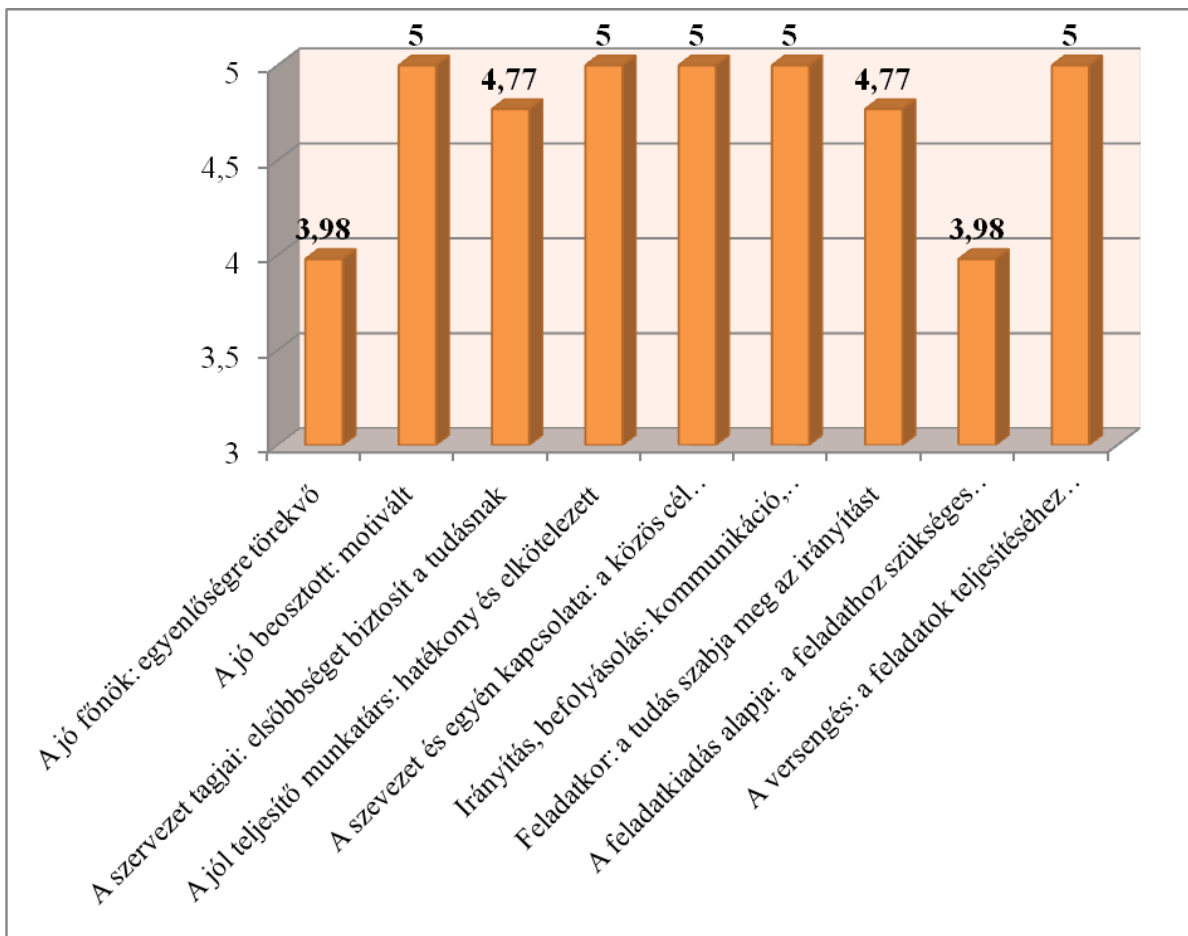
3.2 Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra és a vezetés elválaszthatatlanok egymástól, ugyanis mind a vezetés, mind a szervezeti kultúra hatással vannak egymásra. A szervezeti kultúra egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős szervezeti kultúra alakítja a szervezet munkatársainak identitását. Hozzájárul a célokkal való azonosuláshoz, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez. A szervezeti kultúrát, mint magát a kultúrát is a múlt történelmének, a jelen cselekedeteink és hozzáállásaink, valamint jövőnkől alkotott elképzeléseink összességének tekinthetjük. Ehhez az elképzeléshez járul hozzá a vezetés, ami kialakítja és formálja a szervezeti kultúrát.

A szervezeti kultúra elemzésekor a kultúra tartalma, megnyilvánulásai és értelmezései között egymásra hatást figyelhetünk meg. A kultúra tartalmát képező lényeges, fontos közös értelmezések megléte megalapozza annak további fejlődését, mely a kultúra megnyilvánulásaiban fejeződik ki (a használt tárgyak, beszédmodor, kifejezések, virágnyelv, szóhasználat - viselkedés és magatartási normák, sőt még hasonló érzelmek tekintetében is). Ezek a megnyilvánulások határozzák meg a

kultúra értelmezését (hogyan és milyen kérdéseket teszünk fel, a kialakult helyzetek megfigyelési módozataiban, a megértési folyamatban és az érzések kialakulásában). Ez az értelmezési folyamat az információ befogadásával, feldolgozásával a jelentéstartalmak kikövetkeztetését eredményezi, ami a kultúra kialakulásához vezet. Egy adott kultúra elemzésekor fontos megjelölni azt, hogy külsőleg, vagy belsőleg vizsgáljuk-e azt. A két módszer között bizonyos esetekben lényeges eltérések alakulhatnak ki, amit csak a határok pontos kijelölésével lehet elkerülni. A külső elemzés az adott kultúra és külső környezetének hatásait vizsgálhatja csak tárgyilagosan, míg a belső elemzés a szervezeten belüli kapcsolatrendszereket és információs folyamatokat deríti fel. Jelen tanulmány a szervezeti kultúra **belső környezetét** vizsgálta.

A szervezeti kultúra vizsgálatához állításokat tartalmazó kérdőívet használtuk fel. Az állításokat itt is Likert – skála segítségével lehet rangsorolni. A skála páratlan fokozatú (1-5), így lehetővé teszi a válaszadónak a semleges válaszadást, vagyis ha nem tud dönteni, akkor választhatja a 3-as skálaértéket. Másrészt a középső érték választása azt jelentheti, hogy a megállapítás, tulajdonság, vagy magatartásforma átlagosnak tekinthető.

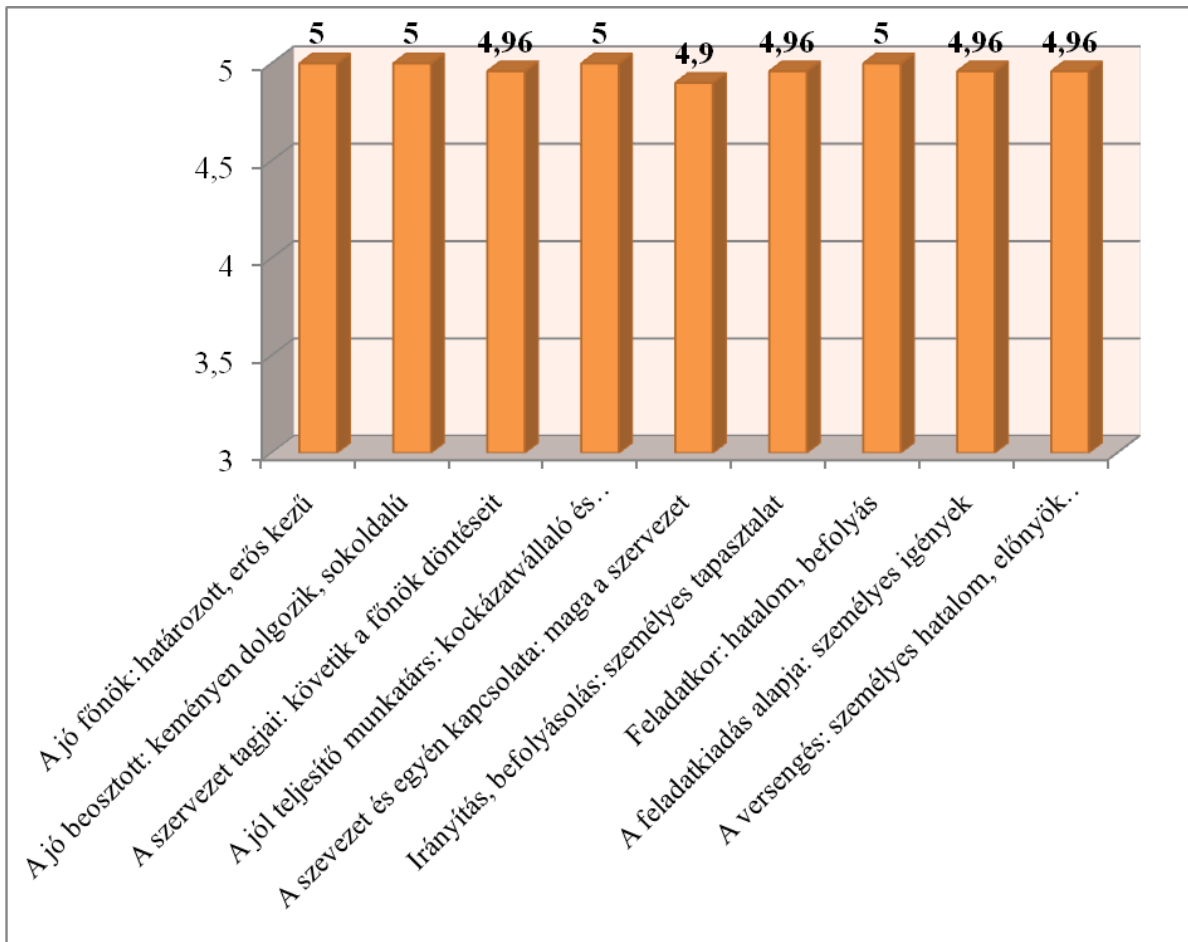


4. ábra: A debreceni osztály szervezeti kultúrája
(Forrás: saját adatbázis alapján)

Debrecenben a feladatközpontú szervezeti kultúra a jellemző. Az ábrából látszik, hogy mely kérdések kaptak kiemelkedő értéket. Ezen kérdések alapján tudjuk besorolni a szervezeti kultúra megfelelő típusába: a jó beosztott motivált, a jól teljesítő munkatárs hatékony és elkötelezett, a szervezet és egyén kapcsolata a közös cél érdekében, az irányítás, befolyásolás eszköze a kommunikáció, a versengés: a feladatok teljesítéséhez szükséges ösztönzés

Munkakör- és projekt-irányultságú kultúra, melynek leggyakoribb strukturális megjelenése a mátrix-szervezet. A feladatkultúra legfőbb törekvése a munka elvégzése, ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat. A befolyás - amely a háló csomópontjaiba irányul - forrása a szakértelem és valamelyest a személyiség. A hatalom jóval megosztottabb, mint más kultúrákban. Az egyéni különbségeket, célokat és státuszokat háttérbe szorító jellegzetes csoportkultúra. Kifejezetten jó alkalmazkodó képességű kultúra, csoportjai, projektjei a konkrét célok függvényében rugalmasan átalakíthatók, vagy akár meg is szüntethetők [23].

A változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, ahol a termékélet-görbék rövidek, a gyors reagálás elengedhetetlen. Az emberek nagyfokú önállósággal cselekszenek és ellenőrzik saját munkájukat. Az értékelés szigorúan teljesítményhez kötött, az elismertséget a képességek, nem a kor vagy a beosztás határozzák meg, a munkakapcsolatok feladatra orientáltak, konstruktívak. A kultúra sebezhető pontja a szervezet kontrollja. Egyetértő légkörben, ahol a termék és a vevő mindennél fontosabb, ez jól működik [24].

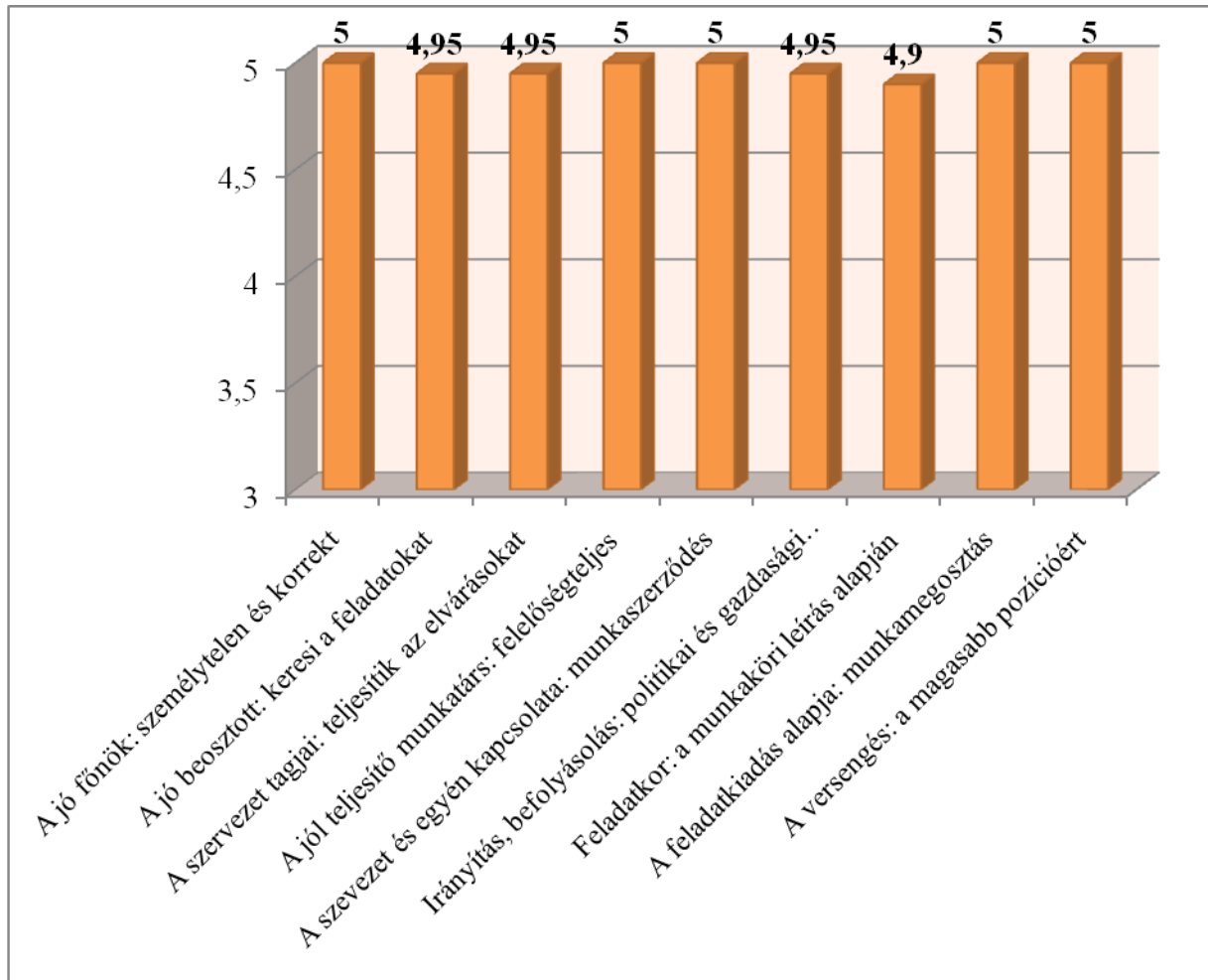


8. ábra: A budapesti osztály szervezeti kultúrája
(Forrás: saját adatbázis alapján)

Budapesten a hatalomkultúra jellemző. Az ábrából látszik, hogy mely kérdések kaptak kiemelkedő értéket. Ezen kérdések alapján tudjuk besorolni a szervezeti kultúra megfelelő típusába: a jó főnök határozott, erőskezű, a jó beosztott keményen dolgozik, sokoldalú, a jól teljesítő munkatárs kockázatvállaló és önálló, Feladatok esetében a hatalom, a befolyás a domináns.

E kultúrában a központi helyen a vezető áll, akiből a hatalom és a befolyás sugárzik. A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, s megpróbálja teljesíteni a központi szereplő kívánságait. Kevés a szabály, az ügyrendi előírás, csekély a bürokrácia, mivel inkább az egyénben, mint a rendszerben, testületben hisznek. A hatalom biztosítása a kulcspozíciók

megszerzésével és a rendszeres ellenőrzésekkel történik. A szervezet gyorsan képes reagálni a környezeti változásokra, veszély-helyzetekre, ez azonban alapvetően a központban álló személy képességeitől függ. A viszonylag kisebb, vállalkozó típusú szervezetek jellegzetes kultúrája [24].



9. ábra: A nyíregyházi osztály szervezeti kultúrája
(Forrás: saját adatbázis alapján)

Nyíregyházán a szerepkultúra a jellemző. Az ábrából látszik, hogy mely kérdések kaptak kiemelkedő értéket. Ezen kérdések alapján tudjuk besorolni a szervezeti kultúra megfelelő típusába: a jó főnök személytelen és korrekt, a jól teljesítő munkatárs felelősségteljes, a szervezet és egyén kapcsolata a munkaszerződés, a feladatkiadás alapja a munkamegosztás, a versengés a magasabb pozícióért folyik. Ez a szervezet a logika és az ésszerűség alapján működik. A kultúra megformálója a görög oszlopcsarnok. Tartóoszlopai a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A tartóoszlopokat összefogó és lezáró timpanon a szűk körű felső vezetés.

E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, a hatalom is a pozícióhoz kapcsolódik. A szerepkultúra a stabil, változatlan környezetben működik jól, a változást lassan észlelik és nehezen alkalmazkodnak hozzá. Belül is stabilitás jellemzi, biztonságot és belátható jövőt kínál a szervezet tagjainak. Az elvárásokat éppen csak hogy teljesíteni szándékozó emberek ideális terepe, akiknek biztonságot és kockázatmentes munkát nyújt [24].

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A felvett kérdőívek kiértékelése alapján keletkezett eredményeket a 10. táblázat szemlélteti.

10. táblázat: Kapott eredmények összefoglaló táblázata

	Debrecen	Budapest	Nyíregyháza
konfliktuskezelés	elhárító alkalmazkodó	versengő elhárító	tárgyaló versengő
értékkorientáció	irányítás presztízs	szellemi ösztönzés társas kapcsolatok irányítás	önzetlenség munkával kapcsolatos biztonság társas kapcsolatok
vezetői hajlam	vezető szerepben tetszelegni	vezetői képességekkel rendelkezik	vezetői képességekkel rendelkezik
szervezeti kultúra	feladatcultúra	hatalomcultúra	szerepkultúra

(Forrás: saját adatbázis alapján)

A Debrecenben kapott eredmények alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy a vezetés ellentétes képet mutat Budapesttel és Nyíregyházával. A debreceni vezetés magán hordozza a városi milió sajátosságait ugyanúgy, mint ahogy Nyíregyháza és Budapest esetében. Debrecenben a civis öntudat és az erős szabályozottság megjelenik a vezetésben. Ezért is fontos itt a presztízs, a hierarchia és az elhárító konfliktuskezelés.

Budapesten a versengő konfliktuskezelés, a szellemi ösztönzés és az irányítás van jelen a vezetésben. Itt meghatározó a város fővárosi mivolta, illetve az ebből fakadó versenyhelyzet és a versenyhelyzetből kialakult vezetői hajlam. Ezért is fontos az erőskezü és határozott vezetés.

Nyíregyházán a tárgyaló konfliktuskezelő technika, az önzetlenség, a munkával kapcsolatos biztonság a jellemző értékek. Nyíregyháza a Régióban betöltött hátrányos gazdasági helyzete is kiváltja az itt jellemző vezetői vonásokat.

A szervezeti kultúrában is egyaránt érvényesül a vezetési stílus. Debrecenben a szervezeti kultúrára a feladatközpontú kultúra a jellemző. Ebben a kultúrába nagyon fontos a feladatok pontos elvégzése. A beosztottak az egyes projektek és munkák elvégzésére alakulnak és bomlanak fel. Nagyon fontos lenne a vezetés részéről a gyors reagálás.

Budapesten a szervezetre a hatalomcultúra jellemző. Ezt teljes mértékben összhangban áll a vezetéssel. E kultúrában nagyon fontos, hogy a vezetés egy kézben összpontosul. Ezért is fontos, hogy a vezető értékei között szerepel a szellemi ösztönzés és a társas kapcsolatok preferálása. Ugyanis ebben a kultúrában az egyénben hisznek.

Nyíregyházán a szervezetre a szerepkultúra a jellemző. Itt a biztonság és a feladatok pontos elvégzése a jellemző, ami összhangban áll a vezetéssel.

Megállapítható, hogy a vezetés és a szervezeti kultúra nem választható el egymástól. A vezetés kihat a szervezeti kultúrára és a szervezeti kultúra elemei is kihatnak a vezetésre.

Javaslatok

A kapott eredmények tükrében a legszükségesebb és legindokoltabb változtatások a következők. Napjainkra számtalan lehetőség bontakozott ki. Ezek közül eredményesek lehetnek a shadowing, workshopok, vezetői tréningek, coachok alkalmazása.

A "shadow coaching" a vezetői képességek fejlesztésének egy módja, mely a debreceni osztály számára nyújtana fejlődési lehetőséget. A shadow coach valós vezetői helyzetekben megfigyeli ügyfelét, majd pedig közösen elemzik az együtt átélt helyzeteket. Az elemzést a coach kérdésfeltevései vezetik.

A workshopok alkalmasak a kultúra formálására és az új tudás és módszerek elsajátítását teszi lehetővé. A workshop fogalmat használják a kommunikációs 'műfajok' keretében megbeszélés elnevezéssel, illetett forma tartalmának megfelelő alkalmakra is. A workshop az adott témára létrehozott munkacsoportban zajlik és tevékenysége egy adott kérdés vagy probléma interaktív

elemzésére és megoldási javaslatok kidolgozására irányul többnyire kreatív technikák segítségével, mely a budapesti osztály számára nyújtana lehetőséget, hogy tapasztalataikat megoszassák.

A vezetői tréningek a nyíregyházi osztályt elősegíthetik a vezetői kompetenciák fejlesztésében, a konfliktuskezelésben, az időgazdálkodásban, a vezetői stílus kialakításában, fejlesztésében. A továbbképzések alkalmával lehetőség nyílna a vezetők számára, hogy akár vezetői csoportonként külön-külön, illetve az összes vezetői szint együttesen is megismerkedhessen a különféle vezető stílusokkal. Így minden stílusnak megismernék a pozitív és negatív oldalait, következményeit. Ezen ismeretek segítségével pedig lehetőségük nyílna egy olyan összetett vezetői stílus kialakítására, amely a vállalat által képviselt értékekhez illeszkedve a leghatékonyabb irányítást tenné lehetővé.

5. ÖSSZEGZÉS

Napjainkra a szervezeti kultúra és a vezetés kapcsolata nélkülözhetetlen egy vállalat életében. Az eredményes működés érdekében a vezetés által kialakított és fenntartott szervezeti kultúra és a vezetés az élessé vált gazdasági válságban való versenyképesség megtartásában és megőrzésében kulcsfontosságú szerepet játszanak.

A Zrt. osztályonként eltérő vezetési stílust és konfliktuskezelési módot alkalmaz. A Debrecenben kapott eredmények alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy a vezetés ellentétes képet mutat Budapesttel és Nyíregyházával. Debrecenben a vezető szeret vezetői szerepben tetszelegni, míg a nyíregyházi és a budapesti osztályvezető rendelkezik a megfelelő képességekkel a vezetési feladatok ellátásához.

Budapesten a versengő konfliktuskezelés, a szellemi ösztönzés és az irányítás van jelen a vezetésben.

Debrecenben az elhárító konfliktuskezelés a jellemző, míg Nyíregyházán a tárgyaló konfliktuskezelést alkalmazzák.

A szervezeti kultúrában is egyaránt érvényesül a vezetési stílus. Debrecenben a szervezeti kultúrára a feladatközpontúság a jellemző, ahol a beosztottak az egyes projektek és munkák elvégzésére alakulnak. Budapesten a szervezetre a hatalomkultúra jellemző, azaz a vezetés egy kézben összpontosul. Nyíregyházán a szervezetre a szerepkultúra jellemző, amelynél kiemelkedő szerepet kap a biztonság és a feladatok pontos elvégzése.

Az osztályoknál jelentkező eltérő hatások okának vizsgálata során megállapítható, hogy mind a vezetési stílus, mind a szervezeti kultúra magán viseli azokat a nyomokat, amelyeket a város is hordoz. Budapesten meghatározó a város fővárosi mivolta, illetve az ebből fakadó versenyhelyzet és a versenyhelyzetből kialakult vezetői hajlam. A debreceni vezetés magán hordozza a városi miliő sajátosságait. Nyíregyháza a Régióban betöltött hátrányos gazdasági helyzete is kiváltja az itt jellemző vezetői vonásokat.

Megállapítható, hogy a vezetés és a szervezeti kultúra nem választható el egymástól. A vezetés kihat a szervezeti kultúrára és a szervezeti kultúra elemei is kihatnak a vezetésre.

6. FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Ternovszky F. (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- [2] Balogh L.- Barta T. - Dominik Gy. (2004) : Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- [3]Bakacs,i Gy. (2012): A globe-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata faktoranalízis segítségével In: Vezetéstudomány. 43/4. 12-22. (ISSN 0133-0179)
- [4] Schein, E. H. (2009): The Corporate Culture Survival Guide (J-B Warren Bennis Series). Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 978-0470293713)
- [5] Hofstede, G. (2010): Cultures and Organisations: Software for the Mind. 3rd edition. McGraw-Hill, London (ISBN 978-0071664189)
- [6] Harrison, R. (1992): Diagnosing Organizational Culture: Instrument. John Wiley and Sons Ltd., Chichester (ISBN 9780883903162)
- [7] Northouse, P. (2009): Leadership: Theory and Practice. 5th edition. Sage Publications, London (ISBN 978-1412974882)

- [8] Máramarosi A. (2002): Szervezeti kultúra típusok a '90-es évek végén Magyarországon. In: *Vezetéstudomány* 33/6, 2-16. (ISSN 0133-0179)
- [9] Chatman, J. A. – Kehn, K. A. (1994): Assessing the relationships between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?, in: *Academy of Management Journal* 37/3, 522-553. (ISSN 0001-4273)
- [10] Juhász Cs. (2004): Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszergazdaságban. PhD értekezés, Debrecen
- [11] Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. 3rd edition. Jossey-Bass, San Francisco (ISBN 0-7879-6845-5)
- [12] Karácsonyi, A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. PhD. értekezés, BCE. Budapest
- [13] Conger, J. A. (1990): The Dark Side of Leadership, in: *Organizational Dynamics* 19/2, 44-55. (ISSN 0090-2616)
- [14] Dobák, M. (2008): *Szervezeti formák és vezetés*, Akadémiai Kiadó, Budapest (ISBN 963 05 8340 2)
- [15] Trice, H. M. – Beyer, J. M. (1992): *Cultures of work organizations*. Prentice Hall, New Jersey (ISBN 978-0131914384)
- [16] Adair, J. (2005): *The Inspirational Leader: How to Motivate, Encourage and Achieve Success*. 2nd edition. Kogan Page, London (ISBN 0-74944-456-8)
- [17] Johnson, G. – Scholes, K. – Whittington, R. (2008): *Exploring Corporate Strategy*. 8th Edition. (Prentice Hall Europe – Financial Times) Pearson Education Ltd., Harlow (ISBN 978-0273711926)
- [18] Heidrich B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Teletext Consulting, Budapest (ISBN 963 00 6853 2)
- [19] Dorfman, P. W. (2004). International and cross-cultural leadership research. In: B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research*. 2nd edition. University of Michigan Press, Ann Arbor, 265–355. (ISBN 0-472-06837-7)
- [20] Goda D. (2012): <http://zeusz.nyf.hu/Kommunik%C3%B3%20wordben.doc>, 2012. 04. 05, 15:33
- [21] Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti kultúra és leadership nemzetközi összehasonlításban, In: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Jubileumi tudományos ülészak, 1-3. III. kötet, 2162-2172.
- [22] Barcy M. (2006): <http://www.hrportal.hu/hr/mirol-ismerheto-fel-es-milyen-egy-vezeto-szemelyiseg-20060418.html>, 2012. 05.26, 15:55
- [23] Varga E. (2005): *Minőségmenedzsment*. Campus Kiadó, Debrecen (ISBN 963-86424-9-1)
- [23] <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz12.pdf>, 2013. 04. 05, 17:25
- [24] Harrison, R. (1992): *Diagnosing Organizational Culture: Instrument*. John Wiley and Sons Ltd., Chichester (ISBN 9780883903162)