

Németh Gergely⁸⁹

A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében

absztrakt: A tanulmány célja egy korábbi kutatás eredményének secunder elemzésével rámutasson arra, hogy milyen kiemelkedő hatása van a vezető szerepben lévők viselkedésének. A viselkedések különböző szervezeti jelenségeken keresztül fejtik ki hatásukat, és ezek összefüggéséről sokat megtudtunk az elmúlt évtizedek kutatásai során. Most arra kerestük a választ, hogy valóban az erősebb kultúra (és annak közvetetten, vagy közvetlenül mutató eredményein keresztül, úgymint - szervezeti elégedettség, szervezeti kultúra dimenziók, vezetői szerepértelmezés) következményeként létrejön e hatékonyabb szervezet. A COVID időszak után még jobban felértékelődnek ezen szervezeti jelenségek, amelyekkel foglalkozni szükséges a szervezetek vezetésének. A gyenge kultúrát tartom a teljesítmény egyik legnagyobb ellenségének és az elvándorlás alapjának.

Kulcsszavak: szervezeti kultúra, vezetési stílusok, munkahelyi elégedettség, emberi erőforrás menedzsment szerepe, LMX, OCB, leadership

JEL-kód: M14, D23,

The role of the phenomenon of organisational culture and leadership behaviour in the management of organisations after COVID-19

The aim of this study is to point out the outstanding impact of the behavior of those in leadership roles by means of a secondary analysis of the results of a previous research. Behaviors exert their effects through various organizational phenomena, and we have learned a lot about their connection during research over the past decades. Now we looked for the answer to whether this more effective organization is really created as a result of a stronger culture (and through its indirect or direct results, such as - employee satisfaction, organizational culture dimensions, leadership role interpretation). After the COVID period, these organizational phenomena will be even more appreciated, which the management of the organizations need to deal with. I consider a weak culture to be one of the greatest enemies of performance and the basis of emigration.

jellege: elméleti, empirikus adatokkal

Keywords: organizational culture, leadership style, employee satisfaction, HR, LMX, OCB, leadership

JEL-code: M14, D23,

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2024.29>

Bevezető

Jelen tanulmány célja, hogy a menedzsment és szervezetpszichológia tudomány területén rámutasson egy nem új, de azóta is kiemelkedő szervezeti jelenségre, amely mélyebb megértése nélkül vélhetően az adott szervezet, adott vezetése nem fogja sikeresen végezni a munkáját. A téma újdonsült aktualitását a COVID-19 által teremtett világhelyzet okozta (Spicer, 2020). A szervezeti kultúra téma nagyjából a 1990-es évek végére elvesztette a kutatók kiténtető érdeklődését és nagyságrendekkel kevesebb tanulmány született a témában napjainkig, mint a „hőskorban”.

⁸⁹ PhD. Budapest Metropolitan Egyetem, Üzleti, turisztikai és Kommunikációs Kar. Szegedi Tudományegyetem, SZAOK, Egészség-gazdaságtani Intézet.

A Pandémia kritikus új helyzetet teremtve, ismét a fókuszba helyezte a társadalomtudományokat (Van Bavel et al., 2020), és kiemelten a menedzsment tudományokat (Kniffin, et al., 2021), valamint azon belül is a szervezeti kultúra témát. Az elszigeteltség és a hirtelen létrejött online munkaszervezési megoldások, valamint az online közösségi megtartó próbálkozások nem tudták egyértelműen betölteni a korábbi módszerek által hozott teljesítmények keltette űrt (Howard-Greenville, 2020; Suprapti, et al., 2020). Ezen megoldások létrejöttében és működtetésében a vezetők szerepe megkérdőjelezhetetlen. A vezetői feladatok korábban is jelen voltak, de a hirtelen beálló új szervezeti és társadalmi szituáció extrémítása kritikusan szélsőséges helyzetet teremtett (Strand & Lizardo, 2017), amit szükséges volt kezelni. Ebből adódóan felmerült a kutatói kérdés, hogy mi a szerepe a vezetőknek és a munkatársaknak abban, hogy a szervezet, mint közösség megtartó célja, a teljesítmény ösztönző szerepe megvalósuljon?

Ezen szervezeti célok nem újak, nem most keletkeztek. Amióta céllal rendelkező közösségek létrejöttek (több ezer éve, bármilyen céllal is – hadi célok, építési célok, adminisztratív célok, gyártási célok, stb...) ezek a kérdések jelen vannak:

1. hogyan lehetséges megtartani a közösség kohézióját?
2. hogyan lehetséges a közösség tagjait a magasabb teljesítményre serkenteni?

Nem meglepő módon minkét kérdés a kötelező és fontos vezetői feladatok listáján szerepel. Az elmúlt évtizedekben könyvtárnyi tudásanyag halmozódott fel a vezetői feladatokról és külön vaskos fejezet szól a szervezeti kultúra jelenségéről. Olyan összefüggések is megállapításra kerültek, hogy a szervezeti kultúra hat a teljesítményre egyéni, csoportos és szervezeti szinteken egyaránt (Németh, 2003; 2022). A vezetés magasabb színvonalának eredménye a hatékonyabb, jobban működő, fenntarthatóbb szervezet (Bloom & Van Reenen, 2010). Kiegészítve egy elemmel - a magas minőségű vezetés hatására erős kultúra (összetartó, egy cél irányába mozgó) jön létre, amely következménye a kiemelkedő teljesítmény (Kotter & Heskett 1992). Korábbi, de friss kutatások is megerősítik a munkahelyi elégedettség, a munkahelyi motiváció, a szervezeti kultúra teljesítményre vonatkozó pozitív hatását (pl.: Paais & Pattiruhu, 2020).

A tanulmány röviden áttekinti a szervezeti kultúra a vezetői szerepből adódó feladatok, a vezetői és munkatársi kapcsolódás néhány kiemelkedő modelljét és egy korábbi kutatás adatain keresztül rámutat összefüggésekre.

Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben bemutatok négy elméleti modellt, amelyek mentén a empiria eredményeit értelmezni fogom. Az első fogalom a szervezeti kultúra lesz, amelyet a Vezető-Munkatárs Tranzakcionális (LMX – Leader-Member Exchange) modellje követ és nem utolsó sorban szó esik még a Szervezeti Állampolgári Viselkedés modelljéről (OCB – Organizational Citizenship Behaviour). Legvégül a szerepelméletről fogok írni néhány gondolatot. Mindezen modellek fénykora a 1970-2000 évek közé tehető, ugyanakkor mind kritikus a vállalatiirányát szempontból, mert fenntartható, hatásos és hatékony szervezeteket ezek megértése nélkül nem lehetséges létrehozni.

A szervezeti kultúráról

„a kultúra mindenütt jelenvaló” - Schein (1990).

Meg sem kísérelm összefoglalni a könyvtárnyi szakirodalmat, ami a témában felmerülhetne. Ahhoz, hogy egy közösség, szerveződés (nagyságtól függetlenül) működőképes legyen, tagjainak többek között követniük kell bizonyos viselkedési szabályokat, normákat. Ezek egy része nem látható, implicit szabályrendszerre áll össze, másik része nyilvános, explicit (Németh, 2018, 2022).

Az értékek olyan szociokulturális alapelvek, melyek kifejezik azt, hogy az adott társadalomban mit tartanak kívánatosnak, fontosnak, jónak vagy rossznak, vagyis milyen attitűdökkel fordulnak a világ felé. Az értékek és azok sorrendje társadalmanként és korszakonként eltérő lehet. Az emberek viselkedését inkább határozza meg a szociokulturális valóság, mintsem a reális valóság (Gelei, 2002). A kultúrákat számos leíró karakterisztikai jellemző mentén lehetséges többé-kevésbé azonosítani. Ilyen lehet a kultúra földrajzi – térbeli dimenziója, az időbeli dimenziója, valamint a kultúrának az implicit és explicit dimenziói (Németh & Gyulay, 2003, 2004). A fentiek természetesen igazak mind a szervezeti kultúrára is, a különbség csak annyi, hogy ez utóbbi esetben jobban belátható a „tagság” létszáma.

A kultúra funkciói

A szervezeti kultúrának, mint szubkultúrának elsődlegesen túlélési szempontból van jelentősége. Az egyik ilyen jelentős funkciója, hogy megkülönböztet közösségeket egymástól, egyedi identitást adhat a tagságnak (Burke, & Stets, 2016). A szervezeti kultúra áthatja a közösséget. Ebből következően összetartó erővel bír egy adott nézőpontból közösségnek tekintett társas képződményre (Simpson & Cacioppe, 2001:396). Az összetartozás egyik következménye, hogy versenyhelyzetet teremt, amely a csapatot és azon belül tagjait teljesítmények megtételére ösztönözheti. Egy másik funkciója a kultúrának, hogy értelmezési keretet (értékek mentén, Hofstede, 1991) és megoldásokat ad - ezáltal biztonságot nyújt - a kapun belül tartózkodóknak. Eligazít a hierarchia, a társas kapcsolatok, a kommunikáció és a napi munkavégzés gyakorlatában, így megkönnyíti a létezést és alapvetően hozzájárul a környezethez való adaptációhoz. E keret azonban ennél még sokkal tovább mutat: megteremti az alapját a kultúra elemeit őrző, fejlesztő és továbbadó tudásközösségeknek (Kiss, 2011). Simon (1982) és March szervezetelméleti oldalról közelítve így ragadta meg a kultúra funkcionalitását: “Az értékek nem mások, mint intézményi kontextusban fellépő kollektív preferenciák, amelyek épp azon a módon, ahogyan keletkeznek, vezérlik magát ezt a kontextust.”

Hogyan definiáljuk a szervezeti kultúrát?

Fisher és Alford (2000) a publikált definíciókból több mint 160 különbözőt számolt össze és azóta ez a szám bizonyára nőtt. Munkadefinícióként a következő saját definíciót használom, amely erősen hasonlít az attitűd egyfajta definíciójára: Ez egy kognitív konstruktum, adott rendszerre (közösségre) jellemző mintázatot mutat a tagok észlelésében, az észlelt ingerek értelmezésében (értelmezési minták, sémák, narratívák), és nem utolsó sorban az értelmezésre adott válaszokban (viselkedési elemekkel). Szervezeti szinten ez egy modus vivendi (Németh, 2022), amely természetes kapcsolatban és hatással van a mindennapi folyamatokra, a modus operandi-ra. Ezért van hatással a teljesítményre is.

A kultúra konformitást követel a csoporttagságtól. A kultúra erőssége kritikus, mert ha erős akkor tagjait folyamatos állásfoglalásra és cselekvésre készíti és nagyobb mértékű azonosulást okoz. Ez egy önmegegerősítő körfolyamat (Endler, 1965).

A kultúra és a klíma

Érdemes pontosítani, különbséget tenni két fogalom között, amelyeket leginkább egymás szinonimájaként használnak széles körben. A szervezeti kultúra és a szervezeti klíma fogalmak viszonylatában röviden azt lehet mondani, hogy a klíma az egyik meghatározó eleme a szervezeti kultúra komplex felépítményének, amely nagyban befolyásolja a kultúra minőségét. A szervezeti klímát egy régebbi megközelítésben, mint a szervezet egyik tartós karakterváltozóját írták le, amelyet a tagok észlelnek (percipiálnak). A szervezeti klíma megmutatja a szervezetben uralkodó közérzet milyenségét, az elégedetlenség fokát. Az utóbbi időben némi eltolódás tapasztalható, a kultúrakutatási trendeket tekintve a figyelem áthelyeződött az egyéni észleletekre, a szervezeti karakter ellenében (Rentsch, 1990; Gregory, et al., 2009, Denison, 1996).

Vezető – Munkatárs tranzakcionális kapcsolata (LMX)

Az LMX a vezető és munkatárs kapcsolódásának formáját és minőségét leíró elmélet. A magas színvonalú kapcsolatokat általában magas szintű bizalom, az interakciók magas minősége, a támogatás és formális és informális jutalmak jellemzik (Anand, et al., 2018; Martin, et al., 2016; Dienesch & Liden, 1986). Ezen kapcsolati minőség következménye, hogy a tagok túlteljesítik a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat (Liden et al., 1997; Wayne, et al., 1997). A kultúra önmegerősítő funkciója miatt, ez a jó minőségű LMX kapcsolódás mintázattá, csoportnormává válhat, ahogy fentebb már utaltam rá és ezáltal hatással van pozitív módon a teljesítményre (Xenikou, & Simosi, 2006; Walumbwa, et al., 2011). Az LMX kapcsolat mintát ad, amit a kultúra beépít, ismételtet és jutalmazza, vagy bünteti tagjait, ha eltér tőle – azaz szervezeti kultúra rutinná avanszálódik.

OCB

Organ (1988) írta le és definiálta először a szervezeti állampolgári viselkedés jelenségét és fogalmát (Organizational Citizenship Behaviour - OCB). Az OCB nem más, mint egy környezeti tényező (kulturális), amely támogatja szociális és pszichológiai értelemben a teljesítményt is (Organ, 1997:95). Az OCB esetében átlépünk a diád jellegű kapcsolatokon, amelyeket például az előbb említett LMX kínál első sorban – viszont sokkal inkább a csoportos szinten megjelenő magatartás mintázatokra figyelünk, amely közösségi normákon alapszik (Dalal 2005; Dekas et al 2013; Colquitt, et al., 2015; Amah, 2017, Garcie, et al., 2017). Az OCB megközelítése arra mutat rá, hogy az egyének bizonyos viselkedéseket miként érzékelhetnek szerepen (szervezeti és társadalmi szerep) kívülre, míg mások pedig szerepkörön belüli viselkedésnek. Ezen a ponton látható, hogy az egyéni szinten lecsapódó, de a társadalom, vagy közösség által explicit, vagy implicit módon definiált szerepértelmezés milyen fontossá válik (lentebb kicsivel részletesebben foglalkozom vele).

Szerepek

A Szociálpszichológia és szociológia első komplex tudományos fogalma volt a szerep, amely elemző kategóriaként egységben fejezte ki a viselkedés szabályszerűségeit biztosító egyéni és szociális tényezőket is (Buda 1965). Lewin (1939/1972), nagyjából ugyanekkor Linton (1945) is azt hangsúlyozta, hogy az interperszonális viselkedés önmagában nem értelmezhető. A viselkedésünk tipikusan meghatározott társadalmi és kulturális erőterben valósul meg. Ez a közeg előírja az adott aktor viselkedését, annak funkcióját és normáit. Az Aktorok ezen társas struktúrában különböző pozíciókat foglalnak el – ez a szerep. A szerepnek megvannak a feladatai és az adott szerephez tartozó társadalmi pozíciója, a "státusa". A státus a közösség explicit, vagy implicit definiált lehetőségek és kötelezettségek keretrendszeré.

Hipotézis fejlesztés

Az eredeti kérdéseinket szem előtt tartva, (hogyan lehetséges megtartani a közösség kohézióját és magasabbra teljesítményre ösztönözni) keressük tovább azt az utat szervezeti kutatóként, hogy az elméleti konstrukciót, amit kiérleltünk hogyan lehetséges egy adott szervezet esetében tetten érni. Továbbá, mik a jó indikátorai a szervezet állapotának a témában.

A környezet, és a kultúrát létrehozók is belülről, több irányból is hatással vannak a szervezeti kultúrára (dinamikus interakció). A „belülről” kifejezés értelmezésében nem csak azt jelenti, hogy megalkotjuk a kultúra szabályait és normáit, vagy egyéb jellemzőit, hanem arról is szó van, hogy a tagok személyisége és szocializációs hatásai is befolyással vannak a létrejövő entitásra (Triandis & Suh, 2002; Maccoby, 2000).

A szervezeti kultúrára nagy hatással van a szervezeti stratégia (a valós cselekvés), a felsővezetői stílus (Shearer, et al, 2001), ezekből fakadóan a HR folyamatok (valós viselkedés), valamint ezeknek a megélése. Ezekből áll össze a cégéshistoria, amely a szocializáció útján beépül a napi gondolkodásba (Shiller, 2020). Az értékviszony ezután követi a választás (Garai, 1997)

változását. A szervezeti kultúrát tehát a viselkedésváltozáson keresztül lehet módosítani, ahogy ezt Hofstede kiemeli. A gyakorlatok átalakítását a stratégiában lehet a leginkább fellelni, amely természetesen le van bontva a napi gyakorlatok szintjére. Tehát a napi vezető-beosztott kapcsolatokon keresztül lehetséges a legjobban befolyásolni a kultúra formálódását.

A szervezeti teljesítményt okozóit keresem, mint szervezeti kutató. Hiszek abban, hogy a adott szervezet vezetője viselkedésével képes hatni a rendszerre, így különösen fontosnak tartom a vezetői szerepben exponált viselkedéseket és fenntartott kapcsolatokat. Erre vonatkozóan vontam be a gondolkodásba a LMX koncepciót, amely a vezető-munkatárs viszonyát írja le és a szerep fogalmát, amely a társas mezőben lévő aktor viselkedését írja le. A diádikus kapcsolaton túl a szervezet, mint közeg tipikusan egy több szereplős mező, így szükségem volt még a szervezeti kultúra fogalmára is, amelyről tudjuk, hogy a teljesítményre hatással van. A szervezeti teljesítményről azt is tudjuk, hogy egyrészt a munkakörben megvalósuló cselekmények eredményeként áll elő. Azonban a modern szervezetekben a munkakörön túlmutató viselkedéseknek legalább akkora hatása van a szervezet fenntartható és hatékony működéséhez, mint a munkakörön belülieknek. Emiatt vontam be az OCB megközelítést a gondolkodásba.

H: Minél erősebb egy kultúra, annál kisebb a szórása a szervezeti kultúrát közvetetten, vagy közvetlenül megmutató eredményeknek (szervezeti elégedettség, szervezeti kultúra dimenziók).

Anyag és eredmények

Egy korábbi terepvizsgálat eredményeit vettem elő, amelyek a vizsgálatunk szempontjából idősemlegesek. Egy koncepciót vizsgálunk secunder jelleggel egy már meglévő adatbázison. Az eredeti vizsgálat 2000-ben valósult meg.

Vizsgálati terep

Két önálló, üzleti kapcsolatban nem lévő cég. A két szervezet informatikai megoldásokat szolgáltat megrendelőinek, és több éve jelen vannak a magyar piacon. Nagyságukban és életútjukban nem hasonlítanak. 'ABC' cég (továbbiakban 'A') magyar tulajdonú, középvállalkozás nagyságú, az alapítók vezetik ma is. 'BCD' cég (továbbiakban 'B') külföldi tulajdonú leányvállalat, nagyvállalkozás méretű, a vezetőt az anyacég delegálja. A mai felsővezetői réteget főként a régi kiváló munkatársakból választották ki.

A két szervezetet azért választottam azonos (ITC) iparágból, mert nem akartam ilyen jellegű torzító tényezőket vizsgálatomban. Az ún. benchmarking cégek (összehasonlító szervezeti adatokat szolgáltató cégek) kimutatásai szerint szinte minden dimenziójukban jellemző mintázatot tudnak nyújtani iparágak, vállalati életgörcs és területi elhelyezkedés alapján (ez utóbbi dimenzió kezd uniformizálódni - adataik alapján). Mintakülönbséget okozott, hogy a piacon eltöltött évek száma nem feltétlenül jelenti a szervezeti életgörcs hasonló szakaszán való elhelyezkedést. Mint az a később bemutatandó eredményekből kitűnik, a két vizsgált cég valóban különböző életszakaszban tart (életszakasz jellemzők összefoglalója pl.: Németh, 2022).

A vizsgálat kérdőív battériája

A hipotézis bizonyítására a rendelkezésre álló adatbázisból a következőkben ismertetett kérdőívek adatait választottam ki. A szervezeti kultúra felmérés (Hofstede modellje alapján), Versengő értékek modellje (Cameron és Quinn nyomán) ahol nem az lesz a fontos, hogy milyen profilok jönnek ki, hanem hogy mennyire mutatnak egy irányba a válaszok, azaz mennyire egységes az észlelése a szervezeti kultúra jelenség, vagy az uralkodó vezetői értékrend. A Legjobb Munkahely Felmérés (Hewitt/Aon nyomán), pedig a munkahelyi elégedettségről szól, így azt kívánom közvetetten bemutatni az adatokkal, hogy egyrészt elégedettség akkor lehetséges, ha a környezet észlelése és értelmezése egységesebb.

Legjobb Munkahely Felmérés (Magyarországon)

Ezt a munkaelégedettség kérdőívet a Hewitt Associate nemzetközi tanácsadó cég magyar képvisellete jegyezte (Hewitt Inside Consulting) a felvétel pillanatában, azóta az Aon megvásárolta a céget és jelentősen átalakították a kérdőívet. Ezt a battériát alkalmazták a Legjobb Munkahely Magyarországon Felméréshez (LMF) a felvétel időpontjában. A kérdőív magyar adaptációja (fordítás, a kérdések adaptálása) az első évben történt (2000).

Ez egy hatvan elemes Likert típusú kérdőív, ehhez további részeket csatoltak, (1) egy hat kérdéses (dimenziók) Hofstede (1) kérdéssort, (2) egy kilenc kérdést tartalmazó munkahely-választási preferencia kérdéssort (ennek az elemzésével most nem foglalkozom), valamint (3) demográfiai adatokat tartalmazó kérdéssort. A kérdőív az elégedettség szintjét különféle szempontok szerint méri. Ilyen például a munkavégzés körülményei; a lehetőségek (képzés, karrier, elismerés); a jövedelem (versenyképessége, méltányosság); a kapcsolatok (kollégák, osztályok között, együttműködés, felső vezetéssel való kapcsolat); az életminőség (munka/élet egyensúly) és a folyamatok (HR) tekintetében.

A kérdőív kitöltői egy hatfokú skálán válaszolhatnak, ahol az 1-es az „egyáltalán nem értek vele egyet”-től a megszokott fokozatokon keresztül (nem értek egyet; inkább nem értek egyet; inkább egyetértek; egyetértek), a hatosig ami „teljesen egyetértek vele” véleményt tükrözi. Az értékelés szigorú kritériuma, hogy csak azon válaszadókat tekintjük elégedettnek, akik 5-ös, vagy 6-os választ adtak. Elégedetlen a válaszadó, ha 1 vagy 2 választ adott. „Negatív ingadozó” ha 3-as, „pozitív ingadozó” ha 4-es választ kaptunk a kitöltőtől (Ezek a Hewitt terminológiái, amelyeket átvettem). Ez főként a kumulált adatok szempontjából erős kritérium.

HOFSTEDE MODEL

A szervezeti kultúra tekintetében Geert **HOFSTEDE-RE** a maga 245.000+ hivatkozással kimondható, hogy alaplámpént hivatkozhatunk a munkásságára. Hofstede négy dimenziót talált első vizsgálata során, amelyek mentén markánsan elkülönülnek a különféle nemzeti – etnikai kultúrák. Ezt később kiegészítette egy ötödikkel, amelyet tanítványa M. H. Bond kutatásai nyomán sikerült azonosítani (Hofstede 1991, 1994, 2001, 2011): (1) hatalmi távolság; (2) individuális – kollektívizmus; (3) férfiasság – nőiesség; (4) bizonytalanság kerülése; (5) idő orientáció (hosszú távú–rövid távú). Hofstede a bizonytalanságkerülés (UAI) és a hatalmi távolság (PDI) dimenzióinak kombinációjával egy szervezettipológiát is felépített, amely alapján négy szervezettípust írt le („Piac” (alacsony UAI, alacsony PDI); „Jól olajozott gépezet” (magas UAI, alacsony PDI); „Család” (alacsony UAI, magas PDI); „Piramis” (magas UAI, magas PDI); Hofstede 1991, 2001:377). Hofstede modellje elsősorban nemzeti különbségek megtételére jött létre és nem egy nemzetben belüli vállalatok közötti különbségek felrajzolására. Felismerve ezt a hiányosságot tovább vizsgáloádtak, majd tanítványaival megalkották az előző rendszer inverzét, amikor a nemzet dimenziója volt konstansul tartva és az egy nemzetben belüli különféle szervezeteket lehetett összehasonlítani (Varga 2002:11; Hofstede 2001).

Hofstede I kérdőív

Ez egy egyszerű kényszerválasztásos kérdőív az LMF részeként. Hat dimenzió mentén kell a véleményeket elhelyezni egy-egy négyfokú skálán. A dimenziók Hofstede (2001:398) faktoranalízis vizsgálatainak eredménye. Vizsgálatukban 20 cégnél 61 kérdés esetében vizsgáloátk a hat faktoron belül mennyiben korrelálnak a kérdések az adott hat dimenzióval. A dimenziók értéksemlegesek, ugyanakkor nehéz eltekinteni bizonyos értékasszociációk előhívásától. A hat dimenzió:

- ✓ Teljesítményorientáció (folyamatorientáció – eredményorientált)
- ✓ Emberi perspektíva (munkakör – személy)
- ✓ Identitás (vállalat – szakmaiság)
- ✓ Nyitottság (nyitott – zárt)
- ✓ Ellenőrzés (rendszer által meghatározott – önellenőrző)

- ✓ Rugalmasság (normatív – pragmatikus)

A dimenziók értelmezése nem célja a tanulmánynak.

A vizsgálatban a Hofstede Értékrend Felmérő Modell – Magyar változat, elnevezésű (eredetileg Values Survey Model 1994, review 1999) kérdőív is felvételre került. Az eredmények elemzése túlmutat ezen tanulmány keretein.

VERSENGŐ ÉRTÉKEK MODELLJE

Cameron és Quinn (1999) a versengő értékek modelljét szervezeti hatékonyság vizsgálatok útján alakították ki. Két dimenzió mentén, mint egy koordináta rendszerben négy karaktert állapítottak meg. A dimenziókon való elhelyezkedés alapján történik a besorolás. Bakacsi (2004) könyvében a következő terminusokat használta (balról jobbra, majd föntről lefelé): támogató, innováció-orientált, szabály-orientált, cél-orientált. Serfőző (1999) pedig a Team megnevezést használta a Klán helyett, továbbá a Piac helyett Céggként nevezte meg a célorientált értékcsoportot. A különféle terminusok a teljes kép további árnyalásában segítik a szervezetek belső működése iránt érdeklődőket.

1.táblázat: Cameron és Freeman szervezeti kultúra modellje

Table 1: Cameron and Freeman's model of organisational culture (source: Heidrich 2001:37)

	Klán	Adhokrácia	Hierarchia	Piac
Jellemzők	Összetartás, részvétel, csoportmunka, családiás érzet	Vállalkozó kedv, kreativitás, alkalmazkodókészség, dinamizmus	Szervezettség, szabályok és előírások, egységesség, hatékonyság	Versenyképesség, célorientáltság, környezeti kapcsolatok
Vezető	Mentor, segítő, atyáskodó	Vállalkozó, újító, kockáztató	Koordinátor, szervező, adminisztrátor	Határozott termelés és eredmény orientáltság
Összetartó erő	Kötődés, hagyományok, kölcsönös kapcsolatok	Vállalkozó kedv, rugalmasság, kockázat	Szabályok, előírások és eljárások, tiszta elvárások	Célorientáltság, termelés verseny
Stratégiai hangsúly	Az emberi erőforrások fejlesztése, elkötelezettség, erkölcsösség	Az innováció felé fordulás, növekedés, új erőforrások keresése	A stabilitás felé, kiszámíthatóság, problémamentes működés	A kompetitív előnyök felé és a piac mindenható szerepe.

Forrás: Heidrich, 2001:37

VEZETÉSI STÍLUS KÉRDŐÍV (LEADERSHIP STYLE)

A kérdőív Quinn versengő értékek elmélete alapján jött létre. Az értékeket a vezető személyének és tevékenységének megítélésén keresztül vizsgálja. Likert típusú, 24 kérdést tartalmazó kérdőív (12 fordított kérdést tartalmaz), amelyek nyolc különböző vezetési stílushoz kapcsolhatóak (stílusonként 3 kérdés). Két állítás dimenzióján kell egy öt pontos skálán elhelyezni a választ. A nyolc vezetési minta és legfőbb kompetenciáik alább következnek. Ezen vezetői tipológiára felépített kérdéseken keresztül határozható meg, hogy adott környezetben melyik a jellemző.

2.táblázat: Vezetési stílusok

Table 2: Leadership styles

Direktor	kezdeményező, célokat állít fel, feladatokat delegál
Producer	személyes hatékonyság és motiváció, másokat is motivál, idő és stressz kezelése kiemelkedő
Koordinátor	tervezés, szervezés, ellenőrzés
Monitor	megszerzi és rendezi az információkat, kiértékeli az alapinformációkat, válaszol az alapinformációkra
Facilitátor	csapatépítő, bevon a döntéshozásba, konfliktusokat menedzsel
Mentor	megérti magát és másokat, személyközi kommunikációban erős, fejleszt az alárendeltek
Innovátor	a változásokkal együtt él, kreatív, a változásokat vezeti
Bróker	erőforrásokkal gazdálkodik, megegyezésre törekszik, elkötelezett, tárgyaló és eladó típus

Forrás: Quinn, 1991

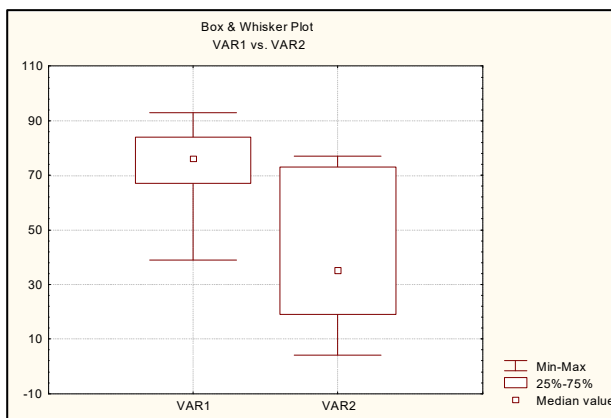
Az adatok értelmezése

Kérdőíves technikát, vezetői interjúkat, valamint nem résztvevős terepmegfigyelést alkalmaztam. A talált adatok közül csak azokat ismertetem, amelyek legalább $p < 0,05$ szignifikancia szinten értelmezhetőek, vagy elég érdekesek ahhoz, hogy bemutatásra érdemesek.

A Legjobb Munkahely Felmérés eredményei

Elégedettségi mutató

A munkatársak elégedettsége összességében 'A' cég (var1) dolgozóinál 90%, a 'B' cég (var2) dolgozóinak esetében ez 27%. A két értékről azt lehet mondani, hogy a magyar (LMF) összminta két véglétét mutatja be. Az 1. ábra érzékelteti a két adattömeg egyes jellemzői közötti különbségeket. 'B' nagyobb szóródása értelmezésében gyengébb kultúrára utal, amely megtűri az egyéni preferenciák felszínre kerülését, a közöstől való nagyobb elhajlást.



1.ábra: Az elégedettség 15 jellemzője mentén kapott adatok eredményeinek néhány statisztikai jellemzőjének összehasonlítása ($p=0,000752$).

Figure 1: Comparison of some statistical characteristics of the results of the data obtained along the 15 characteristics of satisfaction ($p=0.000752$).

Forrás: Saját szerkesztés

A legjobb és legrosszabb eredményű kérdések

Alább láthatóak a legmagasabb elégedettséget elért kérdések, valamint a következő táblázatban, pedig az öt legalacsonyabb értékű.

3.táblázat: A legjobb eredményű kérdések

Table 3: Top scoring questions

A legjobb eredményű kérdések (Állítás)		Elégedett munkatársak	"Pozitív ingadozók"
A	Vállalatom elismert, jó hírnévnek örvend.	100%	0%
	Bízom a felső vezetésben.	100%	0%
	A felsővezetők szükség esetén rendelkezésre állnak.	99%	1%
	Vállalatunk meg tudja tartani legjobb embereit.	96%	3%
	Minőségi termékeket, szolgáltatásokat biztosítunk ügyfeleink számára.	96%	4%
B	Elégedett vagyok munkaidőm rugalmasságával.	92%	0%
	Bízom a kollégáimban.	88%	12%
	Elégedett vagyok napi munkavégzésem helyszínével.	77%	15%
	Meghozhatom a mindennapi munkám végzéséhez szükséges döntéseket.	77%	23%
	Kollégáim tiszteletben tartják gondolataimat és érzéseimet.	73%	23%

Forrás: Saját szerkesztés

Megfigyelhető, hogy míg az 'A' cégnél a kérdések a szervezettel foglalkoznak, addig a 'B' cégnél a legnagyobb elégedettséget mutató kérdések a munkatársakra vonatkoznak, visszafelé önmagukra irányulnak. Az is megfigyelhető 'B' mintánál, hogy nagyobb a pozitív ingadozók aránya, ami az „összelégedettségi” különbségekből is következik. Érdekes még, hogy 'A' cégnél a belső hangulatot mintha meghatározná az a légköri tényező, hogy itt a legjobbakat meg tudja tartani a cég. Ehhez az érzéshez hozzá tartozik az az asszociációs háló, hogy mi jók vagyunk, mert a cégünket az egyik legkiválóbbá fejlesztettük a piacon, és így minket a cég meg akar majd tartani. Az önigazoló kört itt be is zárnám. A legkevesebb elismerést kiváltó válaszok esetében pontosan fordított a trend.

4.táblázat: A legrosszabb eredményű kérdések

Table 4: Questions with the worst results

A legrosszabb eredményű kérdések (Állítás)		Elégedett munkatársak	"Pozitív ingadozók"
A	Lehetőségem van a munkám és magánéletem közti egyensúly megteremtésére.	39%	54%
	Elégedett vagyok munkaidőm rugalmasságával.	45%	46%
	Időben megkapom a munkám végzéséhez szükséges információkat.	46%	46%
	Munkafolyamataink lehetővé teszik, hogy hatékonyan végezzem munkámat.	47%	45%
	Nem félek állásom elvesztésétől.	48%	17%
B	A felső vezetés jól irányítja a vállalatot.	4%	23%
	A juttatások igazságosan vannak elosztva a vállalatnál.	8%	46%
	A vállalaton belüli előléptetésekről igazságosan, elfogulatlanul döntenek.	8%	50%
	Vállalatunk meg tudja tartani legjobb embereit.	8%	19%
	Vállalatunk rugalmasan alkalmazkodik a változásokhoz.	8%	15%

Forrás: Saját szerkesztés

'A' vélhetően kiválóan működési potenciállal bíró cég esetében a munkatársak magukra reflektálnak, míg 'B' cég munkatársai leginkább a cég egyes tényezőivel elégedetlenek, vagy kevésbé elégedettek. Nem bíznak sem a felső vezetésben, sem abban, hogy a cég képes megtartani a legjobb embereit. A karrierpolitika szubjektívnek tűnik és a változási hajlandóság (dynamic capacity, Kurtmollaiev, 2020; Santa-Maria, et al, 2021) is alacsonynak mutatkozik. Az elemzés által megjelenített trendváltás egyik oka lehet a siker és kudarc téves attribúciós jelensége. Ez igaz lehet, hiszen tudjuk, hogy a szervezeti kultúra - erősségétől függően - egyfajta identifikációs mechanizmussal is együtt jár (Burke, & Stets, 2016). 'A' cég esetében a sikert az „én cégem” részeként 'mi' értük el. 'B'-nél a siker az egyén eredménye (gyenge azonosulás). A legrosszabb eredményű (kudarcos) kérdéseknél 'A'-nál rá nézve a szervezet egyes részei akadályoznak, míg 'B' munkatársai egyértelműen a rendszerben találnak kifogásolni valót. Itt is meg kell említeni a két minta közötti átlagos válaszgyakorisági különbségeket. A legrosszabb megítélést kapott kérdések (5,6) is 40-50% körül vannak az 'A' cégben, míg a 'B' esetében az elégedettségi mutató a 25% -ot csak a pozitív ingadozókkal együtt éri el.

A Hofstede I kérdőív összehasonlító elemzése

Két jelentős különbség figyelhető meg a kapott eredményeknél. 'A' cég esetében a vélemények kategorikusan egy irányba rendeződve jelennek meg a legtöbb esetben, 'B' mintázata nem ennyire egyértelmű. Általában valamelyik irányba, de nem kategorikusan helyezkednek el a vélemény többségek. Közvetett jelnek tekinthető ez, amely alátámaszthatja a valószínűsíthetően gyenge kultúrát 'B' cégnél. A dimenziók mentén való elhelyezkedés a másik különbség, de e szempontból a cégeket most nem elemzem.

5.táblázat: Hofstede I kérdőív összehasonlító elemzése a minták tekintetében (zárójelben a kapott többségi válaszok)

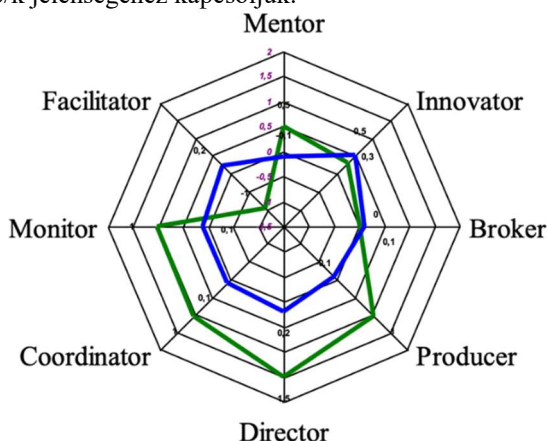
Table 5: Comparative analysis of the Hofstede I questionnaire in terms of samples (majority responses in brackets)

Cég/dimenzió	A cég	B cég
Teljesítményorientáció	Folyamatorientált (1)	Eredményorientált (3)
Emberi perspektíva	Munkakör centrikus (4)	Munkakör centrikus (3)
Identitás	Szakmai alkalmasság (4)	Emberi – személyes (2)
Nyitottság	Zárt (1)	Nyitott (3)
Ellenőrzés	Rendszer által (1)	Rendszer által (2)
Rugalmasság	Pragmatikus (4)	Pragmatikus (3)

Forrás: Saját szerkesztés

Vezetési Stílus (Leadership Style)

Az adatok értelmezése után elmondható, hogy 'A' szervezetben a vezetési légkört az igazgató (director) típusa jellemezte a leginkább (1,5). Kiemelkedett a többi pontszám közül még a producer, a koordinátor és az ellenőrző (monitor) vezetési stílus is. A legkevésbé megjelenő vezetői típus érdekes módon az ösztönző (facilitátor) jellegű. Ennek a karakternek a hiánya meglepetést okozott, hiszen a szervezet éppen csak meghaladta a fiatal felnőtt kort, ahol a teljesítményen és ösztönzésen lehetett a hangsúly (Adizes, 2023). Egy klasszikus igazgató (director) archetípus (egyén, vagy csapat) vezeti a céget, amely úgy tűnik helyzetfüggő (Blanchard, et al., 1998) lehet, amennyiben az elért pontszámában a következő három vezetői stílust szintén a vezető/k jelenségéhez kapcsoljuk.



2.ábra: Quinn-féle Versengő Értékek Modellje alapján a vezetési stílusok. (világoszöld 'A' – sötétkék 'B')

Figure 2: Quinn's Competing Values Model of driving styles (light/green 'A' - dark/blue 'B')

Forrás: Saját szerkesztés

'B' cég esetében megfigyelhető, hogy nincs kiugró vezetési stílus. Talán csak az innovátorként megnevezett emelkedik ki minimálisan. Ezt az állítást azzal egészíteném ki, hogy az innovátor jelen esetben nem a változtatásban nyilvánul meg, hanem a klasszikus kreativitásban. A szervezet, vezetőivel az élen erőteljesen próbál ellenállni mindenféle szervezeti változásnak és ezt rendkívül kreatívan teszi. Mutatja ezt a félbehagyott szervezetfejlesztési projekt is (még 2000-ben). A meghatározhatatlan vezetési stílus számomra ismét a gyenge kultúra egyik megerősítő jele. A határozatlanság az alacsony átlagos pontszámokból derül ki, amit a görbe megjelenít. Quinn (1991) a vezetési alkalmasságot abban látja, hogy helyzetfüggően mindegyik

szerepkörben kimagaslóan jól teljesít a vezető, vagyis a görbe relatív egyenletesen magas minden szerepben. A 'B cég' esetében a görbe illetően kiegyensúlyozottságát és a vezetők magas fokú helyzetállását nem tudom megerősíteni.

Demográfiai és szociográfiai mutatók és limitációk

A táblázat bemutat néhányat a két cég munkatársainak demográfiai, szociográfiai adataiból.

A minták közül csak az A(HI) volt reprezentatív, adott szervezetet tekintve (2000-ben). A vizsgálat eredményeit ezért inkább illusztráció gyanánt érdemes figyelembe venni. Az adatok ugyanakkor elégségesnek bizonyulhatnak egy feltételezett kapcsolat megállapítására és további kutatási hipotézis felépítésére.

A tanulmányban nem foglalkoztam a munkaelégedettség életciklushoz, munkakörhöz, státuszhoz, családi háttérhez, munkakörnyezethez kötődő viszonyával.

Az adatok demográfiai felbontásánál megfigyelhető volt, hogy a szokásos trendek érvényesültek, vagyis a nők elkötelezettebbek voltak, mint a férfiak. Az idősebbek a fiatalokkal szemben elkötelezettebbek, valamint a hierarchián felfelé haladva is ez volt megfigyelhető, a magasabban lévő lojálisabbak.

6.táblázat: 'A' esetében két mintavételezés volt, ezért az adatokat is ennek megfelelően jelenítem meg. A(HI) jelentése: 'A'-nál a Hewitt Inside (LMF) battéria felvételének mintájának jellemzői (n=75); A(IW) jelentése pedig: 'A'-nál az International Works, Leadership Index kérdőívének demográfiai mintázata (n=18). 'B' cégnél a teljes battériát egyidőben exponáltam (n=25)

Table 6: For 'A', there were two sampling events, so I present the data accordingly. A(HI) represents the sample characteristics of the Hewitt Inside (LMF) batting sample for 'A' (n=75); and A(IW) represents the demographic sample of the International Works, Leadership Index questionnaire for 'A' (n=18). For 'B', I have exposed the entire batting sample at the same time (n=25)

Munkakör:	A(HI)/A(IW)	B
Felsővezető	0/0	0
Középvez./Menedzser/ Oszt.vez./ Supervisor	11/3	2
Szakértő/Specialista/ Munkatárs	40/11	21
Adminiszt./Asszisztens	24/4	3
Nem:	A(HI)/A(IW)	B
Nő	53/13	11
Férfi	22/5	15
Vállalatnál töltött évek:	A(HI)/A(IW)	B
1 évnél kevesebb	7/1	1
1–3 év	47/3	15
4-8 év	17/9	9
9-16 év	4/5	0

Forrás: Saját szerkesztés

Következtetések, összefoglalás és jövőbeli kutatási irány meghatározása

A hipotézisben a szervezeti kultúráról feltételeztük, hogy minél erősebb egy kultúra, annál kisebb a szórása a szervezeti kultúrát közvetetten, vagy közvetlenül megmutató eredményeknek

(szervezeti elégedettség, szervezeti kultúra dimenziók). Az erős kultúra fogja befolyásolni a teljesítményt. A szervezeti kultúra minősége és erőssége pedig a vezetői szerepben lévő viselkedésének következménye. Az, hogy ezt a viselkedést hogyan észlelik a szervező állampolgárai, a közösség tagjai. A vezető milyen diadikus és közösségi kapcsolatot képes felépíteni megnyilvánulásain keresztül, azaz hogyan vezet (itt kifejezetten a leadership teljesítményre gondolunk).

A szervezeti kultúra egy lassan változó entitás, amelyre hosszútávon képes hatni a munkahelyi elégedettség, amely egy gyorsabban változó jelenség, klíma jellemző inkább. A szervezeti kultúrába csak a hosszú távú, maradandó klímaváltozás tényezői épülnek be. A vezetési stílus esetében ez az, ami meghatározza a szervezeti kultúra jelentősebb minőségi tényezőit, így közvetlenül és közvetetten is hatással van az elégedettségre és a teljesítményre is (Szathmári & Kiss, megjelenés alatt). A markáns, értékvezérelt vezetési stílus nyomot hagy a szervezeti kultúrán. A vezető értékrendje átvivődik a szervezeti rendszerbe, amely központi meghatározó magját képezi a kultúrának. A vezető stílusa, viselkedése csoportmodell lehet és erre erős a pszichológiai nyomás is. A csoport adott ingerekre a vezető viselkedésével reagál a tanulási, alkalmazkodási szakasz után. Fontos, hogy a határozottság és az értékvezéreltség mellett hiteles és következetes legyen a vezetés stílusa, csak ekkor lesz modellértékű és nem egy „ikon”, vagy hova tovább „hamis ikon” (Mármárosi & Németh, 2023).

A szervezeti kultúra fogalmában benne rejlik a feltételezés, hogy bizonyos elemei esetlegesen szerepet játszanak rövidtávon az egyén- és csoportszükségletek kielégítésében, ám ezek jobbra diszfunkcionálisak lehetnek a szervezet és tagjainak távlati céljai tekintetében. A vezető az, aki normarendszerét a csoportra átvive képes az egyéni preferenciákat a konformitás útján egyirányúsítani. A vezető a napi cselekvésein keresztül sugározza értékeit, világszemléletét és megerősíti, ha kedve szerint cselekednek a munkatársak, illetve büntet, ha nem. A vezetési stílus erősségétől függően (de részben függetlenül a minőségétől) a végeredmény, hogy erős kultúra alakul ki. Az erős kultúrát gondolom a teljesítmény mögötti nem egyedüli, de kritikus hatótényezőnek.

Most, hogy túl vagyunk a COVID-19 világhelyzetten és vélhetően előtte a egy következő ismeretlennek fontos, hogy tanuljunk belőle. A szervezeti világban azt láthattuk és erre vonatkozóan adatok most kezdenek jelentősebb számban megjelenni a szakirodalomban, hogy kiemelkedően fontos a vezetők, a munkatársi szinttel közvetlenül érintkező vezetők szerepe a teljesítményben, akár rövid, akár hosszabb távon. A tanulmányunk célja is ezt volt, hogy rámutassunk arra, hogy ez egy komplex szociális tér, amelyben a múlt, a jelen és a jövő is egyszerre jelent torzító tényezőt.

A most bemutatott vizsgálat nem tudta egyértelműen bizonyítani, de ellene semmiképpen nem hozott fel tényeket, hogy a vezető teremtette szociális térben keletkezik a későbbi teljesítmény tranzakciója.

További adatokra van szükséges, amelyet egy most előkészítés alatt lévő WMS (Bloom és társai) módszertanra épített kutatás fog tudni talán alátámasztani. A konformitás szakirodalmából tudható, hogy az erős normarendszerek megkövetelik a folyamatos cselekvést, és annak igazolását. Természetesen a kultúra minősége (profilja) is meghatározó, de mégis az erőteljesség az, ami energetizál, lendületet ad. A mindenki számára tiszta és elfogadott értékek, a közösen felvállalt célok, a közösen megálmodott, egy irányba mutató jövőképek azok, amelyek egy erős kultúra nélkülözhetetlen alapjellemezői (Deal & Kennedy, 1995). Erős kultúrájú cégek már a beléptetéskor szondáznak, nem a szervezeti kultúrához illeszkedő attitűddel rendelkezőket be sem engedik a „kapun” (Bock, 2015).

Az erős kultúrának azért vannak korlátai is, amire Argyris (1994) hozott példát. Tanulást gátló norma lehet, ha az erős csoport elvárja tagjaitól azt, hogy mindig tökéletesen teljesítsenek. Ilyen környezetben nincs lehetőség alternatívák kipróbálására, mert potenciálisan kudarcba is fulladhat, az pedig nem „támogatott”. A tanulás és a környezethez való adaptáció hiánya ma már megengedhetetlen a minél nagyobb hozzáadott értékteremtési (added value) versenyben (Németh & Pintér, 2022).

Irodalomjegyzék

- Adizes, I. (2023) *Vállalatok életciklusai*. HVG kiadó, Budapest.
- Amah, O. E. (2017). Research Article Organizational Citizenship Behavior Across Cultures: Are Organizational Citizenship Behavior Scales Transferable Across Cultures?. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 56-66. DOI: 10.3923/rjbm.2017.56.66
- Anand, S., Hu, J., Vidyarthi, P., & Liden, R. C. (2018). Leader-member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals-Performance relationship in workgroups. *The leadership quarterly*, 29(6), 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Argyris, Ch. (1994): Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, July-August 77-85
- Bakacsi Gyula (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Aula Kiadó.
- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (1998) *Helyzetfüggő vezetés*. Budapest, Bagolyvár.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of economic perspectives*, 24(1), 203-224. doi:10.1257/jep.24.1.203
- Bock, L. (2015). *Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. Twelve
- Buda, B. (1965) A szerep fogalma a szociálpszichológiában. *Magyar Pszichológiai szemle*. 22(1-2), 101-112.
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (2016). Identity theory. In Steets, J. E. & Serpe, R. T. (Eds) *New Directions in Identity Theory and Research*. pp657-681. Oxford University Press.
- Cameron, K. S. - Quinn, R. E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Reading, Mass: Harlow, Addison-Wesley.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. www.mhhe.com.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Deal, T. E. - Kennedy, A. A. (1995): Strong cultures: a new 'old rule' for business success. In: Wren, J.: (ed): *The Leadership Companion: Insights on Leadership Through the Ages*, NY: New York, 282-296.
- Dekas, K. H., Bauer, T. N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237. <https://www.jstor.org/stable/43822023>
- Denison, D. R..(1996): What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, (3), 619-654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Endler, N. S. (1965). The effects of verbal reinforcement on conformity and deviant behavior. *The Journal of social psychology*, 66(1), 147-154. <https://doi.org/10.1080/00224545.1965.9919630>
- Fisher, C. J. & Alford, R. J. (2000): Consulting on Culture: A New Bottom Line. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52, (3), 206-217. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.52.3.206>
- Garai, László (1997): *Általános Gazdaságpszichológia*, JATEPress, Szeged.

- Garcia, M., DiDona, T., Santos, I., Gonzalez, Y., & Garcia, W. (2017). Bridging the gap: disparity among cultures and OCB. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7(12), 341-355.
- Gelei, A. (2002) *A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetejlesztés esete*. PhD-értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679. doi:10.1016/j.jbusres.2008.05.021
- Heidrich, Balázs dr. (2001) *Szervezeti kulturális és interkulturális menedzsment*. Human Telex Consulting, Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézet.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. London, McGraw-Hill Book Company.
- Hofstede, G. (1994) *Measuring Culture is Not the Same as Measuring Personality; How to interpret individual scores on the Values Survey Model*. IRIC (Institute for Research on Intercultural Cooperation) International Works kézirat, Budapest.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions and organisations across nations*. Sage,
- Hofstede, G. (2011) *Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context*. Online readings in psychology and culture, 2(1), 8.
- Howard-Grenville, J. (2020//Fall). How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/how-sustain-your-organizations-culture-when/docview/2427312143/se-2>
- Kiss, Ferenc (2011). Tudásközösség – a hagyományörzés legősibb és legkorszerűbb formája. In: Noszky, E.(ed.). *Tudásból várat... Tudásmenedzsment elméleti és módszertani megközelítésben*. N & B Kiadó. 136-141.
- Kniffin, Kevin M.; Natayanan, Jayanth; Anseel, Frederik; Antonakis, John; Ashford, Susan P.; Bakker, Arnold B.; Bamberger, Peter; Bapuji, Hari; Devasheesh P. Bhawe; Choi, Virginia K.; Creary, Stefanie J.; Demerouti, Evangelia; Flynn, Francis J.; Gelfand, Michele J.; Greer, Lindred L.; Johns, Gary; Kesebir, Selin; Klein, Peter G.; Lee, Sun Young; Ozelik, Hakan; Petriglieri, Jennifer Louise; Rothbard, Nancy P.; Rudolph, Cort W.; Shaw, Jason D.; and Sirola, Nina. COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. (2021). *American Psychologist*. 76, (1), 63-77. <http://dx.doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, New York, NY.
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and where to find them. *Journal of Management Inquiry*, 29(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1056492617730126>
- Lewin, K. (1939) A mezőelmélet és a kísérlet a szociálpszichológiában 273-306 In: Lewin, K.(1972) *A mezőelmélet a társadalomtudományban*. Gondolat.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press
- Linton, R. (1945) The cultural background of personality.
- Maccoby, M. (2000) The human side: Understanding the difference between management and leadership. *Research-Technology Management*, 43(1), 57-59. <https://doi.org/10.1080/08956308.2000.11671333>
- Mármárosi, A., & Németh, G. (2024). Szisztematikus szakirodalmi kutatás a hübrisz mint vezetői jelenség témakörében= Systematic literature review regarding hubris as a leadership phenomenon. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 55(2), 58-71. DOI: 10.14267/VEZTUD.2

- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016) Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121. doi: 10.1111/peps.12100.
- Németh, G. (2018) *Vállalkozók egyes magatartásmintázatának kognitív vizsgálata*. Doktori dolgozat, SZIE
- Németh, G. (2022) *A vállalkozói lét illúziói. A vállalkozói magatartás elméletei*. Akadémiai Kiadó
- Németh, G. & Gyulai, T. (2004) A szervezeti kultúra problematikája összeolvadással járó szervezeti változások esetében. *Műszaki-gazdasági Információ Vállalatirányítás* 1(1), 31-41.
- Németh, G., & Gyulay, T., (2003). A szervezeti kultúra szerepe egyesületi és felvásárlási folyamatokban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 34(7–8), 39–49.
- Németh, G., & Pintér, É. (2022). Az innováció természetrajza. In: Stukovszky T., & Illyés P. (Eds). *A kis- és középvállalkozások innovációja – elmélet és gyakorlat*. 81-96. Akadémiai Kiadó.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97. <https://doi.org/10.4324/9781315799254>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. doi:10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577
- Quinn, R. E. (1991) *Beyond rational management mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. CA: San Francisco, Jossey-Bass.
- Rentsch, J. R. (1990): Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, (6), 668-681. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.668>
- Santa-Maria, T., Vermeulen, W. J., & Baumgartner, R. J. (2021). How do incumbent firms innovate their business models for the circular economy? Identifying micro-foundations of dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 2021, 1–28. DOI:10.1002/bse.2956
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture (The Changing face and Place of Work). *American Psychologist*, 45, (2), 109-119.
- Serfőző, Mónika (1999): Az iskolák piacosodása. *Alkalmazott Pszichológia*, 1, (1) 43-54.
- Shearer, C. S., Hames, D. S. & Runge, J. B. (2001) How CEOs influence organizational culture following acquisitions. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, (3) 105-113. <https://doi.org/10.1108/01437730110389256>
- Simon, H. A. (1982): *Korlátozott Racionalitás. Válogatott tanulmányok*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó.
- Simpson, S. - Cacioppe, R. (2001): Unwritten ground rules: transforming organization culture to achieve key business objectives and outstanding customer service. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, (8), 394-401. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006272>
- Spicer, A. (2020). Organizational Culture and COVID-19. *Journal Of Management Studies*, 57(8), pp. 1737-1740. doi: 10.1111/joms.12625
- Strand, M., & Lizardo, O. (2017). The hysteresis effect: Theorizing mismatch in action. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 47(2), 164-194. DOI: 10.1111/jtsb.12117
- Suprapti, S., Asbari, M., Cahyono, Y., Mufid, A., & Khasanah, N. E. (2020). Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during Pandemic Covid-19. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 76-88. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>

- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (megjelenés alatt). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az “új normális”-ban. *Magyar Pszichológiai Szemle*
- Triandis, H.C.– Suh, E.M.(2002): Cultural Influence on Personality. *Annual Review of Psychology*.53,133-160. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135200>
- Van Bavel, J. J., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., Crockett, M. J., Crum, A. J., Douglas, K., Druckman, J. N., Drury, J., Dube, O., Ellemers, N., Finkel, E. J., Fowler, J. H., Gelfand, M., Han, S., Haslam, S. A., Jetten, J., Kitayama, S., Mobbs, D., Napper, L. E., Packer, D. J., Pennycook, G., Peters, E., Petty, R. E., Rand, D. G., Reicher, S. D., Schnall, S., Shariff, A., Skitka, L. J., Smith, S. S., Sunstein, C. R., Tabri, N., Tucker, J. A., van der Linden, S., Van Lange, P. A. M., Weeden, K. A., Wohl, M. J. A., Zaki, J., Zion, S. R. and Willer, R. (2020) Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. *Nature Human Behaviour*, 4, 460–471. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0884-z>
- Varga, Károly (2002): „Gondolkodásmód és érzület programja” a Vízügyi Igazgatóságoknál. T025568 OTKA projekt kutatási beszámoló.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115(2), 204-213. doi:10.1016/j.obhdp.2010.11.002.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of managerial psychology*. 21(6), 566-579. <https://doi.org/10.1108/02683940610684409>