

A transzformális vezetés szerepe az önkormányzatok működésében

Matkó Andrea Emese

Debreceni Egyetem Műszaki Kar,
Műszaki Menedzsment és Vállalkozási Tanszék, Debrecen
andim@eng.unideb.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A dinamikusan változó környezet kihívásaira az önkormányzatoknak is reagálni kellett. A gyors alkalmazkodás egyik kulcseleme a megfelelő vezetésben rejlik. Az önkormányzatok is felismerték, hogy a hagyományos vezetési elvek a mai gazdasági, politikai és társadalmi kihívásokkal szemben nem bizonyulnak hatásosnak.

A szervezetek dolgozói is az olyan vezetést tekintik sikeresnek, amelyik a jövőre tervez, teljesítményorientált, emellett a vezető diplomatikus, karizmatikus fejlődés-orientált, csoportintegrátor. Az általam vizsgált önkormányzatok középvezetői úgy vélik, hogy a mai gazdasági, politikai helyzetben, csak azok a szervezetek képesek fennmaradni, amelyek a transzformális vezetést hangsúlyozzák.

Kulcsszavak: transzformális vezetés, önkormányzatok, középvezetők, GLOBE értékek

SUMMARY

Local governments had to respond to the challenges of the dynamically changing environment. A key element of the rapid adaptation lies in the right leadership. The local governments also recognized that the traditional management principles are found not to be effective in today's economic, political and social challenges.

The employees of the organizations are successful in the attainment of leadership, which are planning the next year, performance-based, as well as the leading is diplomatic, charismatic-development, group integrators. The investigated local governments' middle level leaders believe that in the current economic and political situation only those organizations able to keep up, which emphasize the trans-formal leadership.

Keywords: transformatonal leadership, local governments, middle level leaders, GLOBE values

BEVEZETÉS

A kutatási eredmények egy komplex szervezeti kultúra és vezetésvizsgálat részeredményei, melyben 24 önkormányzat 193 középvezetője vett részt 2012-ben az Észak-alföldi régióban. A kutatás helyszíne azért az Észak-alföldi régió, mert mind a GDP, mind a jövedelem, mind a munkatermelékenység szempontjából a régiók között az utolsók között van. Ezért fontosnak tartottam egy olyan régióban elvégezni a kutatást, ahol a gazdasági és politikai kihívások élesen érvényesülnek.

Az önkormányzatok, mint gazdálkodó szervezetek, illetve mint a települések életében fontos szerepet játszó intézmények, ugyanolyan mértékben érintve vannak a változásokkal kapcsolatban, mint a vállalkozások. Ezért is tartom fontosnak, hogy az önkormányzatok vezetését vizsgáljam.

Az önkormányzatok is számos kihívással szembesülnek, melyre gyorsan reagálni kell és a szervezetnek alkalmazkodnia kell az új elvárásokhoz. A szervezetek hatékony működésének kulcseleme a megfelelő vezetés. Jelen tanulmányom célja, hogy azonosítsam az önkormányzatok esetében azt a vezetési stílust, amellyel a szervezet hatékonysága nő, gyorsan reagál a kihívásokra és hosszú távon fenn tudja tartani a szervezet hatékony működését.

LEADERSHIP

A vezetés több ezer éve létező fogalom, azonban definiálását komplexitása és kontextus függősége nem

teszi egyszerűvé. „A vezetés a vezető által tudományosan megalapozott vezetési ismeretek és módszerek tudatos alkalmazásával – a változó környezeti feltételek között – a szervezet rendszerjellegű működtetése, a formális- és informális struktúra, valamint a célkitűzés-folyamat-szervezet egyensúlyi állapotának biztosítása mellett a hatékonyság kívánt mértékű növelése.” (Gulyás és Szende, 1984).

A szervezetre jellemző vezetési stílust több tényező is befolyásolja, mint például a vezető személyisége, a csoporttagok személyisége, a szituáció, a szervezet stratégiai célkitűzései és mérete, illetve a szervezeti kultúrája.

A vezető fontos szerepet játszik a célok megvalósulásában, mely célok mind a vezetés mind a szervezet részéről azonosak. Emellett megkülönböztetjük a vezetéstől a leadershipet, amit a kutatók személyes vezetésnek, vagy csoportvezetésnek (Bakacsi, 2001; Karácsonyi, 2006) neveznek. A vezetéstől a leadership funkcióinak komplexitása, illetve szerep-együttese teszi megkülönböztethetővé. Bakacsi Gyula elmélete szerint a leadership Fayol irányítási funkciójával egyezik meg, amely az emberi erőforrásokhoz kapcsolódik, interperszonális kapcsolaton alapul és a beosztottakat befolyásolja. Azaz a leadership az egyének, csoportok szintjén ragadható meg, mert annak a képességét jelenti, hogy hogyan tudja a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására befolyásolni, motiválni. Ezzel szemben a vezetés szervezeti szinten van jelen (Bakacsi, 2004).

A vezető kezdeményez, motivál, feladatot jelöl ki és figyelembe veszi az egyének szükségleteit, annak

érdekében, hogy feladatukat a szervezeten belül minél nagyobb határfokkal lássák el.

A klasszikusok felfogása a munkamegosztást és a szabályozottságot helyezte előtérbe, és feltételezte, hogy e keretek között az egyén jól tud teljesíteni. A szervezeti hatékonyságot a rendszerben látták, nem pedig az egyénben. A vezetés ezáltal utasítások és irányítás révén érte el a kitűzött célokat.

A '40-es és '50-es években a kutatások már a vezetői tulajdonságokat vizsgálták, és arra törekedtek, hogy meghatározzák a sikeres vezetés jellemzőit. A vizsgálatok kiterjedtek a külső tulajdonságokra, képességekre, készségekre, a társadalmi háttérre és a személyiségre egyaránt.

A vezetési stílus magatartási alapú leírásának két fő irányzata létezik: a döntéshozatal módja szerinti és a vezető személyiségén alapuló elméletek. A döntéshozatal módja szerint tipologizálják: hogyan hozza a vezető a döntéseit, és a vezetők milyen részvételt engednek meg másoknak a döntéshozatalban. Ez alapján beszélhetünk autokratikus vagy demokratikus vezetésről. A személyiségközpontú elméletekben a tipologizálás alapja a vezető személyisége, jellemvonása. Megkülönböztethetjük, hogy a vezető mire irányítja figyelmét: a feladatra vagy a munkatársakkal való jó kapcsolatra.

A kontingencialista leadershipelméletek a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét fogalmazzák meg. A vezetés a közvetlen környezet függvényének tekinti a vezetési stílust, az eltérés abban van, hogy mit tartanak a stílus meghatározó független változóinak.

A leadership elméletek legújabb irányzatai a transzformális, az értékalapú és az implicitleadership megközelítések képviselik. A vezetők személyes értékeiken keresztül közelítenek munkatársaikhoz, magasabb rendű célokat és vonzó jövőképet rajzolnak eléjük, amelyet karizmatikus személyiségükkel tesznek hitelessé (Bakacsi, 2004).

TRANSZFORMÁLIS VEZETÉS

A transzformális vezetés fogalma 1978-ban jelent meg James MacGregor Burns Leadership c. könyvében. MacGregor ezt a vezetési formát nem egy speciális viselkedési készletnek tekinti, hanem egy olyan folyamatnak, ahol a vezető és követői egymást egy magasabb szintre emelik fel az erkölcs és a motiváció révén. A transzformális vezetők nem rövid távú célokat tűznek ki, hanem a jövőre terveznek és a messzemenő szükségleteket mérik fel (TLP, 2007).

Burns szerint a vezető feladata nemcsak a változás kezdeményezése és megvalósítása, hanem az emberek bevonása a feladatok elvégzésébe. Elméletében megjelenik Maslow szükséglet piramisa, mely szerint a szervezet dolgozói ki akarják elégíteni szükségleteiket, és ez a szükséglet kielégítés a munkahelyükön is megjelenik és befolyással lesz munkavégzésükre. A transzformális vezető a szükséglet piramisa magasabb szintjén tudja ezt megvalósítani a saját maguk tisztelete és az önmotiválás révén (TLP, 2007).

Bass (1985) a transzformális vezetés alatt azt érti, hogy a vezető a jövőre tervez, a lehető legjobb teljesítmény elérésére ösztönzi beosztottait, hangsúlyozza a specifikus, idealizált célok fontosságát és értékét, arra készíti a dolgozókat, hogy saját értékeiket alakítsák úgy, hogy azok a szervezet értékeivel összhangban legyenek, miközben egyre magasabb szintű célok elérésére sarkallja őket.

Az elmúlt három évtizedben a transzformális vezetés egyre jobban felértékelődött (Simic, 1998). Ennek egyik oka, hogy az 1970-es években globális gazdasági változások mentek végbe, mely a nagy cégeket, mint a General Motors vagy az AT&T radikális változásokra kényszerítette az üzleti életük irányításában. Kiváltó okai a gyors technológiai fejlődés, a versenyhelyzet fokozódása, az újonnan iparosított országok termékeinek beáramlása voltak. Eredményeképpen a gazdasági-társadalmi környezet megváltozott, ezáltal a szervezeteknek is változni kellett. Ezek a változások sok esetben dolgozói elégedetlenséget és a lojalitás meggyengülését eredményezték. A vezetők kihívás elé kerültek azért, hogy egyidejűleg cégüket is adaptálják a változásokhoz, illetve a munkások elégedettségét és elkötelezettségét visszaszerezzék.

A megváltozott környezeti és gazdasági környezet az addigi vezetés és vezetői viselkedés átalakulását hívta életre. Ez a másik oka a transzformális vezetés felértékelődésének. A vezetők is felismerték, hogy az addigi hagyományos vezetési elvek már nem alkalmazhatóak. Olyan vezetésre van szükség, ahol az elkötelezettség magas fokon van jelen a szervezetben, és a szervezeti célok elérésében is megjelenik. A vezetők felkeltik az alkalmazottak érdeklődését, bevonják őket a célok megfogalmazásába és elérésébe is, illetve hogy az alkalmazott munkája során már nemcsak az önérdék megvalósítására törekszik, hanem a közös érdekekre.

A transzformális vezetés a szervezetek küldetésének és missziójának újradefiniálását, elkötelezettségük megerősítését, megújítását és céljaik elérése érdekében rendszerük átstrukturálását hivatott szolgálni. A kölcsönös motiválás és emelkedettség kapcsolata az, ami a követőket vezetőkké teszi és a vezetőket erkölcsi közvetítőkké (Hay, 2004).

A transzformális vezetők a szervezet dolgozóit magasabb szintekre akarják felemelni, hogy szükségleteiket minél nagyobb határfokkal ki tudják elégíteni, itt a már Burns által is említett Maslow-féle szükséglet piramisa legfelső csúcsát az önmegvalósítást akarják a szervezeten belül megvalósítani. A transzformális vezető ezt úgy tudja elérni, ha arra serkenti alkalmazottait, hogy lépjenek túl saját korlátaikon, egy együttes cél megvalósítása révén.

A transzformális vezetést négy dimenzió határozza meg:

- Az idealizált befolyás révén a vezető bizalmat épít és nyújt. Erős modellt képvisel a beosztottai számára. A vezető által felállított célok, mindenki által követendőek és elerendők. A beosztottak biztosak a vezető erényeiben és jellemében. Ezen a szinten a vezetőt csodálják és mintául szolgál a beosztottaknak. A vezető karizmája is megjelenik az idealizált befolyásnál.

- Az inspiráló motiváció az eszményített hatással kapcsolatos, mely során a karizma is fontos szerepet játszik. A transzformális vezető határozott jövőképpel rendelkezik. Magas elvárásokat támaszt a dolgozók felé, annak érdekében, hogy magasabb teljesítményre ösztönözze őket.
- Intellektuálisan serkentő a kreativitásra és az újtásra törekszik és erre biztatja dolgozóit is. Az új megoldások kidolgozását tekinti legfőbb céljának. A beosztottakat arra serkenti, hogy problémájukat meg tudják oldani, minél magasabb határfokkal. Követőit arra ösztökéli, hogy új és vitatott ötleteiket merjék felvázolni félelem és megszegyenülés nélkül.
- Az egyedi figyelem magában foglalja, hogy a vezetők coachként funkcionálnak, azaz meghallgatják a beosztottakat, odafigyelnek problémáikra, és segítik azok megoldását. Figyelembe veszik dolgozóik differenciált képességeit és ennek megfelelően motiválják és serkentik őket.

A négy fő dimenzió együttesen alkotja transzformális vezetést (Gellis, 2001; Hall et al., 2002; Kelly, 2003).

A transzformális vezető a négy dimenzió jellemzőit kell, hogy magában hordozza, hogy jövőbeli terveit megvalósítsa. A víziót, a missziót és a stratégiát tartja szem előtt, miközben figyelembe veszi a szervezet értékeit és ideológiáit a közös cél magvalósítása során.

A GLOBE SZERVEZETI KULTÚRA KUTATÁSOK NEMZETKÖZI – MAGYARORSZÁGI EREDMÉNYEI ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK

A szervezeti kultúra kutatás, melynek jelen tanulmány is része, kvantitatív és kvalitatív módszereket egyaránt alkalmaz. Kvantitatív módszerként kérdőíves vizsgálatot végeztünk a GLOBE kérdőív segítségével. A GLOBE kérdőívet több mint 60 országra kiterjedő nemzetközi kutatás keretében alkalmazták. A kérdőív 265 kérdést tartalmaz, ezek a kérdések hét csoportra oszlanak. Az első kérdésblokk a jelenleg észlelt szervezeti kultúrára vonatkozik, a második a vezetői viselkedésre, a harmadik a kívánatosnak tartott szervezeti kultúrára, a negyedik ugyancsak a vezetői viselkedésre, az ötödik a jelenleg észlelt, míg a hatodik a kívánatosnak tartott társadalmi kultúrára vonatkozik, a hetedik kérdésblokk pedig demográfiai kérdéseket tartalmaz.

A kérdések megválaszolása hétfokozatú Likert-skálán történik, amely lehetőséget nyújt a válaszadónak arra, hogy véleményét árnyaltan fogalmazza meg, de mégsem olyan széles, hogy megnehezítse a reális választást. A szervezeti és társadalmi kultúra kérdésblokkjaiban egy állítást kellett véleményeznie a válaszadónak aszerint, hogy mennyire ért egyet ezzel az állítással. A leadership blokkjaiban pedig egy-egy vezetői tulajdonságot kellett annak alapján jellemezni, hogy egy vezetőt az adott tulajdonság mennyire segíti, vagy gátolja abban, hogy kiváló vezető legyen.

A kérdőív összesen 112 darab leadership változót tartalmaz. A 112 változóból faktoranalízis segítségével további 21 változót alakítottak ki, az összehasonlíthatóság érdekében (Bakacsi és Takács, 1998): Adminisztratív kompetencia, Autokratikus, Autokratikus, Inspi-

ráló karizmatikus, Jövőképpel bíró karizmatikus, Önfeláldozó karizmatikus, Együttműködő csoportorientált, Konfliktus teremtő, Döntésképes, Diplomataikus, Tekintélytisztelő, Humánorientált, Integrátor, Rosszindulatú, Visszafogott, Részvételtől elzárkózó, Teljesítmény orientált, Procedurális-bürokratikus, Énközpon-tú, Státusz tudatos, Csoportintegrátor (Karácsonyi, 2006).

A 21 változó másodlagos faktorelemzése 6 további faktort eredményezett, amelyek másodlagos leadership változóknak tekinthetőek (*1. táblázat*) (Hanges és Dickson, 2004; In: Karácsonyi, 2006).

A GLOBE kérdőív segítségével, ahogy arra utaltam, 112 leadership változót mérhetünk, amelyeknek a faktoranalízisét Bakacsi és Takács végezte el 1998-ban. Elemzésük alapján öt faktort alakítottak ki (a variancia 66%-t magyarázó faktorok). Magas megbízhatóságuk miatt önálló skálaként használták. Az öt faktor kiskirály, hiteles-participatív, változásvezető, remete, bürokrata, melyet sajátos magyar leadership változó-nak neveztek el.

- A „kiskirály” változóba a következő ideális vezetőtől elvárt tulajdonságok kerültek: autokrata, nem egyenes, független, arrogáns, egocentrikus, öntelt, tiltakozó, zsarnoki, diktatórikus, autonóm, parancsolgató, cinikus, dominanciára törekvő, bosszúálló, individualista.
- A „hiteles participatív” változóba a következő ideális vezetőtől elvárt tulajdonságok kerültek: becsületes, igazságos, türelmes, bátorító, diplomatikus, őszinte, ambiciózus, konzultáló, együttműködő, szavahihető, jövő-orientált, informált, pozitív.
- A „változás vezető” változóba a következő ideális vezetőtől elvárt tulajdonságok kerültek: előrelátás, előre tervező, logikus, eredményes alkudó, informált, előrelátás képessége, felkészült.
- A „remete” változóba a következő ideális vezetőtől elvárt tulajdonságok kerültek: szelíd, baráti, magányos, kockázatkerülő, társaság kerülő, autonóm.
- A „bürokrata” változóba a következő ideális vezetőtől elvárt tulajdonságok kerültek: osztálytudatos, státusz tisztelő, ügyrendi/procedurális, elitista, rituális.

A Bakacsi és munkatársai által publikát faktor-elemzés alapján kaptam meg az eredményeket. Tanulmányomban Bakacsi és munkatársai változóit független változóként alkalmaztam.

Jelen kutatásban a kérdőívet az Észak-alföldi régió 24 önkormányzatának középvezetői töltötték ki. A teljes mintába 193 középvezető került. A tanulmány fókuszában a kutatásban résztvevő önkormányzatoknál megtalálható leadership változók vizsgálata áll.

LEADERSHIP VIZSGÁLAT AZ ÖNKORMÁNYZATOKNÁL

A 112 vezetői tulajdonság közül leíró statisztikával két csoportot képeztem, az egyik csoportba kerültek a magas átlagértékkel rendelkező vezetői tulajdonságok, melyek segítik a kiváló vezetővé válást. A másik csoportba kerültek azok a vezetői tulajdonságok, amelyek alacsony értéket kaptak, ezek a vezetői tulajdonságok azok, amelyek gátolják a kiváló vezetővé válást.

A GLOBE leadership változói és a változókat alkotó itemek

Másodlagos változó(1)	A másodlagos változót alkotó elsődleges változók(2) Az elsődleges skálát alkotó itemek(3)
1. Karizmatikus(4)	Jövőképpel bíró karizmatikus: <i>Előrelátó, jövő orientált, előre tervező, jövőképpel bíró, inspiráló, felkészült</i> Inspiráló karizmatikus: <i>Leles, pozitív, bátorító, morális erjesztő, motivációt felkeltő, bizalom építő, dinamikus, motiváló</i> Önfeláldozó karizmatikus: <i>Előrelátó, meggyőző, önfeláldozó</i> Integritás: <i>Becsületes, őszinte, igazságos, szavahihető</i> Döntésképes: <i>Makacs, logikus, intuitív, döntésképes</i> Teljesítmény orientált: <i>Kiválóság orientált, teljesítményorientált, fejlődésorientált</i>
2. Csoport-orientált(5)	Együttműködő csoportorientált: <i>Csoportorientált, közvetítő, együttműködő, baráti, konzultáló, lojális</i> Csoportintegrátor: <i>Világosan fogalmazó, integrátor, szelíd, informált, kommunikatív, csapatépítő, koordinátor</i> Diplomatikus: <i>Diplomatikus, szókimondó, nyer-nyer problémamegoldó, csoporton belüli konfliktusokai kerülő, eredményes alkudó</i> Rosszindulatú: <i>Ingerlékeny, bosszúálló, öntelt, nem-együttműködő, cinikus, nem egyenes, ellenséges</i> Adminisztratív kompetencia: <i>Rendszeres, adminisztratív készség, szervezett, jó ügyintéző</i>
3. Énközpontú(6)	Énközpontúság: <i>Nem résztvevő, magányos, önérdekű, társaságkerülő</i> Státusz tudatosság: <i>Státusz tudatos, osztálytudatos</i> Konfliktusteremtő: <i>Csoporton belüli versengő, titkolózó, normatisztelő</i> Önigazoló: <i>Indirekt, elutasítást kerülő, kitérő</i> Procedurális-bürokrata: <i>Formális, óvatos, megszokáspárti, rituális, ügyrendi</i>
4. Részvételi(7)	Autokratikus: <i>Autokratikus, diktatórikus, parancsolgató, elitista, uralkodó, dominanciára törekvő</i> Részvételtől elzárkózó: <i>Egyén-orientált, nem egyenlőspárti, mikro-vezető, nem delegáló</i>
5. Humán-orientált(8)	Visszafogottság: <i>Szerény, nyugodt, háttérbe húzó, türelmes</i> Humánorientáció: <i>Nagyelkű, könyörületes</i>
6. Autonóm(9)	Autonóm: <i>Autonóm, független, egyéni, individualista</i>

Forrás: Karácsonyi (2006)

Table 1: The Global Leadership variables and the variables of individual items

Secondary scales(1), The secondary components of primary scales scales(2), The primary scale for individual items(3), Charismatic(4), Team oriented(5), Self-centered(6), Participative(7), Human oriented(8), Autonomous(9), Source: Karácsonyi (2006)

Az önkormányzatok középvezetői által a legfontosabbnak tartott vezetői tulajdonságok a következők: a szavahihetőség, döntésképeség, fejlődés-orientáltság, felkészültség, intelligencia, igazságosság, világos fogalmazás, rendszeresség, inspiráló magatartás, koordináció, szervezettség, informáltság, megbízhatóság, becsületesség, előretervezés, kiválóság-orientáció, kommunikáció. Ezek azok a jellemzők, amelyek egy szervezeten belül a szervezeti kultúra kialakulását leginkább elősegíthetik, erősítik a csoportidentitás kialakulását.

A leginkább gátló tulajdonságok a bosszúállás, zsarnokság, könyörtelenség, arrogancia, zártság, egocentrikusság, érzékenység. Ide sorolható még a titkolózó, provokatív, aszociális viselkedés, valamint az ingerlékenység, nem egyenes, ellenséges, nem együttműködő, cinikus, nem résztvevő, diktatórikus, öntelt, uralkodó, elutasítást kerülő, indirekt. A fenti gondolatmenethez kapcsolódva ezek azok a főbb ismérvek, amelyek a szervezeti identitás, a szervezeti kultúra kialakulása és hatékony megléte szempontjából a legkedvezőtlenebbek.

Az önkormányzatok középvezetői az integritást, az adminisztratív kompetenciát, a karizmatikus-előrelátást, a csoportintegrátor és a teljesítményorientációs tulajdonságokat részesítik előnyben. Az elutasított vezetői jellemvonások a rosszindulatú, a tekintélytisztelő, az önérdekű, az autokratikus és a nem résztvevő.

A vezetési stílust ismert módon, 112 változó segítségével méri a kérdőív, amely viselkedési mintákat, tu-

lajdonságokat, valamint személyiségjegyeket tartalmaz. A 2. és 4. kérdésblokk esetében a válaszadóknak egy hét fokozatú skála segítségével értékelnie kellett, hogy a felsorolt tulajdonságok a kiváló vezetővé válást milyen mértékben gátolják, illetve segítik. A skála alacsony értékei a sikeres vezetést gátló, a magasabb értékei pedig a nagymértékben segítő tulajdonságokat jelölik. A közepes érték azt jelenti, hogy az adott változó nincsen hatással arra, hogy valaki ideális vezető lesz-e vagy sem.

A 112 változó segítségével három csoportot alakítottam ki.

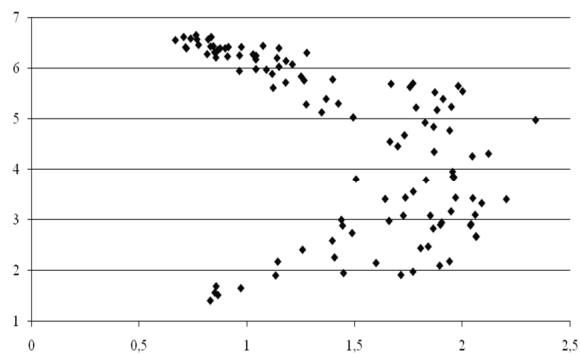
- 1. csoport: magas átlag (nagyobb, mint 4,9 / szórás 1,36). Az ebbe a csoportba került változók a sikeres vezetést egyértelműen támogatják, illetve a válaszadók ebben egyet is értenek.
- 2. csoport: alacsony átlag (kisebb, mint 2,55 / szórás 1,36). Ebbe a csoportba kerültek azok a változók, amelyek a sikeres vezetést egyértelműen gátolják, és a megkérdézettek ebben egyet is értenek.
- 3. csoport: ebbe a csoportba került az összes többi változó, ami máshova nem volt besorolható, tehát nem lehet egyértelműen eldönteni, hogy serkentik vagy gátolják az adott vezető sikeressé válását.

A 112 változó „félhold” alakban helyezkedik el (Rakosa, 2002). Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy az egyes vezetői tulajdonságokról a megkérdézettek egyértelműen pozitívan vagy negatívan nyilatkoztak, míg más tulajdonságokkal kapcsolatban a vá-

laszadók véleménye jelentősen eltér. Mindezek alapján három csoportot lehet kialakítani (1. ábra). Az 1. csoportba az elvárt vezetési képességek és tulajdonságok kerültek (2. táblázat).

Az 49 változót szórás szerint vizsgálva (2. táblázat) megállapítható, hogy a legnagyobb egyetértés a koordinátor és szavahihető tulajdonságok tekintetében van. Emellett a döntésképes, fejlődés-orientált, megbízható változók szerepelnek a vezetői jellemzők közül. E személyiségjegyek egy önkormányzat vezetésében nélkülözhetetlenek, ugyanis aki nem szavahihető, az elveszíti tekintélyét a munkatársak, illetve a társadalom körében egyaránt. A koordinálás nélkülözhetelen az önkormányzat életében. E tulajdonságok alapján az önkormányzat dolgozói véleménye által egy olyan vezető képe rajzolódik ki, aki jövőorientált, beosztottjait jól tudja motiválni, illetve alakítója az önkormányzat szervezeti kultúrájának.

1. ábra: A 112 leadership változó elhelyezkedése „félhold” alakban 2012-ben



Forrás: saját adatbázis alapján

Figure 1: The position of 112 leadership factors in half-moon in 2012

Source: own data base

2. táblázat

Elvárt vezetői képességek és tulajdonságok

Tényező(50)	Átlag(51)	Szórás(52)	Tényező(50)	Átlag(51)	Szórás(52)
Koordinátor(1)	6,64	0,76	Integrátor(26)	6,24	1,03
Szavahihető(2)	6,61	0,71	Előrelátó(27)	6,24	0,97
Döntésképes(3)	6,61	0,84	Jövő-orientált(28)	6,24	1,04
Fejlődés-orientált(4)	6,58	0,74	Bizalomépítő(29)	6,22	0,91
Intelligens(5)	6,56	0,77	Eredményes alkudó(30)	6,20	0,86
Informált(6)	6,56	0,82	Logikus(31)	6,19	1,14
Inspiráló(7)	6,54	0,67	Konzultáló(32)	6,17	1,04
Szervezett(8)	6,45	0,78	Jó ügyintéző(33)	6,13	1,18
Megbízható(9)	6,43	1,08	Motiváló(34)	6,07	1,21
Előrelátó(10)	6,42	0,85	Kommunikatív(35)	6,02	1,15
Előre tervező(11)	6,42	0,83	Normatizstelő(36)	5,97	1,04
Igazságos(12)	6,41	0,91	Meggyőző(37)	5,96	1,09
Felkészült(13)	6,41	0,98	Környezettudatos(38)	5,94	0,97
Dinamikus(14)	6,40	0,72	Lojális(39)	5,88	1,12
Diplomatikus(15)	6,39	1,15	Nyugodt(40)	5,83	1,25
Világosan fogalmaz(16)	6,38	0,88	Teljesítményorientált(41)	5,77	1,40
Motivációt felkeltő(17)	6,38	0,90	Türelmes(42)	5,75	1,27
Kiválóság-orientált(18)	6,38	0,72	Evilági(43)	5,71	1,18
Ambiciózus(19)	6,35	0,87	Környezetbarát(44)	5,61	1,12
Rendszeres(20)	6,32	0,86	Ügyrendi(45)	5,39	1,37
Problémamegoldó(21)	6,31	0,86	Osztály-tudatos(46)	5,30	1,43
Bátorító(22)	6,31	0,85	Csoporton belüli szerecsenmosdató(47)	5,28	1,28
Csapatépítő(23)	6,30	1,28	Státusz-tisztelő(48)	5,12	1,35
Előrelátás képesség(24)	6,27	0,82	Kockázatvállaló(49)	5,03	1,49
Pozitív(25)	6,26	1,03			

Forrás: saját adatbázis alapján

Table 2: Required leadership skills and qualities

Coordinator(1), Sureness(2), Decisive(3), Development-oriented(4), Intelligent(5), Informed(6), Inspirational(7), Organized(8), Reliable(9), Prescient(10), Pre-planning(11), Fair(12), Prepared(13), Dynamic(14), Diplomatic(15), Clear as day(16), Stimulate motivation(17), Excellence-oriented(18), Ambitious(19), Systematic(20), Problem solving(21), Encouraging(22), Team building(23), Foresight capability(24), Positive(25), Integrator(26), Prescient(27), Future-oriented(28), Confidence building(29), Effective haggle(30), Logical(31), Consultant(32), Good shop(33), Motivating(34), Communicative(35), Norm-abiding(36), Convincing(37), Environmentally(38), Loyal(39), Calm(40), Performance-based(41), Patient(42), Worldly(43), Eco-friendly(44), Procedural(45), Class-conscious(46), Intergroup(47), Status-abiding(48), Risk-taking(49), Factor(50), Average(51), Standard deviation(52), Source: own data base

A 2. csoportba az elutasított vezetési képességek és tulajdonságok kerültek. A leginkább elutasított magatartási formák, viselkedések a félhold alakú ponthalmaz másik csücskénél helyezkednek el (3. táblázat). Az ezen ismérvekkel szembeni erőteljes elutasítást az alacsony szórás mutatja.

A leginkább elutasított tulajdonságok közül kiemelkedik a kockázatkerülő, nem delegáló, autonóm és a háttérbe húzódó. A szervezetek dolgozói ezen jellemvonásokat elutasítják, ugyanis ezek a vezetői tulajdonságok gátolják a vezetőt a vezetésben, illetve az ideális szervezeti kultúra kialakításában. A minisztériumok esetében leginkább az elutasítást kerülő, diktatórikus, ingerlékeny és asszociális vezetői tulajdonságokat utasítják el a legjobban.

A 3. csoportot a leginkább vitatott elemek alkotják. Ebben a csoportban oszlik meg a leginkább a válaszadók véleménye a sikeres vezetés összetevőiről (4. táblázat).

A leginkább vitatott vezetői tulajdonságok az együttműködő, intuitív, adminisztratív képesség, csoportorientált, becsületes. A táblázatban jellemzők tulajdonságok is az individualizmus/kollektívizmus dimenzió gyengítői és erősítői (4. táblázat).

3. táblázat

Elutasított vezetési képességek és tulajdonságok 2012-ben

Tényező(15)	Átlag(16)	Szórás(17)
Kockázatkerülő(1)	2,99	1,44
Nem delegáló(2)	2,88	1,45
Autonóm(3)	2,73	1,49
Háttérbe húzódó(4)	2,58	1,40
Megszakáspárti(5)	2,40	1,26
Asszociális(6)	2,25	1,41
Indirekt(7)	2,17	1,14
Könyörtelen(8)	1,95	1,45
Cinikus(9)	1,90	1,13
Ingerlékeny(10)	1,69	0,86
Érzékeny(11)	1,65	0,97
Nem résztvevő(12)	1,56	0,85
Nem együttműködő(13)	1,52	0,87
Bosszúálló(14)	1,41	0,83

Forrás: saját adatbázis alapján

Table 3: Rejected leadership skills and attributes in 2012

Risk-averse(1), Not delegating(2), Autonomous(3), Underlying(4), Routineer(5), Erassociated(6), Indirect(7), Ruthless(8), Cynical(9), Irritable(10), Sensitive(11), Non-participating(12), Non-cooperation(13), Avenger(14), Source: own data base

A kultúrák és a vezetés árnyaltabb összehasonlítása érdekében Bakacsi és Takács a 112 vezetői tulajdonságot faktoranalízis segítségével 21 változóba sűrítette, melyeket az önkormányzatok esetében is mérhetőek.

Az önkormányzatok középvezetői a 21 változó közül a teljesítményorientációt, a jövőképpel bíró karizmatikus, az adminisztratív kompetenciát és a csoportintegrátor tulajdonságokat részesítik előnyben. Az elutasított vezetői jellemzők a rosszindulatú, a tekintélytisztelt, az önérdékű, az autokratikus és a nem résztvevő (2. ábra).

A 21 elsődleges leadership változók egyike sem bizonyult normális eloszlású változóknak a Kolmogorov-Smirnov féle próba során, ezért a különbségek kimutatására páronkénti Mann-Whitney próbákat alkalmaztunk. Elsődlegesen a legmagasabb átlaggal rendelkező változók (csoportintegrátor, adminisztratív kompetencia, diplomatikus, jövőképpel bíró karizmatikus, teljesítményorientált) és az egyéb változók közötti különbségekre fókuszáltunk. Azt szerettem volna meghatározni, hogy mely tényezőpárok esetén adódik legelőször szignifikáns eltérés.

A teljesítményorientált, jövőképpel bíró karizmatikus, diplomatikus, adminisztratív kompetencia tényező átlaga szignifikánsan a csoportintegrátor ($Z=-4,358$, $p<0,001$) tényező átlagától különbözött és az összes 6 átlagérték alatti tényezőtől ($p<0,001$). Összességében véve elmondható, hogy amely két tényező átlagának különbsége meghaladja a szignifikáns differencia (0,07) értékét, ott már statisztikailag szignifikáns különbség mutatható ki. Például a csoportintegrátor és a jövőképpel bíró karizmatikus tényező átlaga közötti különbség (0,069) még éppen nem volt szignifikáns ($Z=-1,922$, $p=0,055$).

A 21 elsődleges leadership változóból faktoranalízis segítségével újabb 6 másodlagos leadership változót alakítottak ki. Az önkormányzat vezetői a 6 másodlagos változóból a csapatorientált, és a karizmatikus-teljesítményorientált vezetői tulajdonságokat tartja fontosnak a szervezet vezetéséhez. A humánorientált vezetői magatartás is jobban hozzájárul a sikeres vezetéshez, mint a narcisztikus, autonóm vagy a résztvevő jellemvonások (3. ábra).

A fenti tényezőket először Kolmogorov-Smirnov féle normalitásvizsgálatnak vettem alá. A narcisztikus ($Z=0,891$; $p=0,405$) és karizmatikus-teljesítményorientált ($Z=1,045$; $p=0,225$) tulajdonságok normális eloszlásúnak bizonyultak, a többi tényező nem normális eloszlású. Az átlagok páronkénti összehasonlításához és a szignifikáns különbségek feltárásához a Mann-Whitney nemparaméteres próbát használtam. Két viszonylatban célszerű a differenciák eltérését vizsgálni, a narcisztikus-humánorientált (átlagos eltérés: -1,026; s.d.: 0,056) és a humánorientált-karizmatikus-teljesítményorientált (átlagos eltérés: -1,146; s.d.: 0,055) tényezőpárok esetén. A Mann-Whitney próba a narcisztikus-humánorientált és a humánorientált-karizmatikus-teljesítményorientált pár között is szignifikáns különbséget mutatott ki az átlagok között ($Z=-16,213$; $p<0,001$; $Z=-17,636$; $p<0,001$).

A kultúrák és a vezetés összehasonlíthatósága érdekében Bakacsi és Takács faktoranalízis segítségével a GLOBE kérdőív 112 leadership változóból újabb faktorokat alakítottak ki, Elemzésük alapján öt faktort alakítottak ki. Magas megbízhatóságuk miatt önálló skálaként használták a kutatásokban (Bakacsi és Takács, 1998).

Az önkormányzatokra a hiteles-participatív és a változás-vezető változók a jellemzők leginkább. A kis király és a remete a legkevésbé érhető tetten a vezetők jellemében. A hiteles-participatív vezetőt a becsületeség, az igazságosság, a jövőorientáció, az együttműködés és a diplomatikusság jellemzi.

A leginkább vitatott vezetői képességek és tulajdonságok 2012-ben

Tényező(52)	Átlag(53)	Szórás(54)	Tényező(52)	Átlag(53)	Szórás(54)
Együttműködő(1)	5,69	1,77	Független(27)	3,42	1,97
Intuitív(2)	5,68	1,67	Óvatos(28)	3,42	1,74
Adminisztratív készség(3)	5,64	1,98	Versengő(29)	3,41	2,05
Csoportorientált(4)	5,62	1,76	Individualista(30)	3,40	1,64
Becsületes(5)	5,54	2,00	Magányos(31)	3,39	2,21
Intellektuálisan serkentő(6)	5,52	1,87	Parancsoló(32)	3,32	2,09
Jövőképpel bíró(7)	5,39	1,91	Nem egyenlőségpárti(33)	3,16	1,95
Őszinte(8)	5,23	1,95	Autokrata(34)	3,09	2,06
Lelkes(9)	5,22	1,79	Önérdékű(35)	3,07	1,73
Közvetítő(10)	5,17	1,88	Távolságtartó(36)	3,07	1,85
Morális erjesztő(11)	4,97	2,34	Konfliktuskerülő(37)	2,97	1,66
Nagylelkű(12)	4,92	1,83	Titkolózó(38)	2,94	1,91
Szerény(13)	4,84	1,87	Diktatórikus(39)	2,91	2,04
Dörsölt(14)	4,77	1,94	Uralkodó(40)	2,89	1,90
Érzékeny(15)	4,67	1,73	Elitista(41)	2,88	2,04
Egyéni(16)	4,55	1,67	Kitérő(42)	2,82	1,87
Könyörület(17)	4,46	1,70	Egocentrikus(43)	2,67	2,07
Formális(18)	4,35	1,87	Provokatív(44)	2,66	2,07
Rituális(19)	4,31	2,12	Elutasítást kerülő(45)	2,47	1,84
Makacs(20)	4,26	2,05	Nem nyílt(46)	2,44	1,81
Önfeláldozó(21)	3,95	1,96	Zsarnoki(47)	2,18	1,94
Dominanciára törekvő(22)	3,85	1,96	Öntelt(48)	2,15	1,60
Mikro-vezető(23)	3,84	1,96	Arrogáns(49)	2,09	1,90
Szelíd(24)	3,80	1,51	Ellenséges(50)	1,97	1,77
Egyén-orientált(25)	3,78	1,83	Nem egyenes(51)	1,91	1,72
Baráti(26)	3,54	1,77			

Forrás: saját adatbázis alapján

Table 4: The most controversial leadership skills and qualities in 2012

Cooperative(1), Intuitive(2), Administrative skills(3), Group-oriented(4), Honest(5), Intellectually stimulating(6), Judge vision(7), Frank(8), Enthusiastic(9), Mediator(10), Moral fermentation(11), Generous(12), Modest(13), Slick(14), Sensitive(15), Individual(16), Compassionate(17), Formal(18), Ritual(19), Stubborn(20), Self-sacrificing(21), Dominance striving(22), Micro-manager(23), Tame(24), Individual-oriented(25), Friendly(26), Independent(27), Careful(28), Rival(29), Individualistic(30), Lonely(31), Imperative(32), Non-egalitarian(33), Autocratic(34), Self-interested(35), Keep one's distance(36), Conflict-evasiver(37), Secretive(38), Dictatorial(39), Ruling(40), Elitist(41), Bypass(42), Self-centered(43), Provocative(44), Refusal(45), Not open(46), Tyrannical(47), Conceited(48), Arrogant(49), Enemy(50), Not straight(51), Factor(52), Average(53), Standard deviation(54), Source: own data base

A változás-vezetőre az intuitivitás, a logikusság, az előrelátás, a felkészültség a jellemző. A kiskirály tulajdonságai az autokratikusság, az arrogancia, a zsarnokiség, az önteltség, a parancsolgatás és a bosszúállás. A remete ismertetőjegyei ezzel ellentétben a szelídség, a barátiasság, a magányosság, az autonómia és a kockázatkerülés (4. ábra).

ÖSSZEGRZÉS

A szervezetek dolgozói is az olyan vezetést tekintik sikeresnek, amelyik a jövőre tervez, teljesítményorientált, emellett a vezető diplomatikus, karizmatikus fejlődés-orientált, csoportintegrátor. Az általam vizsgált önkormányzatok középvezetői úgy vélik, hogy a mai gazdasági, politikai helyzetben, csak azok a szerveze-

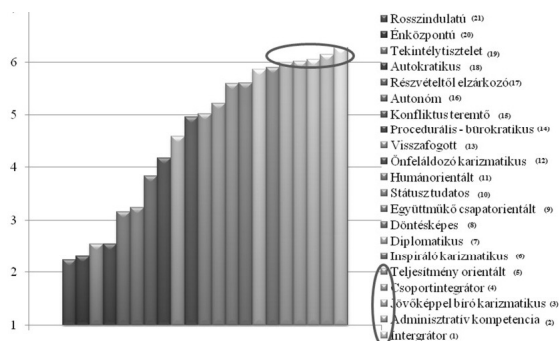
tek képesek fennmaradni, amelyek a transzformális vezetést hangsúlyozzák.

A transzformális vezetés négy dimenziója mentén vizsgálva a kapott eredményeket, a következő megállapítások tehetők.

A karizmatikus vezető befolyása megjelenik az idealizált befolyásnál, amelyet a vizsgált önkormányzatok középvezetői fontosnak ítélték meg az Észak-alföldi régióban, mely az első dimenziót alkotja.

Az önkormányzatok középvezetői határozott jövőképpel rendelkeznek, fejlődés-orientáltak, előre tervezők, jövőképpel bíró karizmatikus vezetők, mellyel a dolgozók teljesítményét ösztönzik. Ez a második dimenzió, azaz az inspiráló motiváció, mely a vizsgált önkormányzatoknál is jelen van.

2. ábra: A 21 elsődleges leadership változó a 7 fokozatú Likert skálán 2012-ben

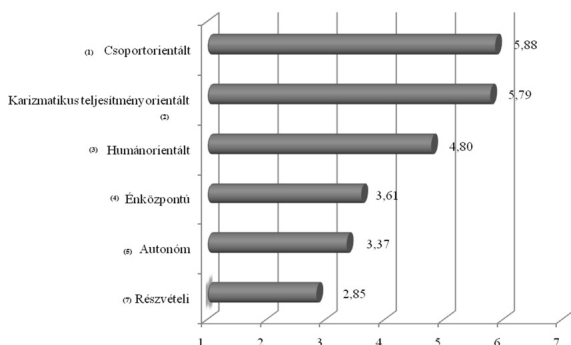


Forrás: saját adatbázis alapján

Figure 2: The 21 primary leadership variables on a Likert scale from 1 to 7 in 2012

Integrity(1), Administratively competent(2), Charismatic-visionary(3), Team integrator(4), Performance oriented(5), Charismatic-inspirational(6), Diplomatic(7), Decisive(8), Collaborative team oriented(9), Status conscious(10), Human oriented(11), Charismatic-self sacrificial(12), Modesty(13), Procedural- bureaucratic(14), Conflict inducer(15), Autonomous(16), Non-participative(17), Autocratic(18), Face-saver(19), Self-centered(20), Malevolent(21), Source: own data base

3. ábra: A 6 másodlagos leadership változó 2012-ben

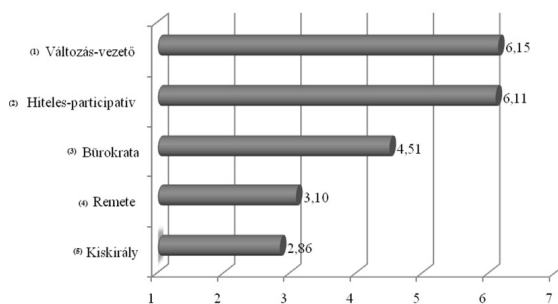


Forrás: saját adatbázis alapján

Figure 3: The 6 secondary leadership's variable in 2012

Team oriented(1), Charismatic performance oriented(2), Human oriented(3), Self-centered(4), Autonomous(5), Participative(6), Source: own data base

4. ábra: Sajátos magyar leadership változók 2012-ben



Forrás: saját adatbázis alapján

Figure 4: Special Hungarian leadership variables

Change leader(1), Credible-participative(2), Bureaucrat(3), Hermit(4), Petty monarch(5), Source: own data base

A középvezetők a felmérés alapján a vezetésben inspirálóak, motivációt felkeltőek, inspiráló karizmatikusok, mely a transzformális vezetés harmadik dimenziójában jelenik meg.

Az önkormányzatok vezetői a vizsgálat alapján humánorientáltak, csoportintegrátorok, problémamegoldók, mely látenszen azt is magában foglalja, hogy meghallgatják és odafigyelnek a beosztottakra, emellett megfelelően motiválják és serkentik őket, mely tulajdonságok a transzformális vezetés negyedik dimenzióját alkotják, azaz az egyedi figyelmet.

A kapott eredmények alapján az Észak-alföldi régió vizsgált önkormányzatainak középvezetőire a transzformális vezetés a jellemző.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A publikáció elkészítését a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0024 számú projekt támogatta.

A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.

IRODALOM

Bakacsi Gy. (2001): Kultúra, szervezetfejlesztés – a GLOBE kutatás tapasztalatai. Előadás a Közoktatási Minőségbiztosítási Konferencián. Szeged.
 Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Budapest.
 Bakacsi, Gy.–Takács, S. (1998/2): Honnan – hová? A nemzeti és a szervezeti kultúra változásai a kilencvenes évek közepének Magyarországon. Vezetéstudomány. 29: 15–22.
 Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectation. New York. Free Press.
 Gellis, Z. D. (2001): Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. Social Work Research. 25: 17–25.

Gulyás L.–Szende L. (1984): A vezetésfejlesztés komplex vizsgálata. MÉM Mérnök- és Vezető Továbbképző Intézet. Budapest.
 Hall, J.–Johnson, S.–Wysocki, A.–Kepner, K. (2002). Transformational leadership: the transformation of managers and associates. <http://edis.ifas.ufl.edu>. 2013. 01. 03.
 Hanges, P. J.–Dickson, M. W. (2004): The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales. [In: House, J. R. et al. (eds.) Culture, Leadership and Organisations – The GLOBE Study of 62 Societies.] Sage Publication. London.
 Hay, I. (2004): Transformational Leadership: Characteristics and Criticisms, <http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm>. 2013. 01. 02.

Karácsonyi A. (2006): A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében. PhD értekezés. BCE. Gazdálkodástani Doktori Iskola. Budapest.

Kelly, M. L. (2003): Academic advisers as transformational leaders. The Mentor., <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>. 2013. 01. 02.

Rakosa I. (2002): GLOBE kutatás a magyar központi közigazgatásban. Szakdolgozat. Corvinus Egyetem. Budapest.

Simic, I. (1998): Transformational leadership - the key to successful management of transformational organizational changes. Facta Universitas. 1: 49–55.

TLP (2007): www.transformationalleadership.com. 2013. 01.05.

