



# Három magyar közkönyvtár kultúra- és leadership-vizsgálata

## A magyar könyvtárosok versenyképes irányításra vágnak

MIKULÁS Gábor

*A tanulmány három magyar közkönyvtár GLOBE-módszertan segítségével végzett szervezeti kulturális és leadership-preferencia elemzéséről számol be. A felmérésből kiderül, hogy a könyvtárak munkatársai a hat versenyképességi kulturális orientációból négy esetben a szervezet versenyképességének irányába látnának szívesen elmozdulást. Így a könyvtárvezetőnek (vagy tágabb értelmezésben a könyvtári szakma irányítóinak) nem megváltoztatnia kell a munkatársak hozzáállását, hanem velük együttműködve megvalósítani a közös elvárásokat..*

### A felmérésről

A kutatás háttérét a szerző 2012-ben megvédett szervezés- és gazdálkodástudományi PhD-értekezése<sup>1</sup> képezi, melyben a GLOBE-módszertan tartalomelemzés és motivációkutatás eszközeivel vizsgált néhány nagyvállalatot, illetve közintézményt, hogy meghatározza kulturális orientációikat, s következtetéseket vonjon le várható versenyképességükről. A különböző kultúra-kutatások – így a GLOBE-kutatások is – a közintézmények kultúrájának kutatásával és versenyképességével foglalkoznak<sup>2</sup>, de tekintettel vannak arra is, hogy esetükben a versenyképesség nem teljesen azonos a profitérdekelt vállalkozásokéval.

Mivel Magyarországon hasonló, a könyvtárak szervezeti kultúráját felmérő munka még nem született, a szerző könyvtári tapasztalataira építve, *Habók*

Lillával együttműködve könyvtári környezetben is értelmezte a versenyképességi kulturális orientációkat, és hazai könyvtárvezetők szöveges megnyilatkozásaiból vont le következtetéseket személyes versenyképességükre.<sup>3</sup> E törekvés – a szervezeti kultúra felmérése és a belőle következő eredmények felhasználása – további következménye a most bemutatásra kerülő 2013–15-ben végzett kutatás. Mivel már a kiindulási szempont sem leíró volt – azaz nem csak megállapításokat tett az egyes szervezetek szervezeti kultúrájára –, ez a tanulmány is funkcionális, és a szervezeti kultúrát a versenyképesség szempontjával együtt értelmezi.

A szervezeti kulturális és leadership-felmérésben a következő intézmények vettek részt:

– Dr. Kovács Pál Megyei Könyvtár és Közösségi

- Tér, Győr (válaszolt 14 fő),
- Halis István Városi Könyvtár, Nagykanizsa (válaszolt 9 fő),
  - Justh Zsigmond Városi Könyvtár, Orosháza és a vele szorosan együttműködő battonyai Népek Barátsága Közművelődési és Iskolai Könyvtár (válaszolt 7+2 fő).

A felmérés a GLOBE módszertant követi, mert jól integrálja a korábbi módszertanok (pl. Triandis, Trompenaars, Ingelhart, Hofstede stb.) különböző irányú tapasztalatait is. A kérdőívek értékelését a Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézete végezte, amely a magyar GLOBE-módszertan művelőinek szakmai központja.

Mivel a GLOBE-kérdőívet kitöltők száma nem érte el a potenciális válaszadók 50%-át, ezért az adatok csak tájékoztató jellegűek, ugyanakkor segíthetnek a felmért három intézmény szervezeti kultúrájának összehasonlításában, más hazai, illetve külföldi szervezetek szervezeti kultúrájával való összevetésben, és további kutatások alapjául is szolgálhatnak (például az érintett könyvtárak versenyképességének megállapítása és összehasonlítása terén, a vezetési stílusok felmérésében, a munkatársak elégedettségének vizsgálatában, illetve nem magyarországi könyvtárakkal való összevetésben). A kapott adatok feltárják a munkatársak által tapasztaltakat és az általuk kívánt állapotot. A kettő közötti különbség leküzdésére, illetve a leadership-elvárásokat azonosítva az intézményvezetők intézkedéseket dolgozhatnak ki a szervezet versenyképességének erősítése érdekében.

## A GLOBE-kutatás<sup>4</sup>

A szervezeti kultúra vizsgálatára többféle kultúra-kutatási módszertan létezik. Felmérésünk a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) alapján készült. A GLOBE-módszerre épülő vizsgálatokat Robert J. House indította el 1991-ben felhasználva, módosítva és kiegészítve a korábbi kutatások eredményeit. A módszer a leadership, valamint a nemzeti és szervezeti kultúra közötti belső különbségeket vizsgálja hatvankét kultúrában, ami több mint nyolcszáz szervezetet és közel húszezer főt takar<sup>5</sup>. A projekt fő kérdése, hogy a kulturálisan elfogadott vezetői magatartások megegyeznek-e a hatékony vezetéshez ténylegesen hozzájárulokkal<sup>6</sup>. A GLOBE a kultúrát két dimenzióban vizsgálja:

- *leíró* módon (a jelenlegi helyzetet; ahogy a dolgok vannak; ahogyan ténylegesen látjuk őket),

- *normatív* módon (a kívánt helyzetet; ahogy a dolgoknak lenniük kellene; amilyennek látni szeretnénk őket).

A GLOBE Gamma kérdőívének (mintáját bemutatjuk írásunk után, a mellékletben) kultúra-kérdéscsoportjai:

1. ahogy a dolgok vannak a szervezetben (a szervezeti kultúra kérdései);
2. vezetői viselkedés I. (a leadership kérdései);
3. ahogy a dolgoknak lenniük kellene a szervezetben (a szervezeti kultúra kérdései);
4. vezetői viselkedés II. (a leadership kérdései);
5. hogyan vannak a dolgok a társadalomban (a szervezeti kultúra kérdései);
6. ahogy a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban (a szervezeti kultúra kérdései);
7. demográfiai kérdések.

A kérdésblokkokat hétfokozatú Likert-skálával számszerűsítik. Ezek alapján e közlemény a felmért könyvtárak szervezeti kulturális adatai mellett a mért leadership-attitűdöket is bemutatja. Megjegyzendő, hogy bár több kultúra-feltáró módszertant használnak Magyarországon is, pl. a Handy, Quinn, Ingelhart, Hofstede<sup>7</sup>, Trompenaars<sup>8</sup>, a választás a korábban tapasztaltakat integráló modern módszertan, illetve a hazai elérhető adatfeldolgozó központ miatt esett a GLOBE-eljárásra.

## A szervezeti kultúra kutatása

### A szervezeti kultúra

A GLOBE-módszertan szerint „A [szervezeti] kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.”<sup>9</sup> Vizsgálható egyéni, csoport, szervezeti és nemzeti szinten egyaránt.

A szervezeti kultúra jellemzői:

- stabilizálja a világról alkotott képet (ami egyben korlátot is jelent),
- természete alapvetően rejtett (a jéghegy csúcsa: ceremóniák, történetek, sztorik, nyelv, szaksargon, szimbólumok; a jéghegy nem látszó részei: értékek, feltevések, hiedelmek, érzések, attitűdök),
- az egész szervezetre, sőt, környezetére is kihat,

- akik nem tudnak alkalmazkodni hozzá, azt „büntetik”,
- állandóan jelen van,
- nem önálló és független, hanem mindent behálózz,
- az egyének hordozzák, interakcióikban jelenik meg,
- alakításában a vezetőnek kiemelt szerepe van,
- kialakulásához, módosulásához hosszú idő szükséges,
- kevés egzakt, kvantitatív módon megragadható eleme van.

A szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések példaképpen (ugyanannak a valóságnak szervezeti, országos szintű, illetve leíró és normatív változatai):

1. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út: előre tervezés vagy elfogadni az eseménye-

ket, ahogy történnek (1–7 skála) – szervezeti szintű, leíró,

2. Ebben a szervezetben a sikeres embernek: előre kellene tervezni vagy el kellene fogadni az eseményeket, ahogy jönnek (1–7 skála) – szervezeti szintű, normatív,
3. Ebben a társadalomban a sikerhez vezető út: előre tervezés vagy elfogadni az eseményeket, ahogy történnek (1–7 skála) – nemzeti szintű, leíró,
4. Úgy vélem, a sikeres embernek: előre kellene tervezni vagy el kellene fogadni az eseményeket, ahogy jönnek (1–7 skála) – nemzeti szintű, normatív.

A GLOBE által vizsgált kilenc kulturális orientációt ld. az *1. táblázatban*.<sup>10</sup>

Kulturális orientáció <sup>11</sup>	Definíció
<b>Hatalmi távolság</b> ∨ (az alacsonyabb érték a versenyképesebb)	A szervezet vagy a társadalom tagjai mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását, hogy a hatalom a szervezet vagy kormány magasabb szintjére rétegződjön, és oda koncentrálódjon.
<b>Bizonytalanságkerülés</b> ↗ (kockázatkezelés) (a magasabb érték a versenyképesebb)	A szervezet vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra, és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előre jelezhetetlenségét.
<b>Intézményi kollektívizmus</b> ↗ (a magasabb érték a versenyképesebb)	A szervezetek és a társadalom intézményi normái és gyakorlata mennyire bátorítják és jutalmazza az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.
<b>Csoportkollektívizmus</b> ∨ (az alacsonyabb érték a versenyképesebb)	Az egyének szervezetükben vagy családjukban mennyire juttatják kifejezésre büszkeségüket, lojalitásukat és összetartozás-érzésüket.
<b>Nemi egyenlőség</b> (nem befolyásolja a versenyképességet)	A társadalom vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget.
<b>Rámenősség / érdekérvényesítés / asszertivitás</b> (nem befolyásolja a versenyképességet)	Az egyének társas kapcsolataikban mennyire határozottak (asszertívek), szembenállók (konfrontatívak) és agresszívek szervezeteikben vagy a társadalomban.
<b>Teljesítményorientáció</b> ↗ (a magasabb érték a versenyképesebb)	A szervezet vagy a társadalom mennyire bátorítja a csoporttagokat a teljesítmény növelésére és a kiválóságra, és mennyire jutalmazza őket ezért.
<b>Jövőorientáció</b> ↗ (a magasabb érték a versenyképesebb)	A szervezet vagy a társadalom tagjai milyen mértékben adják a fejüket olyan jövőorientált magatartásformákra, mint a tervezés, a jövőbe való befektetés, a javak egyéni vagy kollektív felélésének elhalasztása.
<b>Humánorientáció</b> (nem befolyásolja közvetlenül a versenyképességet)	A szervezetek vagy a társadalom tagjai mennyire bátorítanak és jutalmaznak másokat arra, illetve azért, hogy igazságosak, méltányosak, önzetlenek, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodók és kedvesek legyenek.

### 1. táblázat

*A GLOBE-módszertan kulturális orientációi*

↗ A magasabb (↘ az alacsonyabb) érték a versenyképesebb: például nagyobb hatalmi távolság alacsonyabb jövőbeni versenyképességre utal, a nagyobb intézményi kollektívizmus pedig nagyobb versenyképességre, miközben a rámenősség/asszertivitás nem módosítja a jövőbeni versenyképességi kilátásokat

### A versenyképesség szempontja

A szervezeti kulturális orientációk és a szervezeti vagy nemzeti szintű versenyképesség közötti mintával kapcsolatban több kutatás is született (GLOBE-módszertanon alapuló is). *Bakacsi Gyula* a kérdést prediktív módon kutatta: melyek a jövőbeni versenyképességgel szignifikáns összefüggésbe hozható ún. versenyképességi kulturális orientációk a nemzeti szintű vizsgálati értékek esetében<sup>12</sup>. Kutatásának eredménye alapján az 1. táblázatban a lefelé vagy felfelé mutató nyilak csak a versenyképességi kulturális orientációknál láthatók (az irány azt jelzi, hogy magasabb értéke pozitívan vagy negatívan korrelál a majdani versenyképességgel), a többi kulturális orientáció – a nemi egyenlőség, a rámenősség / érdekérvényesítés/asszertivitás és a humánorientáció – közvetlenül legalábbis nem hat a versenyképességre. A versenyképességre is több definíció létezik. *Garelli* nemzetekre és szervezetekre egyaránt alkalmazott definíciója szerint: „*A versenyképesség elemzi, hogy*

*a nemzetek és a vállalatok hogyan menedzselik kompetenciáik összességét annak érdekében, hogy jólétet és profitot érjenek el.*”<sup>13</sup> A döntően nonprofit, a szerző szerint könyvtári környezetben ezt úgy alakíthatjuk: *a szervezet hogyan menedzseli erőforrásainak összességét annak érdekében, hogy célcsoportja információs, intellektuális és közösségi igényeit minél magasabb szinten elégítse ki.*

### A leadership

„*A leadership kifejezi a vezető és beosztott közötti viszonyt, illetve azt, hogy a vezető hogyan, milyen eszközökkel tudja befolyásolni a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítása érdekében. Fontos megjegyezni, hogy nem pusztán vezetésről, hatalomgyakorlásról van szó; a leadership szorosan összefügg a motivációval, ugyanis nem létezik followership, azaz követés nélkül.*”<sup>14</sup>

A leadership – melyet nem lehet egyszerűen vezetésnek fordítani; sokkal inkább: vezetői alapértékek együttese – vizsgálatához a GLOBE a Gamma-felmérésen huszonegy darab teljességre törekvő változót (elsődleges faktorokat) határozott meg. A közöttük lévő korrelációk feltárása után létrehoztak egy másodlagos faktorstruktúrát is, amely hat változóból áll. A kérdőív tehát 21 elsődleges és 6 másodlagos leadership változót definiál:

A GLOBE kutatás 6 másodlagos és 21 elsődleges faktora

<p><b>1. Karizmatikus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Inspiráló karizmatikus</li> <li>☉ Jövőképpel bíró karizmatikus</li> <li>☉ Önfeláldozó karizmatikus</li> <li>☉ Integratív</li> <li>☉ Döntésképes</li> <li>☉ Teljesítményorientált</li> </ul> <p><b>2. Csoportorientált</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Csoportban együttműködő</li> <li>☉ Csoportintegrátor</li> <li>☉ Diplomatikusság</li> <li>☉ Rosszindulatú</li> <li>☉ Adminisztratív kompetens</li> </ul>	<p><b>3. Énközpontú (Narcisztikus)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Énközpontú</li> <li>☉ Státustudatos</li> <li>☉ Konfliktusteremtő</li> <li>☉ Önigazoló (szerecsenmosdató)</li> <li>☉ Bürokratikus (procedurális)</li> </ul> <p><b>4. Részvételtől elzárkózó</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Autokratikus</li> <li>☉ Részvételtől elzárkózó</li> </ul> <p><b>5. Humánorientált</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Visszafogott</li> <li>☉ Humánorientált</li> </ul> <p><b>6. Autonóm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☉ Autonóm</li> </ul>
---	---

## A könyvtárak szervezeti kulturális eredményei

A Gamma-kérdőívek feldolgozásaként kapott eredményeket az alábbi táblázatban 0-tól 7-ig tartó skálán láthatók a kulturális orientációk.

- A szervezeti szintű értékek azokról a tényezőkről szólnak, amelyek a szervezetben belül megváltoztathatók, azaz a válaszadóknak van legalább valamilyen lehetőségük a befolyásolásra.

- A társadalmi szintű értékek válaszai esetén az egyén befolyása sokkal kisebb.
- Mivel a felmérésben szereplő könyvtárak értékei viszonylag közel álltak egymáshoz, a táblázatban „3 kv.” alatt a felmérésben szereplő könyvtárak átlagértékeit mutatja; mellette a *magyar; országos* értékek figyelhetők meg (2. táblázat).

	Társadalmi szinten				Szervezeti szinten <sup>15</sup>			
	Jelenlegi helyzet		Kívánatos helyzet		Jelenlegi helyzet*		Kívánatos helyzet	
	3 kv.	orsz.	3 kv.	orsz.	3 kv.	orsz.	3 kv.	orsz.
<i>Teljesítményorientáció ↗</i>	3,36	4,18	5,94	5,98	2,88	3,43	4,75	5,96
<i>Jövőorientáció ↗</i>	3,76	4,46	5,78	5,64	3,17	3,21	6,09	5,70
Nemi szerepek differenciáltsága	4,96	3,41	4,73	4,72	4,68	4,08	4,95	4,63
Asszertivitás	4,98	3,96	5,58	4,63	3,25	3,23	5,28	4,49
Humánorientáció	4,51	4,26	5,04	4,78	2,92	3,35	5,67	5,48
<i>Intézményi kollektívizmus ↗</i>	3,69	4,08	5,06	5,01	3,05	3,53	4,67	4,50
<i>Hatalmi távolság ↘</i>	3,92	4,11	3,23	3,63	6,15	5,56	2,38	2,49
<i>Csoportkollektívizmus ↘</i>	4,32	4,42	5,71	5,40	4,63	5,25	6,05	5,54
<i>Bizonytalanságkerülés ↗</i>	3,63	4,02	4,79	4,92	3,73	3,12	4,56	4,66

### 2. táblázat

*A felmért könyvtárak átlagos kulturális orientációjának szintjei*

\* a GLOBE-kutatásokban a versenyképességet országok esetén előrejelző szempont

↗ a magasabb (↘ az alacsonyabb) érték a versenyképesebb

Mivel a versenyképességgel kapcsolatos felmérések a jelenlegi, társadalmi értékkel számoltak, ezért e szempont szerint a könyvtárak értékeit külön is mutatjuk (3. táblázat).

	Kulturális orientációk és versenyképesség (jelenlegi, társadalmi)				
	Orosháza	Nagykanizsa	Győr	3 kv.	Országos
<i>Teljesítményorientáció ↗</i>	3,19	2,57	2,90	2,88	<b>3,43</b>
<i>Jövőorientáció ↗</i>	3,33	2,75	<b>3,43</b>	3,17	3,21
Nemi szerepek differenciáltsága	4,67	4,78	4,61	4,68	4,08
Asszertivitás	3,41	3,23	3,10	3,25	3,23
Humánorientáció	2,90	2,92	2,95	2,92	3,35
Individualizmus / kollektívizmus ↗	2,92	3,13	3,11	3,05	<b>3,53</b>
<i>Hatalmi távolság ↘</i>	6,33	6,12	6,01	6,15	<b>5,56</b>
<i>Csoportkollektívizmus ↘</i>	<b>4,59</b>	4,58	4,72	4,63	5,25
<i>Bizonytalanságkerülés ↗</i>	<b>4,08</b>	3,53	3,58	3,73	3,12

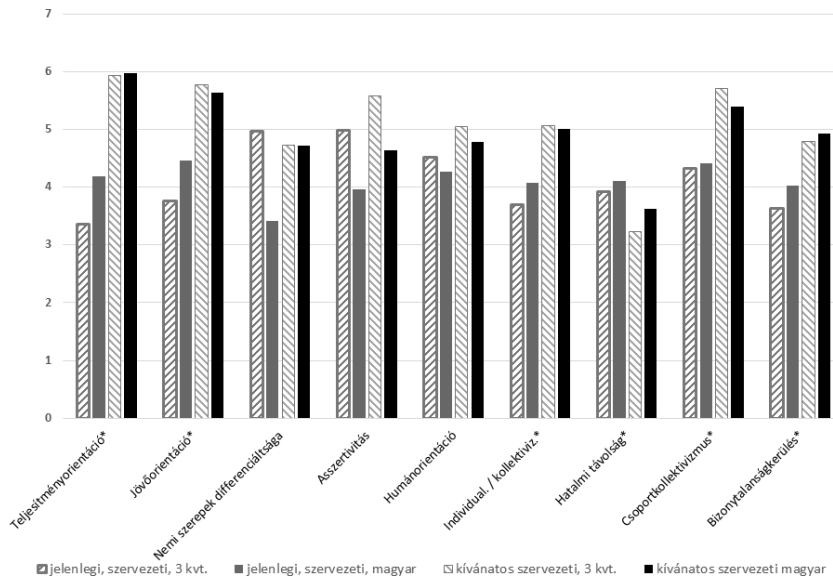
### 3. táblázat

*A felmért könyvtárak szervezeti kulturális orientációi, a jelen, társadalmi szempontból.*

↗ A magasabb (> az alacsonyabb) érték a versenyképesebb; a **vastaggal** szedett értékek az adott szempontból legversenyképesebb értéket mutatják

A könyvtárak és a társadalom egészére jellemző versenyképességi értékeket együttesen vizsgálva

nagyobb könyvtári minta esetén jellemezhetnénk a könyvtárak és a társadalom egésze közötti kulturális eltéréseket. Ezt csak akkor tehetjük, ha a három könyvtár átlagértékét a könyvtárak közösségének egészére vonatkoztatjuk (ld. 1. diagram).



1. diagram

*Kulturális orientációk (a három könyvtár átlagértékei és a magyar értékek); társadalmi szintű válaszok*

A diagram szerint például olyan megállapításokat tehetnénk, hogy a versenyképességet befolyásoló teljesítményorientáció (melynek a magasabb értéke jelent nagyobb versenyképességet) társadalmi szinten tapasztalt valós és kíván értéke között a könyvtárak esetén nagyobb az eltérés, azaz a

- könyvtárosok jobban kívánják, hogy a társadalom jobban díjazza a teljesítményt – mint a nem csak könyvtáros átlagnépesség.

Ugyanez vonatkozik a jövőorientációra:

- a könyvtárosok a társadalom egészéhez képest fontosabbnak tartják, hogy az ország jobban tartsa szem előtt a jövő szempontjait.

Az adatok szerint a prediktív versenyképességi kulturális orientációkat tekintve (ld. a jelenlegi értékek)

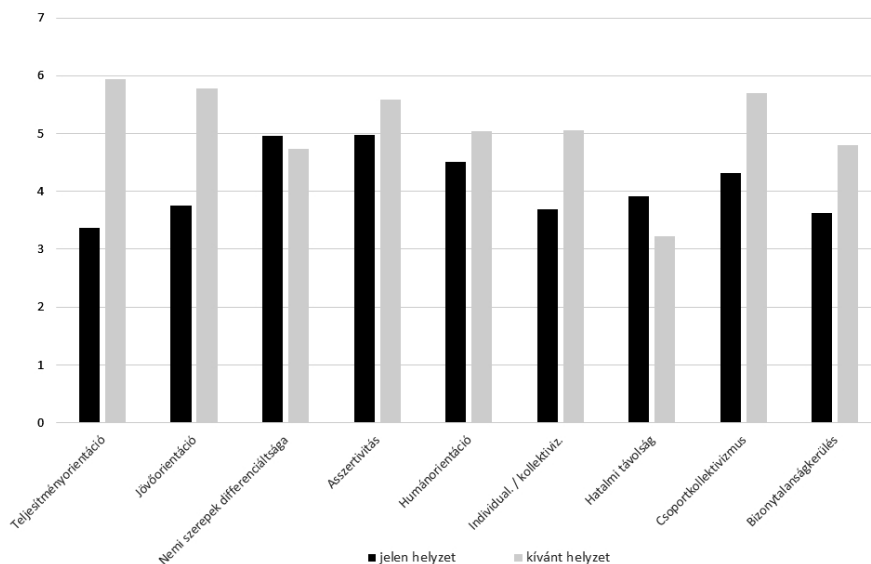
- a könyvtárak a magyar átlagértékhez képest gyengébben teljesítenek, de a különbségek nem nagyok, teljesítményorientációjuk, és jövőorientációjuk és kollektívizmusuk és kockázatkezelésük kisebb, ami versenyképesség szempontból kedvezőtlenebb. A hatalmi távolságban, illetve a csoportkollektívizmusban (ahol az alacsonyabb értékek jelzik versenyképesebb potenciált), közel azonosak az értékek.

A 2. diagramon (az első diagrammal ellentétben) a

szervezeti szintű viszonyokat tükröző, jelenben tapasztalt és a kívánt értékek láthatók a három könyvtár átlagértékeivel.

A könyvtárak saját, szervezeti szintű értékei a könyvtár belső körülményeire utalnak, azaz amelyeken a könyvtár(vezető)nek vagy a szakmabelieknek módjában áll változtatni. Az adatok szerint megállapítható, hogy a könyvtárosok a könyvtárakban

- szeretnék, ha teljesítményüket jobban elismernék (teljesítményorientáció),
- erősíteni kívánják a jövő szempontjainak figyelembe vételét is (jövőorientáció),
- jónak tartják, ha szorosabb a kapcsolatuk a tágabb közösséggel (intézményi kollektívizmus),
- erősítenék a szakmai összetartozás-tudatot és büszkeséget (csoportkollektívizmus),
- továbbá (kisebb mértékben)
- a meglévőhöz képest nagyobb bizonytalanságkezelést kívánnak (bizonytalanságkerülés),
- kissé erősítenék a rámenősséget (asszertivitás) és az emberközpontú bánásmódot (humánorientáció)
- a nemi egyenlőségből valamennyit visszavennének (nemi szerepek differenciáltsága).



2. diagram

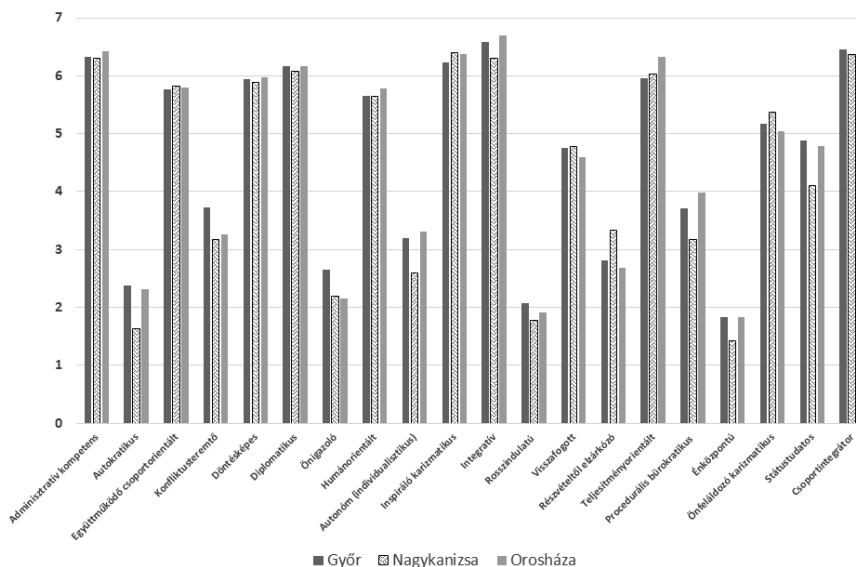
Kulturális orientációk (a három könyvtár átlagértékei); szervezeti szintű válaszok

### A felmért könyvtárak leadership-eredményei

A GLOBE-felmérés a szervezeti kulturális orientációk mellett a vezetés kérdéskörére (leadership) vonatkozó részt is tartalmaz. Ebben a válaszadók 1 és 7 közötti skálán értékeli, hogy adott tulajdonságok mennyiben fontosak a kiváló vezető számára. Olyan tulajdonságokat kell minősíteniük, mint pl.: diploma-

tikus, kiterő, közvetítő, parancsoló stb.

A 3. diagram az ideális vezetőtől elvárt tulajdonságokat mutatják. Ezek az értékek nem választhatók el a válaszadók aktuális tapasztalatától, illetve attól sem, hogy milyen irányban látják a fejlődési irányt; ld. a 3. diagramot, mely a három könyvtár adatait külön tartalmazza.

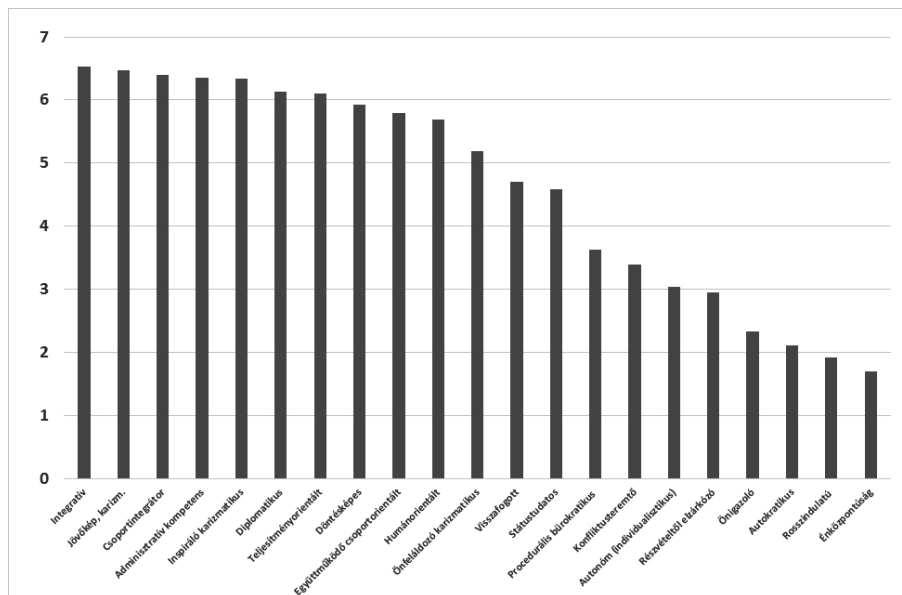


3. diagram

Leadership-változók a három könyvtárban

Az adatok jelzik, hogy a három könyvtár válaszadói lényegében azonosan képzelik el a vezető kívánatos, illetve nem kívánatos tulajdonságait. (E nagyfokú hasonlóság arra utal, hogy a magyar közkönyvtárak jellemző preferenciáját is mutathatná az ábra.) A leg-

fontosabbnak ítélt tulajdonságok – melyeket a 4. *diagram* a három könyvtár átlagaként mutat: integritás, jövőképpel bíró karizmatikusság illetve csoportintegritáció. A legkevésbé kívánt vezetői tulajdonságok az énközpontúság, a rosszindulat és az autokrácia.



4. diagram

*Kívánt (balra) és nem kívánt (jobbra) vezetői tulajdonságok, átlagolva*

A táblázat alapján első ránézésre azt állapíthatjuk meg, hogy a válaszadók véleménye szerint olyan munkatársból lehet kiváló vezető, akinek öt legfőbb tulajdonsága: integritás, jövőképpel bíró karizmatikus, csoportintegrátor, adminisztratív kompetens és inspiráló karizmatikus; nem megfelelő vezető a válaszadók szerint, aki énközpontú, rosszindulatú, autokratikus és önigazoló.

Az adatokat nézve meglepő lehet, hogy az elsőre abszolút rossznak tűnő tulajdonságok is mutathatnak bizonyos értéket egyes kitöltők számára. Ennek oka

lehet (hipotetikusan), hogy például a rosszindulatú vagy az énközpontú is tűnhet némileg pozitívnak olyan vezető esetében, aki a kitöltő szerint figyelmét túlságosan szétforgácsolja apró-cseprő emberbaráti cselekedetekre a közös küldetés rovására.

Az átlagok forrását, az egyes könyvtárak adatait a 4. táblázatban látjuk. A válaszadók véleményének **nagyobb szórását (kisebb egyetértést) vastag**, a **kis szórást (nagyobb egyetértést) kurzív** számokkal szedtük. A leadership-változókat akkor szedtük hasonló karakterekkel, ha azok a három könyvtárban azonos szórásirányt mutattak.

Leadership-változók (sorrend: átlag)	Győr	Nagykanizsa	Orosháza
<i>Integratív</i>	1,25	1,50	1,00
<i>Jövőképpel bíró karizmatikus</i>	1,78	1,78	0,78
Csoportintegrátor	0,86	0,86	1,71
Adminisztratív kompetens	2,50	1,75	1,75
Inspiráló karizmatikus	2,00	1,25	1,75
<i>Diplomátikus</i>	1,50	1,75	1,25
Teljesítményorientált	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	2,33
Döntésképes	2,50	1,75	1,50
Együttműködő csoportorientált	1,83	2,17	2,00

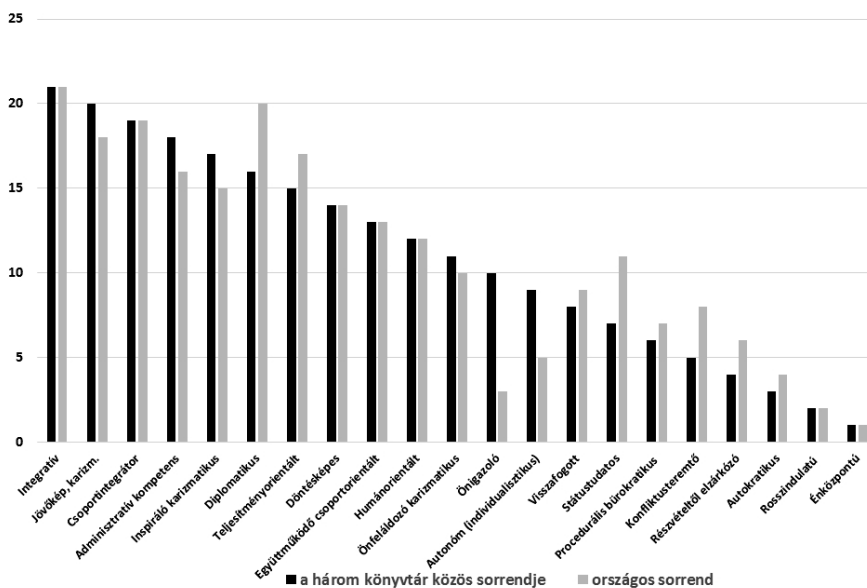


Leadership-változók (sorrend: átlag)	Győr	Nagykanizsa	Orosháza
<b>Humánorientált</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>	<b>3,00</b>
Önfeláldozó karizmatikus	2,67	2,67	3,00
<b>Önigazoló</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>
<b>Autonóm (individualisztikus)</b>	<b>3,50</b>	<b>3,00</b>	<b>3,50</b>
Visszafogott	3,00	2,67	3,33
Státustudatos	3,50	2,00	3,50
Procedurális bürokratikus	3,20	2,20	2,80
Konfliktusteremtő	3,33	1,67	2,00
Részvételtől elzárkózó	2,50	3,50	2,00
Autokratikus	2,67	1,83	4,00
Rosszindulatú	0,89	0,67	1,22
Énközpontú	2,50	1,00	1,75

4. táblázat

Leadership-változók átlaga és szervezeten belüli szórása a 3 könyvtárban

Az adatok rámutatnak: legnagyobb átlagos szervezeten belüli egyetértés az integratív, a jövőképpel bíró karizmatikus, a diplomatikus és a rosszindulatú jellemzőknél van, legnagyobb belső nézeteltérés pedig a humánorientált, önigazoló illetve autonóm (individualisztikus) vezetői jellemzőknél.



5. diagram

Leadership-változók fontossági sorrendje a három könyvtár átlagában és az országos átlagban

Az 5. diagram adatai rámutatnak a magyar országos átlag és a három könyvtár adatainak különbségeire. Ezek szerint a három könyvtár válaszadói az országos átlaghoz képest hangsúlyosan fontosabbnak tartják az önigazolást, s kevésbé hangsúlyosabban az individuális autonómiát. Az országos átlag szerint fontosabb viszont a diplomatikus, illetve a státustudatos tulajdonság, kisebb mértékben pedig a konfliktusteremtő

magatartás. Ezek mellett több kisebb eltérés is található a fontossági sorrendben.

### Értékelés és javaslatok

A válaszadók és a felmérésbe bevont könyvtárak száma korlátozott körű következtetésekre jogosít fel. E határok figyelembe vételével azonban meg-

állapítható, hogy a könyvtárak az országos magyar versenyképességi szervezeti kultúra átlagértékhez képest gyengébben teljesítenek. A különbség azonban nem jelentős. Emellett reményteli, hogy a válaszadó munkatársak döntően a szervezet versenyképességének irányába látnának szívesen elmozdulást. Így a könyvtárvezetőnek (vagy tágabb értelmezésben a könyvtári szakma irányítóinak) nem megváltoztatnia kell a munkatársak hozzáállását, hanem velük együttműködve megvalósítani a közös elvárásokat.

A következő javaslatok eszközt adnak a könyvtár/ könyvtárvezető kezébe, amennyiben javítani kívánja az intézmény szervezeti kultúráját, a vezetés eredményességét, ezek által versenyképesebbé téve a szervezetet, növelve a szervezeti célok elérésének esélyét. Az alább felsorolt versenyképességi orientációk közül többre azonos javaslatok fogalmazhatóak meg, így egy-egy javaslat többször fordul elő. A javaslatok helyi szinten kibontandók.

1. *A jövőorientáció* növelésének módja (ennek kívánatoságára utalnak a leadership-preferenciák is)
  - a munkatársak erősebb bevonása a tervezési folyamatba, személyre szabott cselekvési tervvel,
  - jól megírt (egyértelmű, áttekinthető, könnyen kommunikálható) stratégiai terv, mely szorosan kapcsolódik az egyéni cselekvési tervekkel,
  - a stratégiai terv gondos kommunikálása, visszacsatolással.
2. *A teljesítményorientáció* növelése
  - a stratégián alapuló, világos teljesítménycélok megfogalmazása és kommunikálása (pl. a gyerekek könyvtárhasználók általi kölcsönzés egy éven belül 3%-os növelése),
  - a munkatársak motiválása/jutalmazása a tervezési és értékelési döntésekben való részvétel fokozásával,
  - egyéni feladatok, munkakörök pontos körülhatárolása,
  - az egyéni inspiráció és a könyvtári feladatok lehetőség szerinti párosítása (munkavállalóra lebontott feladatkör).
3. *A hatalmi távolság* csökkentése
  - a munkatársak erősebb bevonása a tervezési folyamatba (ahogyan ugyanezt a javaslatot a jövőorientáció növelése kapcsán már megtettük),
  - egyéni éves munkaterv, valamint a vezetői mellett az önértékelés bevezetése,
4. *A bizonytalanságkezelés* növelése
  - egyéni feladatok, munkakörök pontos körül-

határolása, hogy a feladat- és a felelősségi kör könnyen megállapítható legyen,

- egyéni éves munkaterv, valamint a vezetői mellett az önértékelés bevezetése (ahogyan ugyanezt a javaslatot a hatalmi távolság csökkentése kapcsán már megtettük)
- 5. *Az intézményi kollektívizmus* (erőforrások, köztük a figyelem egyenletesebb elosztása) növelése
  - a használói igények, szempontok alapos felmérése, tanulmányozása, a stratégia ezekből való levezetése (a meglévő tevékenységi körök e szerinti alakítása),
  - tudatos együttműködés más szervezetekkel.

#### 6. *A csoportkollektívizmus* csökkentése

Mivel a saját szervezetre, csoportra vonatkozó pozitívabb elfogultság gátolhatja a tisztánlátást, és a szervezeten kívüli együttműködést, a lehetséges változtatások előtt érdemes a munkatársak figyelmét felhívni ezekre az összefüggésekre ahelyett, hogy a vezető egyből a munkatársak kulturális törekvései ellenében tenne. Az itt adható javaslat megegyezik az intézményi kollektívizmus esetén adottal:

- a használói igények, szempontok alapos felmérése, tanulmányozása (ahogyan ugyanezt a javaslatot az intézményi kollektívizmus növelése kapcsán már megtettük)
- tudatosabb együttműködés könyvtári (és nem könyvtári) szervezetekkel, beszállítókkal, ügyfelekkel/használókkal és hasonló érdekű felekkel (ahogyan ugyanezt a javaslatot az intézményi kollektívizmus növelése kapcsán már megtettük).

A munkatársak által meghatározott kívánatos leadership-attitűdök – integratív, jövőképpel bíró karizmatikus, csoportintegrátor, adminisztratív kompetens és inspiráló karizmatikus – összhangban állnak a fenti javaslatokkal. A munkatársak válaszai szerint, és a versenyképesség érdekében pedig kerülni érdemes az énközpontú, rosszindulatú, autokratikus és önigazoló leadership-attitűdöket.

Feltűnő lehet, hogy a javaslatok nem tartalmaznak meglepő újdonságot ahhoz képest, amit az utóbbi harminc év könyvtári menedzsment-kurzusaiban és szakkönyveiben hallhattunk, olvashattunk. Ugyanakkor:

- ha két, különböző úton jutunk el ugyanarra a következtetésre, akkor a következtetés (és az oda vivő út) hitelesebbé válik,
- elgondolkodtató, hogy ha a harminc éve meg-

határozott teendők a néhány évvel ezelőtti adatfelvétel ismét előjönnek, akkor mennyiben sikerült a sok évvel ezelőtt meghatározott teendők realizálása,

- a kultúra-felmérésben láthattuk, hogy mivel a munkatársak által megfogalmazott törekvések túlnyomó többségben a könyvtár versenyképességének irányába hatnak, csak az intézmény vezetőjén (és nem külső körülményeken) múlik, hogy az egy irányba húzó munkatársi törekvések és a versenyképesség szempontjainak utat engedjen. Mindez felveti a nagyobb versenyképesség érdekében a vezetői kompetenciák alakításának lehetőségét.

## Jegyzetek

1. MIKULÁS Gábor: Versenyképességi kulturális orientációk azonosítása vezetői narrációkban. PhD-értekezés. [Gödöllő] Szent István Egyetem Gazdálkodási és Szervezésstudományok Doktori Iskola, 2011. 199 p. ; cikkformában: MIKULÁS Gábor: Hatalmi távolság és intézményi kollektívizmus. A versenyképesség előrejelzése szövegelemzéssel = Vezetéstudomány, 64. évf. 2013. 1. sz. 29–37. p. <http://www.gmconsulting.hu/2013/01/hatalmi-tavolsag-es-intezmenyi-kollektivizmus-a-versenykepessseg-elorejelzese-szovegelemzessel/> [2016. április 21.]
2. PORS, N. O. – JOHANSEN, C. G.: Attitudes towards internationalisation in the library sector: the case of Danish librarians and library managers = *New Library World*, 104. vol. 2003. 7/8. no. 278–285. p. ; MIKULÁS Gábor: Szervezeti kultúra az információs és könyvtári szolgáltatásban – keretrendszer és tapasztalatok = *Könyvtári Figyelő*, 51. (15.) évf. 2005. 3. sz. 559–575. p. <http://www.gmconsulting.hu/2005/08/szervezeti-kultura-az-informacios-es-konyvtari-szolgáltatásban-keretrendszer-es-tapasztalatok/> [2016. április 21.]
3. MIKULÁS Gábor – HABÓK Lilla: Measuring predictive competitiveness of library managers from their narratives – a new approach. Finding new ways : proceedings of the 19th BOBCATSSS Symposium. Sopron, University of West Hungary Press, 2011. 230–237. p. ; magyarul előadva: MIKULÁS Gábor – HABÓK Lilla: Szervezeti kultúra – a könyvtári versenyképesség eszköze. Előadás a Magyar Könyvtárosok Egyesületének vándorgyűlésén, Baja, 2010. júl. 16. <http://www.gmconsulting.hu/2010/07/szervezeti-kultura-%E2%80%93-a-konyvtari-versenykepessseg-eszkoze/> [2016. április 21.]
4. A következő irodalmak alapján: HOUSE, R. J. et al.: Cultural influences on leadership and organizations. Project GLOBE. In: *Advances in global leadership*. Mobley, W. Gessner, J., Arnold, V. (eds.), Stanford, JAI Press, 1998. 171–233. p. <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/process.pdf>
- HOUSE, R. J. et al.: Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe. An introduction to project GLOBE = *Journal of World Business*, 37. vol. 2002. 1. no. 3–10. p. [http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb\\_globe\\_intro.pdf](http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/Links/jwb_globe_intro.pdf);
- GUPTA, V.– HANGES, P. J.– DORFMAN, P. : Cultural clusters. Methodology and findings = *Journal of World Business*, 37. vol. 2002. 1. no. 11–15. p.
5. DICKSON, M. W.–ADITYA, R. N.–CHOKAR, J. S.: Definition and interpretation in cross-cultural organizational culture research: Some pointers from the GLOBE research program. In: *Handbook of organizational culture and climate*. N. Ashkanasy, C. Wilderom (eds.), Thousand Oaks, Sage, 2000. 447–464. p.
- ERŐS Zita: Kultúra és leadership az AAM Tanácsadó Zrt-ben : GLOBE kutatás [évfolyamdolgozat]. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar, Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék, 2006. 98 p.
6. TÁBOR R. : Vezetőképek Magyarországon. Vizsgálat a GLOBE kutatás hazai felmérései alapján. [Szakdolgozat]. Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vezetési és Szervezési Tanszék; 2003. ; ERŐS Zita, i. m.
7. HOFSTEDE, G.: Culture's recent consequences: using dimension scores in theory and research = *International Journal of Cross Cultural Management*, 1. vol. 2001. 1. no. 11–30. p.
8. Vonatkozó magyar felmérés módszertana alapján pl.: KOVÁCS Zoltán.: Kultúrák versengése a globalizáció korszakában. A nemzeti kultúra jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata a Trompenaars-modell alapján. PhD-értekezés. Veszprém, Pannon Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezésstudományok Doktori Iskola, 2006. 258 p.; [http://twilight.vein.hu/phd\\_dolgozatok/kovacszoltan/Kovacs\\_Zoltan\\_Tezisfuzet\\_Kulturak\\_versengese.pdf](http://twilight.vein.hu/phd_dolgozatok/kovacszoltan/Kovacs_Zoltan_Tezisfuzet_Kulturak_versengese.pdf)
9. HOUSE, R. J. et al.: Culture, leadership, and Organizations. In: *The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. vol. 1. 15. p.
10. i. m.: p. 5-6, House et al., 2002; a versenyképességi irányokat ld.: Bakacsi, 2007.
11. BAKACSI Gyula.: Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a GLOBE kultúrávaltozóinak összefüggései = *Vezetéstudomány*, 38. évf. 2007. (Különszám) 35–45. p.

- 12 BAKACSI Gyula, TAKÁCS Sándor, KARÁCSONY András, IMREK Viktor: Eastern European cluster: tradition and transition = Journal of World Business, 37. vol. 2002. 69–80. p.
- 13 GARELLI, S.: Competitiveness of nations. The fundamentals. In: World competitiveness Yearbook. Lausanne: International Institute of Management Development, 2005. 99 p.; az OECD és a World Competitive index koncepciói alapján megfogalmazott definíció, fordítása KOVÁCS Z. i. m.
- 14 Erős Zita i. m.
15. A magyar nemzeti adatok forrása (n=1076): KARÁCSONYI András: Szervezeti kultúra típusok a magyar vállalatok körében = *Vezetéstudomány*, 38. évf. 2007. (Különszám) 25–34. p.

*Beérkezett: 2016. április 21.*

## Melléklet

### GLOBE Gamma kérdőív (minta)

(A 21 oldalas kérdőívből itt csak az Általános kitöltési útmutató és jellemző kérdésminták olvashatók, továbbá nem szerepelnek benne a leadershipre vonatkozó kérdések.)

#### Általános kitöltési útmutató

E kérdőívben Önnek olyan kérdéseket teszünk fel, amelyek a vezetőkre és a vezetésre, illetve arra a szervezetre vonatkoznak, amiben Ön dolgozik. Az emberek általában 60 perc alatt tölti ki ezt a kérdőívet.

A kérdőív 5 kérdésblokkból áll. Az első és a harmadik kérdésblokk a szervezetről kérdez. A második és a negyedik kérdésblokk a vezetőkkel és a vezetéssel foglalkozik. Az ötödik kérdésblokk Önről kérdez.

#### A kérdéstípusok ismertetése

E kérdőívben különféle jellegű kérdések vannak. Az első és a harmadik kérdésblokk kétféle formájú kérdéseket tartalmaz. Az egyik típusra álljon itt példaként egy kérdés:

A. Ebben a társadalomban az időjárás általában

nagyon kellemes			közepesen kellemes			nagyon kellemetlen
1	2	3	4	5	6	7

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön országáról kialakult észleléséhez. Például ha Ön úgy gondolja, hogy országukban az időjárás nagyon kellemes, az 1-est kell karikázni. Ha úgy gondolja, az időjárás nem olyan nagyon kellemes, de a közepesen kellemesnél jobb, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy Ön szerint az időjárás a nagyon kellemeshez vagy a közepesen kellemeshez áll közelebb.

A másik típusú kérdés azt tudakolja, hogy egy meghatározott állítással milyen mértékben ért egyet. Egy ilyen típusra áll példaként az alábbi kérdés.

B. Az időjárás ebben a társadalomban nagyon kellemes.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

Egy ilyen kérdés esetén 1 és 7 között azt a számot kell Önnek bekarikázni, amelyik a legközelebb áll az Ön egyetértésének mértékéhez. Például ha Ön erősen egyetért azzal, hogy az Önök országában az időjárás nagyon kellemes, karikázza az 1-est. Ha Ön általában egyetért az állítással, de egy kicsit nem ért vele egyet, karikázhatja a 2-est vagy a 3-ast, attól függően, hogy milyen mértékben ért egyet az állítással. Ha nem ért egyet az állítással, karikázhatja az 5-öst, 6-ost vagy 7-est, attól függően, mennyire nem ért egyet az állítással.

A második és a negyedik kérdésblokk eltérő típusú kérdéseket tartalmaz. Ezekben a részekben egy listát lát olyan viselkedésekről és tulajdonságokról, amelyek egy vezetőt jellemezhetnek. Az Ön feladta ezeknek a viselkedéseknek és tulajdonságoknak az értékelése az alább látható skálán. Ez úgy történik, hogy a viselkedések és tulajdonságok elé beírja azt a számot,

amely legjobban jelzi, hogy az ilyen viselkedés vagy tulajdonság mennyiben befolyásolja a vezető eredményességét.

SKÁLA
1= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
2= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
3= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben, de gátolja", hogy valaki kiváló vezető legyen
4= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nincs hatással" arra, hogy valaki kiváló vezető legyen
5= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "kismértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
6= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "némiképpen hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen
7= Ez a viselkedés vagy tulajdonság "nagymértékben hozzásegít", hogy valaki kiváló vezető legyen

Egy példa alább látható. Ha Ön szerint a magasság akadályoz valakit hogy kiváló vezető legyen, a 'Magas' mellett a balra vonalra egyest, kettést vagy hármast írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire akadályozza a magasság a kiváló vezetést. Ha Ön szerint a magasság segít kiváló vezetővé válni, a 'Magas' mellett a balra vonalra ötöst, hatost vagy hetest írjon, attól függően hogy Ön szerint mennyire segíti a magasság a kiváló vezetést. Végül, ha Ön szerint a magasság nincs hatással arra, hogy valaki a kiváló vezető-e, írjon négyest a 'Magas' mellett a balra vonalra.

\_\_\_\_\_A. Magas = Az átlagos magasságnál jóval magasabb

### 1. Kérdésblokk - Ahogy a dolgok vannak a szervezetben

#### Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése azokról a normákról, értékekről és gyakorlatról, amelyek abban a szervezetben jellemzőek, ahol Ön vezetőként dolgozik. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogyan vannak a dolgok az Ön szervezetében - nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a szervezet jóságát, sem rosszságát.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetéről alkotott észleléséhez.

#### Az 1. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

1-1. Ebben a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

1-2. Ebben a szervezetben az emberek általában: agresszívek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem agresszívek

1-3. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út:

előre tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

elfogadni az eseményeket ahogy történnek

----

1-25. Ebben a szervezetben a hatalmi pozícióban lévő emberek:

Növelik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal

Csökkentik társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal

bírókkal szemben					bírókkal szemben	
1	2	3	4	5	6	7
1–26. Ebben a szervezetben az alkalmazottak lojalitást éreznek a szervezet iránt.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e		Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7
1–27. Ebben a szervezetben az emberek kihívó munka célokat tűznek ki maguk elé.						
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e		Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

### 3. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene az szervezetben

#### Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye: milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a szervezetben, ahol Ön menedzserként dolgozik. Ismételtlen nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a szervezet jószágát, sem rosszát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön szervezetről alkotott észleléséhez.

A 3. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

3–1. Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek		nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e			Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

3–2. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy agresszívek legyenek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3–3. Ebben a szervezetben a sikeres embernek:  
El kellene fogadni az eseményeket, ahogy jönnek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

----

3–25. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a munka hatékonyabb lehetne, ha:  
A jelenleginél több nő lenne körülbelül ugyanennyi nő lenne a jelenleginél jóval kevesebb vezető pozícióban vezető pozícióban, mint jelenleg nő lenne vezető pozícióban

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3–26. Ebben a szervezetben a rangnak és pozíciónak privilégiumokkal kellene együtt járnia:

Erősen egyetértek		Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e			Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

3–27. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak lojálisnak kellene lenniük a szervezethez.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e		Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7

## 5. Kérdésblokk - Hogyan vannak a dolgok a társadalomban

### Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön vélekedése a társadalomra jellemző normákról, értékekről és gyakorlatról. Más szóval, arra vagyunk kíváncsiak, hogy Ön szerint mi jellemzi a magyar társadalmat – nem pedig arra, hogyan kellene lenniük.

Nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz nem jelzi sem a társadalom jóságát, sem rosszágát.

Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

Az 5. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

5-1. Ebben a társadalomban a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni, hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

5-2. Ebben a társadalomban az emberek általában: agresszívek

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

nem agresszívek

5-3. Ebben a társadalomban a sikerhez vezető út: előre tervezés

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

elfogadni az eseményeket ahogy történnek

----

5-19. Ebben a társadalomban a társadalmi elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.

Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni hogy egyetértek-e			Erősen nem értek egyet
1	2	3	4	5	6	7

5-20. Ebben a társadalomban a teljesítményt javító innovativitást általában:

számottevően jutalmazták			valamelyest jutalmazták			nem jutalmazták
1	2	3	4	5	6	7

5-21. Ebben a társadalomban az emberek általában:

nagyon fogékonyak mások iránt						egyáltalán nem fogékonyak mások iránt
1	2	3	4	5	6	7

## 6. Kérdésblokk - Ahogy a dolgoknak lenniük kellene a társadalomban

### Kitöltési útmutató

Ebben a kérdésblokkban arra vagyunk kíváncsiak, hogy mi az Ön véleménye arról, milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a társadalomban. Ismételtlen nincsenek jó vagy rossz válaszok, és a válasz sem a társadalom jóságát, sem rosszágát nem jelzi. Kérjük, a kérdéseket annak a válasznak a bekarikázásával válaszolja meg, amely legközelebb áll az Ön társadalomról alkotott észleléséhez.

A 6. kérdésblokk kérdései itt kezdődnek

6-1. Úgy vélem, a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lenni, még a kísérletezés és az innováció rovására is.

Erősen egyetértek	Nem tudom eldönteni hogyan egyetértek-e					Erősen nem értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7	
6-2. Ebben a társadalomban az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy							
agresszívek legyenek			ne legyenek agresszívek				
	1	2	3	4	5	6	7
6-3. Úgy vélem, a sikeres embernek:							
Előre <u>kellene</u>			El <u>kellene</u> fogadni az ese-				
tervezni			ményeket, ahogy jönnek				
	1	2	3	4	5	6	7
- - - -							
6-19. Úgy vélem, a társadalmi elvárásoknak és előírásoknak részletekbe menően lefektetetteknek <u>kellene</u> lenni, hogy az állampolgárok tudják, mit várnak el tőlük.							
Erősen egyetértek			Nem tudom eldönteni			Erősen nem	
			hogyan egyetértek-e			értek egyet	
1	2	3	4	5	6	7	
6-20. Úgy vélem, a teljesítményt javító újításokat általában:							
számottevően			valamelyest			nem <u>kellene</u>	
jutalmazni <u>kellene</u>			jutalmazni <u>kellene</u>			jutalmazni	
1	2	3	4	5	6	7	
6-21. Ebben a társadalomban az embereket arra <u>kellene</u> bátorítani, hogy							
nagyon fogékonyak			egyáltalán ne legyenek				
legyenek mások iránt			fogékonyak mások iránt				
	1	2	3	4	5	6	7
- - - -							

## 7. kérdésblokk - Demográfiai kérdések

Végül néhány Önre, a háttérére és a munkahelyére vonatkozó kérdést szeretnénk feltenni. Ezek a kérdések azért fontosak számunkra, mert segítenek annak kiderítésében, hogy különböző típusú emberek különböző módon válaszolnak-e a kérdőívünkre. Ezeket az adatokat NEM használjuk az egyes személyek azonosítására.

### Kérdések az Ön személyes háttéréről

- 7-1. Hány éves Ön? \_\_\_\_\_ éves vagyok
- 7-2. Neme? (jelölje az egyiket) Férfi \_\_\_\_\_ Nő \_\_\_\_\_
- 7-3. Milyen állampolgár (milyen útlevelle van)? \_\_\_\_\_
- 7-4. Melyik országban született? \_\_\_\_\_
- 7-5. Hány éve él abban az országban ahol jelenleg is él? \_\_\_\_\_ éve
- 7-6. A születési helyén kívül hány országban élt 1 évnél hosszabb ideig? \_\_\_\_\_ ország
- 7-7. Milyen nemzetiségű? \_\_\_\_\_
- 7-8. Van-e vallási kötődése? IGEN/NEM
- 7-9. Ha IGEN-nel válaszolt az 7-8 kérdésre, kérjük nevezze meg a vallását!

### Kérdések az Ön családi háttéréről

- 7-10. Édesanyja melyik országban született? \_\_\_\_\_
- 7-11. Édesapja melyik országban született? \_\_\_\_\_
- 7-12. Milyen nyelv(ek)en beszéltek otthon gyermekkorában? \_\_\_\_\_



**Kérdések az Ön munkahelyi háttéréről**

- 7-13. Hány évre visszanyúló teljes munkaidős gyakorlata van? \_\_\_\_\_ év  
 7-14. Hány éve vezető? \_\_\_\_\_ év  
 7-15. Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkaadójának? \_\_\_\_\_ év \_\_\_\_\_ hónap  
 7-16. Dolgozott-e valaha multinacionális cégnél? IGEN/NEM  
 7-17. Tagja-e valamilyen szakmai társaságnak vagy hálózatnak(network)? IGEN/NEM  
 7-18. Részt vesz-e valamilyen ágazati vagy szakszervezeti szövetség munkájában? IGEN/NEM

**Kérdések az Ön tanulmányi háttéréről**

- 7-19. Hány évig vett részt formális képzésben? \_\_\_\_\_ év formális képzés  
 7-20. Ha van egy fő szakja vagy szakterülete, melyik az? \_\_\_\_\_  
 7-21. Kapott-e valamilyen formális képzést a nyugati menedzsment módszerekről? IGEN/NEM

**Kérdések a szervezetről**

- 7-22. Kérjük jelezze elsősorban mivel foglalkozik az Ön által vezetett részleg:  
 \_\_\_\_\_ Adminisztráció  
 \_\_\_\_\_ Műszaki, termelési, gyártási tevékenység  
 \_\_\_\_\_ Pénzügyek/számvitel  
 \_\_\_\_\_ Emberi erőforrás menedzsment vagy személyügyi tevékenység  
 \_\_\_\_\_ Marketing  
 \_\_\_\_\_ Tervezés  
 \_\_\_\_\_ Beszerzés  
 \_\_\_\_\_ Kutatás-fejlesztés  
 \_\_\_\_\_ Értékesítés  
 \_\_\_\_\_ Kíségitő-kiszolgáló tevékenység (pl. karbantartás)  
 \_\_\_\_\_ Egyéb (kérjük nevezze meg): \_\_\_\_\_
- 7-23. Hány ember tartozik Önnek közvetlen beszámolóással? \_\_\_\_\_ fő  
 7-24. Hányan dolgoznak abban az egységben ahol Ön vezető? \_\_\_\_\_ fő  
 7-25. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet első számú vezetőjétől? \_\_\_ szint  
 7-26. Hány hierarchikus szint választja el Önt a szervezet vagy a részlege közvetlen végrehajtó szintjétől?  
 \_\_\_\_\_ szint  
 7-27. Milyen nyelv(ek)et használ munka közben? \_\_\_\_\_

Ezzel egyben kérdőívünknek is vége. Őszinte köszönettel tartozunk azért, hogy hajlandó volt időt szentelni e kérdőív kitöltésének, és hogy segítségünkre volt a kutatási projekt sikerre vitelében.