

OTDK-dolgozat

2025.

Budapesti Corvinus Egyetem



Kulturális elemek hatása a projektvezető vezetési stílusára

Impact of cultural elements on the project leader's leadership style

Csibi Viktória

Konzulens: Dr. Haschka Rouven Edgar

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. április 17.

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	1
1.1.	A dolgozat célja.....	1
1.2.	A dolgozat felépítése	2
2.	Szakirodalmi áttekintés	2
2.1.	Szervezetek.....	2
2.2.	Projektek.....	3
2.3.	Vezetés.....	5
2.3.1.	Vezetési stílus	6
2.3.2.	Vezetési stílusok a projektekben	10
2.4.	Szervezeti kultúra	13
2.4.1.	Kultúra kapcsolata a vezetéssel és a vezetési stílussal	14
2.4.2.	Kultúra hatása a projektekben	16
3.	A kutatás.....	17
3.1.	A kutatás célja	17
3.2.	Kutatási filozófia és kutatási kérdés.....	17
3.3.	A kutatás alapjául szolgáló minta.....	18
3.4.	Kutatásmódszertan	18
3.4.1.	Kulturális dimenziók	19
3.4.2.	Vezetési stílus	20
3.5.	Kutatás limitációi	20
3.6.	A kutatás eredményei	21
3.6.1.	Demográfiai adatok	21
3.6.2.	Kulturális dimenziók vizsgálatának eredményei.....	22
3.6.3.	Vezetési stílusok vizsgálatának eredményei.....	24
3.6.4.	Regressziós modellek eredményei	25
3.6.	Következtetések	29
4.	Összegzés	30
5.	Irodalomjegyzék.....	32
6.	Mellékletek.....	40

1. Bevezetés

A globalizáció és a gyors technológiai változások turbulens környezetet teremtenek, melyhez a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell. Ezzel párhuzamosan a szervezésben, vezetésben és menedzsmentben bekövetkező változások hatására egyre több szervezet alkalmazza a projektalapú működést. Ez a rugalmas és reaktív megközelítés jól illeszkedik az észlelt piaci lehetőségekhez a gyors környezeti változások során (Robbins & Coulter, 2021). Azonban a Standish Group által 2020-ban kiadott CHAOS Report szerint az információtechnológiai projektek megközelítőleg csak 30%-a végződik sikerrel, 50%-a kihívásokkal küzd, míg nagyjából 20%-uk megbukik (Portman, 2021).

A kialakult gazdasági környezet hatására egyre több az olyan projekt, melyben a projektcsoport tagjai más kulturális háttérrel rendelkeznek, illetve maga a szervezet külföldi, melynek keretein belül a projekt megvalósul (Anglani, Pennetta, Reaiche & Boyle, 2023). A projektvezetők munkájuk során így egyre többször kerülnek kapcsolatba más kultúrákkal, nem csak magát a projektcsoportot ideértve, hanem a szervezet részlegeinek szubkultúráit, érintettek, stakeholderok vagy külső ügyfelek kultúráit is. A kultúrák megértése tehát elengedhetetlen a projektek szempontjából (Suda, 2007). A projektek menedzselése, sikere és realizálása érdekében a projektmenedzsereknek a vezetési stílusuk megválasztásában kiemelt szerepet játszik a kulturális tudatosság (Huang, 2016; Müller & Turner, 2005). Számos szakember foglalkozott a vezetési stílusokkal, melyek kritikus sikertényezők a projekteknek (ld. pl. Cleland, 1995; Kendra & Taplin, 2004; Turner & Müller, 2005, 2007; Yang, Huang & Wu, 2011), azonban kulturális környezetben kevesen vizsgálják.

1.1. A dolgozat célja

A dolgozat célja, hogy pontosabb képet kapjunk arról, hogy multinacionális vállalatok esetében az ország, a vállalat kultúrája és az egyén kultúráról alkotott képe együttesen hogyan és milyen irányú hatást gyakorol az alkalmazott vezetési stílusra projektkörnyezetben. Ezáltal a kutatás eredményei hozzájárulnak a jelenlegi projektmenedzsment vezetési modellek fejlesztéséhez, és emellett támpontot adnak a kulturálisan heterogén projektcsoportok hatékony menedzseléséhez.

1.2. A dolgozat felépítése

A dolgozat három fő részre tagolható: a primer és szekunder kutatás és az ezekből levont következtetések. A szekunder kutatás során a vezetési stílus, a szervezeti kultúra és mindezek projektben való megvalósulásáról szóló szakirodalmat dolgoztam fel. A primer kutatás során kvantitatív módszerek alkalmazásával közelítettem meg a kutatási kérdést, azaz, hogy hogyan befolyásolják a kulturális dimenziók a projektmenedzserek vezetési stílusát. A kérdőív adatainak kiértékeléséhez leíró statisztikai elemzést, hipotézisvizsgálatot és regressziós modelleket alkalmaztam. A kapott eredmények alapján projektmenedzsment szempontból releváns eredmények, és ezek gyakorlati jelentősége került megállapításra.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Szervezetek

Szervezetek alatt emberek egy csoportját értjük, mely csoportot valamilyen cél realizálása érdekében hoztak létre, a tagok között hierarchikus viszony van és tevékenységük szabályozott (Bakacsi & Bokor, 1996). A meghatározott célok a küldetésből és a belső érintettek céljaiból állnak. A küldetés magában foglalja, hogy a szervezet hogyan és milyen módon valósítja meg az alapvető célját, mely a kettős értékteremtéssel párosul, azaz, hogy a fogyasztók és a tulajdonosok számára is értéket állítson elő. Az egyének a vállalathoz való csatlakozással a saját céljaik elérésére törekednek, mely irányulhat az alapvető szükségleteik kielégítésétől kezdve az önmegvalósításig, az emberek szükséglet-hierarchiájának bármely elemére (Maslow, 1943). A hatékony és eredményes működéshez elengedhetetlen, hogy a szervezet céljai és a szervezetet alkotó egyének céljai összeegyeztethetők és összhangban legyenek egymással. Ezek alapján kialakul a célhierarchia és -struktúra, mely meghatározza a célok realizálásához szükséges feladatok és folyamatok elvégzésének sorrendjét (Chikán, 2020).

A szervezetek működésének irányításában három dimenziót különböztetünk meg, melyek a stratégiai, irányítási és operatív döntések szintjei. A stratégiai döntések hosszú távúak, melyek a működés fő irányát adják a célok és erőforrások egymáshoz rendelésével. Az irányítási döntések azok, melyek a stratégiában meghatározott irány szabályaira vonatkoznak. Az operatív döntések pedig a rövid távú, mindennapi működés, azaz a feladatok és tevékenységek végrehajtását szabják meg. Ezen dimenziók elengedhetetlen eleme a szervezet

információrendszere, mely a formális és informális információk áramlását foglalja magában (Chikán, 2020).

A szervezeti célok összehangolásának egyik fő eszköze a koordináció, melyet három csoportba sorolhatunk, a strukturális, technokratikus és személyorientált koordináció. A személyorientált koordináció célja, hogy előteremtse a megfelelő környezetet ahhoz, hogy az egyének azonosulni tudjanak magával a szervezettel, annak céljaival és feladatokkal, ide tartozik például a szervezeti kultúra és az értékrend. A technokratikus koordináció a szervezetek különböző területeinek működését szabályozza, melynek mértéke jelentősen függ a szervezet formalizáltságától. A strukturális koordináció a szervezet felépítését, kialakítását és hierarchiáját jelenti, melynek egyik eszköze a projekt (Dobák & Antal, 2016).

2.2. Projektek

Egyre több szervezet alkalmazza a projektalapú működést, mivel ez egy rugalmas és reaktív megközelítés, amely jól illeszkedik az észlelt piaci lehetőségekhez a gyors környezeti változások során (Robbins & Coulter, 2021).

A projektek definiálására számos megközelítés létezik, mely az évek során jelentős fejlődésen esett át. A korai értelmezések szerint a projektek egyszeri és komplex tevékenységek, melyek a projektháromszög elemei, azaz adott költség, minőség és idő keretében valósulnak meg, és egy előre meghatározott eredmény teljesítésére irányulnak (Görög, 2013b). A környezet változásával a szervezetek életében előtérbe került a stratégiaorientáltság, Cleland (1990) kiemeli ennek nyomán annak a fontosságát, hogy a stratégiai célok megvalósításának eszközei a projektek, mely során a szervezet változást ér el a projekt keretein belül megvalósított eredménnyel. A projektmenedzsment nemzetközi szervezete által kiadott kézikönyv, a PMBOK alapján „a projekt időben behatárolt erőfeszítés egy egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozása céljából” (Projekt Management Institute, 2021, p. 4). Ebben a definícióban is megjelenik az eredményorientáltság, mely összecseng Cleland (1990) megközelítésével. A projektek feladat- és eredményfókusz mellett megjelenik az a nézet, mely a projekteket ideiglenes szervezetnek tekinti. Ez a szemlélet magába foglalja a projektháromszög és az eredményorientált definíciókat, azonban ezen túllépve az emberek csoportját helyezi előtérbe, akik a projekt megvalósításán dolgoznak annak adott, véges időtartama alatt (Lundin & Söderholm, 1995; Söderlund, 2004).

Magára a projektek vezetésének folyamatára, a projektmenedzsmentre is számos definíció létezik, Görög (2013a) értelmezésében ez egy olyan vezetési feladatkör, melynek célja a projekteredmény elérése meghatározott időkereten és költségvetésen belül. A célok eléréséhez információkat, erőforrásokat, a tevékenységet végző embereket, azaz a projektsapatt, mint ideiglenes szervezetet és a projektmenedzsment eszközöket használja fel. Görög (2008) az alábbi 1. táblázatban mutatja be a stratégiai, operatív és projektvezetés hasonlóságait és különbségeit a tevékenységet meghatározó szempontokon keresztül. A táblázat alapján tisztán kirajzolódik a projektek háromféle értelmezése is.

1. táblázat: Vezetési dimenziók a szervezetben

Az összehasonlítás szempontjai	Stratégiai vezetés	Projektvezetés	Operatív vezetés
A döntések időhorizontja	Hosszú távú	Középtávú	Rövid távú
Hatása a szervezet egészére	Hosszú távon jelentős	Középtávon jelentős	Rövidtávon jelentős
A tevékenység meghatározó tényezője	A várható jövőbeli működési környezet	Kedvező változás az elérendő eredménytartalom révén adott költség- és időkorlátok mellett	A rendelkezésre álló erőforrások és/ vagy az aktuális piaci helyzet
A tevékenység jellege	Komplex, innovatív	Komplex, innovatív	Rutinszerű, szabályozott
A tevékenység folyamatossága	Kvázi folytonos	Egyszeri, visszatérő	Folyamatos
A tevékenység mozgástere	A szervezet egésze	A szervezet egésze vagy több funkcionális	Egy-egy funkcionális (szervezeti)

Forrás: Görög, 2008, p. 20

A táblázat alapján megállapítható, hogy a projektmenedzsment a stratégiai és az operatív vezetés között helyezkedik el a szervezetekben, mely a projektek főbb jellemzőiből is adódik. Koster (2010) három csoportba sorolja a projektek főbb jellemzőit az egyediségük, kockázatosságuk és korlátaik alapján. Egyediségüket annak lehet tulajdonítani, hogy minden projekt sajátos környezetben jön létre, mely többé vagy kevésbé, de eltér a többi projektétől. Emellett az adott projektfeladat elvégzésére létrehozott projektsapatt is egyedi célokkal rendelkezik. A projektek egyediségéből adódóan új feladatot jelentenek a szervezetek számára,

ami kockázatot és bizonytalanságot hordoz az ideiglenes szervezet számára. Továbbá, a projektek összetett feladatok, amelyek számos külső és belső érdekelt fél, szakterület és szervezet együttműködését és koordinációját igénylik, mely komplexitás szintén kockázatot jelenthet. A projekt korlátait pedigszava a véges erőforrások befolyásolják, mint az idő- és költségkeret, a projekten dolgozó munkaerő és a projekteredmény.

2.3. Vezetés

A szervezetek működésében és fejlődésében kiemelt szerepet játszik a vezetés, amely Robbins és Coulter (2021) definíciója mentén, tevékenységek másokkal és más embereken keresztül történő hatékony elvégzésének folyamatát jelenti. A vezetés fogalma sokféleképpen értelmezhető, az 1900-as évek elejétől kezdve számos kutató és szakember fogalmazott meg elméletek és módszereket a témában, ezek azonban többek között földrajzi, gazdasági és társadalmi helyzettől függően jelentős változáson mentek keresztül az évek során (Bakacsi & Bokor, 1996).

A korai vezetési irányzat követői a rendszerszemléletet helyezték előtérbe, szabályok és elvek megfogalmazásával írták le a vezetést, mint folyamatot. Taylor (1911), a tudományos vezetés egyik úttörője szerint mérések és tesztek elvégzésével lehet megtalálni azt az „egy jó módot”, ahogyan egy munkát el kell végezni. Fayollal (1984) egyetemben a tevékenységeket összefogó szervezet strukturálásában és a munkaszervezésben látták a megoldást a hatékony munkavégzés biztosítására. Fayol (1984) emellett viszont nem csak az élvonalbeli vezetőkre koncentrált, a tizennégy egyetemes vezetési elve minden hierarchia szinten univerzálisan alkalmazható. A négy adminisztratív funkció, tervezés, szervezés, irányítás és koordináció definiálásával pedig megágyaz a mai funkcionális menedzsment területek kialakulásának. Weber (1947), a strukturalista felfogás képviselője, Taylorhoz (1911) hasonlóan egy idealizált mintát vesz alapul, a bürokrácián keresztül írja le a vezetés és autoritás jelentőségét. A formális hatalmat és a hierarchiát tekinti megoldásnak a tevékenységek eredményes és hatékony strukturálására.

Magát az embert előtérbe helyező elmélet, a neoklasszikus irányzat egyik fő alakja, Mayo (1933), az emberi tényezők fontosságát helyezi előtérbe, és az ő munkásságában már körvonalazódik a motiváció jelentősége. A vezető és beosztott közötti kapcsolatot és az együttműködésük minőségét az emberi viselkedés, a motivációs tényezők és az elégedettség mérésén keresztül elemzi. Párhuzamosan Taylорral (1911), Fayollal (1984) és Weberrel (1947),

Mayo (1933) is a szervezeti célok hatékony megvalósítását tartja szem előtt. Maslow (1943) modelljében az emberi szükségletek hierarchiáját állítja fel, és innen közelíti meg a vezetést. Mayohoz (1933) kapcsolódva arra helyezi a hangsúlyt, hogy mi motiválja az embereket, és bizonyos szükségleteik kielégítésével hogyan lehet őket arra ösztönözni, hogy a szervezeti célokat és érdekeket helyezték előtérbe. Mayohoz (1933) hasonlóan McGregor (1960) modellje a teljesítményt és a munkahelyi társas viszonyokat, az X és Y emberkép alapján a vezetői attitűdök és módszerek hatásait vizsgálja. Elmélete szerint a vezető sikeressége azon múlik, hogyan látja, ítéli meg a beosztottjait. A két alapvető embertípus az X, amely a motiválatlan, felelősséget kerülő és felügyeletet igénylő munkavállalót jelenti, és az Y, ennek pozitív ellentéte, amely alapján meghatározható a vezető beosztottokról alkotott képe, és közvetetten a jó és sikeres vezetés. Herzberg (1968) osztotta Maslow (1943) és McGregor (1960) nézeteit, miszerint az emberi szükségletek megértése jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a vezetők a megfelelő módszert alkalmazzák a beosztottaik motiválására. Maslow (1943) modelljét tovább gondolva, már külső és belső tényezőket vizsgált, melyek befolyásolják a munkavállalók munkahellyel való elégedettségét.

2.3.1. Vezetési stílus

A vezetési irányzatokról szóló elméletek kialakulásával párhuzamosan és azokra építve egyre nagyobb hangsúly került a vezetők viselkedésére és magatartására a beosztottaik vagy követőik felé (Robbins & Coulter, 2021). A vezetési stílus „az a vezetői magatartásforma (viszonyulás a vezetettekhez), amelyen keresztül egy vezető hatást gyakorol a vezetettekre egy kitűzött cél elérése érdekében” (Görög, 2013b, p.67.). Az elmúlt évszázadban számos modell jött létre annak érdekében, hogy bizonyos viselkedésminták és kompetenciák alapján kategorizálni és csoportosítani tudjuk a különböző vezetési stílusokat (ld. pl. Elkhwesky, Salem, Ramkissoon & Castañeda-García, 2022; Green et al., 2023; Kirkpatrick & Locke, 1991; Muenjohn et al., 2018).

Lewin, Lippitt és White (1939) tanulmánya az egyik legkorábbi kutatás a témában, amely azt vizsgálta, hogy a vezető által gyakorolt kontroll, a vezető hozzáállása, viselkedése és alkalmazott módszerei milyen hatással bírnak egy csoport tagjainak viselkedésére, motiváltságára, elköteleződésére és a vezetőhöz, illetve a tagokhoz való viszonyulásra. A tanulmány nagy jelentőséggel bír abból a szempontból, hogy először állapította meg, hogy adott stílusú vezetést tanulni lehet, nem pedig vele született tulajdonság (Gandolfi & Stone, 2018). A kísérletben résztvevő csoportok megfigyelése és a vizsgált szempontok alapján három vezetési

stílust különböztetnek meg: autokratikus, demokratikus és laissez-faire. Az autokratikus vezetési stílus egy olyan vezetőt ír le, aki erős kontrollt gyakorol a beosztottak felett és egyedül hoz döntést. Ennél a stílusnál jellemző az erős szabályozottság és a munkavégzés konkrét módszereinek a meghatározása. Az autokratikus vezetési stílus egyik fő kritikája, hogy nem hagy teret a kreativitásnak, az egyéni döntéshozatalnak, ezáltal csökkenti a csoporttagok motivációját és növeli a stresszszintet, ha olyan környezetben alkalmazzák, ahol nem szükséges a magas szintű szabályozottság (Elkhwesky et al., 2022). Ezzel szemben a demokratikus vezetési stílus során a vezető bevonja a döntéshozatali folyamatba és aktív kommunikációra ösztönzi a tagokat, teret enged a kreativitásnak. A közös döntéshozatal hátulütője lehet azonban a folyamat lassúsága. A laissez-faire vezetési stílus azt a viselkedési és magatartási mintát jelenti, mely során a vezető a döntések meghozását a csoporttagokra bízta, ezáltal egyáltalán nem vállal felelősséget. Ezek alapján valójában nincs vezető a csoport élén, így csak erősen motivált és szakképzett beosztottak vagy tagok körében eredményes az alkalmazása. Több szakember szerint a laissez-faire stílus a vezető passzív viselkedése okán valójában nem sorolandó a vezetési stílusok közé (Bass, 1997; Judge & Piccolo, 2004).

Blake és Mouton (1964) úgynevezett vezetési rácsa alapján a vezető viselkedését és stílusát az határozza meg, hogy milyen mértékben végzi munkáját ember-, illetve feladatközpontú fókusszal. Ezek mentén öt vezetési stílust különböztetnek meg, melyet egy koordináta-rendszerben ábrázolnak, ahol a két tengely az ember és a feladatorientáltság mértékét egy egytől kilencig terjedő skálán ábrázolja. „Fél” vezetésnek nevezik, amikor a vezető célja a szervezeti viszonyok fenntartása a feladatok minél hatékonyabb elvégzése helyett. Amikor az elhanyagolható mértékű beosztottakra fordított figyelem mellett a munkavégzés kerül a középpontba, hatalom-engedelmesség vagy teljesítményorientált vezetésről beszélünk, melynek az ellentéte, tehát a beosztottakra fordított figyelem előtérbe helyezése a feladatokkal szemben, az emberközpontú vezetés. A két szakember szerint a leghatékonyabb vezetési stílus az öt közül a csoportközpontú vezetés, mely során a beosztottak és az elvégzendő munka is előtérbe kerül a feladatok elvégzése során. Ilyenkor a csoportmunka minősége határozza meg a teljesítményt, a tagok együttműködésén van a hangsúly. Blake és Mouton (1964) modelljéről azonban megállapítható, hogy nem veszi figyelembe a belső és külső adottságok korlátait, nem határoznak meg eszközöket és jellemzőket, melyek a hatékony vezetővé válást segítenék elő, továbbá figyelmen kívül hagyják a váratlan események miatt szükséges vezetést érintő változásokat (Mindapa, 2022).

Lewin, Lippitt és White (1939) és Blake és Mouton (1964) tanulmányával ellentétben Fiedler (1967) a vezetői stílust személyiségvonásnak tekinti, melyet nem lehet megváltoztatni, így a helyzetet kell igazítani az adott vezető személyiségéhez és tulajdonságához. A kontingencia modell, azaz a szituációfüggőség és a helyzethez illeszkedő megfelelő módszertan alkalmazása, fontos alapkőve a mai kutatásnak a témában (Johns, 2024). Fiedler (1967) személyiségközpontú vizsgálatában a legkevésbé kedvelt munkatárs teszt alapján kétféle, a feladatorientált és a kapcsolatorientált vezetői stílusokat azonosította. Ezek után a vezetőket igazította a szituációhoz három, a helyzetet leíró tényező figyelembevételével: milyen erős hatalommal bír a vezető, strukturált-e az elvégzendő feladat és milyen a beosztott és a vezető közötti viszony. A két azonosított vezetési stílus a Blake és Mouton (1964) vezetési rács két egymást kizáró végpontja, a feladatorientált vezetői stílus megfelelője a hatalom–engedelmesség/ teljesítményorientált, míg a kapcsolatorientált az emberközpontú vezetési stílus. A modellel szembeni egyik fő kritika, hogy a vezetők valójában képesek megváltoztatni a stílust, ahogyan a munkához és a beosztottakhoz viszonyulnak (Ayman, Chemers & Fiedler, 1995; Peters, Hartke & Pohlmann, 1985). Ennek ellenére a tanulmány fontos alapkőve a további kutatásoknak, mivel a vezetés szituációfüggőségét hangsúlyozza.

Az eddig bemutatott modelleket egészítette ki Hersey és Blanchard (1974), miszerint a követők azok, akik elfogadják a vezetőt és hajlandóak együttműködni vele a munkavégzés során, rajtuk múlik, hogy elvégezzek-e egy adott feladatot, és milyen hatékonysággal teszik azt. Fiedlerrel (1967) párhuzamban feladatorientált és kapcsolatorientált kategóriákkal dolgoznak, azonban ezek mértékét is vizsgálják, és így négy stílust azonosítottak: diktáló, eladó, résztvevő és delegáló. A modell a Blake és Mouton (1964) által kidolgozott modellhez hasonló, azonban kiegészítésként bevezetett egy független változót, ami a követők vagy beosztottak személyiségének érettségét vizsgálja. A független változót négy szegmensre bontották, mely a beosztottak hajlandóságát és a felelősségvállalását méri. Az elmélet szerint ez az érettség határozza meg az adott szituációnak megfelelő vezetési stílust, és azt, milyen mértékű részvétel szükséges a vezetőtől a munkavégzés során. Megállapítható azonban, mint a legtöbb kontingenciaelmélet esetében, hogy nehéz a pontos tesztelésük, és a modellben figyelembe vett szituációs tényezők gyakran meglehetősen szűkkörűek (Green et al., 2023).

Hersey és Blanchard (1974) modelljével párhuzamban Greenleaf (1977) szolgáló vezetésről szóló elméletében a munkavállalókat helyezi előtérbe, a vezető szempontjából a beosztottak jólléte és fejlődése játszik kiemelkedő szerepet. A szakember életstílusnak tekinti a szolgáló vezetést, nem pedig módszernek vagy stratégiának. A vezető a követőinek szükségleteit sajátjai

elé helyezi és a munkavállalókkal való bizalom kiépítésére törekszik, és minden érintett véleményét figyelembe veszi a döntési folyamatban. A közelmúltban végzett kutatások alapján megállapítható, hogy a szolgáló vezetés pozitív befolyással bír többek között a csapatkohézióra, a követők motiváltságára, hatékonyságára és elköteleződésére (Christensen-Salem et al., 2021; Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck & Liden, 2018; Lemoine & Blum, 2021; Zhang et al., 2021). Szintén megállapítható azonban a kapcsolat a szolgáló vezetés és a vezető érzelmi kiegészése és munkahelyi elköteleződése között (Lan, Xia, Zhang, Deng & Han, 2023; Liao, Lee, Johnson & Lin, 2021).

Az eddig bemutatott vezetési stílusok közül több a vezetőt tranzakciós vezetőnek tekinti, mely vezető az eredményes munkát és a beosztottak motivációját jutalmakkal biztosítja (Robbins & Coulter, 2021). Avolio és Bass (2002), a transzformatív vezetés elméletének meghatározó alakjai, az átalakító vezetés eredményességét hangsúlyozzák, mely során a vezető a közös fejlődést, a munkatársak inspirálását és bevonását tartja szem előtt, és arra ösztönzi a követőket, hogy túllépjenek az önérdekkövető magatartáson a közös cél megvalósítása érdekében. Megállapítható, hogy a tranzakciós és az átalakító vezetési stílusok nem ellentétes elméletek, a tranzakciós vezetés továbbfejlesztése az átalakító stílus, mellyel így olyan szintű munkavállalói erőfeszítés, elköteleződés és teljesítmény érhető el, amely a tranzakciós megközelítéssel önmagában nem (Bass, 1985; Seltzer & Bass, 1990). Az átalakító vezetői stílust alkalmazó vezetők esetében számos pozitív eredmény mutatkozik a beosztottak és a vezető motivációjára és a munkavégzésük hatékonyságára nézve, melyhez azonban szükség van arra, hogy a vezetők inspiráltak legyenek a munka által, törődjenek a munkatársakkal, hogy másokat is inspirálhassanak és javítsák a teljesítményt (Lee, Yeh, Yu & Lin, 2023; Morf & Bakker, 2022).

Összességében elmondható, hogy az elmúlt évszázadban számos modell és elmélet jött létre annak érdekében, hogy adott szempontok mentén vezetési stílusokat definiáljanak. Azonban több szakember felhívja a figyelmet a vezetési stílusok kutatásának lehetséges hibáira és hiányosságaira (Oc, Chintakananda, Bashshur & Day, 2023; Johns, 2024). Fischer, Dietz és Antonakis (2024) szerint szét kell választani a vezetői viselkedést és annak megítélését és értékelését annak érdekében, hogy kiderüljön, a vezetési stílusok valójában hatással vannak-e a nekik tulajdonított eredményekre. (v. ö. Banks, Woznyj & Mansfield, 2023) Manapság a technológia fejlődése és a gyors környezeti változás következtében egyre több új nézet jelenik meg a növekvő szakirodalomban a témában. Ilyen például a digitális vagy virtuális vezetés, melynek kérdése egyre nagyobb teret nyer, ahogy a személyes interakciókat gyakran felváltják a virtuális kommunikáció különböző fajtái (Banks, Dionne, Mast & Sayama, 2022; Bell,

McAlpine & Hill, 2023), vagy a vezetés krízisek idején, mikor kiemelten fontos szerepet játszik a vezető személye, akitől a munkatársak iránymutatást, megnyugtatót és reményt várnak (Collins et al., 2023; Riggio & Newstead, 2023).

2.3.2. Vezetési stílusok a projektekben

Számos szakember foglalkozott a projektsiker és a projektmenedzser vezetési stílusa közötti kapcsolattal, összességében megállapítható, hogy a vezetési stílus jelentős befolyással bír a projektek sikerességére (ld. pl. Cleland, 1995; Kendra & Taplin, 2004; Turner & Müller, 2005, 2007; Yang, Huang & Wu, 2011). Kotter (1996) szerint a változások véghezvitelében, így a projektekben is, 70-90%-ban a vezetési stílus a sikeresség kulcsa. A projektvezető a megválasztott vezetési stílussal közvetlenül vagy közvetetten hatással van többek között az érintettek közötti bizalom kiépítésére, a csapatmunkára és az együttműködésre, melyek befolyásolják a projektcsapat teljesítményét és a projektcélok hatékony megvalósítását (Raziq et al., 2018). Ezek alapján elmondható, hogy a megfelelő vezetési stílus megválasztása elengedhetetlen szervezeti és projekt szinten egyaránt, így kutatása és vizsgálata kiemelt fontosságú.

Müller és Turner (2010) hat vezetési stílus irányzatot definiál a projektmenedzsmentben: személyes vonásokon, viselkedésen, kontingencián, karizmán, érzelmi intelligencián és kompetencián alapuló irányzat.

- A személyes vonásokon alapuló irányzat szerint vezetőnek születni kell, és ezek a vezetők bizonyos jellemzőkkel rendelkeznek, amik megkülönböztetik őket. A hat azonosított irányzat közül ez az egyetlen, mely szerint a vezetést nem lehet tanulni. Ezen jellemzők azonosítását kitűző kutatások három területre koncentráltak, melyek a képességek, személyiség (pl. önbizalom) és a fizikai megjelenés. Kirkpatrick és Locke (1991) a hatékony vezető hat jellemzőjeként a lendületet és ambíciót, mások vezetésére és befolyásolására irányuló vágyat, a becsületességet és tisztességet, az önbizalmat, az intelligenciát és a szakmai tudást nevezi meg. Turner (1999) kifejezetten a projektmenedzsment területén vizsgálja a hatékony vezetést, és hét jellemzőt azonosít, melyek a problémamegoldó képesség, eredményorientáltság, energia és kezdeményezőkészség, önbizalom, perspektíva, kommunikáció és tárgyalókészség.

- A viselkedésen alapuló irányzat az előzővel szemben a vezetést fejleszthető és tanulható kompetenciaként értelmezi. Ide sorolható többek között Blake és Mouton (1964) vezetési rácsa és Hersey és Blanchard (1974) modellje. Az irányzat képviselői hat paraméter valamelyikének elemzésével alkottak elméleteket, melyek a kapcsolat- és feladatorientáltság, hatalom, csoporttagok döntési opciók kialakításába való bevonása, a döntéshozatalba való bevonás és a rugalmasság. Turner (1999) négy projektmenedzserek által alkalmazott vezetési stílust különböztet meg a döntéshozatal, döntés-végrehajtás és a rugalmasság mentén. A négy stílus a bürokratikus, autokratikus, demokratikus és laissez-faire.
- A kontingencián alapuló irányzat a megfelelő vezetési stílus adott szituációhoz való alkalmazását hangsúlyozza, a vezetés az irányzat szerint fejleszthető és tanulható. Fiedler (1967) korábban bemutatott modellje mellett, House (1971) út-cél elmélete is ide sorolható. Az út-cél elmélet lényege, hogy a vezető iránymutatást és segítséget nyújt a csoporttagoknak a célhoz vezető út megtalálásához, mely során a csoporttagok szükségleteinek felismerése a vezető feladata. Négyféle vezetési stílust különböztethetünk meg: eredményorientált, participatív, irányító és támogató. Az eredményorientált vezető elvárásai magasak a csapattal szemben és a minél jobb teljesítmény elérését helyezi előtérbe. A részvételi vagy participatív stílus során a csoporttagok részt vesznek a döntéshozatal folyamatában, az irányító stílus esetében a vezető explicit utasításokkal irányít, a támogató vezető pedig a csapattagok szükségleteire koncentrál. A megfelelő stílus megválasztása az adott projektcsapat, a projekt külső és belső jellemzőinek és a projekt életciklus függvénye (Frame, 1985).
- A karizmán alapuló irányzat egyik fő elmélete a korábban már kifejtett tranzakciós és transzformatív vagy más néven átalakító vezetési stílus (Avolio & Bass, 2002; Bass, 1985). Az átalakító vezetési stílus előnyeit projekt szinten több kutató is vizsgálta (ld. pl. Kabore, Sane & Abo, 2021; Nauman, Musawir, Munir & Rasheed, 2021). Megállapítható, hogy ez a megközelítés kiváló minőségű kapcsolatot teremt a vezetők és a projektcsapat között, ami az inspirációnak, a kommunikációra szentelt figyelemnek és a motivációnak köszönhető. Ez pedig jelentős mértékben hozzájárul a teljesítményhez és a projektsikerhez.
- Az érzelmi intelligencián alapuló irányzat szerint a vezető érzelmi intelligenciája erőteljesen befolyásolja a vezetési képességét és a vezetett csapat teljesítményét, és inkább ennek a mértéke meghatározó a vezetési stílussal szemben. Az érzelmi

intelligencia négy dimenziójának, az önbizalom, önirányítás, kapcsolatkezelés és szociális tudatosság mentén hat vezetési stílust különböztetnek meg, melyek a látnok, fejlesztő/coach-típusú, kapcsolatépítő, demokratikus, példamutató (magas követelményeket állító) és parancsoló. Azonban fontos megjegyezni, hogy a tempót diktáló hajcsár és az utasító stílusok csak indokolt esetben alkalmazandóak, mivel más esetben negatív befolyással bírnak a csapatkohézióra. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002)

- A kompetencián alapuló irányzat az előző két irányzattal egyetemben a vezetést tanulhatónak tartja. Az irányzat arra helyezi a hangsúlyt, hogy a vezetőknek az intellektuális, vezetői és érzelmi kompetenciák helyzethez igazított arányával kell dolgozniuk a hatékony vezetés érdekében. Dulewicz és Higgs (2003) a három kompetenciacsoport alapján három vezetői stílust azonosít, melyek a kötelességtudó, involváló és a célorientált.

A projektmenedzsment nemzetközi szervezetének kézikönyve, a PMBOK, hat vezetési stílust azonosít, melyek a projektek vezetése során jellemzőek, ezek a laissez-faire, szolgáló, karizmatikus, transzformációs, tranzakciós és interakciós, mely az utóbbi háromnak a kombinációja (Project Management Institute, 2021). A szolgáló vezetésen kívül a felsorolt stílusok párhuzamba állíthatóak Müller és Turner (2010) irányzataira jellemző vezetési stílusaival. Összességében megállapítható, hogy Müller és Turner (2010) által azonosított irányzatok a korábban bemutatott általános menedzsment fókuszú vezetési stílus kutatásaival összecsengenek. Az utóbbi három irányzat a kortárs megközelítések közé sorolható, melyek alkalmazása a jelenlegi turbulens környezetben is jelentőséggel bír, azonban figyelembe kell venni az adott projekt, projektcsapat, beleértve a projektmenedzser jellemvonásait és tulajdonságait, a környezet és a szervezet adottságait (Cserhádi, 2023).

Összességében elmondható, hogy számos kutatás született a témában, melyek bizonyos szempontok alapján jellemző vezetési stílusokat azonosítottak projektmenedzserek körében, a szituáció, a projektadottságok és a résztvevők jellemzőit vizsgálva, melyek befolyással bírnak a vezetési stílusra (Whyte et al., 2022). Azonban a jelenleg egyre elterjedtebb felfogás szerint a vezetés vizsgálata és értelmezése során nem egy emberre, a vezetőre kellene helyezni a hangsúlyt, hanem az összes résztvevőre és követőre (Dalcher, 2022; Müller et al., 2018). A változó környezet, az érintettek növekvő összetettsége változó módszereket és megközelítéseket von maga után, melyek a vezetés felfogására is hatással vannak, és mindezek hatására előtérbe kerülnek a hatalom megosztására fókuszáló stílusok, mint a kiegyensúlyozott

és szocializált vezetés (balanced and socialized leadership), melyek a munkavállalói feljogosítást (empowerment) és a vezetés horizontális megközelítéseit, megosztott formáit teszik lehetővé a projektfeladatok hatékony elvégzése érdekében (Drouin, Müller, Sankaran & Vaagaasar, 2018; Nauman et al., 2021). Emellett, a komplex környezet és a gyors technológiai változások átalakítják a koordinációs és kommunikációs eszközöket és lehetőségeket, említve például a virtuális és hibrid vezetést. Ezek azonban nem csak a vezetési stílust befolyásolják, hanem az ahhoz szükséges jellemzőket és kompetenciákat is. A szakirodalom hiányossága továbbá, hogy legtöbbször nem különíti el a kezdő vagy gyakorlott, tapasztalt szakembereket és a projektek komplexitását (Floris & Cuganesan, 2019), illetve a kutatások eredményeiben a szervezeti és nemzeti kultúra gyakran nem kap elég jelentős szerepet (Müller & Turner, 2010).

2.4. Szervezeti kultúra

Az elmúlt években egyre nagyobb szerepet kapott többek között a vezetés kutatásában a vállalati vagy szervezeti kultúra, mivel jelentős mértékben hozzájárul a munkavállalók elkötelezettségéhez, hozzáállásához és a szervezet teljesítményéhez (Hogan & Coote, 2014). Schein (2004) értelmezésében a szervezeti kultúra egy csoport közös alapfeltevéseinek, értékeinek és hiedelmeinek rendszere, mely a külső alkalmazkodás és belső integráció problémáinak megoldása során alakult ki. Ezek alapján Schein (2004) három szintjét különbözteti meg a szervezeti kultúrának, melyek a tárgyiasult jelenségek, a vallott értékek és hiedelmek és az alapvető meggyőződések és feltevések szintje. Egy szervezeten belül kialakult kultúrát számos tényező befolyásolhat, ilyen például a történelem, iparág, a vállalat stratégiája, a vezetési stílus és a nemzeti kultúra (Allaire & Firsirotu, 1984; Ravasi & Schultz, 2006).

A szervezeti kultúra szakirodalmában számos modell létezik, ilyen például Deal és Kennedy (1982) modellje, mely a kockázatvállalás és a piaci környezet visszajelzésének érzékelésének gyorsasága mentén négy típust különböztet meg: keményfiús macsó kultúra, fogadj a cégre, dolgozz/játssz keményen és a folyamatkultúra. Handy (1993) sem emeli ki elemzése során a szervezetet a gazdasági környezetből, és azonosítja az erő (hatalom), szerep, feladat és személy típusú kultúrákat, ahol az elnevezések arra utalnak, hogy a szervezet működése során mire helyezi a hangsúlyt. Quinn (1988) modellje szintén két dimenzió alapján rendszerezi a szervezeti kultúrák típusait, melyben azt vizsgálta, hogy milyen értékeket tart szem előtt a szervezet a hatékonyság elérése érdekében. Az egyik tengelyen a rugalmasságot és kontroll

mértékét méri, a másik tengely pedig a külső és belső orientációt, melyek alapján négy kultúra típust különböztet meg: klán, hierarchia, piac és adhokrácia.

Az eddig bemutatott modellekben közös, hogy a szervezeti kultúra vizsgálata során a szervezetet a környezet fényében elemzik, ez azért elengedhetetlen, mert a nemzeti kultúra erős befolyással bír a gazdasági környezetre és az emberekre egyaránt. Hofstede (1991) a kultúra olyan aspektusait kereste, melyek befolyásolják a gazdasági viselkedést. Hofstede (1991) szerint az értékek kiemelkedő szerepet játszanak, mivel a viselkedés, az attitűd és a hiedelmek erős értéktartalommal bírnak, így azok változása befolyásolja a magatartást. Ezek alapján a nemzeti kultúra meghatározására hat dimenziót különít el, melyek a hatalmi távolság, individualizmus vagy kollektívizmus, maszkulinitás vagy femininitás, bizonytalanságkerülés, hosszú vagy rövid távú orientáció és a kultúra megengedő vagy elnéző mivolta. Két kulcsdimenzió, a bizonytalanságkerülés és a hatalmi távolság alapján négy szervezeti kultúratípust azonosít Hofstede (1991): piac, jól olajozott gépezet, család és piramis.

2.4.1. Kultúra kapcsolata a vezetéssel és a vezetési stílussal

Számos kutató foglalkozott a kultúra és a vezetés kapcsolatával, országspecifikus és kultúrák közötti összehasonlító tanulmányok is a két tényező közötti szoros kapcsolatot hangsúlyozza (House, Wright & Aditya, 1997). A vezetés egyik legfontosabb funkciója a szervezeti kultúra kialakítása és fenntartása, melyhez szükség van egy csoportra, akik a kialakult kulturális elemeket hordozni és terjeszteni fogják a szervezeten keresztül (Schein, 2004). Trice és Beyer (1991) emellett a szervezet növekedésével párhuzamban a vezetés feladatának tekinti a kultúra megújítását is. Ezzel szemben más elméletek szerint a vezetés kevés befolyással bír a kultúrára, mivel az annak a tárgyiasult eleme, azonban ezek az elméletek sem vitatják a kettő közötti szoros kapcsolatot (pl. Hatch, 1993).

Másik oldalról fontos megérteni a kultúra hatását a vezetésre és vezetési stílusokra, mivel ez alapján sokkal szélesebb képet kaphatunk arról, hogy adott kultúrákban vagy több kultúrát érintő szituációkban milyen módszerek biztosítják a hatékonyságot. Ehhez viszont a változók sokkal szélesebb körét szükséges bevonni az elemzésekbe, mint például a történelem, etnikai háttér, nyelv és a politikai rendszerek (Dorfman, 1996; Triandis, 1993). Ezek alapján elmondható, hogy a társadalmi normák, értékek, ideológiák, illetve az ország sajátos kulturális hagyományai közvetlen hatást gyakorolnak a vezetésre, mely különbséget tesz a társadalmak

között (Lammers & Hickson, 1979). A társadalmak és nemzetek közötti kulturális eltérés kutatásának egyik legismertebb eszköze, a Hofstede (1991) dimenzióit kiegészítő GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness) projekt, mely több, mint 50 nemzet esetén vizsgálja a kulturális dimenziók hatásait a szervezeti működésben és vezetésben (House et al., 1999). A kilenc dimenzió a következő:

1. Bizonytalanságkerülés, annak mértékét jelzi, hogy egy társadalom vagy szervezet tagjai mennyire támaszkodnak a kulturális elemekre, mint például a normákra, rituálékra, hogy csökkentsék a jövő kiszámíthatatlanságát.
2. Hatalmi távolság alatt a hatalom egyenlőtlen eloszlását értjük egy szervezetben vagy társadalomban.
3. Társadalmi kollektívizmus esetén azt vizsgálják, hogy mennyire ösztönzik és jutalmaznak a kollektív javak társadalomban való elosztását.
4. Csoporton belüli kollektívizmus azt tükrözi, hogy milyen mértékű a büszkeség, lojalitás és összetartás kifejezésének mértéke.
5. Nemek közötti egyenlőség alatt a társadalom vagy szervezet mennyiben igyekszik csökkenteni a nemek közötti egyenlőtlenségeket és megkülönböztetést.
6. Az asszertivitás dimenzió arra utal, hogy az emberek viselkedése agresszív, konfrontatív és asszertív-e.
7. Jövőorientáltság mérése során azt vizsgálják, hogy a szervezetben vagy társadalomban az emberek mekkora hangsúlyt fektetnek a tervezésre és a jövőbe való befektetésre.
8. A teljesítményorientáltság azt jelenti, hogy egy társadalom vagy szervezet milyen mértékben jutalmazza és ösztönzi a csoportos teljesítmény javítására való törekvést.
9. Emberorientáltság vagy Humánorientáltság pedig annak mértékét jelzi, hogy az emberek a vizsgált közegben mennyire jutalmaznak és ösztönzik az olyan tulajdonságokat, mint például a gondoskodást, igazságosságot és önzetlenséget (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002).

Összességében megállapítható, hogy a nemzeti kultúra, a társadalmi értékek, szokások és normák befolyásolják a vállalati kultúrát a szervezet tagjain keresztül. A nemzeti és szervezeti kultúra pedig hatással van a vezetőkre, akik pedig a szervezet működése során alakítják a tagok nézeteit, értékeit és magatartását, így a vállalati kultúrát is (House, Wright & Aditya, 1997).

2.4.2. Kultúra hatása a projektekben

A szervezetek működése során tehát nagy jelentőséggel bírnak a kulturális aspektusok, mivel a projektek egy szervezet keretein belül valósulnak meg, így a nemzeti kultúra és az adott vállalat szervezeti kultúrája a projektek vezetésére is hatással van. Emellett, a globalizáció, a technológiai változás és a turbulens gazdasági környezet hatására egyre elterjedtebbek az olyan projektek, ahol a projektcsapat kulturálisan nem homogén, illetve a projektet megvalósító vállalat külföldi (Anglani et al., 2023).

A kultúra látható és érzékelhető dimenzióin kívül vannak olyan aspektusok, amelyek a viselkedés és magatartás alapvető részeiben nyilvánulnak meg. Így az egyén által tanult és érzékelt kultúra befolyásolhatja a munkavégzés sebességét, a döntéshozatali folyamatokat és a megfelelő tervezés nélküli cselekvésre való hajlamot, ami konfliktusokhoz és stresszhez vezethet a szervezeteken belül. Ez negatív hatással lehet a projektvezetők és a csapatok teljesítményére (Project Management Institute, 2021), ezért is kifejezetten fontos a vezetési stílus megválasztásakor kulturális tudatossággal figyelembe venni a fenti szempontokat (Huang, 2016; Müller & Turner, 2005). Emellett fontos megjegyezni, hogy a kultúra a vezetők megítélését is befolyásolja, azaz kit tekintenek vezetőnek és milyen vezetési stílust követnek a csoporttagok (Rossberger & Krause, 2015; Takahashi, Ishikawa & Kanai, 2012). Livermore, Van Dyne és Ang (2012) a kulturális intelligencia jelentőségét hangsúlyozzák a témában. A kulturális intelligencia arra utal, hogy egy vezető milyen mértékben érti és veszi figyelembe viselkedése és döntései során a kultúra egyénre gyakorolt hatásait. A projektvezetők esetében is elengedhetetlen szerepet játszik, hogy könnyen át tudják hidalni a kulturális különbségekből adódó problémákat, többek között a projekt érintettjeivel való kommunikáció során. A kulturális különbségek ismeretével elkerülhetőek vagy minimalizálhatóak az abból fakadó konfliktusok és félreértések, melyek megnehezíthetik vagy ellehetetleníthetik a projekt realizálását (Suda, 2007).

3. A kutatás

3.1. A kutatás célja

A szakirodalmi áttekintés alapján összességében elmondható, hogy kevesen vizsgálják a kultúra vezetési stílusra gyakorolt hatását projektkörnyezetben. Hofstede (1991) azonban megállapította, hogy bizonyos kulturális dimenziók befolyással bírnak az egyének gazdasági viselkedésére, így a szervezetek működésére és a vezetésre is. Emellett, Müller és Turner (2010) alapján elmondható, hogy a projektvezető által alkalmazott vezetési stílus megválasztása koherens a kulturális elemekkel. Ezek alapján a kutatás célja, hogy azonosítsa, van-e összefüggés a társadalomban és szervezetekben fellelhető kulturális dimenziók és a projektmenedzserek által alkalmazott vezetési stílus között. Ezen belül feltárja, hogy mely kulturális dimenziók érvényesülnek a vezetési stílus megválasztásában, és ezen dimenziók hogyan befolyásolják a projektvezetők domináns vezetési stílusát.

3.2. Kutatási filozófia és kutatási kérdés

Az áttekintet szakirodalom és a kutatás célja alapján a következő kutatási kérdés került meghatározásra:

Hogyan befolyásolják a kulturális dimenziók a projektmenedzserek vezetési stílusát?

A kutatás során három vezetési stílus kerül elemzésre, melyek jellemzői tisztán elkülöníthetők egymástól. Az autokratikus vezetési stílus során a vezető erős kontrollt gyakorol a csoporttag felett a munkavégzés során, a döntéseket egyedül hozza meg, míg a demokratikus vezető az együttműködést és kreativitást helyezi előtérbe. A laissez-faire vezetési stílus jellemzője, hogy a vezető csak névlegesen van jelen, a döntéseket a csoporttagok hozzák meg (Lewin, Lippitt & White, 1939). Ezek alapján a következő hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

H1: A bizonytalanságkerülés hatással van az autokratikus vezetési stílusra.

H2: A csoporton belüli kollektívizmus mértéke hatással van a demokratikus vezetési stílusra.

H3: Az asszertivitás hatással van a laissez-faire vezetési stílusra.

A kutatási kérdésből levezetett hipotézisek ismérvek közötti összefüggést vizsgálnak. A kutatás leíró jellegű, az adott vezetési stílus és kilenc azonosított kulturális dimenzió kapcsolatát tárja fel.

3.3. A kutatás alapjául szolgáló minta

A minta alapját az infokommunikációs iparágban tevékenykedő multinacionális cégek projektmenedzserei adták. Az iparág kiválasztását az indokolta, hogy a gyors technológiai változások turbulens környezetet teremtenek, melyben gyorsan kell alkalmazkodni a piaci igények változásához és a technológia fejlődéséhez. A multinacionális cégek jelentősége abban nyilvánul meg, hogy ezekben a szervezetekben gyakran kulturális szempontból heterogén a munkaerő összetétele, mely felveti a kulturális elemek vezetésre kifejtett hatásának kérdését.

A kutatás során releváns tapasztalattal rendelkező projektmenedzserek céloztam meg, annak érdekében, hogy minél pontosabb információt kaphassak a témában. A projektvezetésben szerzett jártasság jobb rálátást biztosít az egyén saját vezetési stílusának megítélésére azáltal, hogy munkája során rendszeres visszajelzést kap az alkalmazott módszerekről a különböző projekteken más összetételű, egyedi projektcsapatok irányítása során.

A kutatás alapjául eredetileg a Magyar és Deutsche Telekom, az Ericsson, a Nokia és a Microsoft vállalatok meghatározott célcsoportba tartozó munkatársai szolgáltak, mivel ezeknél a vállalatoknál a projektmenedzser populáció jelentős számú. A vártnál azonban kevesebb válasz érkezett, így szükséges volt a kutatást kiterjeszteni, egyéb releváns cégek bevonásával az iparágon belül.

3.4. Kutatásmódszertan

A primer kutatás alapját kérdőív adta, mely három nagyobb részre volt tagolva: kulturális dimenziók, vezetési stílus és demográfia. Az első két szakasz a későbbiekben kerül kifejtésre. A demográfiai adatokat felölelő szakasz a válaszadók neme, életkora, legmagasabb iskolai végzettsége, nemzetisége és munkavégzésének helye mellett szakmai kérdéseket is tartalmazott, mint a projektmenedzsmentben szerzett tapasztalat, jártasság, képzés és tanúsítványok. Emellett, a kultúra vizsgálata szempontjából releváns kérdések a projektmenedzsment során használt elsődleges nyelvre, a vezetett projektcsapatok nemzetiség és anyanyelv szerinti heterogenitására vonatkoztak.

A kutatási kérdés megválaszolásához a kérdőív egyes részeredményeinek összevetése, leíró statisztikai elemzés és három lineáris regressziós modell alapján elvégzett hipotézisvizsgálat szolgált, amelyeket az SPSS 29.0.1 rendszerben végeztem el. A regressziós modellek esetében a függő változó a vezetési stílus, a magyarázó változók pedig a kilenc kulturális dimenzió, a

minta limitált mérete miatt a szignifikanciaszint 10%, a modell magyarázó erejét az R^2 határozta meg. A regresszió a legkisebb négyzetek módszerével dolgozik, mely a változók eloszlásától függetlenül konzisztens, így eltekinthetünk a vizsgált változók eloszlásának elemzésétől. A regressziós modell alapján azok a szignifikáns kulturális dimenziók kerültek meghatározásra, melyek az egyes vezetési stílus alkalmazásának mértékét pozitívan vagy negatívan befolyásolják, mely alapján a felállított hipotézisek kiértékelésre kerültek.

3.4.1. Kulturális dimenziók

A kulturális elemek vizsgálatának alapját Northouse (2016, pp. 459-463) validált Kulturális Dimenziók Kérdőíve adja, mely a GLOBE tanulmány rövidített változata, melynek során kilenc kulturális dimenzió kerül elemzésre (House et al., 1999). A kérdőív a kutatás célját abból a szempontból segíti, hogy a vizsgált kulturális elemek hatással vannak a gazdasági viselkedésre, így magára a vezetésre is (Hofstede, 1991; House et al., 1999). A Kulturális Dimenziók Kérdőív alkalmazásának célja, hogy a dimenziókat értékelő kérdésekre adott válaszok és a Vezetési Stílus Kérdőív eredményeinek összevetésével a projektvezetés szempontjából releváns dimenziókról tisztább képet kaphassunk.

A kérdőívben mért kilenc dimenzió a következő: bizonytalanságkerülés, hatalmi távolság, társadalmi/intézményi kollektívizmus, csoporton belüli kollektívizmus, nemek közötti egyenlőség, asszertivitás, jövőorientáltság, teljesítményorientáltság és emberorientáltság. Mind a kilenc dimenzió két-két állítás megítélésével kerül értékelésre. Northouse (2016, pp. 459-463) kérdőívében az állítások értékelésére szolgáló skála két végpontja nem egységes, vagy az egyetértés mértékét kell megadni, vagy két egymással ellentétes fogalom között kell a válaszadónak a véleményüket megjelölni. A kérdőív gördülékeny kitöltése és a könnyebb megértése érdekében a skálákat egységesítettem, így a résztvevők a válaszaikat egy egytől hétig terjedő skálán adták meg, ahol az egyes érték az „Egyáltalán nem értek egyet”, a hetes érték pedig a „Teljesen egyetértek” hozzáállást tükrözi. A válaszok kiértékeléséhez a dimenzióként adott válaszok számtani átlagolása szükséges.

3.4.2. Vezetési stílus

A vezetési stílust vizsgáló szakaszt Northouse (2018, pp. 164-165) validált Vezetési Stílus Kérdőíve adja, mely Lewin, Lippitt és White (1939) által azonosított autokratikus, demokratikus és laissez-faire típusú vezetési stílusok alkalmazásának arányát méri. A kérdőív megfelelő alapot ad a vezetési stílus és a kulturális elemek közötti összefüggés vizsgálatához, mivel nem csak bekategorizálja a résztvevőket, és egy adott domináns vezetési stílust határoz meg, hanem a három stílus egymáshoz viszonyított arányát is megadja. Ez jelentős szempontja a kutatásnak, mivel elengedhetetlen a szituációfüggőség figyelembevétele egyedi, kulturálisan diverz projektek vezetése során.

A kérdőív tizennyolc kérdést tartalmaz, melyek általános állításokat tartalmaznak a vezetett csapatról és vezetés során felmerülő szituációkról, mint például a követők döntéshozatali folyamatba való bevonásának mértéke vagy a munkavégzés felügyeletének és irányításának mértéke. A résztvevők válaszaikat egy egytől ötig terjedő skálán adták meg, ahol az egyes érték az „Egyáltalán nem értek egyet”, míg az ötös érték a „Teljes mértékben egyetértek” választási lehetőségeket reprezentálja. A három vezetési stílushoz hat-hat kérdés tartozik, melyek véletlenszerű sorrendben követik egymást. A projektmenedzserek által alkalmazott vezetési stílusok arányának kiértékelése során a résztvevők által adott pontszámok stíluscsoportonként kerülnek összegzésre. Az összegzett pontszám értéke az adott vezetési stílus mértékét adja meg: nagyon alacsony (6-10), alacsony (11-15), mérsékelt (16-20), magas (21-25) vagy nagyon magas (26-30). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a projektvezető mely vezetési stílusokat milyen mértékben alkalmazza munkája során.

3.5. Kutatás limitációi

A kutatás a minta és az alkalmazott módszertan szempontjából is korlátozott. A minta nagysága nem megfelelő ahhoz, hogy messzemenő következtetéseket vonhassunk le, ugyanezen okból kifolyólag a minta nem nevezhető reprezentatívnak, mivel nem tükrözi pontosan az iparági sajátosságokat. A kutatást érdemes újra tesztelni szélesebb körben, melyhez a mintát vertikálisan és horizontálisan is szükséges tovább bővíteni. További korlátozó tényező, hogy a kutatás csak magyarországi viszonylatban vizsgálja az elemzés tárgyát, érdemes lenne a továbbiakban a kutatást a magyarországi és a külföldi leányvállalatok összehasonlítására kiterjeszteni.

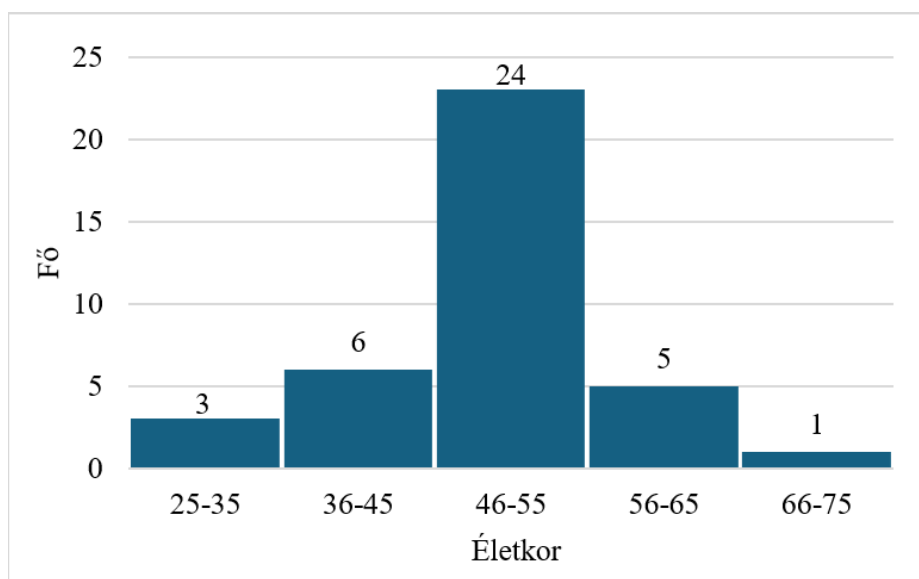
3.6. A kutatás eredményei

A kérdőív kitöltését 39 résztvevő fejezte be, a kutatás eredményei a válaszaik alapján a demográfia, kulturális dimenziók, a vezetési stílusok leíró statisztika, kereszttáblák és a regressziós modellek kiértékelése alapján kerülnek bemutatásra.

3.6.1. Demográfiai adatok

A demográfiára vonatkozó kérdéseket felölelő szakasz elemzése alapján elmondható, hogy a 39 kitöltő közül 27 fő férfi, 12 fő nő volt. Az átlagéletkor férfiak esetében 49, a nők esetében pedig 48 év, a legfiatalabb kitöltő életkora 29, míg a legidősebbé 73 év. A kérdőívet kitöltők életkor szerinti megoszlása az 1. ábrán látható.

1. ábra: A kitöltők életkor szerinti megoszlása



Forrás: saját szerkesztés

Egy amerikai és egy magyar-kolumbiai kivételével az összes kitöltő nemzetisége magyar, egy-egy résztvevő Spanyolországban és Németországban, a maradék 37 fő Magyarországon vállal jelenleg munkát. A kitöltők közel kétharmada mesterdiplomával rendelkezik, 10 főnek alapfokú egyetemi végzettsége van, két főnek pedig a középiskola a legmagasabb végzettsége. Ezzel szemben a résztvevők megközelítőleg 67%-a nem végzett el projektmenedzsment tárgyú órát tanulmányai során. A válaszadók kétharmada részt vett projektmenedzsment témájú formális képzésen jelenlegi vagy korábbi munkáltatójánál, és 22 fő rendelkezik valamilyen projektmenedzsment bizonyítvánnyal vagy tanúsítvánnyal. A legkevesebb tapasztalattal

rendelkező ember három éve vezet projekteket, míg a mintában szereplő legtapasztaltabb egyén 30 éve, a megkérdezettek átlagos tapasztalata a projektvezetésben 16 év, a tapasztalat szórása 7,2 év. A válaszadók közel 40%-a szakértői szintre értékeli a tudását, szintén közel 40%-a pedig haladónak. A megkérdezettek közül 34 fő vezet rendszeresen olyan projektcsapatot, melyben együtt dolgoznak más nemzetiségű és anyanyelvű kollégákkal. A kutatásban részt vevő projektmenedzserek közel kétharmada elsődlegesen az angol, közel egyharmada a magyar nyelvet használja a mindennapokban, míg egy-egy ember esetében a munkavégzés elsődleges nyelve a német vagy a spanyol.

3.6.2. Kulturális dimenziók vizsgálatának eredményei

A kultúra dimenziói nem mutatnak szignifikáns kapcsolatot a demográfiai paraméterekkel. A kilenc kulturális elem megítélése a résztvevők körében leíró statisztikai elemzéssel került kiértékelésre, melynek eredményét a 2. és 3. táblázat tartalmazza. Az Asszertivitás és Jövőorientáltság dimenziók nem mutatnak kiugró értékeket, a válaszadók összességében inkább egyetértenek a két kulturális elem mondanivalójával, miszerint az emberek asszertívan viselkednek a társadalomban és foglalkoznak a jövő megtervezésével. A Teljesítményorientáltság megítélése sem mutat kiugró értékeket, a válaszok megosztottak, de többnyire pozitívak.

2. táblázat: Kulturális dimenziók leíró statisztikai elemzése (A)

	<i>Bizonytalanságkerülés</i>	<i>Hatalmi távolság</i>	<i>Intézményi kollektívizmus</i>	<i>Csoporton belüli kollektívizmus</i>
Várható érték	3,9744	4,1346	4,2051	5,4615
Standard hiba	0,2061	0,0745	0,1506	0,1355
Medián	4,00	4,00	4,50	5,50
Módusz	4,00	4,00	4,50	6,00
Szórás	1,2873	0,4654	0,9405	0,8459
Minta varianciája	1,6572	0,2166	0,8844	0,7156
Csúcsosság	-0,61	2,74	-0,87	-0,70
Ferdeség	0,17	1,65	-0,10	-0,25
Tartomány	5,00	2,00	3,50	3,00
Minimum	1,50	3,50	2,50	4,00
Maximum	6,50	5,50	6,00	7,00

Forrás: saját szerkesztés

3. táblázat: Kulturális dimenziók leíró statisztikai elemzése (B)

	<i>Nemek közötti egyenlőség</i>	<i>Asszertivitás</i>	<i>Jövő- orientáltság</i>	<i>Ember- központúság</i>	<i>Teljesítmény- orientáltság</i>
Várható érték	3,5769	3,9551	4,1731	3,8397	4,3333
Standard hiba	0,1328	0,0661	0,1408	0,0577	0,1765
Medián	3,75	4,00	4,25	4,00	4,50
Módusz	4,00	4,00	4,25	4,00	4,00
Szórás	0,8295	0,4131	0,8795	0,3604	1,1022
Minta varianciája	0,6880	0,1706	0,7735	0,1299	1,2149
Csúcsosság	-0,73	1,65	2,23	0,54	-0,70
Ferdeség	-0,10	0,60	-1,09	0,05	-0,30
Tartomány	3,25	2,00	4,50	1,75	4,00
Minimum	2,00	3,00	1,25	3,00	2,00
Maximum	5,25	5,00	5,75	4,75	6,00

Forrás: saját szerkesztés

A Bizonytalanságkerülésre adott válaszok tartománya széles, a szórás ennél a dimenziónál a legnagyobb, vagyis a válaszok itt térnek el átlagosan a legnagyobb mértékben az átlagtól, és majdnem az egész skálát felölelik. Ezzel szemben az Emberközpontúság dimenzió válaszai nagyon szűk skálát fednek le, a megkérdezettek semlegesek vagy inkább nem értenek egyet azzal, hogy az emberek törődnek egymással a társadalomban.

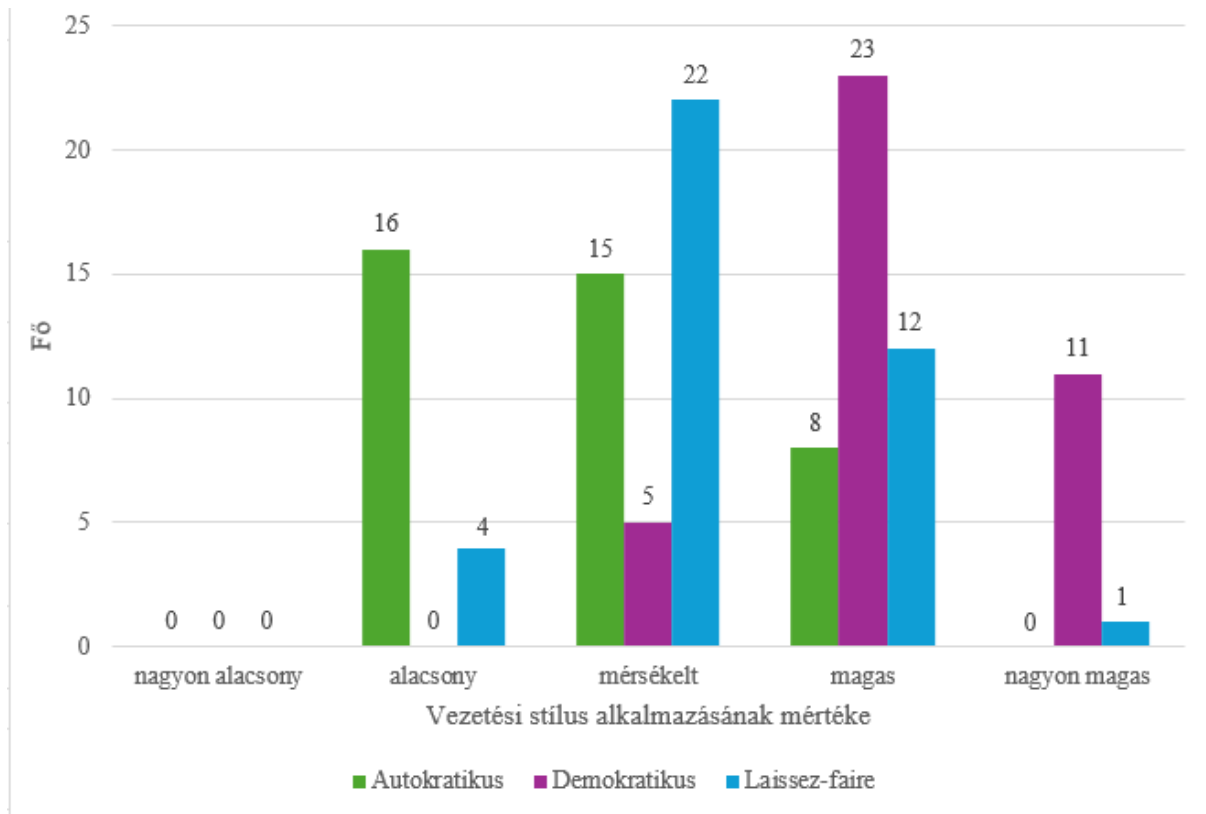
A Hatalmi távolság válaszainak eloszlása csúcsosabb, mint a normál eloszlás, és ennek a dimenzióknak az eloszlása ferde a leginkább, az adatok szűk tartományban helyezkednek el, és inkább a hatalmi távolság meglétére irányulnak. Az Intézményi kollektívizmus esetén megosztottabbak a vélemények, a válaszok eloszlása laposabb, mint a normál eloszlás.

A Csoporton belüli kollektívizmus magas medián és várható értéke azt jelzi, hogy a válaszadók úgy értékelik, hogy a társadalomban nagy hangsúly van a csoporthoz való lojalitáson és a szolidaritáson. A Nemek közötti egyenlőség várható értéke és mediánja ezzel szemben alacsony, a kutatásban résztvevők inkább nem értenek egyet azzal, hogy a társadalomban a férfiak és nők egyenlők.

3.6.3. Vezetési stílusok vizsgálatának eredményei

A vezetési stílust mérő szakasz válaszainak összegzése alapján a 2. ábrán szemléltetett arányok figyelhetőek meg.

2. ábra: Vezetési stílusok aránya



Forrás: saját szerkesztés

A 2. ábra alapján elmondható, hogy a kitöltők körében leggyakrabban és legnagyobb mértékben alkalmazott vezetési stílus a demokratikus, a második helyen pedig a laissez-faire stílus áll. A demokratikus vezetési stílus minden esetben jelentős szerepet játszik, a projektvezetők mindegyike legalább mérsékelt szinten alkalmazza. A laissez-faire stílus alkalmazása közepesen gyakori, míg az autokratikus vezetés mértéke inkább alacsony vagy mérsékelt a kutatásban részt vevők körében. A nemek szerinti elemzés azt mutatja, hogy a demokratikus stílus esetében kis eltérés figyelhető meg a nők és a férfiak között, a laissez-faire stílus inkább a nőkre, míg az autokratikus inkább a férfiakra jellemző.

Legmagasabb iskolai végzettség szerint jelentős különbségek mutatkoznak, a középiskolai végzettséggel rendelkezők esetében mindhárom vezetési stílus a mérsékelt kategóriába esik. A csak alapszakot végzettek értékei már jobban eltolódnak a demokratikus és laissez-faire vezetési stílusok felé, míg az autokratikus stílus mértéke az alacsony kategóriához közelít. A

mesterdiplomások esetében a demokratikus vezetési stílus mértéke átlagosan a magas és nagyon magas mérték közé tehető, míg a laissez-faire mérsékelte, az autokratikus stílus alkalmazása pedig közel alacsonnyá válik.

A projektmenedzsment témájú tanulmányok, a képzés és tanúsítvány vagy bizonyítvány szerzése nem befolyásolja a preferált vezetési stílus megválasztását. Ezen három változó szerinti elemzés eredménye megegyezik a vezetési stílusok arányát leíró 2. ábrával, miszerint a domináns vezetési stílus a demokratikus, ez után következik a laissez-faire, és az autokratikus a legkisebb mértékben alkalmazott megközelítés.

A vezetési stílusok és a tapasztalat kapcsolatának elemzése alapján elmondható, hogy a kezdők körében átlagosan az autokratikus stílus alacsony, míg a másik két vezetési stílus mérsékelt és a magas kategóriák közé esik. A középhaladók és haladók között elhanyagolható mértékű eltérés figyelhető csak meg, esetükben a vezetési stílusok aránya egyre inkább a demokratikus és laissez-faire felé tolódik, míg a szakértők átlagosan magas - nagyon magas mértékben demokratikus, mérsékeltén laissez-faire és alacsony mértékben autokratikus vezetési stílust alkalmaznak.

3.6.4. Regressziós modellek eredményei

A kulturális dimenziók vezetési stílusra gyakorolt hatásainak elemzésére három lineáris regressziós modellt alkalmaztam, melyekben a függő változó az adott, vizsgált vezetési stílus, a magyarázó változók pedig a kilenc kulturális dimenzió: Bizonytalanságkerülés, Hatalmi távolság, Intézményi kollektívizmus, Csoporton belüli kollektívizmus, Nemek közötti egyenlőség, Asszertivitás, Jövőorientáltság, Emberközpontúság és Teljesítményorientáltság. A minta kis elemszáma miatt 10%-os szignifikanciaszint alatt értelmezem szignifikánsnak a dimenziókat, az elemzés alapján pedig kiértékelésre kerültek a felállított hipotézisek

Az első regressziós modell a kulturális elemek autokratikus vezetési stílusra gyakorolt hatását tárja fel, melyet a 4. táblázat tartalmaz.

4. táblázat: Regressziós statisztika – Autokratikus vezetési stílus

Regressziós statisztika – Autokratikus						
r értéke	0,5156					
r-négyzet	0,2659					
Korrigált r-négyzet	0,0381					
Standard hiba	3,8742					
Megfigyelések	39					
VARIANCIAANALÍZIS						
	df	SS	MS	F	F szignifikanciája	
Regresszió	9	157,6531	17,5170	1,1671	0,3515	
Maradék	29	435,2700	15,0093			
Összesen	38	592,9231				
	Koefficiensek	Standard hiba	t érték	p-érték	Alsó 95%	Felső 95%
Tengelymetszet	-3,9984	12,8970	-0,3100	0,7588	-30,3757	22,3788
Bizonytalanságkerülés	-1,0322	0,5740	-1,7983	0,0826	-2,2062	0,1418
Hatalmi távolság	1,8177	1,5958	1,1391	0,2640	-1,4461	5,0815
Intézményi kollektívizmus	0,1420	0,8017	0,1771	0,8606	-1,4977	1,7817
Csoporton belüli kollektívizmus	-0,4165	0,9836	-0,4234	0,6751	-2,4281	1,5951
Nemek közötti egyenlőség	1,5682	0,8417	1,8631	0,0726	-0,1533	3,2896
Asszertivitás	1,3435	1,7164	0,7828	0,4401	-2,1669	4,8540
Jövőorientáltság	1,3435	1,0298	1,3046	0,2023	-0,7626	3,4496
Emberközpontúság	0,1244	1,8781	0,0662	0,9476	-3,7168	3,9656
Teljesítményorientáltság	0,4672	0,7383	0,6328	0,5318	-1,0428	1,9773

Forrás: saját szerkesztés

Az autokratikus vezetési stílus és a kulturális dimenziók regressziós modelljének magyarázó ereje, azaz az r-négyzet értéke 0,2659, tehát a modell 26,59%-ban magyarázza az autokratikus stílusban megfigyelhető változásokat. A modellben r értéke 0,5156, tehát a független változók együttesen, átlagosan 51,56%-ban magyarázzák az autokratikus stílus alakulását. 10%-os szignifikancia szint mellett két kulturális dimenzió szignifikáns, melyek p-értéke kisebb, mint 0,1. Ezek a dimenziók a Bizonytalanságkerülés ($p=0,0826$) és a Nemek közötti egyenlőség ($p=0,0726$). A Bizonytalanságkerüléshez tartozó koefficiens negatív, ami azt jelenti, hogy minél nagyobb a bizonytalanság elkerülésének mértéke, annál kisebb lesz az autokratikus vezetési stílus pontszáma. Ezzel szemben a Nemek közötti egyenlőség koefficiense pozitív, így a két változó együtt növekszik vagy csökken. Ez alapján H1: A bizonytalanságkerülés hatással van az autokratikus vezetési stílusra. elfogadásra került, mivel az autokratikus vezetési stílus esetén a bizonytalanságkerülés szignifikáns változó a vizsgált szignifikanciaszinten.

Az 5. táblázat a demokratikus vezetési stílus és a kilenc kulturális dimenzió kapcsolatát szemlélteti.

5. táblázat: Regressziós statisztika – Demokratikus vezetési stílus

Regressziós statisztika - Demokratikus						
r értéke	0,5122					
r-négyzet	0,2623					
Korrigált r-négyzet	0,0334					
Standard hiba	2,7747					
Megfigyelések	39					
VARIANCIAANALÍZIS						
	df	SS	MS	F	F szignifikanciája	
Regresszió	9	79,3938	8,8215	1,1458	0,3644	
Maradék	29	223,2729	7,6991			
Összesen	38	302,6667				
	Koefficiensek	Standard hiba	t érték	p-érték	Alsó 95%	Felső 95%
Tengelymetszet	8,2290	9,2369	0,8909	0,3803	-10,6626	27,1205
Bizonytalanságkerülés	0,2777	0,4111	0,6755	0,5047	-0,5631	1,1185
Hatalmi távolság	1,6046	1,1429	1,4039	0,1710	-0,7330	3,9421
Intézményi kollektívizmus	-0,0579	0,5742	-0,1009	0,9203	-1,2323	1,1165
Csoporton belüli kollektívizmus	1,1579	0,7044	1,6438	0,1110	-0,2828	2,5987
Nemek közötti egyenlőség	0,3157	0,6028	0,5236	0,6045	-0,9173	1,5486
Asszertivitás	-0,8605	1,2293	-0,7000	0,4895	-3,3747	1,6537
Jövőorientáltság	0,5826	0,7375	0,7900	0,4360	-0,9258	2,0911
Emberközpontúság	0,0293	1,3451	0,0217	0,9828	-2,7218	2,7803
Teljesítményorientáltság	0,3115	0,5288	0,5890	0,5604	-0,7700	1,3930

Forrás: saját szerkesztés

A regressziós modellben r-négyzet 0,2623, ez alapján elmondható, hogy a demokratikus vezetési stílus pontszámának alakulását a modell 26,23%-ban magyarázza. A független változók a demokratikus stílus változását együttesen, átlagosan 51,22%-ban magyarázzák, amely abból adódik, hogy r értéke 0,5122. Ebben az esetben 10%-os szignifikanciaszinten egyik kulturális dimenzió sem szignifikáns, a szignifikancia hiánya valószínűleg a kis mintanagyságnak tulajdonítható, túl sok a zaj az adatokban. 15%-os szignifikanciaszinten azonban $p=0,1110$ értékkel a Csoporton belüli kollektívizmus szignifikánsnak mondható. A dimenzió koefficiense pozitív, tehát minél erőteljesebb a csoport összetartása, lojalitása és szolidaritása, annál nagyobb mértékű lesz a demokratikus vezetési stílus alkalmazása. A szignifikanciaszint bővítésével H2: A csoporton belüli kollektívizmus mértéke hatással van a demokratikus vezetési stílusra elfogadásra kerül. A szignifikanciaszint bővítése jelen esetben a minta limitáltsága miatt indokolt.

A 6. táblázat az utolsó vizsgált vezetési stílus, a laissez-faire és a kulturális dimenziók kapcsolatának elemzését tartalmazza.

6. táblázat: Regressziós statisztika – Laissez-faire vezetési stílus

Regressziós statisztika – Laissez-faire						
r értéke	0,5688					
r-négyzet	0,3235					
Korrigált r-négyzet	0,1136					
Standard hiba	2,9527					
Megfigyelések	39					
VARIANCIAANALÍZIS						
	df	SS	MS	F	F szignifikanciája	
Regresszió	9	120,9125	13,4347	1,5410	0,1806	
Maradék	29	252,8311	8,7183			
Összesen	38	373,7436				
	Koefficiensek	Standard hiba	t érték	p-érték	Alsó 95%	Felső 95%
Tengelymetszet	4,6092	9,8293	0,4689	0,6426	-15,4940	24,7124
Bizonytalanságkerülés	-0,2197	0,4375	-0,5023	0,6193	-1,1145	0,6750
Hatalmi távolság	2,3108	1,2162	1,9000	0,0674	-0,1767	4,7982
Intézményi kollektívizmus	-0,7814	0,6110	-1,2789	0,2111	-2,0311	0,4683
Csoporton belüli kollektívizmus	-0,0385	0,7496	-0,0514	0,9594	-1,5716	1,4946
Nemek közötti egyenlőség	1,0738	0,6415	1,6739	0,1049	-0,2382	2,3858
Asszertivitás	2,5606	1,3082	1,9574	0,0600	-0,1149	5,2361
Jövőorientáltság	-0,1643	0,7848	-0,2094	0,8356	-1,7695	1,4409
Emberközpontúság	-1,1571	1,4314	-0,8084	0,4255	-4,0846	1,7704
Teljesítményorientáltság	0,1260	0,5627	0,2239	0,8244	-1,0249	1,2769

Forrás: saját szerkesztés

A laissez-faire vezetési stílus és a kulturális dimenziók esetében a regressziós modell magyarázó ereje, az r-négyzet 0,3235, tehát a laissez-faire vezetési stílus mértékének változását a modell 32,35%-ban magyarázza, mely a legjobb érték a három vezetési stílus regressziós modelljei közül. Az r értéke 0,5688, mely alapján elmondható, hogy a kulturális dimenziók együttesen, átlagosan 56,88%-ban magyarázzák a laissez-faire stílus alakulását. Ebben a regressziós modellben két magyarázó változó szignifikáns 10%-os szignifikanciaszint mellett. Ezek a változók a Hatalmi távolság ($p=0,0674$) és az Asszertivitás ($p=0,0600$). Mindkét szignifikáns dimenzió koefficiense pozitív, így megállapítható, hogy minél nagyobb a hatalmi távolság egy társadalmon belül, illetve minél asszertívabbnak értékelik az emberek magatartását, annál dominánsabb lesz a laissez-faire stílus. A harmadik regressziós modell eredményei alapján H3: Az asszertivitás hatással van a laissez-faire vezetési stílusra elfogadásra került.

3.6. Következtetések

A vezetési stílus és annak a demográfiai szakaszban szereplő szempontok szerinti elemzése alapján megállapítható, hogy a három vizsgált vezetési stílus (autokratikus, demokratikus, laissez-faire) közül főleg a demokratikus domináns projektkörnyezetben. A projektmenedzserek alapvető személyes jellemzői, mint például a nem, befolyással bírnak a preferált vezetési stílus megválasztására. A legmagasabb végzettségi szint és a tapasztaltság változása közel azonos hatást eredményez a vezetési stílusok arányának alakulásában, azonban a projektmenedzsment témájú óra, a formális képzés és a tanúsítvány megléte a minta alapján nem okoz változást a vezetési stílusok alkalmazási arányában. Ezen eredmény arra utal, hogy az iskolai végzettségi szint változása befolyásolja a vezetési stílus alakulását, viszont a szakirányú órákon és képzéseken való részvétel és a tanúsítványok megléte vagy hiánya nem okoz jelentős eltérést. A tapasztalat és az egyén saját tudásának megítélése együtt mozog, és így mindkettő alakulása hatással van a vezetési stílusok arányára. Összességében elmondható, hogy a magasabb végzettséggel rendelkező és tapasztaltabb projektmenedzserek a demokratikus és laissez-faire vezetési stílusokat preferálják az autokratikussal szemben, tehát a vezetés során előtérbe kerül a csoporttagok döntési folyamatba való bevonása, a csapatmunka és az aktív kommunikáció.

A szakirodalom, a primer kutatás és annak kiértékelése alapján a következő válasz adható a kutatási kérdésre, mely a kulturális dimenziók vezetési stílusra gyakorolt hatását vizsgálta projektkörnyezetben. Összességében elmondható a regressziós modellek magyarázó ereje alapján, hogy a szervezeti kultúra, a kulturális dimenziók átlagosan 30%-ban befolyásolják a projektmenedzserek által alkalmazott vezetési stílust. A hipotézisek kiértékelése a következőképpen alakult, melyek alapján a kutatási kérdés szempontjából releváns következtetések kerültek levonásra.

H1: A bizonytalanságkerülés hatással van az autokratikus vezetési stílusra. - ELFOGADVA

H2: A csoporton belüli kollektívizmus mértéke hatással van a demokratikus vezetési stílusra. - ELFOGADVA

H3: Az asszertivitás hatással van a laissez-faire vezetési stílusra. - ELFOGADVA

Ezek alapján elmondható, hogy a kulturális dimenziók közül a bizonytalanságkerülés és a nemek közötti egyenlőség befolyásolja az autokratikus vezetés alkalmazásának mértékét. A projektmenedzser projektcsapatról alkotott megítélése, hogy mennyire támaszkodnak a tagok a

kulturális normákra a jövő kiszámíthatatlanságának csökkentése érdekében, negatív kapcsolatban áll az autokratikus vezetéssel, tehát minél kisebb a kultúra jelentősége a bizonytalanságkerülésben, annál dominánsabb a stílus.

A demokratikus vezetési stílus alkalmazása domináns a projektvezetés során, melynek mértékére hatással van a csoporton belüli kollektivizmus. Megállapítható, hogy egy csoporton belül minél nagyobb mértékű az összetartás, lojalitás és együttműködés, annál nagyobb teret nyer a demokratikus stílus a projektvezetés során. Ezen eredmény párhuzamba állítható a szakirodalom álláspontjával, mely szerint a demokratikus vezetés a csapatmunkára, kreativitásra és a tagok önkifejezésére nagy hangsúlyt fektet (pl. Drouin et al., 2018).

Megállapítható továbbá, hogy az asszertivitás, azaz a csoporttagok viselkedése mennyire konfrontatív és agresszív, pozitív hatással van a laissez-faire vezetési stílusra. Ez összhangban áll a szakirodalommal, a laissez-faire vezetési stílus alkalmazása, magasan képzett és erősen motivált szakemberek esetén eredményez hatékonyságot, mivel a csapattagok munkáját kis mértékben szükséges csak felügyelni (pl. Judge & Piccolo, 2004). Emellett, a hatalmi távolság, azaz a hatalom egyenlőtlen eloszlása a szervezetben, szintén pozitívan befolyásolja ezen stílus alkalmazásának mértékét.

4. Összegzés

A dolgozat célja az volt, hogy feltárja a kultúra vezetési stílusra gyakorolt hatását a projektvezetésben. Ezzel párhuzamosan, arra kerestem a választ a kutatás során, hogy hogyan befolyásolják bizonyos kulturális dimenziók a projektmenedzserek által alkalmazott vezetési stílusok arányát. Ennek megfelelően a dolgozat elején a szakirodalom áttekintése során az azonosított vezetési stílusokra, szervezeti kultúrára és ezek kapcsolatára koncentráltam, mind általános menedzsment, mind projektkörnyezetben.

A szakirodalom feldolgozása alapján elmondható, hogy jelentős változások figyelhetők meg a témában, számos vezetési stílus modell került meghatározásra a turbulens gazdasági környezet lekövetése, a hatékonyság és versenyképesség megtartása, növelése érdekében. Kiemelt jelentőséggel bír a kontingenciaelmélet, mely a vezetési stílusok alkalmazásának szituációfüggőségét hangsúlyozza. A szervezeti kultúra egyre nagyobb teret nyer a vezetési stílus vizsgálatában, azonban az erre irányuló kutatások száma kevés projektkörnyezetben.

A leíró primer kutatás során kvantitatív módszerekkel vizsgáltam a kutatási kérdést hipotézisek felállításával. A minta nagysága 39 fő volt, mely multinacionális vállalatok gyakorló projektmenedzsereiből állt. Leíró statisztikai elemzés és regressziós modellek alapján elmondható, hogy a vizsgált kulturális dimenziók befolyásolják a projektvezetők által alkalmazott vezetési stílusok mértékét és arányát. A kutatás során három vezetési stílus került elemzésre, az autokratikus, demokratikus és laissez-faire, melyek jelentős eltérésekkel bírnak. Megállapítható, hogy a kilenc vizsgált kulturális dimenzió közül nincs olyan, mely egynél több vezetési stílus esetében szignifikáns lenne, így azonosítani tudjuk, hogy mely változók relevánsak az autokratikus, demokratikus és laissez-faire vezetési stílus szempontjából.

A kutatás eredményei hozzájárulnak a jelenlegi projektmenedzsment vezetési modellek és a projektvezetésre irányuló tréningek, képzések célzott fejlesztéséhez egyaránt. Továbbá, a kutatás alapján levont következtetések támpontot nyújtanak a kulturálisan heterogén projektcsapatok hatékony menedzseléséhez. A kutatás rávilágít arra, hogy a hatékonyság és projektsiker érdekében érdemes figyelmet szentelni a szervezeti kultúra megismerésére és megértésére a projektek során alkalmazott vezetési stílus megválasztásakor.

5. Irodalomjegyzék

1. Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
2. Anglani, F., Pennetta, S., Reaiche, C., & Boyle, S. (2023). Crossing digital frontiers with cultural intelligence—A new paradigm for project managers. *International Journal of Project Management*, 41(8), 102543. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102543>
3. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership* (o. ix, 179). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
4. Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147–167. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90032-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90032-2)
5. Bakacsi, G., & Bokor, A. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Rt.
6. Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101634. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634>
7. Banks, G. C., Woznyj, H. M., & Mansfield, C. A. (2023). Where is “behavior” in organizational behavior? A call for a revolution in leadership research and beyond. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101581>
8. Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
9. Bass, B. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
10. Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading Virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 339–362. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>
11. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.

12. Christensen-Salem, A., Zanini, M. T. F., Walumbwa, F. O., Parente, R., Peat, D. M., & Perrmann-Graham, J. (2021). Communal solidarity in extreme environments: The role of servant leadership and social resources in building serving culture and service performance. *Journal of Business Research*, 135, 829–839. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.017>
13. Cleland, D. I. (1990). *Project Management: Strategic Design and Implementation*. McGraw-Hill.
14. Cleland, D. I. (1995). Leadership and the project-management body of knowledge. *International Journal of Project Management*, 13(2), 83–88. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)00018-8](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)00018-8)
15. Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>.
16. Collins, M. D., Dasborough, M. T., Gregg, H. R., Xu, C., Midel Deen, C., He, Y., & Restubog, S. L. D. (2023). Traversing the storm: An interdisciplinary review of crisis leadership. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101661. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101661>
17. Cserhádi, G. (2023). *Projektmenedzsment a K+F+I térben*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634548881>
18. Dalcher, D. (2022). *Rethinking Project Management for a Dynamic and Digital World*. Routledge. pp. 84-108.
19. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley.
20. Dobák M., Antal Zs. (2016). *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598262>.
21. Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (pp. 267–349). Blackwell.
22. Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986–1006. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2018-0002>
23. Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*. Henley Management College.

24. Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Ramkissoo, H., & Castañeda-García, J.-A. (2022). A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: A roadmap and a call for future research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(5), 1925–1958. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1128>
25. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. (2018). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
26. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
27. Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 101771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101771>
28. Floris, M., & Cuganesan, S. (2019). Project leaders in transition: Manifestations of cognitive and emotional capacity. *International Journal of Project Management*, 37(3), 517–532. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.003>
29. Frame, J. D. (1987). *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People*. Jossey Bass.
30. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Little, Brown.
31. Görög, M. (2008). *Projektvezetés*. Aula Kiadó.
32. Görög, M. (2013a). *A Strategic-oriented Implementation of Projects*. PMI Publications.
33. Görög M. (2013b). *Projektvezetés a szervezetekben*. Panem.
34. Green, J. P., Dalal, R. S., Fyffe, S., Zaccaro, S. J., Putka, D. J., & Wallace, D. M. (2023). An empirical taxonomy of leadership situations: Development, validation, and implications for the science and practice of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 108(9), 1515–1539. <https://doi.org/10.1037/apl0001083>
35. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
36. Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. Oxford University Press.
37. Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18, 657. <https://doi.org/10.2307/258594>
38. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). "So You Want to Know Your Leadership Style?" *Training and Development Journal*. 2.,8(2)

39. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
40. Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
41. House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, S., Dorfman, P., Falkus, S., & Ashkanasy, N. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1.
42. House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. <https://doi.org/10.2307/2391905>
43. House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
44. House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Earley, & M. Erez (Eds.), *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535–625). New Lexington
45. Huang, J. (2016). The Challenge of Multicultural Management in Global Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 75–81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.164>
46. Johns, G. (2024). The context deficit in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 35(1), 101755. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101755>
47. Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *The Journal of applied psychology*, 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
48. Kabore, S. E., Sane, S., & Abo, P. (2021). Transformational leadership and success of international development projects (ID projects): Moderating role of the project team size. *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0236>
49. Kendra, K., & Taplin, L. J. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35(1), 30–45. <https://doi.org/10.1177/875697280403500104>
50. Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48–60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>
51. Koster, K. (2010). *International Project Management*. Sage Publications.

52. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
53. Lammers, C. J., & Hickson, D. J. (Eds.). (1979). *Organizations alike and unlike: International and inter-institutional studies in the sociology of organizations*. Routledge & Kegan Paul
54. Lan, Y., Xia, Y., Zhang, X., Deng, H., & Han, C. (2023). A bittersweet experience: How does engaging in servant leader behaviors influence the actor's work engagement. *Current Psychology*, 42(23), 19941–19954. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03119-6>
55. Lee, C.-C., Yeh, W.-C., Yu, Z., & Lin, X.-C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
56. Lemoine, G. J., & Blum, T. C. (2021). Servant leadership, leader gender, and team gender role: Testing a female advantage in a cascading model of performance. *Personnel Psychology*, 74(1), 3–28. <https://doi.org/10.1111/peps.12379>
57. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
58. Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E., & Lin, S.-H. (Joanna). (2021). Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of Management*, 47(5), 1185–1218. <https://doi.org/10.1177/0149206320906883>
59. Livermore, D., Dyne, L. V., & Ang, S. (2012). Cultural Intelligence: Why Every Leader Needs It. *Intercultural Management Quarterly* 13(2), 18–21.
60. Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437–455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
61. Max Weber. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organization*.
62. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
63. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
64. Mindapa, A. (2022). Critical Evaluation of Blake And Mouton's Managerial Grid and Its Application To Baze University Library. *Library Philosophy and Practice*.
65. Morf, M., & Bakker, A. B. (2022). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.007>

66. Muenjohn, N., McMurray, A., Fernando, M., Hunt, J., Fitzgerald, M., McKenna, B., Intezari, A., Banks, S., & Waterhouse, J. (2018). *Leadership*. Cambridge University Press.
67. Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A.-L., Bekker, M. C., & Jain, K. (2018). A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*, 36(1), 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.07.003>
68. Müller, R., & Turner, J. R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36, 49–61.
69. Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
70. Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
71. Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., & Rasheed, I. (2021). Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: The moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 423–447. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0031>
72. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th edition). SAGE.
73. Northouse, P. G. (2018). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (4th edition). SAGE.
74. Oc, B., Chintakananda, K., Bashshur, M. R., & Day, D. V. (2023). The study of followers in leadership research: A systematic and critical review. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 101674. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101674>
75. Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274–285. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.274>
76. Portman, H. (2021, január 6.). Review Standish Group – CHAOS 2020: Beyond Infinity. *Henny Portman's Blog*. Letöltve: 2024. 04. 14., <https://hennyportman.wordpress.com/2021/01/06/review-standish-group-chaos-2020-beyond-infinity/>
77. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI Publications.

78. Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance* (o. xxii, 199). Jossey-Bass.
79. Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
80. Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
81. Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(Volume 10, 2023), 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
82. Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2021). *Management* (15. kiadás). Pearson Education.
83. Rossberger, R. J., & Krause, D. E. (2015). Participative and Team-Oriented Leadership Styles, Countries' Education Level, and National Innovation: The Mediating Role of Economic Factors and National Cultural Practices. *Cross-Cultural Research*, 49(1), 20–56. <https://doi.org/10.1177/1069397114534825>
84. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
85. Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership: Beyond Initiation and Consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693–703. <https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
86. Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183–191. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
87. Suda, L. V. (2007). The meaning and importance of culture for project success. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
88. Takahashi, K., Ishikawa, J., & Kanai, T. (2012). Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business*, 47(4), 530–538. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.006>

89. Triandis, H. C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 167–188). Academic Press
90. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991). Cultural Leadership in Organizations. *Organization Science*, 2(2), 149–169.
91. Turner, J. R. (1999). *The Handbook of Project-based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives* (2. kiadás). McGraw-Hill.
92. Whyte, J., Naderpajouh, N., Clegg, S., Matous, P., Pollack, J., & Crawford, L. (2022). Project leadership: A research agenda for a changing world. *Project Leadership and Society*, 3, 100044. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100044>
93. Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
94. Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(1), 371–400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>

6. Mellékletek

1. **számú melléklet:** A Kultúra Dimenziói szakasz kérdései a kérdőívben

Bizonytalanságkerülés

1. Ebben a társadalomban a rendezettséget és a következetességet hangsúlyozzák, még a kísérletezés és az innováció rovására is.
2. Ebben a társadalomban a társadalmi követelményeket és utasításokat részletesen kifejtik, hogy a polgárok tudják, mit várnak el tőlük.

Hatalmi távolság

1. Ebben a társadalomban a követőktől elvárják, hogy kérdőre vonják a vezetőiket, ha nem értenek egyet.
2. Ebben a társadalomban a követőktől elvárják, hogy kérdés nélkül engedelmeskedjenek a vezetőiknek.
3. Ebben a társadalomban a hatalom meg van osztva a társadalomban.
4. Ebben a társadalomban a hatalom a csúcson koncentrálódik.

Intézményi kollektívizmus

1. Ebben a társadalomban a vezetők akkor is ösztönzik a csoporthűséget, ha az egyéni célok sérülnek.
2. Ebben a társadalomban a gazdasági rendszer célja, hogy maximalizálja az egyéni érdekeket.
3. Ebben a társadalomban a gazdasági rendszer célja, hogy maximalizálja a kollektív érdekeket.

Csoporton belüli kollektívizmus

1. Ebben a társadalomban a gyerekek büszkék a szüleik egyéni teljesítményére.
2. Ebben a társadalomban a szülők büszkék gyermekeik egyéni teljesítményére.

Nemek közötti egyenlőség

1. Ebben a társadalomban a lányokat jobban ösztönzik a felsőfokú végzettség megszerzésére, mint a fiúkat.
2. Ebben a társadalomban a férfiak nagyobb valószínűséggel tölthetnek be magas tisztséget.

3. Ebben a társadalomban a nők nagyobb valószínűséggel tölthetnek be magas tisztséget.

Asszertivitás

1. Ebben a társadalomban az emberek általában nem asszertívak.
2. Ebben a társadalomban az emberek általában asszertívak.
3. Ebben a társadalomban az emberek általában gyengédek.
4. Ebben a társadalomban az emberek általában kemények.

Jövőorientáltság

1. Ebben a társadalomban az az elfogadott norma, hogy elfogadjuk a status quo-t.
2. Ebben a társadalomban az az elfogadott norma, hogy tervezzük a jövőt.
3. Ebben a társadalomban az emberek nagyobb hangsúlyt fektetnek a jelenlegi problémák megoldására.
4. Ebben a társadalomban az emberek nagyobb hangsúlyt fektetnek a jövő tervezésére.

Teljesítményorientáltság

1. Ebben a társadalomban a diákokat arra ösztönzik, hogy folyamatosan jobb teljesítményre törekedjenek.
2. Ebben a társadalomban az embereket jutalmazták a kiváló teljesítményért.

Emberközpontúság

1. Ebben a társadalomban az emberek általában egyáltalán nem aggódnak másokért.
2. Ebben a társadalomban az emberek általában nagyon aggódnak másokért.
3. Ebben a társadalomban az emberek általában egyáltalán nem érzékenyek másokra.
4. Ebben a társadalomban az emberek általában nagyon érzékenyek másokra.

A szakasz kérdéseit a válaszadóknak egy 1-től 7-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol 1 – Egyáltalán nem értek egyet, 2 – Inkább nem értek egyet, 3 – Részben nem értek egyet, 4 – Semleges, 5 – Részben egyetértek, 6 – Inkább egyetértek, 7 – Teljesen egyetértek.

2. **számú melléklet:** A Vezetési Stílus szakasz kérdései a kérdőívben

A szakasz kérdéseit a válaszadóknak egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol 1 – Egyáltalán nem értek egyet, 2 – Nem értek egyet, 3 – Semleges, 4 – Egyetértek, 5 – Teljes mértékben egyetértek.

1. A tagokat szorosan felügyelni kell, különben nem valószínű, hogy elvégzik a munkájukat.
2. Joggal mondhatjuk, hogy a legtöbb tag az általános populációban lusta.
3. Bonyolult helyzetekben a vezetőknek hagyniuk kell, hogy a tagok maguk oldják meg a problémákat.
4. A tagok részt akarnak venni a döntéshozatali folyamatban.
5. A jó vezetés kulcsa, hogy nyomás nélkül kell tudni irányítást, segítséget adni.
6. A tagokat általában jutalmazni vagy büntetni kell ahhoz, hogy a szervezeti célok elérésére motiválják őket.
7. A vezetés azt jelenti, hogy ki kell maradni a tagok útjából, amikor azok a munkájukat végzik.
8. A legtöbb tag gyakori és támogató kommunikációt szeretne a vezetőivel.
9. A vezetőknek általában meg kell engedniük a tagoknak, hogy értékeljék saját munkájukat.
10. A legtöbb tag bizonytalannak érzi magát a munkáját illetően, és irányításra van szüksége.
11. A vezetőknek segíteniük kell a tagokat abban, hogy felelősséget vállaljanak munkájuk elvégzéséért.
12. A vezetőknek teljes szabadságot kell adniuk a tagoknak a problémák önálló megoldására.
13. A legtöbb helyzetben a tagok a vezető kevés közreműködését részesítik előnyben.
14. A vezető feladata, hogy segítsen a tagoknak megtalálni a "szenvédélyüket".
15. A vezető a csoporttagok teljesítményének legfőbb bírója.
16. A hatékony vezetők utasításokat adnak és tisztázzák az eljárásokat.
17. Általában az a legjobb, ha a tagokat békén hagyják.
18. Az emberek alapvetően kompetensek, és ha feladatot kapnak, jó munkát végeznek.