

# A VEZETŐI SZEREP ÚJRAÉRTELMEZÉSE A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK TÜKRÉBEN



RÉPÁCZKI Rita

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék  
1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 2. Q épület A108.  
repaczkirita@erg.bme.hu

JUHÁSZ Márta

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ergonómia és Pszichológia Tanszék  
1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 2. Q épület A108.  
juhaszm@erg.bme.hu

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Háttér és célkitűzés:* A vezetői szerep a munka világában kiemelt jelentőséggel bír tekintettel arra, hogy a vezető aktuális állapota, tartós jellemzői, működési sajátosságai meghatározzák mind a hozzá tartozó beosztottak, mind az általa menedzselte folyamatok szempontjából. Kutatásunk keretei között a vezetői identitás, a vezetői szereppel való azonosulás sajátosságainak feltárását tűztük ki célul. *Módszer:* Nagymintás kérdőíves vizsgálattal arra kerestük a választ, hogy (1) a különböző mentális komplexitási dominanciák milyen gondolkodási jellemzőkkel függnek össze a vezetéssel kapcsolatban; (2) a mentális komplexitás és a személyiségjegyek együttesen hogyan határozzák meg a vezetésről való gondolkodást; (3) a mentális komplexitás skálái mentén milyen mentális komplexitási profilok bontakoznak ki. *Eredmények és következtetések:* A mentális komplexitási dominancia meghatározó a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás és a vezetői szereppel való azonosulás szempontjából. A mentális komplexitási típusokat alapul véve különböző profilokat sikerült elkülöníteni, és a klaszteranalízis eredménye alapján megállapítható, hogy ezek a profilok más személyiségjellemzőket és eltérő vezetői gondolkodást feltételeznek.

*Kulcsszavak:* vezetés, vezetői identitás, vezetői hatékonyság, mentális komplexitás

## BEVEZETÉS: VÁLTOZÁS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATBAN

A vezetéssel kapcsolatos gondolkodás az elmúlt 20-30 év társadalmi, gazdasági, üzleti változásai nyomán maga is jelentősen átalakult. A gyorsan, dinamikusan és komplex módon változó körülmények a hétköznapi jellemzőivé váltak, amelyekre nem is lehet igazán felkészülni. Lényegében folyamatos készenléti igényel, hogy az új hatásokhoz alkalmazkodjunk, és már-már alapelv napjainkban, hogy a változás bármikor bekövetkezhet a munka világában. A rohamosan változó üzleti és gazdasági környezet folyamatos megújulást vár el, mindenekelőtt azoktól a szereplőktől, akik versenyképes piaci szereplőként akarnak funkcionálni – legyen szó akár az egyéni, akár a vállalati színterről. Főként az innováción alapuló üzleti környezetben jellemző, hogy gyors alkalmazkodás nélkül lehetetlen boldogulni, mert mire egy adott konstelláció megszokottá válna, addigra meg is változik, és jön helyette valami új. A hatás azonban nem áll meg az üzleti szektor határainál, egyre inkább teret kap a feltételrendszer életünk minden területén is. A tempó hihetetlen mértékben megnőtt, aminek alapját napjainkban a digitális technológia biztosítja, melynek talaján szélesebben áramlik az információ, és nincsenek határok a kapcsolattartásban sem (Amudson, 2005). Az információáramlás sebessége oly mértékben megnőtt, hogy míg régebben az információ megszerzése jelentett kihívást, mára sokkal inkább az, hogy a ránk zúduló információtömegeből ki tudjuk szelektálni, tudjuk szűrni, csoportosítani és prioritizálni azt, ami számunkra fontos.

Amellett továbbá, hogy az üzleti környezet általánosságban felgyorsult, új típusú jellemzőket tapasztalhatunk a jelen kor munka-

vállalóinál is, olyan karakterisztikumokat, amelyek a jelen kor fiatal munkavállalói sajátosságainak tekinthetők (Burke és Ng, 2006; Frese, 2000; Heerwagen et al., 2006). Az összetett kihívásokban bővelkedő munkaerőpiacon sokkal több hatás éri a fiatalokat, mint anno a szüleik generációját, és a velük szemben támasztott munkahelyi feltételek és követelmények is állandóan változnak. Egy mai fiatal akkor tud sikeres és hatékony lenni, ha képes gyorsan alkalmazkodni a rohamtempóban változó feltételekhez, tud reagálni az őt érő összetett kihívásokra, és időközönként meg tud újulni. Ma már nem gondolkodhatunk élethosszig tartó alkalmazásban egy munkahelyen, sokkal jellemzőbbek a 3-5 éves ciklusok, miközben az egyénnek tanulnia kell és fejleszteni önmagát, ha piacképes akar maradni. A fiatalok előtt álló jövőkép sokkal bizonytalanabb, és csakúgy, mint a munkáltatói oldal, a munkavállaló sem tud felkészülni a potenciálisan előálló helyzetekre. Mindezek kapcsán a vezetői szerepnek is változnia kell, a hatékony vezetés fogalma is új értelmezést nyert napjainkban.

A mai vezetői felfogáshoz egy sokkal dinamikusabb kép társul. A vezetői pozíciók dinamikája máshogy alakul, mint régen, és ma már nem az életkor vagy a vállalatnál eltöltött idő a leginkább meghatározó. Egyre gyakoribb, hogy a munkaerőpiacra belépő fiatal rövid időn belül vezetői szerepbe kerül, szembesülve annak sajátos kihívásaival. A vezetői szerep és pozíció napjainkban inkább időszakokra szól és projekthez kötődik, és aki most vezető, az egy következő fázisban lehet még beosztott is. E folyamat íve azonban nagymértékben függ az egyén kognitív és emocionális kapacitásától. Vezetővé nem attól válik valaki, hogy kinevezik.

### A jelenkori munkaerőpiac sajátosságai

A jelenkori munkaerőpiac sajátosságai adják gondolatmenetünk kereteit. Ezek a tényezők leginkább az innováción és versenyképéségen alapuló üzleti szektorban érvényesítik hatásukat, ahol a gazdasági tényezők szerepe is igen nagy, de tény az is, hogy e hatások egyre inkább érvényre jutnak mindenhol, és szektortól függetlenül jelentőséggel bírnak. E jellemzők közül a leginkább meghatározóak a technikai fejlődés, a „munkafeladat” fogalmának átkeretezése, az innováció, a kreativitás fontossága, a folyamatos és élethosszig tartó fejlődés és képződés jelentősége, a komplexitás, az új típusú karrierek térnyerése, valamint az Y generáció munkaerőpiaci megjelenése.

#### *Technikai fejlődés*

Az internet és a virtuális világ térnyerésével terjedő technológiai változások mind a magánéletünk, mind a munka színterén érvényesítik hatásukat (Wallace, 2004). Mindennek bázisán az információ szinte korlátok és kontroll nélkül áramlik, és folyamatosan megosztásra kerül. Az információk megszerzése, elérése ma sokkal könnyebb, gyorsabb és olcsóbb, mint az internet előtti időkben. A mobiltelefonok, a Blackberryk, a PDA-k, a WiFi és a tablet mostanra már a mindennapok részévé váltak (Ware, 2005), a munkafolyamatok nagy része is technológiai alapú, így a szervezetek rendszerében a humán erőforrás szerepe átértékelés alatt van. Egyre több munkafolyamatot gépesítettek, így egyre kevesebb munkaerőre van szükség, azonban a stratégiai pozíciók szerepe egyre inkább felértékelődött. A globalizáció egyre jellemzőbb, a határok szerepe – munka és magánélet között, országok között, emberek között – átminősül. Ezzel azonban csak azok az egyé-

nek tudnak lépést tartani, akik megfelelően alkalmazkazzák a technológia új vívmányait, beépítik és alkalmazkazzák azokat. A fokozódó komplexitással csak a megfelelő digitális kompetenciákkal bíró egyének tudnak lépést tartani. E kompetenciák tekintetében meghatározó a generációs hovatartozás és a szocializációs háttér, amelyek összefüggést mutatnak az egyén digitális világhoz való hozzáférése mértékével. A „digitális szakadék” (*digital divide*; Rouse, 2005) fogalma azt hivatott kifejezni, hogy vannak emberek, akik hozzáférnek a modern világ technológiai és infokommunikációs fejlesztéseire, és vannak olyanok, akiknek erre nincs lehetősége vagy szándéka. Ebből kifolyólag e két típus között jelentős különbség van hozzáférés tekintetében, abban, hogy milyen információkhoz férnek hozzá, miről hallanak, miről tudnak. A „szakadék” fakadhat generációs jegyekből és szocializációs tényezőkből is, meghatározó a szociodemográfiai háttér, valamint összességében az a közeg és környezet, amelyben az egyén mozog és boldogulni kíván.

#### *A „munkafeladat” fogalmának átértékelődése*

Míg régen a munkavégzés kereteit elsősorban a munkaidő és a munkahely definiálta, mára a munka értéke önmagáért való lett. A munka idői és térbeli egysége felbomlóban van (Frese, 2000); a munka jellemzően feladathoz, tevékenységhez vagy projekthez kötődik, és a modern infokommunikációs eszköztárnak köszönhetően a munkavégzés helye bárhol lehet, a szükséges információ szinte bárhol beszerezhető. A munkatársak kapcsolattartását sem az idő, sem a tér nem korlátozza, a virtuális téren keresztül történő kapcsolattartás révén gyakorlatilag nincsenek határok. Gyakori, hogy egy adott

projekten együtt dolgozók csak virtuálisan találkoznak, és személyesen nem is ismerik egymást (Chapman et al., 1995). Terjed a *home office*, a dolgozók egyre több munkát tudnak otthonról is végezni, ha ehhez rendelkezésre áll a megfelelő technikai háttér.

#### *Gyorsuló innováció*

Az információáramlás sebességének fokozódásával párhuzamosan számtalan új impulzus éri a munkavállalókat nap mint nap. Ez azonban nemcsak élmény, hanem nyomás is: gondolkodásra, fejlesztésre, változtatásra ösztönző nyomás, aminek eredménye az innováció, azaz az új ötletek, új kezdeményezések, új eredmények (Kanter, 1984). A verseny- és piacorientált szemlélet révén az új eredmények még újabbakat generálnak, hiszen a folyamatos újításokkal mindenkinek lépést kell tartani, aki versenyképes akar maradni. A túlélés záloga ma már nem a reaktív, hanem a proaktív szemlélet, azaz elébe kell menni a problémáknak, hogy mire azok előállnak, már meglegyen a kész megoldás. Ennek oka és következménye, hogy folyamatosan újabb ötlet, újabb megoldás, újabb termék születik, mégpedig olyan, ami a piacon hiányt pótol, és addig ki nem elégített szükségletek kielégítését szolgálja. Az igények rendkívül gyorsan változnak, az igényekkel lépést tartani akaró vállalatok és azok dolgozói pedig ezáltal óriási nyomás alatt élnek hétköznapjaikat.

#### *A kreativitás*

Alapvetően elvárt kompetenciává vált az eredetiség és a kreativitás, és megjelent a munkavállalók egy olyan rétege, akiknek a tevékenysége a kreativitáson, a kreatív folyamatokon alapul (Florida, 2002). Ez a fajta kreatív tevékenység bármi lehet, ami nem szorosan és kifejezetten vett termelő tevé-

kenység. Jellemzően tudásalapú munkafolyamatokat értünk ezalatt, és a fogalom magában foglalja mindazokat a munkákat, amelyek során a dolgozó alkot, kutat vagy fejleszt, kreatív alapon létrejövő terméket hoz létre. Azon dolgozók növekvő száma, akik termelik, alkalmazzák és terjesztik a tudást, tette szükségessé azt, hogy nevet adjunk ennek a rétegnek: így alakult ki a „kreatív réteg” elnevezés. Ez a típusú munkavállalói réteg nagyfokú autonómiával és innovációs készséggel jellemezhető, melynek okán preferálják, ha teret kap véleményük, és önállóan hozhatnak döntéseket. Ez a réteg a vezetéslelektan és a jelen kor vezetői számára is kihívást jelent, hiszen őket másképp kell menedzselni, mint az ipari társadalom munkavállalói rétegét, amihez sokkal inkább illett a vezetés hagyományos koncepciója. A legtöbb kreatív tudásalapú munka láthatatlan és megfoghatatlan (tekintve, hogy a fejben zajlik), ebből kifolyólag nehezebb mérni, értékelni is az ezen alapuló teljesítményt (Ware, 2005), ugyanakkor a fejlődés és a változásokkal való boldogulás záloga az a szemlélet és kompetenciakészlet, amit a „kreatív réteg” magáénak tudhat.

#### *Fejlődés, képzés, tudástranszfer*

A felgyorsult munkaerőpiacon egyre kevesebb idő jut arra, hogy a munkavállaló ráhangolódjon az új helyzetekre, illetve hogy minden új szituációt egy képzési időszak előzzön meg. Tanulni lényegében folyamatosan kell, és az új helyzetre hangolódás kulcsa abban áll, hogy az egyén át tudja-e transzformálni meglévő tudását úgy, hogy az az új helyzettel kompatibilis legyen. Ehhez szükséges úgynevezett metakészség a tudás transzferálásának (átvitelének) képessége, ami lényegében arról szól, hogy az egyén nem tanul minden új helyzet kezelésére va-

lami új készséget, nem sajátít el speciális technikákat minden egyes speciális helyzetre külön-külön, hanem a meglévő készségeit tanulja meg használni újszerűen, az újszerű kihívások függvényében. Ennek része az előre gondolkodás, a nyitottság az újdonságokra és a tapasztalatokból, hibákból való tanulás képessége. Ehhez szervezeti szinten is szükséges az önfejlesztés és a szervezeti tanulás támogatása.

#### *Fokozódó komplexitás*

A változások, a gyorsuló tempó és a folyamatosan zajló információáramlás miatt jelenkorunk sokkal összetettebb, mint a 20-30 évvel ezelőtti, és ez az egyén számára emocionális és kognitív szinten is kihívást jelent. Az általános hatások mellett az egyes munkakörök is egyre összetettebbek, fokozódik a szükséges kompetenciák száma egy-egy munkafeladathoz kapcsolódóan is. Lényegében multifunkciós emeberekre lenne szükség, és a munkakörök közötti különbség leginkább abban áll, hogy az adott munkakörben melyik kompetencia kap fokozottabb mértékben teret a többi kompetenciához képest (Burke és Ng, 2006). Értékké válik a megnövekedett kognitív kapacitás, ugyanakkor nehézség a szervezetek számára az alacsonyabb kognitív kapacitással rendelkezők foglalkoztatása, különösen ha ezek az egyének a globalizációs hatásokhoz sem tudnak alkalmazkodni (Ree és Caretta, 1998), azaz nem beszélnek nyelveket, nem mobilisak, vagy alacsony szintű társas készségekkel bírnak.

#### *Új típusú karrierutak*

Mára a versenyképesség záloga mind az egyéni, mind a szervezeti szinten a gyorsuló tempóval és változásokkal való lépéstartása. Egyéni szinten ez leginkább a folyamatos önfejlesztés és önmenedzselés készsége ré-

vén kap teret. Átértékelődik ezáltal a szervezeti elköteleződés fogalma is, és már nem az alkalmazotti lét az, ami dominál, hanem sokkal inkább a feladat vagy a projekt, amit el kell végezni, és az arra való alkalmasság (Frese, 2000). A karriermenedzselési készség értelmezésének folyamatos átalakulása is jellemző, a karriermenedzsmet a modern értelmezés szerint ugyanis nem egyenlő a pályaválasztással. Az egyén élete során többször is karrierdöntési helyzetbe kerül, amikor is nagyon sokat számít, miként dönt, és a lehetőségeket az egyénnek akkor is szem előtt kell tartani, amikor helyzete a munkaerőpiacon éppen stabilnak tűnik. Éppen ezért fontos a folyamatos készenlét és a stratégiai gondolkodás (Kiss és Répáczki, 2012). A karrierfejlődés napjainkban sokszor pozícióváltással, munkahelyváltással, az országhatárok átlépésével jár együtt, és az egyéni karrier menedzselése mára sokkal inkább az egyén felelősségévé vált. Arthur és Rousseau (1996) erre a jelenségre vezetnek be a „határtalan karrier” (*boundaryless career*) fogalmát. Ez a szemlélet azt is hangsúlyozza, hogy a „karrier” nemcsak egyféleképpen bontakozhat ki. Nincs egy bejáratott módzat rá, sokkal inkább egy egyénfüggő folyamatnak tekinthető, mely egyre inkább független az egyes szervezetektől (Eby et al., 2003; Goffee és Jones, 2000). A multinacionális cégek térnyerésével egészen újszerű karrierutak nyíltak meg, és ezzel összefüggésben szükségessé vált és felértékelődött a mobilitásra való hajlandóság és készség (Tung, 1982).

#### *Az Y generáció térnyerése a munkaerőpiacon*

Az Y generáció elvárásai a munka világával kapcsolatban egészen mások, mint ami az előző generációk tagjaira volt jellemző.

E fiatalok felnövekedését már evidens módon kísérték azok a technikai változások, melyekről fentebb szoltunk. Ez a tényező a fiatalok hozzáállását a munka világához és a többi generációhoz alapvetően meghatározza. A szabadság és az önálló gondolatok megfogalmazására való fokozott igény e generáció tagjai számára természetes. Az Y generáció tagjai a munkahelyen is ezen elveknek megfelelően élnek az életüket, magabiztosak, önállóak, és az újszerű feladatokhoz is bátran fognak hozzá. Nem sürgetik a felnőtté válást és az önállósodást, tanulnak, amíg lehet, és nem törekszenek arra, hogy elhagyják a családi fészket. Munkavállalóként tele vannak lendülettel és energiával, tipikus jellemzőik az érdeklődés, a nyitottság az újra. Kreatívak, sok újszerű ötletük van, amelyek igencsak innovatívak lehetnek. Különösebb erőfeszítést nem téve is képesek óriási energiákat felszabadítani magukból, ami a munkáltató számára nagy érték lehet, miközben frissen végzettként hozzák a legújabb szakmai trendeket, ismereteket a munkaerőpiacra. Szüleikkel ellentétben már nem csak dolgozni akarnak a munkahelyen, számukra a munka az önmegvalósítás, a személyiség kibontakoztatásának színtere is. Önmagukban, saját személyes értékeikben hisznek, és nem a körülöttük lévő világ intézményeire támaszkodnak. A célokat meg tudják fogalmazni, és keresik azokat az eszközöket és csatornákat, amelyek a kivitelezést segíthetik. A változástól nem félnek, bátran belevágnak bármi újba, sőt többnyire kihívásnak érzik az újszerű ismeretek és tapasztalatok szerzésének lehetőségét (Zemke et al., 2000). Természetes számukra, hogy idegen nyelveket beszélnek, aminek köszönhetően számukra még inkább kitágul a világ: sem az országhatárok, sem a kapcsolattartás határai nem akadályozzák őket. A közösségek erejében hisz-

nek, és fontos számukra, hogy a munkahelyen is olyan emberek körében lehessenek, akiket kedvelnek. A demokratikus, formalitásoktól mentes munkahelyi környezetet és vezető-beosztott kapcsolatot preferálják. Szívesen látnak el többféle feladatot egyszerre, és nem igénylik az íróasztal mögött végezhető feladatokat, ugyanis szeretnek aktívan kommunikálni, szervezni, amihez sokkal ideálisabb eszközbázist biztosít a legmodernebb mobiltelefon vagy laptop. A csapatmunkát ideálisnak tartják, és a rendelkezésre álló csatornákon keresztül folyamatosan kommunikálnak, együttműködnek, egyeztetnek.

### **A vezetői szerep újraértelmezése**

#### *Vezető a szervezetben*

A vezetés a szervezetek napi életének meghatározó folyamata, kulcsfontosságú a szervezet hatékonysága szempontjából. Amellett hogy evidens, egy rendkívül összetett, sokrétű tevékenységet jelent, így annak meghatározására, hogy a „vezetés” pontosan mit is jelent, többféle megközelítést találunk a vonatkozó szakirodalomban. Stogdill (1950) meghatározása szerint a vezetés egy olyan folyamat, amely során a vezető a csoportra gyakorolt hatásokon keresztül biztosítja a célok megfogalmazását és elérését. Ebben a megfogalmazásban három kulcsfogalom van: a hatás, a csoport és a cél. A vezetés ugyanis egy olyan folyamat, amely során a vezető képes hatást gyakorolni másokra, és elérni azt, hogy azok egy meghatározott módon viselkedjenek. Másodsorban a vezetési folyamat jellemzően csoportos helyzetben kap teret, a csoport tagjai a vezető beosztottai, követői. Harmadsorban lényeges, hogy a vezető célja a csoporttagokat a célok irányába terelni, legyen szó akár a célok meghatározásáról, akár azok eléréséről. Ezenki-

vül nem hanyagolható el a két pólus (a vezető és a vezetettek) közötti interakció jelentősége sem, hiszen a vezetés csak ezen interakciós helyzet révén kaphat teret. Ha a vezető vagy a vezetett hiányzik a folyamatból, a vezetés elmarad (Burns, 1978; Hollander, 1992; Jago, 1982).

A vezetői hatékonyság nagyon hosszú ideig kizárólag a célok elérését jelentette, mígnem az 1980-as években fordulat következett mind a vezetési gyakorlat, mind az elmélet terén, és – többek között – Pfeffer (1981), Smircich és Morgan (1982), valamint Weick (1995) munkásságának köszönhetően egyre inkább teret kap az a szemlélet, amely szerint a vezető feladata nem csupán a célok elérése. Így került egyre inkább előtérbe a vezetési folyamat társas és lélektani aspektusainak elemzése, hiszen nyilvánvalóvá vált, hogy a vezető feladata a célok elérésén túlmutat, és az ő felelőssége, hogy világossá tegye beosztottai számára, mi az, ami igazán fontos, és definiálja számukra a szervezeti realitást. Ezáltal a vezető lényegében a folyamatok fő irányát határozza meg, mintegy rendet teremtve a káoszban, meghatározza beosztottai számára a követendő célokat, a fontos elvárásokat és a meghatározó kereteket (Grint, 2011).

Az üzleti szférában gondolkodva különösen nehéz azt meghatározni, mit jelent a „hatékony vezetés”. Sokkal egyértelműbb ez a kérdés, ha a politika vagy a katonaság világában gondolkodunk (Krause, 1997). Az üzleti szektorban a vezetés lényegében egy olyan sajátos jelenség, melyben keveredik az intellektualitás, a spiritualitás, az érzelem és a viselkedés. Egyrészt a teljesítés művészete, másrészt a tudomány egy meghatározott módon történő alkalmazása (Snow, 1959).

### *Fő különbségek a vezetői szerepben régen és ma*

A klasszikus vezetéselméletek szerint a vezető-beosztott kapcsolat egy cserekapcsolat, amelynek fő célja a feladatok teljesítése és a szervezeti célok elérése. Ebben a kapcsolatban a vezető szerep fókuszja a feladatok végrehajtása, és mind a vezető, mind a beosztott akkor működik jól, ha megtalálják önös érdeküket az együttműködésben. A vezető fő célja az, hogy egy hatékony cserekapcsolaton keresztül elérje azt, hogy a beosztottak aktivizálják magukat és teljesítsenek. A klasszikus vezetéselméleti gondolatmenet szerint a vezető a beosztottakkal való cserekapcsolatra alapoz, lényegében „üzletet köt” (Klein, 2002), a beosztott pedig a feladat teljesítéséért kapja a megfelelő kompenzációt és jutalmat. Ennek értelmében a feladat nem teljesítése büntetést vagy jutalommegvonást von magával.

Az új típusú vezetéselméleti koncepció kibontakozása egyre inkább szükségessé vált, hiszen az a környezet, amelyben 20-30 évvel ezelőtt egy vezetőnek dolgoznia kellett, jelentős változásokon ment át. Az internet megjelenésével és a digitális világ térnyerésével környezetünk markáns változásokon ment keresztül, ami az emberi kapcsolatok átalakulását is fokozatosan serkentette. Mindezen folyamatok a vezetői szerepet sem hagyták érintetlenül, szükségessé vált, hogy a vezető is változzon, és ezzel együtt változzon a hatékony vezetéssel kapcsolatos gondolkodás is. A változások, a komplexitás fokozódása újszerű vezetői kompetenciák megjelenését tette szükségessé. Jacobs (2002) és Petrie (2011) szerint a modern vezetéselméleti gondolkodás fő jellemzői:

- *Élethosszig tartó önfejlesztés.* Míg korábban egy új feladat miatt az egyén speciális fejlesztési folyamaton (például egy tréningen) vett részt, mára a fejlődés egy állandóan

zajló folyamattá lett. A fejlődés szempontjából nincs egy végső állapot, az önfejlesztésért az egyén maga felelős, és ez egy folyamatos feladata minden vezetőnek, amit nem kerülhet el.

– *Inkább kollektivista, mint individualista vezetés.* Az új típusú vezetési koncepció szerint a vezetés a csapat és a hálózat működésén áll vagy bukik. A vezető nem önmagában, mint individuum lesz jelentős, hanem azáltal, hogy képes másokat is koordinálni a cél elérése érdekében: szerepének kulcsa a megfelelő emberek megtalálása a különféle feladatokra, továbbá a bevonás és a felhatalmazás.

– *A változások menedzselése.* Az új típusú vezetési koncepció szerint a vezető egyik legfontosabb feladata a változások menedzselése, az innováció ösztönzése. A vezető akkor lehet hatékony, ha képes felvenni a tempót, és folyamatos innovációval alkalmazkodik a környezeti elvárásokhoz. Ehhez a technológia, az infokommunikációs eszköztár folyamatos támogatást biztosít, ugyanakkor a szemlélet, azaz a változások üdvözlése a vezető felelőssége.

Az új típusú vezetéspszichológiai elmélet és gyakorlat szerint a vezetésnek túl kell lépni a vezető-beosztott kapcsolat cserekapcsolatként történő értelmezésén, mert az már kevésnek bizonyul. Az új vezetéselméleti gondolkodásnak is része az, hogy a vezető-beosztott kapcsolat kulcsa a feladatok megfelelő minőségi szinten való megoldása, kivitelezése (azaz a csere, a tranzakció), ugyanakkor a jelen kor munkavállalói mást (többet) is elvárnak vezetőjüktől. Az új típusú vezető egyfajta példaszemély az emberei számára, aki mellett elköteleződnek, és akit követni akarnak, akivel azonosulni tudnak. Víziót kell, hogy mutasson, inspirálnia kell az embereit, és fel kell tudnia tárni emberei személyes motivációit. Fontos továbbá

az innovációra ösztönzés, a team típusú gondolkodás, azaz, hogy valódi csapatkapitányként tudatosan keresse azokat az elveket, módszereket, amelyekkel növelni tudja emberei hatékonyságát (Bryman, 1992).

Kegan (1980) szerint ezen új környezeti feltételekhez való alkalmazkodás kulcsa a jelentésadási (mentális) komplexitás, ami meghatározza, milyen gyorsan és eredményesen tudja az egyén értelmezni és kezelni a környezeti kihívásokat. A jelentésadási komplexitás képet ad az egyén vezetői érettségéről, és általánosságban igaz az, hogy a magasabb érettségi szinten lévők értik, miként működnek az alacsonyabb érettségi szinten lévők, azonban az alacsonyabb érettségi szinten lévők a magasabb szinten lévők gondolkodás- és működésmódját nem értik. Ez egy szükségszerű aszimmetriát eredményez a felek között (Day és Halpin, 2003). Avolio és Gibbons (1989) szerint az a vezető, aki alacsonyabb érettségi szinten van, mint a beosztottjai, nem tudja segíteni a beosztottak fejlődését, hiszen nem is érti őket.

### **A jelentésadási (mentális) komplexitás fogalmának értelmezése**

Robert Kegan (1982, 1994) fejlődéselméleti modellje szerint a fejlődés nem ér véget a serdülőkorral, hanem egy élethosszig tartó folyamatként ragadható meg, amely az úgynevezett *mentális komplexitás* fokozatos növekedésével jár együtt. Az, hogy az egyén milyen szintre tud fejlődni e tekintetben, meghatározza, hogy mennyit ért meg a körülötte lévő világból. Az érettség abban nyilvánul meg, hogy az egyén a körülötte lévő világ egyre nagyobb szeletét tudja értelmezni, egyre nagyobb mértékben jellemző rá a jelentésadás készsége.

Kegan szerint a fejlődés egy spirális folyamat, amelynek kulcsa a transzformáció:



az adott fázis tartalma nem vész el a következő fázisba lépve, de gazdagabbá, teljesebbé és komplexebbé válik. A fejlődés megfelel a jelentésadás egyre gazdagabbá válásának, amelyen keresztül az egyén megérti a körülötte lévő világot és saját magát is. Értelmet bármi csak azután nyerhet, hogy az egyén annak jelentést ad. A jelentésadási folyamat során fontos szerepe van a megélt élményeknek és azoknak az érzelmeknek, amelyek azokhoz kapcsolódnak. A fejlődés kulcsa a transzformáció. Transzformációs tanulásról akkor beszélhetünk, amikor az egyén megváltozik, és nemcsak a viselkedés, hanem az érzések szintjén is, valamint az a mód is változik, ahogyan ezeket tudatosítja. Így nemcsak a tudás tartalmi elemei, nemcsak az, *amit* tud, hanem az is változik, *ahogy* tudja.

#### *A mentális komplexitás fejlődése*

A mentális komplexitás fejlődése egy egész életen át tartó folyamat, mely részben automatikusan, majd – az idő és az életkor előrehaladásával – egyre inkább a megélt élményeken keresztül zajlik. Kegan értelmezésében a nulladik szint egy kifejezetten gyermeki működésmód, az ötödik már-már teoretikus, melyre a szerző szerint a felnőttek csupán minimális százaléka juthat el, leghamarabb a középső felnőttkor idején. A tapasztalatok szerint a felnőttek nagy része valahol a harmadik–ötödik komplexitási szint között helyezkedik el (Kegan, 1982). Kegan szerint a mentális komplexitás szintjei lényegében kizárják egymást, az egyén vagy az egyik, vagy a másik szinten van. Saját kutatásunk (Répáczki, 2014) eredményei alapján azonban mi arra a következtetésre jutottunk, hogy a mentális komplexitást életszerűbb egyfajta működés- és gondolkodásmód meghatározójaként értelmezni, melyek közül valame-

lyik markánsan jellemzi ugyan az egyént, de ezzel még nem zárja ki, hogy a többi mentális komplexitási működésmód is jellemző legyen rá valamilyen mértékben. Az alábbiakban bemutatjuk a felnőtt mentális komplexitási típusokat.

#### *A társas komplexitási működésmód leírása*

A dominánsan társas komplexitási működésmóddal jellemezhető egyén számára elsődleges a biztos alapokhoz való igazodás lehetősége mind a társas kapcsolatokban, mind az elvek vagy a körülmények tekintetében. Ezen a szinten az egyént a valahova tartozás fontossága jellemzi, ami megnyilvánul abban is, hogy ha valamit elfogad, azon változtatni nem akar, és ahhoz még akkor is ragaszkodik, ha ez részéről a saját vágyainak és érdekeinek háttérbe szorításával jár. Ezek az egyének inkább alkalmazkodnak az általuk preferált csoporthoz, mint hogy konfliktusnak adnának teret azáltal, hogy saját akaratukat érvényesítenék. Ezek az emberek ragaszkodnak az állandósághoz, nem szeretik a változást és az új helyzeteket, és nem törekszenek a változtatásra még akkor sem, ha észlelik annak szükségességét.

#### *Az individuális komplexitású működésmód leírása*

A dominánsan individuális komplexitási működésmóddal jellemezhető egyének elköteleződnek, és kialakítják saját álláspontjukat az ideológiákkal, az intézményekkel, a fontos személyekkel kapcsolatban. Erős belső szabályrendszerre alapoznak, így a külső hatások nem tudják elbizonytalanítani őket, azokat könnyedén kizárják. Szilárd elképzelésük van önmagukról és az őket körülvevő világról, önirányító, önmotiváló, önértékelő, önfejlesztő emberek. A fontos mások reprezentációit nem vetik el, képesek azokat is

tiszteletben tartani, és mások véleményét már nem tekintik referenciának, hanem saját véleményét alkotnak. Számukra elsődleges saját álláspontjuk és véleményük, mások kevéssé tudják őket befolyásolni. Maguk fogalmaznak meg célokat, elveket, javaslatokat, ugyanakkor saját elképzeléseiken nehezen látnak túl, és kompromisszumot is nehezen kötnek.

*Az interindividuális komplexitási  
működésmód leírása*

A dominánsan interindividuális komplexitási működésmóddal jellemezhető egyének felismerik, hogy mindenkinek vannak korlátai. Ezek az emberek megértik a különféle vélemények és elvrendszerek előnyeit, és felismerik önmaguk korlátait is. Ráébrednek arra is, hogy ezek a korlátok egy megfelelő csapat összeállításával kompenzálhatók, ahol a különböző emberek egymást jól kiegészítve lehetnek hatékonyak együtt. A csapat, a csapatmunka és a csapatépítés fontossága a skálán magas pontszámot elérőknél előtérbe kerül. Világossá válik számukra az is, hogy a valódi sikerek érdekében közös erőfeszítésre van szükség, és igyekeznek önmagukat aktivizálni mások fejlesztése, támogatása érdekében, miközben úgy vélik, az ilyen együttműködések révén ők maguk is fejlődnek.

A jelentésadás összetettsége még nagyobb jelentőségre tesz szert, amikor az egyén nemcsak énhatárain belül, hanem azokon túl is kell, hogy gondolkodni tudjon, ezért tulajdonítunk különösen nagy szerepet a jelentésadás összetettségének a gyermeknevelés, a szociális munka, a tanácsadói szerep vagy a vezetés tekintetében. Ezek ugyanis olyan szerepek, ahol a másik fél megértése, támogatni és fejleszteni tudása nyilvánvaló feladat. A vezető sikeressége a hozzá tartozó

emberek sikerességén is áll vagy bukik. Az, hogy vezető szerepében az egyén milyen hatékonysággal tud működni, a kognitív tényezőnek tekinthető mentális komplexitáson túl az egyén személyiségével is nagyban összefügghet. A konstruktív fejlődési koncepció a jelentésadás folyamatának összetettebbé válását tekinti kulcsfontosságúnak mind a termékeny életvezetés, mind a hatékony vezetővé válás szempontjából. Ugyanakkor tény az is, hogy nem lesz minden magas mentális komplexitási szinttel rendelkező egyénből vezető, annak ellenére sem, hogy mentális komplexitási szintjének magas fokából adódóan kiváló vezetővé válhatna. A vezetővé válás szempontjából ugyanis semmiképp nem elhanyagolható a személyiség szerepe, ami a vezetésre több szempontból is befolyással bír, továbbá a vezetővé való kinevezést számos gazdasági tényező is befolyásolhatja, amire most nem térünk ki.

*A személyiség szerepe és jelentősége  
a hatékony vezetés szempontjából*

Judge és mtsai (2002) metaanalízise 78 tanulmányt foglalt magában, és arra a következtetésre jutottak, hogy a Big Five faktorai (eredményeik szerint a barátságosságot kivéve) szignifikáns kapcsolatban állnak az egyén vezetőként történő kiemelkedésével. Az általuk kidolgozott profil szerint a hatékony vezető neuroticitása alacsony, azaz a neuroticizmus negatív összefüggést mutat a hatékonysággal, de pozitívat az extraverzióval, a lelkiismeretességgel és a nyitottság a tapasztalatokra faktorokkal. Érdekes eredmény, hogy a barátságosság nem jelentős faktor a hatékony vezetés szempontjából, azaz úgy tűnik, a kedvesség jellemzően nem meghatározó sajátossága a jó vezetőnek (Barrick és Mount, 1993). Judge és mtsai (2002) szerint nem mellékes az sem, hogy

a személyiségvonások jelentőségét a vezetővé válás, vagy a vezetési hatékonyság szempontjából értékeljük. Az ugyanis, hogy valaki vezetői szerepbe kerül-e, nagy valószínűséggel egy más dinamikán alapszik, mint az, hogy vezetői szerepben az egyén tud-e hatékony, eredményes lenni.

Az összes személyiségvonás közül az extravertió korrelál legerősebben a vezetéssel, ami egyben azt is jelzi, hogy ez a vezetők legfontosabb személyiségvonása. Hogan, Curphy és Hogan (1994) szerint az extravertióra azért van szükség, hogy az egyén vezetőnek tűnjön, azaz legyen energikus, aktív, domináns. Ez alapján kijelenthetjük, hogy az extravertió elsősorban a vezetővé válást, és nem a vezetői hatékonyságot jelzi előre, ezért van az, hogy a nyitott, domináns, társasági emberek csoportos helyzetben valószínűleg jobb önérvényesítők, így mások inkább érzékelik őket vezető egyéniségnek. Ez egyúttal arra is enged következtetni, hogy egy introvertált egyén éppúgy lehet jó vezető, csak valószínűleg kisebb az esélye vezetői szerepbe kerülni, tekintettel arra, hogy kisebb valószínűséggel kerül spontán módon vezetési helyzetekbe. Az extravertió után legerősebben a neuroticizmus és a nyitottság a tapasztalatokra faktorok, amelyek erősen korrelálnak a vezetéssel. A nyitottság a tapasztalatra faktor leginkább a divergens és kreatív gondolkodás, a neuroticizmus az önbizalom és az önértékelés miatt függ össze a vezetéssel. A lelkiismeretesség szorosabb kapcsolatot mutat a vezetővé válással, mint a vezetői hatékonysággal, feltételezhetően azért, mert a lelkiismeretes egyének jó szervezők, ennek köszönhetően vezetőként tűnnek fel a közösségekben. A barátságosság a vezetés szempontjából kevésbé tűnik releváns Big Five-faktornak, mert a magas barátságossággal jellemezhető egyének általában

együttműködők és passzívak, ami miatt kevésbé tűnnek vezetőnek. Ha azonban egy kicsit mélyebben elemezzük ezt a kérdést, megállapítható, hogy a barátságosság bizonyos alkálói, mint az együttműködés, interperszonális érzékenység, pozitívan függnek össze a vezetéssel (Bass, 1990).

Barrick és Mount (1991) szerint a személyiségfaktorok közül elsősorban a lelkiismeretesség, az extravertió és a nyitottság a tapasztalatokra az, ami reális képet adhat a vezetői teljesítményről. Az általuk végzett metaanalízis eredménye szerint a lelkiismeretesség pozitívan korrelál a munkahelyi teljesítménnyel, ami arra utalhat, hogy a lelkiismeretesség faktoron magas pontszámot elérők a munka jellegétől függetlenül magasabb szinten teljesítenek. Azt is megállapították, hogy az olyan munkakörökben, ahol a másokkal folytatott interakció a munkaköri feladatok egy jelentős részét meghatározza (pl. menedzsment és értékesítés), jobb munkateljesítményt nyújtanak az extravertió faktoron magas értéket mutatók. A nyitottság a tapasztalatokra egyfajta intellektuális dimenzióknak tekinthető, ennek okán jogos a feltételezés, hogy korrelál az általános kognitív képességgel, ami a tapasztalatok szerint korrelál a vezetés megjelenésével és a vezetésre okot adó szituációk detektálásával (Judge és Bono, 2000; Lord et al., 1986; McCrae és Costa, 1987).

Emery, Calvard és Pierce (2013) megfigyelése is azt igazolta, hogy inkább választották meg vezetőknak azokat, akik az extravertió skálán magas pontszámot értek el. Szintén több szavazatot kaptak vezetőként azok, akik a nyitottság a tapasztalatra faktoron magas pontszámot értek el. Inkább feladatorientált vezetőnek választották meg azokat, akik magasabb pontszámot értek el a lelkiismeretesség faktoron, és inkább kapcsolatorientáltak

azokat, akik a barátságosság faktoron érték el magasabb pontot. A neuroticitás esetében nem találtak szignifikáns összefüggést vezetővé választás szempontjából.

Bowler, Bowler és Phillips (2009) kutatásukban azt kívánták feltárni, miként függ össze az egyén mentális komplexitási szintje és személyiségstruktúrája. Megállapították, hogy az alacsony mentális komplexitású egyének háromfaktoros személyiségstruktúrával rendelkeztek, míg a magas mentális komplexitásúak hétfaktoros személyiségstruktúrával. Ez azt mutatja, hogy az alacsonyabb mentális komplexitású egyének személyisége kevésbé összetett, a magas mentális komplexitású egyének pedig összetettebb személyiséggel rendelkeznek. Strang és Kuhnert (2009) eredményei szerint a lelkiismeretesség, a neuroticitás és a nyitottság a tapasztalatokra nem mutat szignifikáns összefüggést a mentális komplexitás szintjével vezetőik esetében.

A fenti eredmények alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a vezetés, a vezetői attitűd és viselkedés, valamint a vezetővé érés folyamata szempontjából az egyén kognitív és emocionális jellemzői egyaránt jelentőséggel bírnak. Hipotéziseinket ezen elméleti keretben fogalmaztuk meg.

## VIZSGÁLAT

### Hipotézisek

Kutatásunk keretei között a vezetői szerep értelmezését a vezetéssel kapcsolatos gondolkodáson keresztül ragadtuk meg. A modern vezetéselméletek egészen új értelmezést adtak a vezetői szerepnek, és a vezetés feladatorientált tényezőit nem háttérbe szorítva ugyan, de egyre inkább kiemelik a vezető

szerepét az egyén és a folyamatok fejlesztésében is. A klasszikus vezetéselméletek mechanikusabb vezetői képe egyre inkább humán funkciókkal bővül, és előtérbe kerülnek olyan úgynevezett soft kompetenciák, mint az innováció, a munkatársak fejlesztése, az együttműködés vagy a csapatmunka (Bryman, 1992). Elgondolásunk szerint a modern vezetéselmélet elveivel inkább az individuális és interindividuális mentális komplexitás dominanciával jellemezhető egyének tudnak azonosulni, amire alapozva az alábbi változók együttjárását feltételeztük.

*1. hipotézis:* A dominánsan társas komplexitással jellemezhető egyénekre inkább a hagyományos vezetési elvekkel való azonosulás jellemző, így a társas komplexitás várhatóan negatív együttjárást mutat az általunk mért vezetési változókkal (melyeket a saját fejlesztési „Ideális vezetés” kérdéssorral mértünk. Az eszköz az alábbiakban részletesen is bemutatásra kerül). Az individuális és az interindividuális komplexitásra a modern vezetési elvekkel való azonosulás jellemző, így az individuális és az interindividuális komplexitás várhatóan pozitív együttjárást mutat az „ideális vezetés” változóival.

A mentális komplexitás jellemzően nem önmagában bír jelentőséggel a vezetői szerep alakulására és az azzal való azonosulásra, hanem az is fontos, hogy a személy milyen személyiségjellemzőkkel bír.

*2. hipotézis:* Feltételeztük, hogy az „ideális vezetéssel” kapcsolatos gondolkodás változóinak alakulását együttesen jelzik előre a mentális komplexitás és a személyiség változói.

*3. hipotézis:* Feltételeztük továbbá, hogy a mentális komplexitás skálái mentén tör-

ténő klaszteranalízis alapján ún. mentális komplexitási profilok bontakoznak ki. A kialakuló klaszterekkel kapcsolatban azt vártuk, hogy olyan típusokat írnak le, amelyek különböznek egymástól a személyiségjellemzők és az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából.

### Módszer

#### *Vizsgálati személyek*

A hipotézisek vizsgálata érdekében elsősorban a fiatal felnőtt korosztály elérése volt a cél, tekintettel arra, hogy a jelenlegi fiatal felnőtt korosztály – az Y generáció – az, aki egyre növekvő számban van jelen a munkaerőpiacon, és akit a modern kor gazdasági és munkaerőpiaci kihívásai egyre növekvő számban érintenek. Ezen belül cél volt fiatal vezetők bevonása is, ugyanis a szakirodalomban leírtak alapján ők azok, akik vezetői pozíciójukból és az életkorukból fakadó jellegzetességek miatt leginkább ki vannak téve a fenti kihívásoknak, így az ő esetükben különösen jelentős a mentális komplexitás kérdésköre. A végleges mintába 353 fő került, válaszeállítódás miatt senkit nem kellett kizárni.

Az életkori minimum a teljes minta esetében 18 év volt, a maximum 40 év (átlag: 28,07 év; SD = 7,148). Nemi eloszlás szempontjából a minta kiegyenlítettnek mondható, 155 férfi (44%) és 198 nő (56%) vett részt a vizsgálatban. Iskolai végzettség szempontjából a mintát két csoportra osztottuk. Az első csoportba 110 fő került középfokú végzettséggel, ez a minta 31%-át jelenti; 243 fő rendelkezett felsőfokú végzettséggel, ez a minta 69%-a. A vizsgálatban részt vevők munkatapasztalata alapján négy csoportot különítettünk el: (a) azokat, akiknek nincs munkatapasztalata, (b) az 1–3 év munkatapasztalattal rendelkezőket (pályakezdők),

(c) a 4–10 év munkatapasztalattal rendelkezőket és a (d) több mint 10 év munkatapasztalattal rendelkezőket. A vizsgálati személyek 13,9%-a (49 fő) semmilyen munkatapasztalattal nem rendelkezik, a minta 34,8%-a (123 fő) rendelkezik 1–3 éves munkatapasztalattal, 21% (74 fő) rendelkezik 4–10 év munkatapasztalattal, míg 30,3% (107 fő) több mint 10 év munkatapasztalattal rendelkezik. A megszerzett munkatapasztalat átlaga a mintára nézve 2,68 év (SD = 1,05). A munkahely típusa szerint négy csoportra osztottuk a mintát. A vizsgálati személyek 33,4%-ának (118 fő) jelenleg nincsen munkahelye, közszférában dolgozik a minta 37,1%-a (131 fő), 25,5% (90 fő) dolgozik a versenyszférában, és 4% (14 fő) nonprofit szervezetnél. Vezetői tapasztalata a mintából 153 főnek volt, ez a minta 43,3%-a. A vezetői tapasztalat szerinti eloszlás a teljes mintára nézve a következőképpen alakult: 200 főnek (56,7%) egyáltalán nem volt vezetői tapasztalata; 1–3 éves vezetői tapasztalattal rendelkezett a minta 24,4%-a (86 fő); 4–10 év vezetői tapasztalattal rendelkezik a minta 15,6%-a (55 fő); és 12 fő, a minta 3,4%-a rendelkezik több mint 10 év vezetői tapasztalattal. Rákérdeztünk arra is, a vizsgálati személy milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén. A minta 33,1%-ának (118 fő) jelenleg nincs munkahelye, beosztottként dolgozik a vizsgálati személyek 38,8%-a (137 fő), vezetőként kisebb csoportot (max. 5 fős) vezet a minta 14,2%-a (50 fő), nagyobb csoportot (több mint 5 főt) vezet a minta 13,9%-a (49 fő).

#### *Eljárás*

Az adatok felvételére online kitölthető kérdőíves felületen keresztül került sor 2014 első negyedévében. A minta egy része a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi

Egyetem vezetés és menedzsment témájú kurzusaira járó hallgatók, MBA képzésre járók, illetve közoktatási vezető képzésre járó hallgatók közül került ki, illetve sor került a potenciális vizsgálati személyek elérésére munkáltatók direkt megkeresésével és bevonásával.

#### *Eszközök*

Az adatok felvételéhez klasszikus kérdőíves vizsgálatot végeztünk zárt kérdések és tulajdonságlisták alkalmazásával. A szociodemográfiai adatokat követően a vizsgált személyek először a mentális komplexitást vizsgáló kérdéssort, majd a személyiség-mérőeszköz itemeit, végül a vezetésre vonatkozó itemeket értékelték ötfokú skála segítségével.

#### *Szociodemográfiai háttér adatok*

A kérdőív kitöltése névtelenül zajlott, de lehetőséget adtunk a személyes eredményekről visszajelzést kérni. Az ilyen vizsgálati személyektől kértünk nevet és e-mail címet is. Rákérdeztünk a nemre, az életkorra, az iskolai végzettségre. Továbbá kértünk munkatapasztalattal kapcsolatos információkat is: van-e munkatapasztalata a vizsgált személynek, ha igen, hány év; milyen szektorban dolgozik; van-e vezetői tapasztalata, ha igen, hány év, és hány beosztottat vezet jelenleg. Rákérdeztünk arra is, milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén.

#### *Mentális komplexitás kérdőív*

A mentális komplexitás méréséhez egy korábbi vizsgálati fázisban kifejlesztett saját mérőeszközt (Répáczki, 2014), a Mentális komplexitás kérdőívet alkalmaztuk. Az állításokra a választ ötfokú Likert-skála mentén kellett megadniuk a vizsgálati személyeknek (1: Egyáltalán nem jellemző rám; 2: Inkább

nem jellemző rám; 3: Néha jellemző rám, néha nem; 4: Inkább jellemző rám; 5: Nagyon jellemző rám). A kérdőív a fent bemutatott felnőttekre jellemző három mentális komplexitási szintet méri: társas komplexitás skála, individuális komplexitás skála és interindividuális komplexitás skála. A skálapont az adott skálán belül értékelt itemek összpontszáma. A magasabb pontszám az adott skálán az adott gondolkodási jellemzők fokozott meglétére utal.

*Társas komplexitás skála.* A skála leírása megfelel a fentebb részletesen bemutatott társas komplexitási működésmód jellemzőinek. A társas komplexitás skála leíró statisztikai elemzésének eredménye szerint a skála átlagpontértéke 23,6; szórása 6,95.

*Individuális komplexitás skála.* A skála leírása megfelel a fentebb részletesen bemutatott individuális komplexitási működésmód jellemzőinek. Az individuális komplexitás skála leíró statisztikai elemzésének eredménye szerint a skála átlagpontértéke 34,9; szórása 4,74.

*Interindividuális komplexitás skála.* A skála leírása megfelel a fentebb részletesen bemutatott interindividuális komplexitási működésmód jellemzőinek. Az interindividuális komplexitás skála leíró statisztikai elemzésének eredménye szerint a skála átlagpontértéke 32,6; szórása 5,8. Az 1. táblázat összefoglalóan mutatja be a Mentális komplexitás kérdőív tételeit skálánként bontva.

#### *Személyiségjellemzők mérése a Big Five Inventoryval*

A személyiségjellemzők vizsgálatára számos módszer ismert (Costa és McCrae, 1985; Eysenck és Matolcsi, 1984; Gough, 1987). Jelen kutatás során azonban fontos szempont volt, hogy a jellegzetesen hosszú személyiségvizsgáló eszközök helyett egy rövid, de

1. táblázat. A Mentális komplexitás kérdőív tételei skálánként

<b>MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV</b>
<b>Társas komplexitás skála</b>
Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.
A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.
Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.
Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.
Az új helyzeteket elkerülöm.
Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.
Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.
A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.
Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.
<b>Individuális komplexitás skála</b>
A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradjak saját elveimhez.
A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.
Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.
A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.
A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.
Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.
Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.
Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.
Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.
<b>Interindividuális komplexitás skála</b>
Másokat segítek, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.
Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.
Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.
Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.
Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.
Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítsék.
Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.
Egy csapat részeként szeretek dolgozni.
Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.

megbízható eszközt alkalmazzunk a személyiség vizsgálatához. A személyiség rövid vizsgálóeszközökkel történő mérése gyakran bevett módszer olyan kutatásokban, ahol nem a személyiségadatok jelentik a kutatás fókuszát (Gosling et al., 2003; Rammstedt és John, 2007), azaz ahol nem a személyiségjellemzők részletes feltárása és bemutatása a cél, hanem a személyiségjellemzők egy

szempontként jelennek meg a vizsgálandó tényezők sorában. Mindezen szempontokat figyelembe véve a Big Five Inventoryt használtuk (Soto és John, 2009), mely magyar mintán is bemérésre került (Rózsa, 2014 szóbeli közlése alapján).

A BFI magyarra fordított verziója (Rózsa et al., előkészületben) az eredeti angol nyelvű verzió (John és Donahue, 1998)

megfelelően rövid mondatokat, állításokat tartalmaz, amelyek alkalmasak a prototipikus Big Five-tulajdonságok szerinti értékelésre (John, 1990). A kitöltő egy ötfokú Likert-skálán értékeli az állításokat (1: Egyáltalán nem értek egyet; 2: Inkább nem értek egyet; 3: Egyet is értek, meg nem is; 4: Egyetértek; 5: Teljesen egyetértek), a skálapont az adott skálán belül értékelt itemek átlagpontszáma. Rövidsége ellenére a BFI jó pszichometriai mutatókkal bír. Angol és kanadai mintán a BFI skálák reliabilitási mutatója 0,75 és 0,90 között van, a három hónapos teszt-reteszt reliabilitási mutatók 0,80 és 0,90 között vannak. Az öt skála egymástól függetlennek mondható (a Pearson  $r$  értéke 0,2–0,3 között mozog) (John és Donahue, 1998). A Big Five öt dimenziója az extravertizáció, a neuroticitás, a barátságosság, a lelkiismeretesség és a nyitottság a tapasztalatokra (Costa és McCrae, 1985).

*Extravertizáció (Extraversion, E).* Az extravertizáció azt mutatja meg, mennyire aktív, aszszertív, energikus, lelkes, kifelé forduló és beszédes az egyén. Képet ad a szociabilitásról, azaz arról, mennyire emberszerető és társaságkedvelő az illető. Az extravertált emberek aktív és ingergazdag helyzetekre vágyanak, szeretik az izgalmakat. Jellemzi őket a vidámság, az energetikusság. Az extravertizáció ellenpólusa az introvertizáció. Az introvertált ember jellemzően tartózkodó, befelé forduló, kevésbé társaságkedvelő. Szívesen van egyedül, mert úgy is kellően ingergazdag környezetet tud a maga számára teremteni, de ez nem jelenti azt, hogy társas helyzetekben szenvedne. Jellemzően csendesebb, visszafogottabb, lassabban „bemelegedő”, mint az extravertált személyek.

*Neuroticizmus (Neuroticism, N).* A neuroticizmus az egyén érzelmi labilitásának mértékét mutatja meg. Azok az emberek,

akik a neuroticitás faktoron magas értéket érnek el, instabilak, aggodalmaskodók, idegeskedők, önsajnálók, feszültek és érzékenyek. Alapvetően negatív érzelmi beállítódás jellemzi őket, pesszimisták, és érzékenyek a stresszhatásokra. Érzelmeiket nehezen kontrollálják, hajlamosak a negatív érzelmi megnyilvánulásokra, ami esetenként akár szélsőséges mértékben is megnyilvánulhat. Ellenpólusa az érzelmi stabilitás, ami az érzelmileg kiegyensúlyozott embereket jellemzi.

*Barátságosság (Agreeableness, A).* A barátságosság az egyén interperszonális beállítottságát mutatja, azt írja le, mennyire nagylelkű, kedves, szimpatikus, bizakodó, hálás és megbocsátó az egyén. Akik ezen a faktoron magas pontszámot érnek kell, jellemzően kellemes, barátságos emberek, akiket mások nagyon hamar szimpatikusnak találnak. Az ilyen egyén hajlamos a segítségnyújtásra, akár az önfeláldozásra is, fontos vezérelve ugyanis, hogy másokon segíteni kell. A barátságosság ellentéte a barátságtalan vagy antagonisztikus személyiség, aki másokkal szemben bizalmatlan, kételkedő, kritikus és egocentrikus, jellemzően inkább versengő, semmint együttműködő.

*Lelkiismeretesség (Conscientiousness, C).* A lelkiismeretesség képet ad arról, hogy milyen szinten jellemző az egyénre az önuralom, az önkontroll, a szabálykövetés. A lelkiismeretes egyén hatékony, szervezett, megbízható, felelősségteljes és alapos, precíz, pontos. Képes úrrá lenni impulzusain, és ha kell, lemondani vágyairól is. Az ilyen emberek jó tervezők és szervezők, így a feladatokkal időre és magas minőségi szinten készülnek el. A lelkiismeretes egyén kitartó, céltudatos, erős akaratú és elszánt, akire fokozott teljesítményorientáció jellemző, ami ha szélsőségessé válik, a lelkiismeretes



egyén kényszeressé is válhat. Az ezen a dimenzióan mutatott alacsony pontszám nem feltétlenül utal a morális elvek hiányára, arra viszont igen, hogy az egyén a feladatvégzés szempontjából kevésbé igényes, inkább ötletszerű vagy ábrándozó, mint tervszerű vagy didaktikus.

*Nyitottság a tapasztalatokra (Openness, O).* Ezt a faktort az érzelmi és intellektuális élményekre való nyitottság jellemzi. Azok az egyének, akik ezen a faktoron magas pontszámot mutatnak, nyitottak az új élmények átélésére és befogadására, kreatívak és ötletgazdagok, gazdag képzelőerővel jellemezhetők. Mind a külső, mind a belső világra vonatkozóan igénylik, hogy folyamatosan új élmények átélésében legyen részük. Nem konformak vagy konvencionálisak, ellenben igénylik az esztétikai élmények átélésének lehetőségét és a változatosságot.

#### „Ideális vezetés” kérdőív

A vezetés témakör kapcsán a célunk annak feltárása volt, hogyan vélekednek az egyének az ideális vezetővel kapcsolatban, mit tartanak az ideális vezető jellemzőinek. A vezetésre vonatkozó itemcsoport összeállításakor a modern vezetési koncepció alapelveit (Anderson, 1992; Bryman, 1992; Ciulla, 1998; Joiner és Josephs, 2007; Kegan és Lahey, 2009; Székely, 2013; Torbert, 2004) és az általános vezetési feladatokat vettük alapul (Kotter, 1999). A kérdéssor összeállításához olyan releváns mérőeszközöket, azok egy-egy skáláját alkalmaztuk, amelyek alkalmasak az adott dimenzió feltárására, és külföldi mintán már bemérésre kerültek. A saját mintán kapott eredmények alapján átdolgozott kérdőív összesen 6 skálából áll (a skálapont minden esetben az adott skálán belül értékelt itemek átlagpontszáma). A kérdőív itemei által alkotott csoportok hasonló

jelentéstartalmi köröket alkottak, így lehetővé vált az egyes csoportok címkézése, azaz a csoportok elnevezése. A létrejött és elnevezett skálákat az alábbiakban mutatjuk be.

*Feladatorientáció.* Az első skála olyan tételket tartalmaz, amelyek szerint az ideális vezető odafigyel a feladatok teljesítésére, a határidő betartására, és arra ösztönzi a csoport tagjait, hogy dolgozzanak olyan keményen, ahogyan csak tudnak, folyamatosan törekedve teljesítményük javítására. A leíró statisztikai elemzés eredménye szerint a skála átlagpontértéke 16,3; szórása 3,67.

*Együttműködés.* A második skála olyan tételket tartalmaz, amelyek szerint az ideális vezető odafigyel arra, hogy a csapatmunkában mindenki részt vegyen. Ehhez a szemponthoz maga is tartja magát, és a csoport tagjait is arra biztatja, ennek az elvnek megfelelően működjenek. A leíró statisztikai elemzés eredménye szerint a skála átlagpontértéke 21,7; szórása 2,53.

*Kapcsolatorientáció.* A harmadik skála tételjei szerint az ideális vezető nagy hangsúlyt helyez a kapcsolatok ápolására, és arra, hogy a csoport valamennyi tagja jól érezze magát a munkafolyamatok során. A vezető törekszik arra, hogy ő maga is egyre jobbá váljon a kapcsolatok menedzselése szempontjából. A kapcsolatorientáció a vezető emberekre való nyitottságát jelenti, míg az együttműködés esetében a csoportfolyamatokra való nyitottságon és odafigyelésen van a hangsúly. A leíró statisztikai elemzés eredménye szerint a skála átlagpontértéke 19,6; szórása 3,12.

*Innováció.* A negyedik skála tételjei szerint az ideális vezető fontosnak tartja az emberek és a folyamatok fejlesztését, a hibák keresésére és megoldására való nyitottságot, valamint a kreativitást. Ő maga is nyitott a változásra, a fejlődésre, a fejlesztésre, és

arra ösztönzi a csoport tagjait, hogy ők is keressék bátran az innovációra lehetőséget adó feltételeket. A leíró statisztikai elemzés eredménye szerint a skála átlagpontértéke 16,6; szórása 2,32.

*Felelősségvállalás.* Az ötödik skála tételei szerint az ideális vezető felelősséget vállal a folyamatokért, az emberekért, a fejlődésért. Precíz, tisztában akar lenni az információ és folyamatok helyességével, legyen szó akár általa generált, akár a szervezetet, a csoportot érintő kezdeményezésekről. A leíró statisztikai elemzés eredménye szerint a skála átlagpontértéke 17,1; szórása 2,08.

*Hitelesség.* A hatodik skála szerint az ideális vezető elfogadja és felvállalja önmagát, nem akar másnak látszódni, mint amilyen. Felvállalja véleményét, ötleteit, gondolatait, és nem akarja titkolni azt sem, ha hibázik. A leíró statisztikai elemzés eredménye szerint a skála átlagpontértéke 13; szórása 1,79.

## EREDMÉNYEK

Az első hipotézis feltételezése szerint a társas komplexitásra a hagyományos vezetési elvekkel való azonosulás jellemző, így a társas komplexitásra vonatkozóan azt vártuk, hogy az negatív együttjárást mutat az ideális vezetés változóival, míg az individuális és az interindividuális komplexitással kapcsolatban a modern vezetési elvekkel való azonosulást vártuk, így azt feltételeztük, hogy az individuális és az interindividuális komplexitás pozitív együttjárást mutat az ideális vezetés változóival. Az eredmények szerint a társas komplexitás erős együttjárást csak az innovációval mutat, a két változó együttjárása negatív ( $r = -0,41$ ;  $p < 0,001$ ). A társas komplexitás szignifikáns, de

gyenge együttjárást mutat az együttműködéssel ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,001$ ), a kapcsolatorientációval ( $r = -0,18$ ;  $p = 0,001$ ), a felelősségvállalással ( $r = -0,14$ ;  $p = 0,007$ ) és a hitelességgel ( $r = -0,15$ ;  $p = 0,003$ ). A társas komplexitás feladatorientációval való együttjárása nem szignifikáns és igen gyenge ( $r = -0,07$ ;  $p = 0,19$ ). Érdekes ugyanakkor, hogy a társas komplexitás a modern vezetési jellemzők mindegyikével negatív együttjárást mutat. A társas komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 2. táblázat szemlélteti.

Az individuális komplexitás erős pozitív együttjárást mutat a kapcsolatorientációval ( $r = 0,36$ ;  $p < 0,001$ ), a felelősségvállalással ( $r = 0,34$ ;  $p < 0,001$ ) és a hitelességgel ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ). Az individuális komplexitás együttjárása a feladatorientációval szignifikáns, de nem túl erős ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,001$ ), csakúgy, mint az együttműködéssel ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ) és az innovációval ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,001$ ). Az individuális komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 3. táblázat szemlélteti.

Az interindividuális komplexitás erős pozitív együttjárást a kapcsolatorientációval ( $r = 0,31$ ;  $p < 0,001$ ) és az együttműködéssel ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,001$ ) mutat. Az innovációval ( $r = 0,29$ ;  $p < 0,001$ ), a felelősségvállalással ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,001$ ) és a hitelességgel ( $r = 0,21$ ;  $p < 0,001$ ) mutatott együttjárása szintén szignifikáns, de nem annyira erős. A feladatorientációval mutatott együttjárása gyenge, de szignifikáns ( $r = 0,12$ ;  $p = 0,024$ ). Az interindividuális komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 4. táblázat szemlélteti.

Az eredményeink igazolják feltevéseinket, a társas komplexitás esetében a vezetés skálákkal való negatív együttjárást tapasztaltuk, ami arra enged következtetni, hogy

2. táblázat. A társas komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	Feladat-orientáció	Együtt-működés	Kapcsolat-orientáció	Innováció	Felelősség-vállalás	Hitelesség
Társas komplexitás Pearson r	-,071	-,204	-,181	<b>-,416</b>	-,144	-,156
Szignifikancia szintje	,185	,000	,001	,000	,007	,003

3. táblázat. Az individuális komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	Feladat-orientáció	Együtt-működés	Kapcsolat-orientáció	Innováció	Felelősség-vállalás	Hitelesség
Individuális komplexitás Pearson r	,197	,259	<b>,360</b>	,261	<b>,344</b>	<b>,327</b>
Szignifikancia szintje	,000	,000	,000	,000	,000	,000

4. táblázat. Az interindividuális komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	Feladat-orientáció	Együtt-működés	Kapcsolat-orientáció	Innováció	Felelősség-vállalás	Hitelesség
Individuális komplexitás Pearson r	,197	,259	<b>,360</b>	,261	<b>,344</b>	<b>,327</b>
Szignifikancia szintje	,000	,000	,000	,000	,000	,000

ezt a mentális komplexitási dominanciát inkább a hagyományos vezetési elvekkel való azonosulás jellemzi, míg az individuális és az interindividuális komplexitás jellemzően pozitív együttjárásokat mutatott a vezetési skálákkal, ami a modern vezetési elvekkel való azonosulásra utal. Így az első hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

Második hipotézisünkben azt feltételeztük, az „Ideális vezetés” változóinak alakulását előrejelzik a mentális komplexitás és a személyiség változói. Az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás faktorait meghatározó tényezők között minden esetben megtalálható valamely mentális komplexitási és/vagy személyiségváltozó. A hipotézis teszte-

léséhez lineáris regresszióelemzést alkalmaztunk, melynek eredménye szerint a *feladatorientáció* alakulásával kapcsolatban megállapítható, hogy azt elsősorban nem az általunk mért változók határozzák meg. Az általunk mért összes változót figyelembe véve is a vezető feladatorientáció alakulása szempontjából az individuális komplexitás és a lelkiismeretesség csak a meghatározó, de ez a két változó együtt is csak a feladatorientáció 5,3%-át magyarázza. Az individuális komplexitás önmagában a feladatorientáció varianciájának 3,6%-át magyarázza (Adj.  $R^2 = 0,036$ ;  $\beta = 0,197$ ), ami a lelkiismeretesség változó beléptetésével nő 5,3%-ra (így: individuális komplexitás  $\beta = 0,175$ ,

lelkiismeretesség  $\beta = 0,141$ ; Adj.  $R^2 = 0,053$ ). Ezen értékek arra engednek következtetni, hogy az individuális komplexitás és a lelkiismeretesség egyaránt pozitívan jelzi előre a feladatorientáció vezetői viselkedést. Ez az eredmény jól értelmezhető, ha figyelembe vesszük, hogy egy individuális komplexitással jellemezhető egyén számára fontos az egyéni teljesítmény, és azt vallja, leginkább ő az, aki tehet saját sikere, fejlődése, eredményessége érdekében. A lelkiismeretesség részben szintén a feladatok teljesítéséről, azok precíz és pontos, határidőre történő megoldásáról szól. A modell gyengesége azonban arra enged következtetni, hogy a feladatorientáció varianciáját elsősorban nem az általunk mért változók határozzák meg.

Az *együtműködés* mint vezetői konstuktum alakulása szempontjából négy másik változó játszik jelentős szerepet: az interindividuális komplexitás, az individuális komplexitás, a társas komplexitás és a barátságosság mint személyiségvonás. A négy változó együtt az együtműködés vezetői változó varianciájának 18,7%-át magyarázza. Az interindividuális komplexitás önmagában az együtműködés változó varianciájának 10,9%-át magyarázza (Adj.  $R^2 = 0,109$ ;  $\beta = 0,333$ ). Ez az érték az individuális komplexitás beléptetésével 16,2%-ra nő (interindividuális komplexitás  $\beta = 0,316$ ; individuális komplexitás  $\beta = 0,236$ ; Adj.  $R^2 = 0,162$ ). A társas komplexitás beléptetésével a megmagyarázott variancia 17,9%-ra nő (interindividuális komplexitás  $\beta = 0,282$ ; individuális komplexitás  $\beta = 0,242$ ; társas komplexitás  $\beta = -0,145$ ; Adj.  $R^2 = 0,179$ ). A megmagyarázott variancia a barátságosság személyiségfaktor beléptetésével tovább növelhető, a négy változó együtt az együtműködés varianciájának 18,7%-át magyarázza. Ebben a modellben:

interindividuális komplexitás  $\beta = 0,204$ ; individuális komplexitás  $\beta = 0,245$ ; társas komplexitás  $\beta = -0,144$ ; barátságosság  $\beta = 0,128$ ; Adj.  $R^2 = 0,187$ . Az interindividuális komplexitás, az individuális komplexitás és a barátságosság pozitívan, a társas komplexitás negatívan jelzi előre az együtműködést mint vezetési jellemzőt. Az együtműködés a közös munkáról, a közös erőfeszítésről, a csapat sikereihez való egyéni hozzájárulás fontosságáról szól. Az interindividuális komplexitás legfőbb jellemzője a csapatban gondolkodás, valamint a csapat erejének felhasználása az eredmények érdekében. Ugyanakkor ez nem zárja ki az egyéni erőfeszítés és szerepvállalás meghatározó jellegét sem, ezért fontos változó a modellben az individuális komplexitás. A társas komplexitás a változástól, az aktivitástól való szorongással jár együtt, magasabb szintje esetünkben az együtműködés háttérbe szorulását jelzi előre. A barátságosság személyiségvonás szerepe az együtműködés mint vezetési stílus meghatározásában szintén jól értelmezhető, hiszen a barátságosság előre jelzi mások segítségét, támogatását, a közös eredményekhez való hozzájárulásra való hajlandóságot.

A vezető *kapcsolatorientációjának* alakulását az individuális komplexitás, az extravertizáció, az interindividuális komplexitás és a lelkiismeretesség jelzik előre. A négy változó együtt a kapcsolatorientáció varianciájának 26,1%-át magyarázza. Az individuális komplexitás önmagában az együtműködés varianciájának 12,7%-át magyarázza (Adj.  $R^2 = 0,127$ ;  $\beta = 0,360$ ). Az extravertizáció beléptetésével a megmagyarázott variancia 21,2%-ra nő (individuális komplexitás  $\beta = 0,342$ ; extravertizáció  $\beta = 0,295$ ; Adj.  $R^2 = 0,212$ ). Az interindividuális komplexitás változó beléptetése révén a megmagyarázott variancia tovább nő, a három változó együtt

immáron a kapcsolatorientáció varianciájának 24,1%-át magyarázza (individuális komplexitás  $\beta = 0,333$ ; extraverzió  $\beta = 0,211$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,196$ ; Adj.  $R^2 = 0,241$ ). A negyedik változó (lelkiismeretesség) beléptetésével a megmagyarázott variancia 26,1%-ra nő, így individuális komplexitás  $\beta = 0,311$ ; extraverzió  $\beta = 0,154$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,193$ ; lelkiismeretesség  $\beta = 0,162$ ; Adj.  $R^2 = 0,261$ . A kapcsolatorientáció az emberi kapcsolatok fontosnak tartására és az emberekkel kapcsolatos dolgokra való odafigyelésről szól. Az extraverzió, az interindividuális komplexitás és a lelkiismeretesség hozzájárulása a változó alakulásához könnyen értelmezhető, hiszen az extraverzió a „társas lét”, a társaság, a közösségi események preferálására utal. Az interindividuális komplexitás a csapat-lét, a közösen elért sikerek fontosnak tartásáról szól, ami egy kapcsolatorientált gondolkodásmódra utal. A lelkiismeretesség bejósolóereje is jól értelmezhető, hiszen a lelkiismeretesség nemcsak a feladatokra irányulhat, hanem az emberi kapcsolatokra is, ahol éppoly fontos a precizitás, a pontosság, a másik tiszteletben tartása. Az individuális komplexitás előrejelző ereje leginkább azzal hozható összefüggésbe, hogy a magas mentális komplexitás az önfejlesztés, az önálló működés, és az egyén önmagához való hűségének magas szintjéről szól, aminek része az is, hogy az egyén a kapcsolati tényezők szempontjából is igyekszik magát tartani ezekhez az elvekhez.

Az *innováció* varianciájáért a nyitottság a tapasztalatokra, a társas komplexitás, az individuális komplexitás, a lelkiismeretesség és az interindividuális komplexitás felel az általunk vizsgált változók közül. Ez az öt változó együttesen az innováció varianciájának 34,1%-át magyarázza. A nyitottság a ta-

pasztalatokra személyiségváltozó önmagában az innováció 23,6%-át magyarázza (Adj.  $R^2 = 0,236$ ;  $\beta = 0,488$ ). A társas komplexitás beléptetésével a modell magyarázóereje nő, a két változó együtt az innováció varianciájának 28,2%-át magyarázza (nyitottság a tapasztalatokra  $\beta = 0,377$ ; társas komplexitás  $\beta = -0,246$ ; Adj.  $R^2 = 0,282$ ). Az individuális komplexitás beléptetésével a megmagyarázott variancia 31,6%-ra nő (nyitottság a tapasztalatokra  $\beta = 0,320$ ; társas komplexitás  $\beta = -0,276$ ; individuális komplexitás  $\beta = 0,196$ ; Adj.  $R^2 = 0,316$ ). A lelkiismeretesség hozzáadása a modellhez tovább növeli a megmagyarázott varianciát 33,2%-ra, így nyitottság a tapasztalatokra  $\beta = 0,305$ ; társas komplexitás  $\beta = -0,246$ ; individuális komplexitás  $\beta = 0,177$ ; lelkiismeretesség  $\beta = 0,139$ ; Adj.  $R^2 = 0,332$ . Az ötödik változó (interindividuális komplexitás) beléptetésével a megmagyarázott variancia 34,1%-ra növekszik (nyitottság a tapasztalatokra  $\beta = 0,273$ ; társas komplexitás  $\beta = -0,248$ ; individuális komplexitás  $\beta = 0,177$ ; lelkiismeretesség  $\beta = 0,127$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,110$ ; Adj.  $R^2 = 0,341$ ). A nyitottság a tapasztalatokra személyiségvonás hozzájárulása az innováció varianciájához jól értelmezhető, hiszen az innováció mint vezetési stílus a fejlesztésről, az újdonságokra való nyitottságról szól, míg a nyitottság a tapasztalatokra személyiségvonás az élményekre, a megújulásra, a kutatásra, a fejlesztésre való törekvést fedi le. A társas komplexitás  $\beta$ -értéke negatív, ami szintén jól értelmezhető, mivel a társas komplexitás a változástól való szorongásról szól elsősorban, valamint arról, hogy az egyén nem szeret változtatni a már megszokott és bejáratott rutinokon, ami az innovációval valóban ellentmondásban áll. Az individuális komplexitásnak része az önfejlesztésre, az

önmegújításra való törekvés, ezért indokolt, hogy az innováció varianciájának alakulásához ez a változó is hozzájáruljon. A lelkiismeretesség feltételezhetően a feladatvégzéssel kapcsolatos igényesség miatt, az interindividuális komplexitás pedig a csapat és az együttműködés innovációban betöltött jelentősége miatt került bele a modellbe.

A *felelősségvállalás* vezetéssel összefüggő változó varianciájáért az általunk vizsgált változók közül négy felelős: az individuális komplexitás, a lelkiismeretesség, az interindividuális komplexitás és az extravertió. Ez a négy változó együtt a felelősségvállalás varianciájának 20%-át magyarázza. Az individuális komplexitás önmagában a felelősségvállalás varianciájának 11,6%-át magyarázza (Adj.  $R^2 = 0,116$ ;  $\beta = 0,344$ ). A lelkiismeretesség hozzáadásával a megmagyarázott variancia 17,2-re nő (individuális komplexitás  $\beta = 0,306$ ; lelkiismeretesség  $\beta = 0,244$ ; Adj.  $R^2 = 0,172$ ). Az interindividuális komplexitás hozzáadásával a megmagyarázott variancia 19,3%-ra emelkedik (individuális komplexitás  $\beta = 0,299$ ; lelkiismeretesség  $\beta = 0,217$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,154$ ; Adj.  $R^2 = 0,193$ ). A megmagyarázott variancia az extravertió beemelésével nő 20%-ra, így individuális komplexitás  $\beta = 0,301$ ; lelkiismeretesség  $\beta = 0,183$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,111$ ; extravertió  $\beta = 0,115$ ; Adj.  $R^2 = 0,200$ . A felelősségvállalást jól magyarázza az individuális komplexitás, hiszen ez a mentális komplexitási jellemző az önállóságról, az egyén önmagáért és a folyamatókért való felelősségvállalásáról is szól. Ezt erősíti a lelkiismeretesség, ami számunkra megerősíti, hogy a felelősségvállaló egyén lelkiismeretes, precíz és pontos. Az interindividuális komplexitás és az extravertió szerepvállalását a magyarázó modellben az in-

dokolja, hogy a felelősségvállalásnak része lehet a másokért való felelősségvállalás is, és ezen két változónak erős a társas jellege.

A *hitelesség* vezetési változó alakulását az általunk vizsgált változók közül a három mentális komplexitási változó magyarázza, összességében a hitelesség változó alakulásának 15,1%-áért felelősek ezek a változók. A legnagyobb magyarázóerővel az individuális komplexitás bír, ez önmagában a hitelesség varianciájának 10,4%-áért felel (Adj.  $R^2 = 0,104$ ;  $\beta = 0,327$ ). Az interindividuális komplexitás beemelésével a modell magyarázóereje 13,8%-ra nő (individuális komplexitás  $\beta = 0,313$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,191$ ; Adj.  $R^2 = 0,138$ ). A modell magyarázóereje a társas komplexitás változó beemelésével 15,1%-ra nő, így individuális komplexitás  $\beta = 0,318$ ; interindividuális komplexitás  $\beta = 0,161$ ; társas komplexitás  $\beta = -126$ ; Adj.  $R^2 = 0,151$ . A hitelesség magyarázatában az individuális komplexitás magyarázóereje a leginkább meghatározó, ami jól értelmezhető, hiszen az individuális komplexitás szintje jelzi azt, hogy az egyén mennyire képes önállóan működni, felvállalni és elfogadni önmagát. Az interindividuális komplexitás is a saját elgondolások és meggyőződések képviselésével és közvetítésével jár, csak míg az individuális komplexitás esetében a fókusz maga az egyén, addig az interindividuális komplexitás azzal függ össze, ahogyan az egyén önmagával mint egy csapat tagjával azonosul. A társas komplexitás  $\beta$ -értéke negatív, ez azt jelenti, hogy minél magasabb az egyén társas komplexitási szintje, annál kevésbé tud azonosulni a hitelességgel együttjáró működésmóddal.

Második hipotézisünkben azt vártuk, hogy a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők előrejelzik a vezetés változóinak varianciáját. Feltételezésünket nagyrészt

5. táblázat. Klaszterek a Mentális komplexitás kérdőív skálái alapján

	<b>1. klaszter (N = 155; 43,9%)</b>	<b>2. klaszter (N = 108; 30,6%)</b>	<b>3. klaszter (N = 90; 25,5%)</b>
Interindividuális komplexitás	35,44 (közepes)	39,27 (magas)	28,62 (alacsony)
Társas komplexitás	20,42 (alacsony)	28,11 (közepes)	31,33 (magas)
Individuális komplexitás	34,17 (közepes)	37,03 (közepes)	34,69 (közepes)

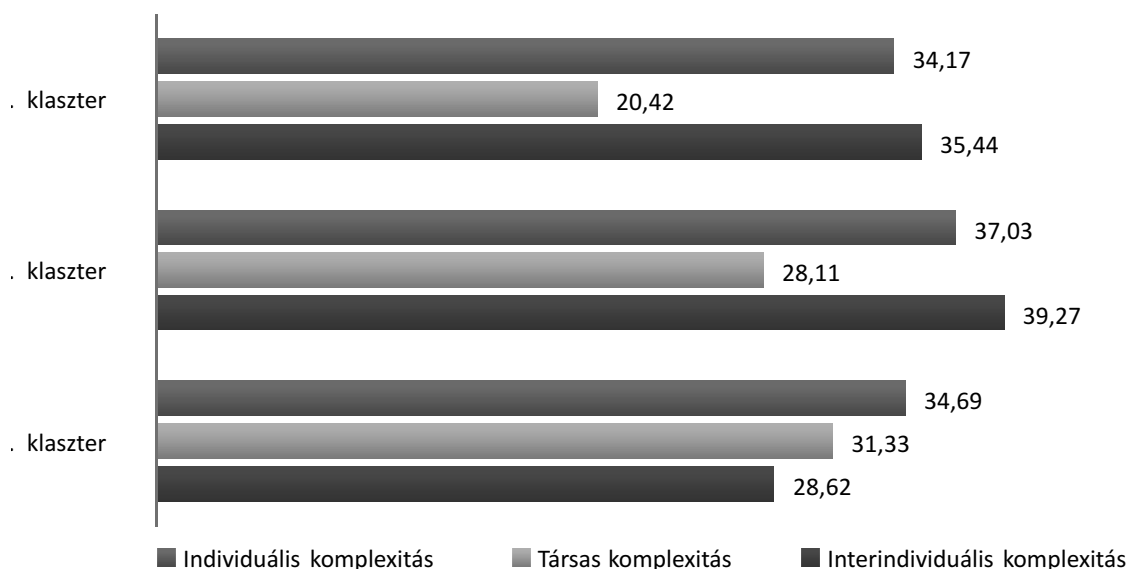
igazoltnak tekinthetjük, bár a feladatorientáció esetében meglehetősen gyenge modellt kaptunk. Az eredmények azonban összességében biztatóak, hiszen az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás minden tényezője – kisebb vagy nagyobb mértékben – előrejelezhető a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők alapján. Így a második hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

Harmadik hipotézisünk feltételezése szerint a Mentális komplexitás kérdőív skálái mentén történő klaszteranalízis alapján ún. mentális komplexitási profilok bontakoznak ki, amelyekre vonatkozóan azt vártuk, hogy olyan típusokat írnak le, amelyek különböznek egymástól a személyiségjellemzők és az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából.

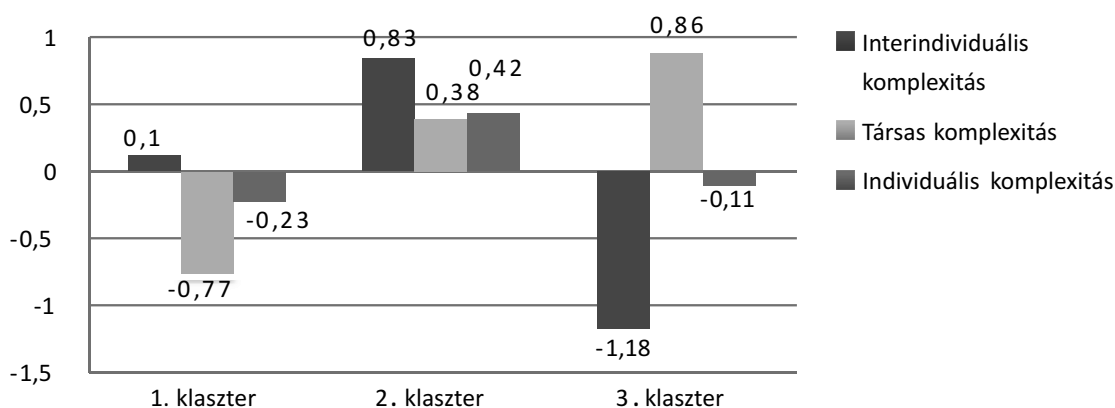
A klaszterek kialakításához a Mentális komplexitás kérdőív skáláin elért értékeket vettük alapul. Az elemzéshez kétlépéses (hierarchikus, majd K-közép) klaszteranalízist alkalmaztunk. Első lépésben hierarchikus klaszteranalízist végeztünk Ward-módszerrel, négyzetes euklideszi távolságot használva. A hierarchikus klaszteranalízis eredménye révén láthatóvá vált, hogy esetünkben a három-, a négy-, illetve az öt-klasztteres megoldás alkalmazható a mintára, melyek közül összességében a mintára a háromklasztteres megoldás bizonyult értelmezhetőnek. A végleges klaszterközéppontokat a K-közép (stepwise) módszerrel alakítottuk ki. A klaszterek jellemzőit mutatja be az 5. táblázat.

Az egyes klaszterekre jellemző értékeket az 1. ábra, a klaszterközéppontok sztenderdizált értékeit a 2. ábra szemlélteti.

Az első klaszterbe 155 fő került, ez a teljes minta 43,9%-a. Az első klaszter átlagéletkora 27,95 év (SD = 6,92). Ebbe a klaszterbe 70 férfi (klaszter 45,2%-a) és 85 nő (klaszter 54,8%-a) került. 42 (27,1%) személy középfokú végzettséggel rendelkezik, 113 fő (72,9%) felsőfokú végzettséggel. Az ebbe a klaszterbe tartozókra a közepes interindividuális komplexitás (z-score = 0,11), az alacsony társas komplexitás (z-score = -0,77) és a közepes individuális komplexitás (z-score = -0,23) jellemző. Mindez arra enged következtetni, hogy az 1. klaszterbe tartozók a csapatmunkát másodlagosnak tartják, és elsősorban önmagukban és saját erejükben hisznek. Nem félnek a változástól, sőt keresik a változtatás és a fejlesztés lehetőségét. Rájuk az extravertió átlagos, a barátságosság átlagos és a lelkiismeretesség átlagos szintje jellemző. Neuroticitásuk alacsony, a nyitottság a tapasztalatokra érték esetükben átlagos, de mindkét másik klaszternél magasabb értéket értek el ezen a skálán. A modern vezetési jellemzőkkel kapcsolatban ez a klaszter átlagos–magas értékeket mutat, általában alacsonyabb értékeket, mint a 2. klaszter, de magasabbakat, mint a 3. klaszter. E klaszter esetében a kapcsolati fókuszú vezetési jellemzők (együttműködés, kapcsolatorientáció) alacsonyabb értékeket mutatnak, mint a 2. klaszternél. Esetükben azonban magasabb az innováció skálán elért érték, ami



1. ábra. Az elkülönített klaszterek Mentális Komplexitás Kérdőív Skálákon elért értékei



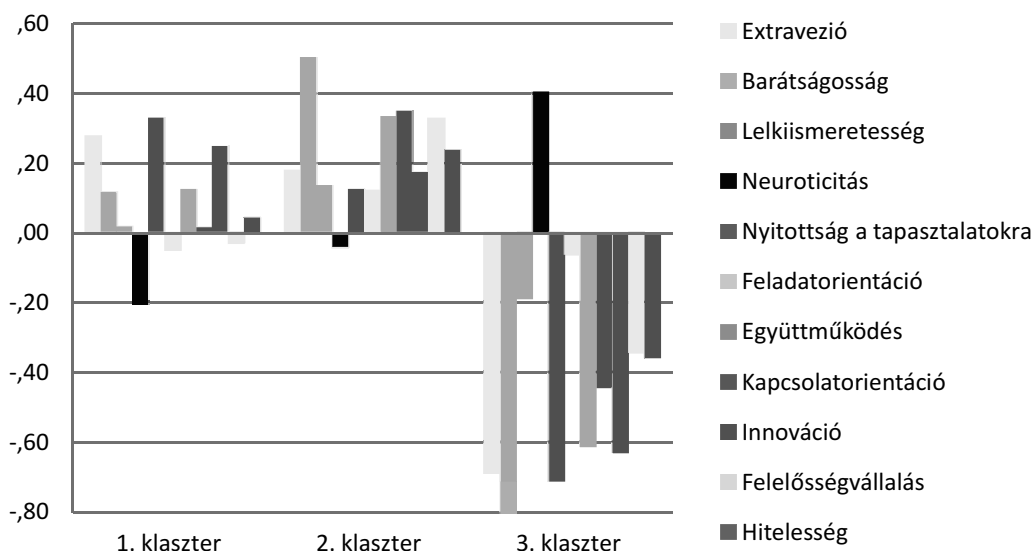
2. ábra. A klaszterközpontok sztenderdizált értékei

a fejlesztés fontosságára utal. Mindezen jellemzőket figyelembe véve ezt a klasztert *kezdeményező individualistának* neveztük el.

A második klaszterbe 108 fő került, ez a teljes minta 30,6%-a. A 2. klaszter átlagéletkora 29,95 (SD = 7,40). Ebbe a klaszterbe 35 férfi (32,4%) és 73 nő (67,6%) került. Középfokú végzettséggel rendelkezik a klaszter 23,1%-a (25 fő), felsőfokú végzettséggel a klaszter 76,9%-a (83 fő). Az ebbe a klaszterbe tartozókra a magas interindividuális komplexitás (z-score = 0,83), a közepes tár-

sas komplexitás (z-score = 0,38) és a közepes individuális komplexitás (z-score = 0,42) jellemző. Mindez arra utal, hogy ezen klaszter tagjai a csapat erejében hisznek, és az a céljuk, hogy amit csak lehet, a csapat erejét és lehetőségeit kihasználva érjenek el. Úgy vélik, az egyéni korlátok jól kompenzálhatók a csapatmunka révén, értéknek tekintik mások facilitálását, és úgy vélik, hogy azáltal ők maguk is tudnak fejlődni. Rájuk alacsony neuroticitás, igen magas barátságosság, átlagos extravertió, átlagos nyitott-





3. ábra. A változók klaszterekre jellemző sztenderdizált értékei

ság a tapasztalatokra és átlagos lelkiismeretesség jellemző. Az ideális vezetési jellemzők mindegyikén átlagos vagy magas értéket mutatnak, azaz a modern vezetési elveket fontosnak tartják, és azokkal azonosulni tudnak. A kapcsolati fókuszú skálákon „a barátságos csapatjátékosok” érték el a legmagasabb értékeket, az együttműködés és a kapcsolatorientáció jellemző erre a csoportra. Fontosnak tartják továbbá az innovációt, a felelősségvállalást és a hitelességet is a vezetés során. Ezt a klasztert *barátságos csapatjátékosnak* neveztük el.

A harmadik klaszterbe 90 fő került, ez a teljes minta 25,5%-a. A 3. klaszter átlagéletkora 26,01 év (SD = 6,70). 50 férfi (55,6%) és 40 nő (44,4%) került ebbe a csoportba. 43 fő középfokú végzettséggel rendelkezik, ez a teljes minta 47,8%-a, 47 fő felsőfokú végzettségű, ez a minta 52,2%. Az ebbe a klaszterbe tartozókra az alacsony interindividuais komplexitás (z-score = -1,18), a magas társas komplexitás (z-score = 0,86) és a közepes interindividuais komplexitás (z-score = -0,11) jellemző. Az ebbe a klaszterbe tartozók inkább

egyéniül szeretnek tevékenykedni, csapatmunkában nem érzik magukat kompetensnek. Tartanak a változástól, hatására elbizonytalanodnak, ezért kerülnek, és inkább a jól megszokott és kipróbált körülményeket és feltételeket részesítik előnyben. Ezen klaszter tagjaira magas neuroticitás jellemző, ami az érzelmi bizonytalanság magas szintjére utal, továbbá esetükben alacsony az extraverzió, a barátságosság és a nyitottság a tapasztalatokra érték, míg a lelkiismeretesség átlagos értéket mutat. Az ideális vezetést jellemző skálákon a másik két klaszterhez képest alacsonyabb értékeket értek el, azaz a modern vezetés elveivel nehezen azonosulnak: feladatorientációjuk átlagos, az együttműködés, a kapcsolatorientáció, az innováció, a felelősségvállalás és a hitelesség skálákon alacsony értéket mutatnak. Ezért ezt a klasztert *konzervatív teljesítőnek* neveztük el.

A változók klaszterekre jellemző sztenderdizált értékeit mutatja a 3. ábra.

Tekintettel arra, hogy a Mentális komplexitás kérdőív skálái mentén történő klaszteranalízis révén sikerült statisztikailag is

stabil klasztereket elkülöníteni, amelyek mind a személyiségjellemzők, mind az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából különböznek egymástól, kijelenthetjük, hogy a Mentális komplexitás kérdőív skálái mentén ún. mentális komplexitási profilok alakíthatók ki. Így harmadik hipotézisünket igazoltnak tekinthetjük.

## ÖSSZEFOGLALÁS

A szervezeti és a munkapszichológiai folyamatok szempontjából a vezető egy kulcsszereplőnek tekinthető, hiszen aktuális állapota, tartós jellemzői, működési sajátosságai meghatározóak mind a hozzá tartozó beosztottak, mind az általa menedzselt folyamatok szempontjából. Az elmúlt 20-30 év változásai okán, a technikai fejlődés talaján, a digitális világ térnyerésével és evidenssé válásával a humán jellemzőkre vonatkozó elvárások is átrendeződni látszanak.

Míg a 30-40 évvel ezelőtti fiatalok élethosszig tartó munkahelyekkel terveztek, a mai fiatalok (az Y generáció) átlagosan mindössze 3–5 éves ciklusokban gondolkodnak egy-egy munkahelyen. A régi, megszokott világot egy felgyorsult időszak és egy sokkal bizonytalanabb jövőkép váltotta fel, és a váratlan helyzetekre nem lehet felkészülni, folyamatosan tudni kell újat nyújtani, miközben az egyén nyitott marad a tanulásra és a tapasztalatszerzésre. A vezető kiemelt szerepe miatt ezek a tényezők a vezetőkkel kapcsolatos képet markánsan alakították, és a jelen kor vezetőjével szemben a munkaerőpiac egészen más elvárásokat fogalmaz meg, mint ami korábban jellemző volt. A munkaerőpiac ilyen mértékű változása mellett a „hatékony” vezetés is új értelmezést nyert.

Az, ahogyan az egyén szemléli a körülötte lévő világot, ahogy az eseményekkel és a történésekkel kapcsolatban gondolkodik, kognitív fejlődésével függ össze, és meghatározó a viselkedése szempontjából. A fejlődés lényege, hogy fokozatosan változik az, ahogyan az egyén szemléli a körülötte lévő világot, és a fejlődés előrehaladásával fokozatosan bővül az általa megértett dolgok köre. Ez a fejlődés összefüggést mutat az életkorral is, de éppilyen fontosak a megszerzett élmények és tapasztalatok is. Mindennek eredménye az érés és a hatékonyság növekedése – többek között vezetőként is.

A jelentésadási (mentális) komplexitás konstruktumán keresztül arra kerestük a választ, milyen típusú emberek különíthetők el. A mentális komplexitás és a személyiségjegyek egyidejű figyelembevételével megvizsgáltuk, miként alakul az egyén vezetéssel kapcsolatos identitása és hogyan változik a vezetői szerephez való viszonyulása. A mentális komplexitás konstruktumát alapul véve három típust tudunk elkülöníteni: a *konzervatív teljesítőt*, a *kezdeményező individualistát*, a *barátságos csapatjátékost*. Az, hogy az egyén melyik típusba tartozik, általában az életvezetése és a munka világában való megnyilvánulásai szempontjából is informatív, de különösen azzá válik, ha kiemelt vezetői pozícióba kerül. Nem attól válik valaki vezetővé, hogy ezen típusok bármelyikébe besorolható, viszont az, hogy melyik típusba tartozik, meghatározó lesz a vezetői szereppel való azonosulása és vezetői működése szempontjából is, továbbá jelentőséggel bír abban a tekintetben, hogy vezetői tevékenysége során mi az, amivel könnyedén megbirkózik, és mi az, ami erőfeszítésébe kerül. Ilyen értelemben megállapítható, hogy a vezetői szerep és a vezetői hatékonyság alakulása szempontjából a mentális komplexitás az egyén meghatározó jellemzője.

## SUMMARY

REINTERPRETING LEADERSHIP IN VIEW OF MENTAL COMPLEXITY AND  
PERSONALITY IN YOUNG ADULTS

*Background and objective:* Leadership role has a major importance in the world of work as the current status, traits and operating characteristics of the leader have determining effect on subordinates and all the managed processes. The aim of our research was the exploration of leadership identity and features of leadership. *Method:* Variables were measured by large sample survey method; and the main questions and focuses of the research were (1) relationship of different mental complexity dominances and thinking about leadership characteristics; (2) determining effect of mental complexity and personality traits on leadership factors; (3) exploring what kind of Mental Complexity Profiles can emerge on the basis of mental complexity dominance. *Results and conclusions:* mental complexity dominance has a determining effect on thinking about leadership and leadership identity. On the basis of mental complexity different profiles could be separated and as a result of cluster analysis these profiles can be characterised with different personality traits and leadership specialties. *Keywords:* leadership, leadership identity, leadership effectiveness, mental complexity

## IRODALOM

- AMUDSON, N. (2005): The Potential Impact of Global Changes in Work for Career Theory and Practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 91–99.
- ANDERSON, T. D. (1992): *Az átalakító vezetés*. Helfen Kiadó, Budapest.
- ARTHUR, M. B., ROUSSEAU, D. M. (1996): Introduction: the boundaryless career as a new employment principle. In: ARTHUR, M. B., ROUSSEAU, D. M. (eds) (1996): *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford University Press, New York. 3–20.
- AVOLIO, B., GIBBONS, T. (1989): Developing transformational leaders: A life span approach. In: CONGER, J., KANUNGO, R. (eds) (1989): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco. 276–308.
- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. (1991): The Big Five personality dimension and performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- BARRICK, M. R., MOUNT, M. K. (1993): Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.
- BASS, B. M. (1990): *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press, New York.
- BOWLER, M. C., BOWLER, J. L., PHILLIPS, B. C. (2009): The Big-5 ± 2? The impact of cognitive complexity on the factor structure of the five-factor model. *Personality and Individual Differences*, 47, 979–984.
- BRYMAN, A. (1992): *Charisma and leadership in organizations*. Sage Publication, London.

- BURKE, R. J., NG, E. (2006): The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.
- BURNS, J. M. (1978): *Leadership*. Harper and Row, New York.
- CHAPMAN, A., SHEENEY, N., HEYWOOD, S., DOOLEY, B., COLLINS, S. (1995): The organizational implications of teleworking. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10, 229–248.
- CIULLA, J. B. (1998): *Ethics, the heart of leadership*. Greenwood, Westport, CT.
- COSTA, P. T., MCCRAE, R. R. (1985): Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual. *Psychological Assessment Resources*. Odessa, FL.
- DAY, D., HALPIN, S. (2001): *Leadership development: A review of industry best practices*. (Technical Report No. 1111) Fort Leavenworth, KS: Army.
- EBY, L. T., BUTTS, M., LOCKWOOD, A. (2003): Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689–708.
- EMERY, C., CALVARD, S., PIERCE, M. E. (2013): Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Processes Intergroup Relations*, 16(28), 27–45.
- EYSENCK, S. B. G., MATOLCSI, Á. (1984): Az Eysenck-féle kérdőív (EPQ) magyar változata: A magyar és az angol felnőttek összehasonlító vizsgálata. *Pszichológia*, 4(2), 231–240.
- FLORIDA, R. (2002): *The rise of the creative class*. Basic Books, New York.
- FRESE, M. (2000): The Changing Nature of Work. In: CHMIEL, N. (ed.) (2000): *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Blackwell Publishers Ltd., Oxford. 425–439.
- GOFFEE, R., JONES, G. (2000): Career, community, and social architecture: an exploration of concepts. In: PEIPERL, M. A., ARTHUR, M. B., GOFFEE, R., MORRIS, T. (eds) (2000): *Career frontiers: New conceptions of working lives*. Oxford University Press, Oxford. 256–272.
- GOSLING, S. D., RENTFROW, P. J., SWANN JR., W. B. (2003): A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, 37, 504–528.
- GOUGH, H. G. (1987): *California Psychological Inventory Administrator's Guide*. Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA
- GRINT, K. (2011): A History of Leadership. In: BRYMAN, A., COLLINSON, D., GRINT K., UHL-BIEN, M., JACKSON, B. (eds) (2011): *The SAGE Handbook of Leadership*. Sage Publication, London.
- HEERWAGEN, J., KELLY, K., KAMPSCHROER, K. (2006): *The Changing Nature of Organizations, Work, and Workplace*. <http://www.wbdg.org/resources/chngorgwork.php> (letöltve: 2013. szeptember 29.)
- HOGAN, R. T., CURPHY, G. J., HOGAN, J. (1994): What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493–504.
- HOLLANDER, E. P. (1992): Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly* 3(1), 43–54.
- JACOBS, T. O. (2002): *Strategic Leadership: The Competitive Edge*. Industrial College of the Armed Forces, Washington.

- JAGO, A. G. (1982): Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28(3), 315–336.
- JOHN, O. P. (1990): The 'Big Five' factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. In: PERVIN, L. A. (ed.): (1990): *Handbook of personality: Theory and research*. 66–100. Guilford Press, New York.
- JOHN, O. P., DONAHUE, E. M. (1998): *The Big Five Inventory: Studies of reliability and validity*. University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research. Manuscript in preparation.
- JOINER, W., JOSEPHS, S. (2007): *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- JUDGE, T. A., BONO, J. E. (2000): Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
- JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILIES, R., GERHARDT, M. W. (2002): Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765–780.
- KANTER, R. M. (1984): Managing transitions in organizational culture: The case of participating management at Honeywell. In: KIMBERLY, J. R., QUINN, R. E. (eds) (1984): *Managing Organizational Transitions*. R. D. Irwin., Homewood, Ill. 195–217.
- KEGAN, R. (1980): Making meaning: The constructive-developmental approach to persons and practice. *The Personnel and Guidance Journal*, 58, 373–380.
- KEGAN, R. (1982): *The evolving self: Problem and process in human development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- KEGAN, R. (1994): *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- KEGAN, R., LAHEY, L. (2009): *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Harvard Business School Press, Boston.
- KISS I., RÉPÁCKI R. (2012): Új készségek és munkahelyek: a kompetencia megközelítésre épülő szolgáltatások szerepe a foglalkoztathatóság javításában. *Munkaerőpiac-orientált felsőoktatás. Ötletek, bevált gyakorlatok az „Új készségek és munkahelyek” nevű európai kezdeményezéshez*. Tempus Közalapítvány, Budapest.
- KLEIN S. (2002): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest.
- KOTTER, J. P. (1999): *John P. Kotter on What Leaders Really Do?* Harvard Business Review Book, USA.
- KRAUSE, D. G. (1997): *The Way of the Leader*. Nicholas Brealey, London.
- LORD, R., DeVADER, C. L., ALLIGER, G. M. (1986): A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402–410.
- MCCRAE, R. R., COSTA, R. R. (1985): Updating Norman's „adequate taxonomy”: Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 710–721.
- PETRIE, N. (2011): *Future Trends in Leadership Development*. Center for Creative Leadership White Paper, December 2011, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/futureTrends.pdf> (Letöltve: 2013. szeptember 29.)