

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIAI és PSZICHOLÓGIAI KAR

PSZICHOLÓGIAI DOKTORI ISKOLA

Vezető: Prof. Dr. Oláh Attila, egyetemi tanár

MUNKA- és SZERVEZETPSZICHOLÓGIA PROGRAM

Vezető: Prof. Dr. Faragó Klára, egyetemi tanár

DOKTORI (Ph. D.) ÉRTEKEZÉS

RÉPÁCZKI RITA

**A SZAKMAI ÉS A VEZETŐI IDENTITÁS ALAKULÁSA FIATAL
FELNŐTTKORBAN**

*A VEZETŐI IDENTITÁS ALAKULÁSA A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS
A SZEMÉLYISÉG TÜKRÉBEN FIATAL FELNŐTTEKNÉL*

TÉMAVEZETŐ: DR. JUHÁSZ MÁRTA, EGYETEMI DOCENS

A BÍRÁLÓ BIZOTTSÁG TAGJAI:

Elnök: Dr. Faragó Klára, egyetemi tanár

Belső bíráló: Dr. Szabó Mónika, egyetemi adjunktus

Külső bíráló: Dr. Székely Vince, Ph. D., pszichológus

Titkár: Dr. Lisznyai Sándor, egyetemi adjunktus

Tagok:

Dr. Ritoók Magda, egyetemi docens

Dr. Kun Ágota, egyetemi adjunktus

Budapest, 2014. június

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Mindenekelőtt a témavezetőmnek, Dr. Juhász Mártának köszönöm, hogy támogatott szakmai identitásfejlődésem rögzös útján. Köszönöm neki az inspiráló beszélgetéseket, az építő kritikákat, a kedves, de szigorú és következetes témavezetést, és hogy mindig hajlandó volt velem együtt gondolkodni.

Köszönet illeti a BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszéken dolgozó kollégáimat. Köszönet vezetőimnek, Dr. Takács Ildikónak és Dr. Izsó Lajosnak, amiért szakmai és személyes támogatásukkal hozzájárultak doktori kutatómunkám sikeres lefolytatásához. Külön köszönöm Oroszné Dr. Perger Mónikának és Dr. Soós Júliának a biztató és szakmai ötletekkel teli beszélgetéseket.

A kutatáshoz szükséges nagymintás kérdőíves adatfelvétel megszervezésének és lebonyolításának feladatában nagyon sok segítséget kaptam, külön köszönettel tartozom ezért Dr. Takács Ildikónak, Gerákné Dr. Krasz Katának, Oroszné Dr. Perger Mónikának, Czimmer Lászlónak és Tóvölgyi Saroltának.

Kiemelt köszönettel tartozom Hámornik Balázsnak, aki mindig készségesen gondolkodott velem, segített és válaszolt, bármilyen statisztikai kérdésem merült is föl.

A legtöbb köszönet a Férjemet, a Szüleimet és Tesómat illeti, amiért az elmélyült munkához szükséges időt mindig nagy-nagy türelemmel biztosították, és támogatták, túrték, hogy időm nagy részét a dolgozat megírásának szentelem.

Köszönettel tartozom továbbá mindazoknak, akik a kutatásba vizsgálati személyként bekapcsolódtak, őszintén remélem, hogy eredményeim az ő javukat is szolgálják majd.

TARTALOMJEGYZÉK

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	2
TARTALOMJEGYZÉK	3
ABSZTRAKT	5
ABSTRACT	6
I. BEVEZETÉS	7
I.1. A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE	8
II. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÁS	10
II.1. A 21. SZÁZAD ÜZLETI-GAZDASÁGI KÖRNYEZETÉNEK LEGFŐBB JELLEMZŐI MUNKAPSZICHOLÓGIAI SZEMPONTBÓL	10
II.1.1. Technikai fejlődés	10
II.1.2. Felbomlóban a munka idői és téri egysége	11
II.1.3. A „kreatív réteg” megjelenése	11
II.1.4. Gyorsuló innováció	12
II.1.5. Képzés és tudástranszfer	12
II.1.6. Fokozódó komplexitás	12
II.1.7. Globális versengés	13
II.1.8. Új típusú karrierek	13
II.1.9. Megjelenik az Y generáció, a jelen kor fiatal felnőtt generációja	14
II.1.9.1. A fiatal felnőttkor jellemzőinek bemutatása	15
II.1.9.2. A jelen kor fiatal felnőtt rétege (az Y generáció) és a munka világa	16
II.2. A FEJLŐDÉS ÉRTELMEZÉSE KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSELMÉLETI KERETBEN	19
II.2.1. A konstruktív fejlődésmélet koncepció kibontakozásának előzményei	20
II.2.1.1. Piaget elmélete	20
II.2.1.2. Kohlberg fő gondolatai	21
II.2.2. A konstruktív fejlődésméleti koncepció modern elmélete: A mentális komplexitás elmélet	22
II.2.2.1. A szubjektum és az objektum	23
II.2.2.2. A mentális (gondolkodási) komplexitás fejlődési szintjei	25
II.2.2.2.1. Nulladik szint: Inkorporatív komplexitási szint	25
II.2.2.2.2. Első szint: Impulzív komplexitási szint	25
II.2.2.2.3. Második szint: Érdekevezérelt (uralkodó) komplexitási szint	26
II.2.2.2.4. Harmadik szint: Társas komplexitási szint	26
II.2.2.2.5. Negyedik szint: Individuális (önirányító) komplexitási szint	27
II.2.2.2.6. Ötödik szint: Individuális fölötti komplexitási szint	28
II.2.2.3. Átmenet a szintek között	28
II.2.2.4. A konstruktív fejlődésméleti koncepció fő üzenete	31
II.3. A VEZETŐVÉ VÁLÁS FOLYAMATÁNAK ÉRTELMEZÉSE AZ ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSELMÉLETI KONCEPCIÓ TÜKRÉBEN	32
II.3.1. A vezetés jelentősége	32
II.3.2. Az előzmény: A klasszikus vezetéselméletek koncepciója	33
II.3.3. Az új típusú vezetéselméleti koncepció	34
II.3.4.1. Az új típusú vezetési koncepció statikus elméletei	35
II.3.4.1.1. A karizmatikus vezetés elmélete	35
II.3.4.1.2. A transzformáló vezetés elmélete	37
II.3.4.1.3. Az autentikus vezetés elmélete	41
II.3.4.1.4. Az etikus vezetés elméletei	43
II.3.4.1.5. A reziliens vezetés elmélete	47
II.3.4.2. Az új típusú vezetési koncepció dinamikus elméletei: ahol a vezetési és a fejlődési modellek találkoznak	51
II.3.4.2.1. A vezetővé válás mint általános érési folyamat	51
II.3.4.2.2. A vezetővé válás mint kognitív érési folyamat	53
II.3.4.2.3. A vezetővé válás mint társas-kognitív érési folyamat	54
II.3.4.2.4. A vezetővé válás mint konstruktív fejlődési folyamat	55
II.3.4.2.4.1. A kiindulás: Kohlberg elméletének értelmezése a vezetésre	55
II.3.4.2.4.2. A mentális komplexitás fejlődési elméletének értelmezése a vezetővé válás folyamatára	55
II.3.4.2.4.3. Az „akció logika” és a vezetővé érés	58
II.3.4.2.4.4. A vezetői agilitás modellje	62
II.3.4.2.4.5. A konstruktív fejlődésméleti alapú vezetési modellek összehasonlítása	65
II.4. A SZEMÉLYISÉG SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A HATÉKONY VEZETÉS SZEMPONTJÁBÓL	68
II.4.1. Személyiség és a vezetés	68
II.4.2. Big Five és a személyiség vizsgálata	69
II.4.3. Vezetés a Big Five személyiségvonások tükrében	71
II.5. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÁS	73
III. PROBLÉMAFELVETÉS ÉS A KUTATÁS CÉLJA	75
IV. HIPOTÉZISEK	77
IV.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSSAL ÖSSZEFÜGGŐ HIPOTÉZISEK	77
IV.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK ÖSSZEFÜGGÉSÉRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK	78
IV.3. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS ÖSSZEFÜGGÉSÉRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK	79
IV.4. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS, A SZEMÉLYISÉG ÉS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS ÖSSZEFÜGGÉSÉRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK	79
V. A KUTATÁS MENETE	81
V.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV KIALAKÍTÁSÁNAK ELŐKUTATÁSI FÁZISA	81
V.1.1. A mentális komplexitás jelenségének feltáró vizsgálata	81

V.1.1.1.1. Az elővizsgálatban résztvevő minta bemutatása	82
V.1.1.1.2. A mentális komplexitás kvalitatív vizsgálata: A Szubjektív-Objektív Interjútechnika alkalmazása	83
V.1.1.1.3. A mentális komplexitási szintek beazonosításának módszertana	87
V.1.1.1.4. A feltáró vizsgálat eredményei	88
V.1.1.4.1. A feltáró vizsgálatban részt vett személyek mentális komplexitási szintjére vonatkozó eredmények	88
V.1.1.4.2. A mentális komplexitási szintek jellemzőinek beazonosítására vonatkozó eredmények	91
V.1.1.5. A Mentális Komplexitás Kérdőív struktúrájának kialakítása	93
V.2. A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT FOLYAMATA	94
V.2.1. Az első vizsgálat: A Mentális Komplexitás Kérdőív kialakítása	95
V.2.1.1. A minta bemutatása	95
V.2.1.2. A mérőeszköz bemutatása	99
V.2.1.2.1. Szociodemográfiai háttér adatok	99
V.2.1.2.2. Mentális Komplexitás Kérdőív – első verzió	99
V.2.1.3. A Mentális Komplexitás Kérdőív végső verziójának kialakítása	99
V.2.1.3.1. A Mentális Komplexitás Kérdőív tartalmi szerkezetének vizsgálata faktoranalízissel	99
V.2.1.3.2. A Mentális Komplexitás Kérdőív megbízhatósági vizsgálata	100
V.2.1.4. A Mentális Komplexitás Kérdőív végső verziójának bemutatása	101
V.2.1.5. A Mentális Komplexitás Kérdőív skálaeredményeinek összefüggése a kitöltők szociodemográfiai jellemzőivel	105
V.2.2. A második vizsgálat: A Mentális Komplexitás Kérdőív alkalmazása és a hipotézisek vizsgálata	107
V.2.2.1. A minta bemutatása	107
V.2.2.2. A vizsgálathoz használt eszközök	112
V.2.2.2.1. Szociodemográfiai háttér adatok	112
V.2.2.2.2. A Mentális Komplexitás méréséhez használt eszköz	112
V.2.2.2.3. A személyiségjellemzők méréséhez használt eszköz	113
V.2.2.2.4. A vezetés méréséhez használt eszköz	113
V.2.2.3. A második vizsgálat eredményei	116
V.2.2.3.1. Az alkalmazott mérőeszközök belső szerkezetének vizsgálata	116
V.2.2.3.1.1. Mentális Komplexitás Kérdőív belső szerkezetének vizsgálata	116
V.2.2.3.1.2. Big Five Inventory belső szerkezetének vizsgálata	120
V.2.2.3.1.3. Ideális Vezetés Kérdőív belső szerkezetének vizsgálata	120
V.2.2.3.2. Leíró elemzések a szociodemográfiai változók mentén	125
V.2.2.3.2.1. A Mentális Komplexitás Kérdőív skálái alapján kapott leíró eredmények	125
V.2.2.3.3. A vizsgált változók kapcsolatának elemzése	128
V.2.2.3.3.1. A vezetés változók alakulásának magyarázata regresszióanalízissel	129
V.2.2.3.4. A klaszteranalízis eredményeinek bemutatása	134
V.2.2.3.4.1. A klaszterek kialakítása	135
V.2.2.3.4.2. A klaszterek közötti különbségek bemutatása	137
V.2.2.3.4.3. A klaszterek közötti különbségek összefoglalása	145
VI. AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE A HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN	147
VI.1. AZ ELSŐ HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	147
VI.2. A MÁSODIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	147
VI.3. A HARMADIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	148
VI.4. A NEGYEDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	150
VI.5. AZ ÖTÖDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	151
VI.6. A HATODIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	153
VI.7. A HETEDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE	155
VII. ÖSSZEGZÉS ÉS KITEKINTÉS	158
VII.1. VEZETŐFEJLESZTŐ SZAKEMBEREK SZÁMÁRA MEGFOGALMAZOTT JAVASLATAINK	158
VII.2. DISZKUSSZIÓ	160
VII.3. A VIZSGÁLATOK KORLÁTAI	162
VII.4. KITEKINTÉS ÉS TOVÁBBLÉPÉSI LEHETŐSÉGEK	162
IRODALOMJEGYZÉK	164
TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE	177
ÁBRÁK JEGYZÉKE	177
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	178
MELLÉKLETEK	179

ABSZTRAKT

Az elmúlt két-három évtizedben hazánkban is jelentős változásokon ment keresztül a hatékony vezetéssel kapcsolatos szemlélet, miközben egyre több fiatal felnőtt jelenik meg a munkaerőpiacon, és válik már a pályája elején vezetővé, azaz felelőssé feladatokért és emberekért. Kutatásunk keretei között a célunk a vezetői identitás alakulásának feltárása volt, amit a vezetéssel kapcsolatos gondolkodáson keresztül ragadtunk meg a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők függvényében.

A modern vezetéselméletek szerint a vezetőnek ma már nemcsak a klasszikus vezető-beosztott cserekapcsolatban kell gondolkodnia vezetői tevékenysége során, hanem meg kell felelni a 21. századi munkaerőpiac kihívásainak és a jelen kor munkavállalói elvárásainak, azaz tudnia kell alkalmazkodni a jelen kor diktálta tempóhoz, a folyamatos változásokhoz és a környezet összetettségéhez, miközben támogatást nyújt a dolgozóknak a fejlődési célok meghatározása, az élethosszig tartó tanulás, a felelősségvállalás és az önmegvalósítás terén (Bryman, 1992; Jacobs, 2002; Petrie, 2011). A modern vezetéselméletekben hangsúlyossá válnak az érzelmek, az értékek, az etika, a hosszú távú célok, a dolgozók értékelése, motiválása, elégedettségének biztosítása (Anderson, 1992; Avolio és Gardner, 2005; Burns, 1978; Ciulla, 1998; House és Jacobsen, 2001; King és Rothstein, 2010; Russel és Stone, 2002). Az új paradigma fontos szerepet tulajdonít a vezető egyén mentális komplexitásának, azaz annak, hogy miként szemléli és értelmezi önmagát és a körülötte lévő világot (Kegan, 1980; Kegan, 1982; Kegan, 1994; Kegan és Lahey, 1984; Kegan és Lahey, 2009; Lahey, Souvaine, Kegan, Goodman és Felix, 1988). Ugyanakkor – gondolatmenetünk szerint – ha a vezetővé válás folyamatában, a vezetéssel való azonosulásban gondolkodunk, nem elhanyagolhatóak az egyén személyiségjellemzői, tipikus tulajdonságai sem (Hogan, Curphy és Hogan, 1994; Judge és mtsai, 2002).

A vezetővé fejlődés folyamata egy élethosszig tartó folyamat lehet, időről időre felbukkanó krízisekkel. Ugyanakkor a fiatal felnőttkor a maga normatív kríziseivel is intenzív változásokat hoz: a szülőktől való elszakadás, az önálló életvitel elkezdése, a munkavállalóvá válás olyan hatások, amelyek a fejlődés intenzitásának növekedését eredményezik ebben az életszakaszban (Arnett, 2010; Erikson, 1968; Marcia, 1993; Robbins és Wilner, 2001). Különösen kritikus időszakká válhat ez, ha a fiatal ekkortájt még a vezetői pozíció kihívásaival is szembesül. A vezetővé fejlődés koncepciójára és Kegan (1982; 1994) konstruktivista fejlődéselméletére alapozva kutatásunk célja feltárni, miként alakul a fiatal felnőtt korosztálynál a mentális komplexitás fejlődése, valamint a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők függvényében.

A jelenség feltárása érdekében először interjú, majd kérdőíves adatgyűjtést végeztünk fiatal felnőttek bevonásával. Az eredményeink alapján került sor a Mentális Komplexitás Kérdőív kidolgozására és érvényesítésére, aminek köszönhetően a mentális komplexitás mérésére alkalmas érvényes és megbízható mérőeszközt dolgoztunk ki. Feltártuk a mentális komplexitás, a személyiség és a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás összefüggéseit is, és regresszióanalízis segítségével rávilágítottunk arra, hogy az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodást a mentális komplexitási és a személyiségjellemzők határozzák meg. Eredményeinket alapul véve olyan klasztereket különítettünk el, amelyek a különböző mentális komplexitási profilok mentén differenciálva más-más személyiségjellemzőkkel írhatók le, és másként gondolkodnak az ideális vezetéssel kapcsolatban is. A minta 25,5%-át konzervatív teljesítőnek, 43,9%-át kezdeményező individualistának, 30,6%-át barátságos csapatjátékosnak címkéztük. Ezen csoportok más-más erősségekkel és fejlesztendő területekkel írhatók le, ezért vezetői szerepbe kerülve feltételezhetően más-más kihívásokkal szembesülnek és eltérő fejlesztési irányok megfogalmazását igénylik. Gyakorlati javaslatainkat ennek függvényében fogalmaztuk meg.

Tekintettel arra, hogy jelen kutatás vizsgálati személyei fiatal felnőttek voltak, jövőbeli kutatás lehet a mentális komplexitás életkorilag kiterjedtebb mérése, valamint a mentális komplexitás vezetésben betöltött jelentőségének feltárása a szervezeti kultúra függvényében.

ABSTRACT

In the past two or three decades the approach of efficient management has undergone significant changes also in our country, while more and more young adults appear on the labour market and become leader at the beginning of his/her career, becoming responsible for processes and people. Within the framework of our research, our goal was to explore the evolution of leadership identity that we captured through the thinking about leadership specialties depending on mental complexity and personality characteristics.

Modern leadership theories suggest that leadership is no longer just the classic leader-subordinate relationship with classical exchanges but the leader must comply with challenges of the 21st century labour market and the expectations of today's workers. So (s)he has to be able to adapt to the rhythm of the modern days, the continuous change and the complexity of the environment, while providing support to employees to determine the developmental goals in the field of lifelong learning, responsibility and self-actualization (Bryman, 1992, Jacobs, 2002; Petrie, 2011). Modern management theories highlight the emotions, values, ethics, long-term goals, evaluation, motivation, ensuring employees' satisfaction (Anderson, 1992; Avolio and Gardner, 2005; Burns, 1978; Ciulla, 1998; House and Jacobsen, 2001, King and Rothstein, 2010, Russell and Stone, 2002). The new leadership paradigm emphasizes the role of mental complexity in the way how the individual approaches and interprets himself and the world around him (Kegan, 1980; Kegan, 1982; Kegan, 1994; Kegan and Lahey, 1984; Kegan and Lahey, 2009; Lahey, Souvaine, Kegan, Goodman and Felix, 1988). According to this theme however, the role of personality and typical characteristics either cannot be neglected (Hogan, Curphy and Hogan, 1994; Judge et al, 2002).

Becoming a leader is a lifelong developmental process with crises popping up from time to time. However, the young adulthood with its normative crises brings intensive changes too. Separations from parents, beginning an independent living, becoming worker have such effects that increase the intensity of development process (Arnett, 2010; Erikson, 1968; Marcia, 1993; Robbins and Wilner, 2001). This may be an especially critical period, if the young adult also faces with the challenges of a leadership position in the same time. Based on the concept of becoming leader and Kegan's (1982; 1994) constructive developmental theory, the aim of our research is to explore how the mental complexity develops and how the leadership identity emerges related to mental complexity and personality.

In order to explore the phenomenon first we made data collection with qualitative (interview) then with quantitative (questionnaire) research that were carried out with the involvement of young adults. Based on our findings the Mental Complexity Questionnaire was developed and validated, so we worked out a reliable and valid measurement tool to measure mental complexity. We explored the relationship among mental complexity, personality and leadership identity. With linear regression analysis we explore which mental complexity and personality characteristics determine thinking about ideal leadership. Based on mental complexity profiles we isolated different clusters in which persons have different personality characteristics and leadership conception. 25.5 % of the sample was labelled as 'performing conservative', 43.9% was labelled as 'initiating individualist' and 30.6 % of the sample was labelled as 'friendly team player'. These groups have different strengths and weaknesses so getting a leadership position causes them different kind of difficulties and challenges so they need different kind of developing interventions. Based on these finding we formulated practical proposals for leadership practice.

Subjects of the present study were young adults, but in a future research mental complexity should be examined in a wider range of age. The importance of mental complexity in leadership should also be explored related to organizational culture.

I. BEVEZETÉS

A 20. század utolsó évtizedétől kezdve a legfejlettebb országokból elindulva új trendek bontakoznak ki a szervezetek és a vezetés világában. Ezen trendek elindulása leginkább az informatika fejlődésével és a globalizáció folyamatával hozható összefüggésbe, mely folyamatok különösen éreztetik jelentőségüket az innováción alapuló üzleti-gazdasági környezet folyamataira gyakorolt hatásukon keresztül. Az üzleti-gazdasági környezet ugyanis sajátos tempót diktálva a versenyhelyzet, a technológiai fejlődés és a soha nem látott mértékű fejlődés keresztüzében folyamatos megújulásra készíti a szervezeteket. Ezek a hatások a munkaerőpiac teljes spektrumán megjelennek kisebb vagy nagyobb mértékben, de különösen jellemzőek az innovációra épülő iparágakban. Ezen környezetekben gyors alkalmazkodás nélkül lehetetlen boldogulni, mert mire egy adott dolog megszokottá válna, addigra meg is változik, és jön helyette valami új. Ezen feltételek mellett a szervezetek csak olyan vezetőkkel lehetnek sikeresek, akik megfelelő kognitív és emocionális kapacitással rendelkeznek akár önmaguk, akár a vállalat gyors megújításához.

Mindezek következtében a szervezetek struktúrája fokozatos átalakuláson megy keresztül, csökken a hierarchiaszintek száma, jellemzőbbé válnak a lapos szervezetek. A szervezeti kultúrák keveredését is látjuk egyúttal, hiszen egy-egy szervezetnek több különböző országban is van telephelye, munkavállalója, ami a globalizáció révén a vegyes szervezeti kultúrák kialakulásához vezet. A vezetőknek is ebben a komplex és állandóan változó feltételrendszerben kell hatékonyan működni (Burke és Ng, 2006).

Közben – a generációváltással összhangban – megjelent a munkaerőpiacon egy új típusú munkavállalói réteg. Az Y generáció tagjai egészen más attitűddel, elvárásrendszerrel és értékekkel lépnek ki a munka világába, és akarnak ott érvényesülni, mint az őket megelőző (X és Baby Boomer) generációk. Alapvető elvárásuk, hogy a munka az önmegvalósítás színtere is legyen, és hogy a munkafolyamatokban az ő elgondolásaik is teret kaphassanak. Elvárják, hogy befektetett energiáik megtérüljenek, és az elvégzett munkáért cserébe visszajelzést, elismerést, dicséretet kapjanak. Számukra sokkal inkább kimondott érték és kitűzött cél a munka-magánélet egyensúlyának kialakítása és megtartása. A munkában sikeresek akarnak lenni, de emellett magánéleti szerepeiknek is teret adva töreksenek az egyensúly kialakítására, és nem akarják, hogy életük csak a munkáról szóljon. Fontos számukra a hobbi és a pihenés is, céljuk, hogy egyensúlyba hozzák a munkába fektetett energiát és a pihenésre szánt időt (Tari, 2010; Zemke, Raines és Filipczik, 2000.).

A jelen kor hatékony vezetője az üzleti környezet változatosságára, komplexitására és nagyfokú tempójára reagálandó fontos, hogy gyors helyzetfelismerő képességgel rendelkezzen, gyorsan alkalmazkodjon, és képes legyen több alternatívának teret adva keresni a lehető legjobb megoldást, és folyamatosan törekedni új lehetőségek kigondolására. Ez pedig nem lehetséges a vezető részéről a megfelelő kognitív és érzelmi kapacitás hiányában. Ahhoz, hogy a vezető lépést tudjon tartani ezekkel a változásokkal, túl kell lépnie a vezető-beosztott kapcsolat pusztá cserekapcsolati értelmezésén, ami a vezetés klasszikus értelmezésére jellemző, és el kell fogadnia azt, hogy ha vezetőként hatással akar lenni beosztottaira, ennél többet kell nyújtania. Az új típusú vezetéselméleti paradigma szerint a vezető feladata, hogy olyan magaslatokba emelje embereit (mind teljesítmény, mind elégedettség terén), amiről maguk sem gondolták volna, hogy azt valaha is képesek elérni. Ennek szellemében fogalmazódtak meg a modern vezetéselméletek (Bryman, 1992).

A modern vezetéselméleti koncepció szerint a vezető egyfajta példaszemély kell, hogy legyen az emberei számára, aki mellett elköteleződhetnek, és akit követni, utánozni akarnak. A modern vezetéselméleti koncepció elveinek megfelelő vezetőket igen mély belső meggyőződés jellemzi, szilárdan hisznek bizonyos elvekben és eszmékben, melyeket a saját vezetési gyakorlatukban is alkalmaznak. Ezeket az elveket rendszeresen felülvizsgálják, saját maguk számára megkérdőjelezzik, és csak akkor tartanak ki ezek mellett, ha az újabb és újabb megkérdőjelezés próbáját ezek az elvek kiállják. Jellemző rájuk a problémák komplex mérlegelése, azaz hogy egy esetet, helyzetet több nézőpontból mérlegelnek és vizsgálják meg. Érveket és ellenérveket tudnak felsorakoztatni a

különböző perspektívák alapján, aminek köszönhetően a folyamat végén, megfontolt és érett döntést hoznak. Az az elvrendszer, amihez ezek a vezetők jellemzően alkalmazkodnak, egyértelműen pozitív felhangú. Ez azt jelenti, hogy ezeket a vezetőket pozitív érzelmi beállítódás és optimizmus jellemzi, amihez erkölcsös elvekben való hit társul. Képesek víziót mutatni, inspirálni, amihez kell az, hogy fel tudják tárni a beosztottak személyes motivációit. Jellemzi őket továbbá az innovációra ösztönzés és a team-típusú gondolkodás, azaz, hogy valódi csapatkapitányként tudatosan keresik azokat az elveket, módszereket, amelyekkel növelni tudják embereik hatékonyságát (Bryman, 1992).

Az a vezető, akit ezek a tulajdonságok jellemeznek, minden bizonnyal érett mind a gondolkodási, mind az érzelmi, mind a szociális funkciókat tekintve. Ezek a jellegzetességek persze a legkritikább esetben jellemeznek valakit veleszületetten, sokkal inkább az érési folyamat része az, hogy valaki egyre magasabb szintre jut e szempontok mentén a fejlődés során. Az érett és hiteles vezetőknél a jelentésadás, azaz a mentális komplexitás szintje az, ami különbséget mutat a kevésbé érett és hiteles vezetőkhöz képest. Amíg egy vezető eljut arra a szintre, hogy saját elveket fogalmazzon meg, és azok szerint cselekedjen, illetve hogy elvei mentén képessé váljon másokat is mozgósítani, bizony a fejlődési folyamat több stációján kell átesnie, miközben számtalan élményt és tapasztalatot szerez. A mentális komplexitás fejlődésének lényege a jelentésadás egyre gazdagabbá válása, azaz hogy az egyén egyre többet ért meg a körülötte lévő világból, annak egyre több elemét fogadja be és teszi a saját rendszere részévé, ami ezáltal gondolkodásának meghatározó tényezőjévé válik. A fejlődés során egyre nagyobb kontrollra tesz szert, egyre inkább képessé válik saját elveinek megfogalmazására és az azokhoz való alkalmazkodásra. A fejlődési folyamat kibontakozásához megfelelő környezeti hatásokra is szükség van, melyek provokálják a már kialakított kognitív rendszer megkérdőjelezését, felülvizsgálatát, és az a mentén történő valódi elköteleződést. Ha ez a folyamatos megkérdőjelezés a fejlődési folyamatnak nem része, az egyén nem tud magasabbra jutni a mentális komplexitás fejlődési szintjein (Kegan, 1982).

Vezetők esetében a mentális komplexitás különböző szintjei egyrészt más gondolkodásmódot, másrészt különböző vezetési gyakorlatot jelentenek. Attól függően, hogy a vezető hogyan gondolkodik a világ dolgairól, más vezetési gyakorlatot épít fel, másként viszonyul embereihez, és másként viszonyul a vezetéshez összességében.

Dolgozatunkban arra keressük a választ, miként alakul az egyén vezetővé érésének folyamata, illetve célunk annak feltárása is, hogy a mentális komplexitás dimenziói mentén milyen vezetői típusok különíthetők el. Keressük a választ arra is, hogy ezek a típusok különböznek-e egymástól személyiségjellemzőiket, illetve a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásukat tekintve.

I.1. A DOLGOZAT FELÉPÍTÉSE

- Az első bevezető fejezet után a dolgozat második fő fejezetében kerül sor a releváns szakirodalmi háttér bemutatására. Itt részletesen kifejtésre kerül a munkapszichológiai környezet szerepe a téma szempontjából, a konstruktív fejlődésemélet értelmezési kerete, a vezetővé válás folyamatának modern elméletei és a személyiség meghatározó szerepe a vezetés szempontjából.
- A harmadik fejezetben kerül sor a kutatási probléma felvetésére és a kutatás céljának meghatározására.
- A negyedik fejezetben bemutatjuk a megfogalmazott hipotéziseket, melyeket négy nagy csoportra osztottunk: a) a mentális komplexitással összefüggő hipotézisek; b) a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők összefüggésére vonatkozó hipotézisek; c) a mentális komplexitás és a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás összefüggéseire vonatkozó hipotézisek; d) a mentális komplexitás, a személyiség és a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás összefüggéseire vonatkozó hipotézisek.
- Az ötödik fejezetben a kutatás menetét mutatjuk be, kifejtve mind az interjús, mind a két kérdőíves vizsgálati fázis legfontosabb jellemzőit. Itt kerül sor az egyes fázisokhoz kapcsolódó eredmények részletes bemutatására is.

- A hatodik fejezetben az eredményeket a megfogalmazott hipotézisek függvényében értelmezzük.
- A hetedik fejezetben kerül sor a kutatás eredményeinek összegző megvitatására, figyelembe véve a szakirodalmi előzményekkel mutatott összefüggéseket. Mindez alapján a vezetőfejlesztés számára releváns gyakorlati javaslatokat fogalmazunk meg, részletezzük a kutatás korlátait is és a jövőben esedékes továbblépési lehetőségeket a téma kapcsán.

II. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÁS

II.1. A 21. SZÁZAD ÜZLETI-GAZDASÁGI KÖRNYEZETÉNEK LEGFŐBB JELLEMZŐI MUNKAPSZICHOLÓGIAI SZEMPONTBÓL

A 21. század üzleti-gazdasági környezetének legfőbb jellemzője a változás. Gyorsan, dinamikusan, váratlanul és komplex módon változó körülmények vesznek bennünket körül. A változások a hétköznapiak jellemzőjévé váltak, állandósultak, így általánosságban igaz az, hogy a változásokra nem is lehet felkészülni. Mindig készen kell állni arra, hogy jön egy olyan új hatás, amihez alkalmazkodni kell, és már-már alapelv napjainkban, hogy változás bármikor bekövetkezhet, ezért szükséges a folyamatos készenlét és nyitottság. A technikai fejlődéssel összhangban ráadásul ez az elv még inkább alapvetővé lesz, hiszen az internet térnyerése és a virtuális világ egyre komplexebbé válása révén bármiféle változás hirtelen és kiszámíthatatlanul uralkodhat el környezetünkön, életünkön (Amudson, 2005).

A rohamosan változó üzleti és gazdasági környezet folyamatos megújulásra készíti azokat a vállalatokat, amelyek versenyképesek akarnak maradni. Főleg 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. Ezen feltételek mellett a szervezetek csak olyan dolgozókkal és vezetőkkel lehetnek sikeresek, akik megfelelő kognitív és emocionális kapacitással rendelkeznek akár önmaguk, akár a vállalat gyors megújításához. A változások nem csak egy-egy szeletét érintik a minket körülvevő közegnek, hanem a változás általános átalakulásokat eredményez, teljesen új helyzetet teremtve ezzel az adott közegben élők számára. A problémák sem feltétlenül jól körülhatárolhatóak, nincsenek rájuk egyértelműen helyes megoldások. Nincsenek sémák, amiket biztonsággal be lehet vetni, mert egyre kevesebb a tipikus helyzet. Ezek a jellemzők a minket körülvevő világra általánosan érvényesek, de különös jelentőségre tesznek szert az innovatív üzleti környezet gyakorlatában. Amellett továbbá, hogy az üzleti környezet általánosságban felgyorsult, új típusú jellemzőket tapasztalhatunk a jelen kor munkavállalóinál is, olyan karakterisztikumokat, amelyek a jelen kori fiatal munkavállalói generáció sajátosságainak tekinthetők. A tempó hihetetlen mértékben megnőtt. Ennek alapját a napjainkban rendelkezésre álló technikai háttér biztosítja, hiszen a virtuális technikai fejlődés bázisán ma már szélesebben áramlik az információ, és nincsenek határok a kapcsolattartásban sem. Az információáramlás sebessége rendkívüli mértékben megnőtt, elég csak arra gondolni, hány e-mailt kapunk egy nap, vagy hány kérdést válaszolunk meg akár személyes, akár telefonos, akár valamilyen virtuális felületen keresztül lebonyolított kommunikációban. Az információáramlás sebessége tehát adott, ami igazán megterhelő, az az, hogy az információkat fel is kell dolgozni. Ez óriási mértékű mentális kapacitást igényel. Megtanulni szűrni, szelektálni és csoportosítani az információkat egy külön készség, amit a jelen kor munkavállalóinak el kell sajátítani. A továbbiakban a jelen kor munkaerőpiacának tipikus jellemzőit tekintjük át (Burke és Ng, 2006; Frese, 2000; Heerwagen, Kelly és Kampschroer, 2006).

II.1.1. TECHNIKAI FEJLŐDÉS

A 21. század sajátos jellemzője az az óriási mértékű technikai fejlődés, amely az internet és a virtuális világ térnyerésével jellemzővé vált (Wallace, 2004). Az új technológiai környezet hatással van mind a magánéletünkre, mind a munka világára, és ami különösen fontos tény, az az, hogy a fejlődés nem állt meg, így az információ-megosztás és az információk elérése az idő előre haladásával egyre könnyebb, gyorsabb és olcsóbb lett. Mindennek következménye, hogy átalakulóban van a szervezeteken belüli kommunikáció is, változik az információ- és tudásmegosztás módja. A legújabb fejlesztések eredményei, azaz a mobiltelefonok, a Blackberry-k, a PDA-k, a WiFi és a tablet mostanra már a mindennapok részévé váltak (Ware, 2005). A technikai fejlődés eredményeként egyre több munkafolyamat gépesíthető, egyre kevesebb munkaerőre van szükség, és egyre jobban megnőtt a szervezetek termelékenységége. Globalizáció nem lehetséges technikai fejlődés nélkül, és az, aki nem tud lépést tartani a technikai fejlődés diktálta tempóval, bizony kiszorul a munkaerőpiacról. A

szervezetek ugyanis a saját versenyképességük megtartása érdekében rá vannak kényszerítve arra, hogy a modern technikai eszköztár vívmányait beépítsék és alkalmazzák munkafolyamataik során. Mindebből kifolyólag csak az a munkavállaló maradhat a szervezet része, aki tud bánni ezekkel az eszközökkel. E tekintetben szinte mindegy, hogy melyik iparágról beszélünk, mert a számítógép, az informatika, a telekommunikáció már szinte mindenütt jelen van.

Éppúgy, ahogy a szervezeteknek, az egyénnek is lépést kell tartani a fokozott tempóval előre haladó technikai fejlődéssel. Az alkalmazkodás szempontjából meghatározó a később részletesen bemutatásra kerülő generációs hovatartozás, de éppoly meghatározó a szociokulturális háttér is, ami összefügg az egyén digitális világhoz való hozzáféréseinek mértékével. A „digitális szakadék” (digital divide; Rouse, 2005) fogalma azt hivatott kifejezni, hogy vannak emberek, akik hozzáférnek a modern világ technológiai és infokommunikációs fejlesztéseihez, és vannak olyanok, akiknek erre nincs lehetősége vagy szándéka. Ebből kifolyólag e két típus között jelentős különbség van a hozzáférés tekintetében, azaz abban, milyen információkhoz férnek hozzá, miről hallanak, miről tudnak. A „szakadék” fakadhat generációs jegyekből és szocializációs tényezőkből is, de meghatározó például a szociodemográfiai háttér, és összességében az a közeg és környezet, amiben az egyén mozog és boldogulni kíván.

II.1.2. FELBOMLÓBAN A MUNKA IDŐI ÉS TÉRI EGYSÉGE

A munka idői és térbeli egysége felbomlóban van (Frese, 2000); a munka jellemzően feladathoz, tevékenységhez vagy projekthez kötődik, és nem munkaidőhöz vagy munkahelyhez. A modern infokommunikációs eszköztárnak köszönhetően a munkavégzés helye bárhol lehet, a szükséges információ szinte bárholonnan beszerezhető. Ugyanígy lehetséges a munkatársak kapcsolattartása is: munkavégzési helytől és időtől függetlenül egy munkacsoport tagjai képesek együtt dolgozni. Nem ritka az sem, hogy ugyanazon feladaton dolgozó team tagjai az időeltolódástól függetlenül is kiválóan tudnak együtt dolgozni az adott projekten sokszor úgy, hogy amikor az egyik időszakban élő dolgozó befejezi a munkát, a másik épp akkor kezdi el. Egyre jellemzőbb a projektfeladatok terjedése, egyre több funkcionálisan működő szervezetben is meg-megjelennek időszakosan a projektfeladatok (Juhász és Répáczki, 2012). Gyakori, hogy egy adott projekten együtt dolgozók csak virtuálisan találkoznak, és személyesen nem is ismerik egymást (Chapman és mtsai, 1995). Terjed a home office, a dolgozók egyre több munkát tudnak otthonról is végezni, persze csak akkor, ha ehhez rendelkezésre áll a megfelelő infokommunikációs eszközrendszer. Ezen változásoknak számtalan szervezetpszichológiai következménye van (Burke és Cooper, 2006; Cooper és Burke, 2002): a) nehezebbé válik a kommunikáció, hiszen számtalan olyan téma és olyan jellegű feladat van, amit praktikusabb személyes, mint virtuális keretek között egyeztetni; b) megváltoznak a kommunikációs mintázatok: a kapcsolatok sokkal egyenrangúbbá válnak, a virtuális kommunikáció ugyanis nem ad akkora teret a hierarchikus különbségek definiálásának, mint a személyes kommunikáció; c) felmerül a szervezeti elköteleződés problematikája, hiszen azáltal, hogy a dolgozó fizikailag nincs jelen a munkahelyén, a munkahelyhez kötődése is másképp alakul.

II.1.3. A „KREATÍV RÉTEG” MEGJELENÉSE

Az információs technológia révén a munkavállalók egy olyan rétege jelent meg, 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 tevékenység. Jellemzően tudásalapú munkafolyamatokat értünk ez alatt, és a fogalom magában foglalja mindazokat a munkákat, amelyek során a dolgozó alkot (zenét, filmet, publikációt), kutat vagy fejleszt, kreatív alapon létrejövő terméket hoz létre (szoftvert, videojátékot). Azon dolgozók növekvő száma, akik termelnek, 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 ezt a munkavállalói réteget másképp kell menedzselni, mint az ipari

társadalom munkavállalói rétegét, amihez sokkal inkább illet 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).

II.1.4. GYORSULÓ INNOVÁCIÓ

Fokozódik az innováció mértéke, számtalan új impulzus éri a munkavállalókat és a vezetőket is. A környezettől érkező nyomás hatására egyre inkább elvárt, hogy a szervezetek folyamatosan új eredményekkel álljanak elő, a kreativitás és az innovativitás egyre nagyobb értéknek számít (Kanter, 1984). Ez a nyomás szervezetpszichológiai szinten több következménnyel is jár. Mindenekelőtt szükségessé válik, hogy legyenek olyan modellszemélyek, akik az innovatív magatartást és működésmódot képviselve a dolgozókat ösztönzik az új szemlélet elsajátítására, mind a csoport-, mind az egyéni munkában. Az innováció ugyanis nem csak a jó ötletekről és a kreativitásról szól, hanem arról is, hogy a jó ötletet működőképessé kell tenni, és implementálni kell, értelme ugyanis csak akkor lehet (Oldham, 1988; Oldham és Cummings, 1996). Főként az üzleti-gazdasági környezetben jellemző, hogy a folyamatos újítások nem nélkülözhetők, ha a szervezet versenyképes akar maradni. A túlélés záloga, hogy folyamatosan újabb ötlet, újabb megoldás, újabb termék szülessen, 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 élik hétköznapijaikat.

II.1.5. KÉPZÉS ÉS TUDÁSTRANSZFER

Az innováció része a tudás transzferálása is. A hagyományos szervezetpszichológiai szemlélet szerint minden változási folyamat sikerének kulcsa a speciális tréning vagy oktatás, azaz egy olyan folyamat, amely kiképzí és felkészíti az érintetteket a változásra (Rudas, 2007). Napjainkra azonban világossá vált, hogy erre nincs tér és idő, nem lehet mindig mindenre specifikusan felkészülni. Sokkal inkább olyan meta-készségekre van szükség, amelyek lehetővé teszik a tudás transzferálását (átvitelét) egyik helyzetről a másikra, ami lényegében arról szól, hogy az egyén nem tanul minden új helyzet kezelésére valami 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. Az is fontos, hogy az egyén megtanulja hasznosítani azokat az eseteket, amikor hiba történik. Ehhez arra van szükség, hogy a hibát ne valamiféle „bűn”-ként interpretálják, amiért büntetés jár, és ami miatt szorongani kell, hanem egy olyan helyzetként, amiből lehet tanulni (Rybowiak és mtsai, 1999). Mindez azt is jelenti, hogy egy szervezet akkor lehet versenyképes, ha támogatja az önfejlesztést és a szervezeti tanulást. A működőképesség érdekében a szervezet minden tagja befogadó, flexibilis és jól alkalmazkodó kell, hogy legyen. A vezetőnek pedig különösen arra kell ösztönözni, és abban kell támogatni a dolgozókat, hogy nyitottak legyenek a folyamatos önfejlesztésre, és az új impulzusok befogadására. A tanulás és az új kompetenciák folyamatos elsajátítása nélkülözhetetlen a hatékonyság érdekében.

II.1.6. FOKOZÓDÓ KOMPLEXITÁS

A munka komplexitásának növekedése mindenekelőtt az jelenti, hogy a munka világa és a munkafeladatok egyre összetettebbé válnak. Míg régebben bizonyos kompetenciák külön munkakört jelentettek, ma már egyre jellemzőbb, hogy egy-egy munkakörben multifunkciós emberekre van igény (Burke és Ng, 2006). A szükséges kompetenciák számának fokozódása és a munkakörök összetettebbé válása egyre több intellektuális kihívást teremt a munka világában boldogulni akarók számára. Mindennek köszönhetően már látható, hogy a munka- és szervezeti szakemberek számára egyre inkább kihívást jelent az alacsonyabb kognitív kapacitással rendelkezőknek helyet találni a munka világában, és ezt a folyamatot nem könnyítik vagy lassítják a globalizációs hatások sem (Ree és Caretta, 1998). Egyre fontosabb képességgé válik az ügyfél-orientáció és a személyre szabott igények kielégítésére való törekvés is, ez ugyanis a versenyképesség záloga. Így az a vállalat, amely ezt a szemléletet nem képes magáévá tenni, szinte esélytelen lesz a piacon. Mindebből kifolyólag egyre

fontosabbá válik a társas kompetenciák megfelelő kibontakoztatására való készség, a megfelelő önbizalom és önértékelés, már csak azért is, mert ezek növelik az egyén motivációját arra, hogy legyen szó akár kognitív, akár társas kihívásokról, képes lesz azokkal megküzdeni.

II.1.7. GLOBÁLIS VERSENGÉS

A munka világában a versengés egyre inkább teret kap, legyen szó akár a szervezeti, akár az egyéni szintről. A versenyképesség érdekében a dolgozónak fokozatosan és folyamatosan fejleszteni kell önmagát, egyre inkább elvárt az aktivitás és a kezdeményezés. A képzelőerő, a magabiztosság és a kezdeményezőkézség egyre nagyobb jelentőséget kap (Frese, 1997). Erre leginkább a globalizációs hatások és a gyors változások miatt van szükség, ami miatt egyre inkább felértékelődik a rugalmasság és a gyors reagálás képessége. A globalizáció miatt egyre több nemzetközi projekt szerveződik, és a nemzetközi folyamatok olyan menedzsmentet igényelnek, amely kezeli a kulturális különbségek miatt előálló helyzeteket. A kulturális projektek másik aspektusa, hogy a mobilitásra való hajlandóság szerepe is felértékelődik, a nemzetközi karrierépítés előtérbe kerül, és a sikeresen boldogulni akaró munkavállalónak képesnek kell lennie arra, hogy rövidebb-hosszabb időre elhagyja hazáját.

Felértékelődik az alkalmazhatóság koncepciója is, ami leginkább arról szól, hogy a dolgozónak alkalmazkodni kell az adódó munkákhoz. Nem az alkalmazotti lét az, ami dominál, hanem sokkal inkább a feladat vagy a projekt, amit el kell végezni. Nem az alkalmazás vagy a bent töltött munkaóra a lényeg, hanem az, hogy a dolgozó egy adott projektben feladatot kap, és a projektcsapatnak tartozik elszámolással és felelősséggel saját feladataiért. Amikor egy projekt befejeződik, a dolgozót egy újabb feladatra szignálják. A projektjellegű munkák szaporodása tovább fokozza a folyamatos önfejlesztés jelentőségét, de egyúttal az időszakos munkanélküliség arányának fokozódását is, hiszen ha az embereket projektekre alkalmazzák, nem garantált a dolgozók folyamatos foglalkoztatása, azaz előállhat időszakos munkanélküliség (Frese, 2000).

Ez a fajta turbulencia és változatosság befolyással van a szervezeti elköteleződésre is. Ha ugyanis a dolgozó tudja, hogy csak projekt idejére válik a szervezet részévé, és néhány hónap/év múlva, már nyilvánvalóan teljesen máshol fog dolgozni, akkor a szervezethez eleve másképp viszonyul, mint az, aki hosszú távra tervez. A rövid távú és időszakos foglalkoztatás előtérbe kerülése a 21. század hozadéka, a szervezeti elköteleződéssel kapcsolatban felmerülő új típusú problémák pedig ennek folyamányai (Heerwagen, Kelly és Kampschroer, 2006).

II.1.8. ÚJ TÍPUSÚ KARRIEREK

A karriermenedzselési készség értelmezésének folyamatos átalakulása is jellemző, a karriermenedzsment a modern értelmezés szerint ugyanis nem egyenlő a pályaválasztással. A dinamizmus és a munkaerőpiaci tempó miatt az egyén élete során többször is karrierdöntési helyzetbe kerül, amikor is nagyon sokat számít, miként dönt. Az egyénnek stratégiai szemlélettel kell mérlegelnie a karrierkérdéseket, nem mindegy ugyanis, hogy egy adott döntési ponton milyen irányban indul el. A karriermenedzselési lehetőségeket az egyénnek akkor is szem előtt kell tartani, amikor helyzete a munkaerőpiacon éppen stabilnak tűnik, mert soha nem tudhatja, mikor adódik egy olyan változás, amire reagálnia kell. Éppen ezért fontos ilyen tekintetben is a folyamatos készenlét és a stratégiai gondolkodás (Kiss és Répáczki, 2012).

Míg régen a karrierrel kapcsolatos döntéseket felvállalta a szervezet, ma ez egyre kevésbé jellemző, ezért a tudatosság és a személyes kezdeményezés a sikeres karriermenedzsment szempontjából is felértékelődik (Claes, 2003). A hagyományos szemlélet szerint a karriermenedzsment egy lineáris előre haladásnak tekinthető. A jelen kor gyorsan változó és instabil szervezeti feltételei mellett az egyén nem várhatja a szervezettől az élethosszig tartó foglalkoztatást, sőt sokszor azt sem, hogy egyik szintről a másikra szervezeten belül sikerül majd eljutnia. A karrierfejlődés napjainkban sokszor pozícióváltással, munkahelyváltással jár együtt, és maga a menedzselés sokkal inkább az egyén, mint a szervezet felelőssége. Arthur és Rousseau (1996) erre a jelenségre vezetik be a „határtalan karrier” (boundaryless career) fogalmát. Ez a szemlélet azt is hangsúlyozza, hogy a „karrier” nemcsak

egyféleképpen bontakozhat ki, hanem számtalan módja lehet. Nincs egy bejáratott módozat rá, sokkal inkább egy egyénfüggő folyamatnak tekinthető, mely egyre inkább független az egyes szervezetektől (Eby, Butts és Lockwood, 2003; Goffee és Jones, 2000).

A multinacionális cégek terjedésével egészen újszerű karrier utak nyílnak meg a jelen kor munkavállalói előtt. Ma már az, hogy a dolgozó egy európai országban kezdi karrierjét, egy dél-amerikaiban folytatja, majd próbára teszi magát Ázsiában is, inkább természetes, mint meglepő. Ez azonban újszerű készségek megjelenését tette szükségessé, és felértékelte a mobilitásra való hajlandóságot és készséget (Tung, 1982).

Ma már a sikeres karrier kritériuma nem kizárólag a magas fizetésben vagy a különféle jutalmakon keresztül ragadható meg. Legalább ilyen fontos az is, hogy az egyén miként éli meg önmagát karrierjén keresztül, elégedett-e azzal, amit elért, és érzi-e azt, hogy munkája révén legjobb énjét tudja megvalósítani (Hall és Mirvis, 1996). Az egyén önbizalma és önmagába vetett hite meghatározó a sikeresség szempontjából éppúgy, mint ahogy az is, képes-e mindazt, ami benne van, és ami az ő erőssége, megfelelő formában közvetíteni környezetére. Az ugyanis, hogy ő mit lát önmagában, meghatározza, hogy mások mit látnak benne, és így azt is, mennyire piacképes és kíváncsi egy potenciális munkaadó számára (Bird, 1994).

Bright és Pryor (2005) „káosz karrier elmélete” szerint az ember általában – így a karrierje szempontjából is – sokkal bonyolultabb annál, hogy valamiféle sémába beprézelhető lenne. A konstruktivista szemlélet alapján sokkal inkább egyfajta rugalmas alkalmazkodás történik az aktuális feltételrendszerhez, amihez igazodva az egyén ugyan kialakít speciális mintázatot, de ez az ő egyedi mintázata arra a helyzetre, és nem tekinthető általánosnak (Pryor és Bright, 2007). Ebben az értelemben a karrier folyamatos változások sorozatának tekinthető, ami hol lassabban, hol gyorsabban zajlik, de mindig az adott egyénhez és az aktuális feltételekhez igazodva.

II.1.9. MEGJELENIK AZ Y GENERÁCIÓ, A JELEN KOR FIATAL FELNŐTT GENERÁCIÓJA

Y generációnak hívjuk a társadalom azon tagjait, akik 1980 és 1995¹ között születtek, ők a Baby Boomer²-ek gyermekei. Ez a társadalmi réteg a jelen kor fiatal munkavállalói rétegét alkotja, azaz a mai 20-as, 30-as korosztályt (Foot és Stoffman, 1998), mely sajátos elvárásokkal és munkakultúrával érkezett a munkaerőpiacra, jelentős mértékben formálva annak alakulását. Az értékeikkel, az attitűdjeikkel és a meggyőződéseikkel lényegében X³ és Baby Boomer szülőkre reagálnak (Loughlin és Barling, 2001). Sok szempontból hasonlóak szüleikhez, legyen szó akár az ambíciózusságról, akár a jobb élet iránti vágyódásról, de az Y generáció tipikus tagjára jellemző, hogy a technikai fejlődés robbanásszerű folyamataival együtt nőtt fel, a technikai újítások mindennapjaik részét képezik, ezen eszközök alkalmazása számukra egyszerű és evidens. E generáció tagjai gyakorlatiasak, praktikus

¹ Különböző szerzők műveit olvasva az idősávok meghatározásakor találunk kisebb eltéréseket a generációs határookra vonatkozóan.

² A baby boomer generáció a ma 50-70 évesek korosztálya, a világháború után született népes nemzedék. Közülük ma még sokan tekintélyes vezető pozíciókat töltenek be, de a következő évtizedben nagy számban vonulnak majd nyugdíjba az egész világon. Ez a korosztály egy rendkívül felkészült, tettekre kész és sokat megélt nemzedék, mégis Kelet-Európában a rendszerváltással tömegesen szorultak ki a munka világából a pályafutásuk közepén sorra megszűnő munkalehetőségek és foglalkoztatási formák, vagy bezárt munkahelyek miatt – gyakran a semmibe. Egész életük jellemző volt a viszonylagos szűkösség szerte a világban, ezért ők idejekorán megtanultak takarékoskodni, és tisztelni azt, ami megadott (Peredi, 2009).

³ Az X generációhoz az 1965-1979 között születettek tartoznak. Főbb ismérveik a viszonylag rövid idő alatt befutott és kiemelkedően sikeres karrier, ami jellemzően stresszes, túlhajszolt életmóddal és az abból fakadó kiegészítő függ össze. Az X generáció azon tagjai, akik mára a 40-es éveikben járnak, jellemzően profitáltak a rendszerváltásból, és annak következményeiből. Közülük sokan akkor voltak nyelvtudással rendelkező pályakezdők, ami abban az időben nagy kuriózum volt, és így frissdiplomás-ként élték át a multinacionális vállalatok Magyarországra jövetelét, és kerültek vezető pozícióba a nagyvállalatoknál. A nagy hajtás, a folyamatos teljesítménykényszer miatt náluk borult fel leginkább a munka-magánélet egyensúlya, aminek következtében rengeteg közöttük az egyedülálló, a későn szülő és a radikális karrierváltó (Coupland, 2007; Tari, 2010).

intelligenciájuk magas, és már kisiskolás koruk óta kiválóan alkalmazzák az internetet és a mobiltelefont, amely tény alapvetően meghatározó a jelen kor fiatal generációjának jellemző tulajdonságai, viselkedéses megnyilvánulásai szempontjából.

Számos fejlődéseméleti modell és az azokon alapuló kutatások igazolják, hogy a fiatal felnőttkor egy kiemelt életkori szakasz a fejlődési szakaszok sorában (Bernáth, 1997; Erikson, 1968; Vikár, 1999). Különösen fontos időszak ez akkor, ha ezen életkori szakasznak a munka világával kapcsolatos relevanciáját elemezzük, tekintettel arra, hogy ez az időszak az egyén életében, amikor a munka, mint élmény- és tapasztalatszerzési lehetőség egyre nagyobb szerepet kap (Brannen és Nilsen, 2002; Elliott, 1996; Roberts és Mofitt, 2003; Super, 1984). Ez az életkori szakasz meghatározó jelentőséggel bír az identitás alakulása szempontjából, legyen szó annak általános fejlődéséről (Berk, 2010; Fadjukoff, 2007; Sokol, 2009) vagy kiemelten a szakmai-vezetői identitásról, azaz az identitás azon szeletéről, ami a munka világához, a munkavállalóvá válás élményéhez és folyamatához kapcsolódik (Hargrove, Inman és Crane, 2005; Nevill és Super, 1988; Skorikov és Vondracek, 1998; Waterman, 1982).

II.1.9.1. A FIATAL FELNŐTTKOR JELLEMZŐINEK BEMUTATÁSA

A fiatal felnőttkor egy meghatározó, jelentős fordulatokat hozó életkori szakasz, mely alatt a fiatalok a rájuk váró normatív krízisek megoldásával átlépnek egy olyan életkori szakaszba, amely nyugodtabb a megelőző serdülőkornál is, és magánál a fiatal felnőttkornál is – de persze koránt sem eseménytelen. Ez az életkori szakasz a középső felnőttkor lesz, mely során az egyén a megállapodásra törekszik, illetve arra, hogy fenntartsa, megerősítse, és specifikusan továbbfejlessze mindazt, amit addig elért (Erikson, 1968; Super, 1984).

Az eriksoni életszakasz-értelmezés szerint minden életfázisnak megvan a maga kihívást jelentő funkciója, és mivel az egy normális folyamatnak tekinthető, hogy az egyes életszakasz-váltásokkor az egyén krízist él át, Erikson normatív krízisnek nevezi ezeket az élményeket, tapasztalatokat, melyeken mindenki átesik. Minden egyes életszakasznak megvan a maga identitásformáló szerepe, de az, hogy ezeken a szakaszokon és a hozzájuk kapcsolódó kríziseken az egyén miként jut túl, az egyedi lehet. Erikson elméletét Marcia bővítette ki, és ő az, aki munkájában ír a kimeneti lehetőségről. Gondolatmenetében kulcsfogalmak az exploráció és az elköteleződés. Négy lehetséges kimenetet ír le, amelyeket az exploráció és a krízis viszonylatában értelmez: érett identitás, moratórium, korai zárás és identitásdiffúzió (Marcia, 1993).

A krízis már eriksoni értelemben is magában rejt egy negatív és egy pozitív aspektust, a 21. századi változások azonban új koncepciókat hívtak életre és a fiatalkori krízis más értelmezését tették szükségessé. Minden bizonnyal ezért vált szükségessé a kibontakozó felnőttkor és a kapunyitási pánik/krízis fogalmának megjelenése. A korábbi szóhasználatok („adolescence”, „young adulthood”) nem bizonyultak elég kifejezőnek a fiatal felnőttkori életszakasz új típusú jelenségeinek megragadására. Az Arnett-féle megfogalmazás („emerging adulthood” – kibontakozó felnőttkor; (Arnett, 2000, Arnett, 2005) és gondolatmenet fontos adalékokkal szolgált a jelen kori fiatal felnőttkor jellemzőinek, sajátosságainak megértése szempontjából. Arnett határozottan hangsúlyozza, hogy ez az életszakasz a maga sajátos kihívásai miatt egy kritikus életszakasz, ugyanakkor számtalan pozitív lehetőséget is magában rejt (Arnett, 2010). A fiatalok mentális reprezentációja szintjén az oktatásból a munka világába vezető olyan életszakaszként képeződik, ami a leginkább magában rejt a potenciális lehetőségeket, és ami leginkább hívja az explorációs viselkedést a fiatalnál: azaz hogy minél több élethelyzetben és életterületen próbálja ki magát (Marcia, 1993). Éppen ez a vonzerő, valamint a pozitív-negatív hatások kettőssége és együttes megjelenése okozhatja ezen életszakasz nehézségét.

A kapunyitási krízis/pánik (ahogy Robbins és Wilner hívja ezt az életkori szakaszt) időszakára jellemző, hogy az egyén számtalan lehetőséget lát, valójában egyiket sem ismeri, és úgy érzi, valamennyit ki kell próbálnia ahhoz, hogy utána felelős döntést tudjon hozni (Robbins és Wilner, 2001). Ez az életszakasz talán azt az élményt is hívja, hogy „most vagy soha” kell mindent kipróbálni,

hiszen később más dolgok, életfeladatok és életszerepek kerülnek előtérbe, és ami most kimarad, annak megélésére talán soha nem lesz lehetőség. Állandó változások, ismeretlen helyzetek és döntési/választási kényszerek jellemzik ezt az időszakot. A fiatal identitása, addigra kialakított mentális reprezentációja (önmagáról és a világról) újra és újra megkérdőjeleződik (Robbins és Wilner, 2001). Bár a kapuzárási krízis/pánik fogalma már az 1960-as években megjelent, Robbins és Wilner szerint különösen a mai huszonéves fiatalokat (azaz az ún. Y generációt) jellemzi. A jövő kiszámíthatatlansága, az elvárások és a valóság ütközése, a tapasztalatok, tervek hiánya mind lényeges eleme a krízis kialakulásának, ugyanakkor ebben az időszakban a segítség, a támogatás mások részéről kevésbé egyértelmű, mint a korábbi években. A felelősségvállalás, a függetlenség és az önálló dönteni tudás egyaránt része a fiatal felnőttel szemben támasztott társadalmi elvárásoknak, a teljesítményvágy és a kortársakkal való folyamatos összehasonlítás pedig integráns részét képezi a kapunyitási krízisnek/pániknak is.

II.1.9.2. A JELEN KOR FIATAL FELNŐTT RÉTEGE (AZ Y GENERÁCIÓ) ÉS A MUNKA VILÁGA

A fiatal felnőttkor időszakában az egyén sajátos nehézségekkel szembesül (Bernáth, 1997; Erikson, 1968; Vikár, 1999), és mind a felsőoktatásnak, mind a munkaerőpiacnak feladata az, hogy segítse a fiatalokat ezen problémák menedzselésében és megoldásában (Kiss, 2009). A 21. századdal sajátos kihívások jelentek meg a munkaerőpiacon, ami minden munkaerőpiaci szereplőre vonatkozóan érezteti hatását, azonban a fiatal felnőttek, akik éppen, hogy csak kikerülnek az oktatás rendszeréből, ahol jól definiált szabályok, rendszerek, követelmények és folyamatok vannak, és sokkal kevesebb választási lehetőség, mint a munkaerőpiacon, különös sokkhatással szembesülnek a munkavállalóvá válás folyamatában. A munka világába lépéssel ugyanis a fiatal egyúttal a felnőttkorba is belép, és komoly döntési helyzetekkel szembesül a karrierrel, az életmóddal, a pénzügyi kérdésekkel kapcsolatban, és ezekre nincsenek olyan egyértelmű, jól definiálható és megragadható válaszok és kitaposott ösvények, mint ami az oktatás világában jellemző volt. Ha a korábbi generációkat (X és Baby Boomer generáció) érő hatásokra gondolunk, akkor is nyilvánvaló, hogy azok tagjai sokkal egyértelműbb helyzetekkel találkoztak a munka világába lépve, és mivel összességében kevesebb volt a választási lehetőség és a döntési pont, 20-30 évvel ezelőtt könnyebb volt a munka világához alkalmazkodni. (Megjegyzendő ugyanakkor, hogy a 21. századi munkaerőpiac sajátos jellemzői és hatásai az idősebb generációkat is érintik, de mivel ők már más életszakaszban élik meg ezeket a hatásokat, a kimenet is más lesz, más formában nyilvánul meg náluk.) Az új munkaerőpiaci trendeknek megfelelően a jelen kor munkaerőpiaca a verseny értékén alapszik, és ezzel összefüggésben nem meglepő, hogy a fiatalok azt érzik, keményen kell dolgozniuk, ha ki akarnak tűnni társaik közül, és muszáj valami egyedit produkálniuk, ha a munka világának értékes tagjaként akarnak funkcionálni (Baxter Magolda, 2006).

Az önértékelés erősödését nem segíti, hogy a pályakezdés időszakában sok fiatal szembesül a munkanélküliséggel. A gazdasági válság Magyarországon is átrendezte a munkaerőpiaci pozíciókat, aminek következtében a fiatalok körében ismét megnőtt a munkanélküliek aránya. A gazdasági aktivitás tekintetében 2008-ban még a fiatalok 44 százaléka nyilatkozott úgy, hogy dolgozik (nem bejelentve, vagy bejelentve alkalmazottként vagy vállalkozóként), a 2012. évi adatfelvétel idején viszont a 15-29 éves fiataloknak már csak a 39 százaléka dolgozott – olvashatjuk egy 2012-es tanulmányban (Domokos, 2012).

Az Y generáció elvárásai a munka világával kapcsolatban egészen mások, mint ami az előző generációk tagjaira jellemző. E fiatalok szülei már inkább biztatják gyermekeiket az önálló gondolatok megfogalmazására és a szabad véleménynyilvánításra, így ők a munkahelyen is ezen elveknek megfelelően élik az életüket, magabiztosak, önállóak, és az újszerű feladatokhoz is bátran fognak hozzá. Az Y generáció tagjai bizony nem sürgetik a felnőtté válást. Tanulnak, amíg lehet, és nem törekszenek arra, hogy elhagyják a családi fészket. A családalapítás, a gyermekvállalás nem kifejezetten foglalkoztatja őket, ellenben a felhőtlen, felelőtlen ifjúkort nem akarják elhagyni. Éppen hogy csak kikerülve az egyetem falai közül a munka világába, tele vannak lendülettel és energiával. Az

érdeklődés, a nyitottság az újra, az, hogy a fiatalok azt érzik, ők a világ, nagyon nagy érték azon munkavállalókkal szemben, akik esetleg már kezdenek fásulttá válni. Az Y-ok kreatívak, sok újszerű ötletük van, amelyek igencsak innovatívak lehetnek. A fiatalok különösebb erőfeszítést nem téve is képesek óriási energiákat felszabadítani magukból, ami a munkáltató számára igencsak nagy érték lehet. Frissen végzettként ők hozzák a legújabb szakmai ismereteket a munkaerőpiacra, ismerik a legújabb technikákat, módszereket és technológiát. A tanulmányi időhöz kötődő tapasztalataiknak és kapcsolataiknak köszönhetően tisztában vannak a legújabb nemzetközi trendekkel is (Arnett, 2010; Sturges, 2008).

Szüleikkel ellentétben már nem csak dolgozni akarnak a munkahelyen. Számukra a munka az önmegvalósítás, a személyiség kibontakoztatásának színtere is. Sokkal inkább a feladataik és a szakmájuk iránt elkötelezettek, mint a munkahely vagy a vezető iránt. Keresik azokat az utakat, amelyeken keresztül saját karrier-elképzeléseiket is valóra válthatják, és maguk is fejlődhetnek szakemberi mivoltukban. 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, Raines és Filipczik, 2000).

E fiatalok számára egyre természetesebb, hogy idegen nyelveket beszélnek. Az idegen nyelv tanulása, alkalmazása egyrészt kaland számukra, hiszen kitágítja számukra a világot, és szélesebb kapcsolati háló kiépítésére ad lehetőséget, ugyanakkor ma már szinte nélkülözhetetlen is a munka világában való boldogulás szempontjából. Az élő nyelvismeret az, ami munkavállalóként fontos, és ez a mai fiatalok számára egyre inkább természetes jellemző. Jellemző rájuk a mobilitás, azaz hogy a jobb munkalehetőség és a kihívások reményében költözni is hajlandóak országon belül és akár külföldre is. Szívesen vállalnak olyan feladatokat is, amely utazással jár, hiszen az ilyen munkakörökben sokféle élményre tehetnek szert és sokféle embert megismerhetnek. Már kiskoruktól kezdve tapasztalják a globalizáció hatásait, és nem ritka, hogy különböző nemzetiségű társaikkal együtt nőnek fel. Éppen ezért számukra a „nem egyformaság” teljesen természetes. Ebből kifolyólag a mássággal szemben sokkal toleránsabbak is, és mindennek eredményeként szociálisabbak, együttműködőbbek, és értik, hogy a különbözőségnek milyen nagy hozadéka lehet egy munka kivitelezése során (Tari, 2010).

Számukra sokkal természetesebb a csapatmunka, az új generáció a közösségek erejében hisz, és fontos számukra, hogy a munkahelyen is olyan emberek körében lehessenek, akiket kedvelnek. A demokratikus, formalitásoktól mentes munkahelyi környezetet kedvelik. 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 a laptop. A csapatmunkát ideálisnak tartják, és a rendelkezésre álló csatornákon keresztül folyamatosan kommunikálnak, együttműködnek, egyeztetnek. Nem egyedül akarnak ötleteket megvalósítani és célokat elérni, hanem egymással összefogva. Az Y generáció tagjai szívesen önkénteskednek is, és preferálják a környezetbarát megoldásokat. Takarékoskodnak az energiaforrásokkal, nyitottak az olyan megmozdulásokra, amelyekkel mások segítségére lehetnek, mert hisznek abban, hogy ezáltal valami jót tehetnek a világgal, miközben ez számukra az önmegvalósítás lehetősége is. A 1. sz. ábra összefoglalón ábrázolja az Y generáció tipikus jellemzőit.

1. ábra: Az Y generáció tipikus jellemzői



Az általuk hozott új értékek és hozzáállás miatt az Y generációs fiatal felnőtt komoly kihívást jelent mind a szervezetnek, mind a fiatal közvetlen vezetőjének. Nem ritka azonban az sem, hogy ezek a fiatalok – éppen a fentebb említett tulajdonságaikból kifolyólag (friss szakmai ismeretek, fiatalos lendület, idegen nyelvek ismerete) – már egészen rövid idővel a munkaerőpiacra kerülésüket követően maguk is vezetővé válnak.

A mai fiatal felnőttek képviselik azt a generációt, akik a 21. század hozta kihívásokkal és a modern vezetéselméletek fejlődésével párhuzamosan lettek munkavállalók és vezetők. Az ebből fakadó kihívásokkal akár vezetőként, akár vezetettként nap mint nap szembesülnek. Ők a mai 20-40 éves generáció, akik kutatásunk fókuszát jelentik. Ahhoz, hogy ők munkavállalóként meg tudjanak felelni a modern kor elvárásainak, vagy vezetőként a modern kor elvárásaiból fakadó vezetési kihívásoknak, megfelelő érzelmi és kognitív kapacitásokkal kell rendelkezniük.

A 20. század dolgozójával szemben nem volt más elvárás, mint hogy tegyen erőfeszítést a feladatok sikeres kivitelezése érdekében, legyen lojális a szervezethez, lelkiismeretesen kövesse a főnöke utasításait, legyen jó csapatjátékos. Mindez elegendő volt ahhoz, hogy valakit kiváló dolgozónak, kiváló munkaerőnek minősítsenek, és mindez ténylegesen elég volt a sikeres életpálya-építéshez is. A 21. század azonban újat hozott, és mindez már kevésnek bizonyult ahhoz, hogy a munkavállaló hatékony legyen, és érvényesülni tudjon. Mit várunk el ma? Ma, amikor állandósult a munkaerőpiacon is az innováció, a változás, a dinamizmus?

Leginkább azt, hogy a dolgozó képes legyen mindezen kihívásokat mentálisan menedzselni, legyen szó akár egy egyszerűbb, akár egy összetettebb pozícióról, de a maga szintjén feleljen meg ezeknek az elvárásoknak. És különösen feleljen meg e szempontoknak akkor, ha vezetői szinten van. Jelen korunk munkaerőpiacán ugyanis nem csak egy magasabb szintű tudásbázisra és mentális kapacitásra van szükség, hanem azokra a készségekre is, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyén innovatív, önálló, önbizalommal teli, önmegvalósító legyen, és jellemezze a személyes felelősségvállalás és a kezdeményezés (Kegan, 1994).

Jelen korunk munkaerőpiaca folyamatosan változó és kiszámíthatatlan, melyet az aktuális gazdasági, társadalmi, technológiai jogi és politikai tényezők folyamatosan alakítanak. Ahogy a körülöttünk lévő világ egyre komplexebbé válik, úgy válik mindinkább általános elvárássá, hogy a munkavállaló (és a vezető) is képes legyen napi szinten menedzselni ezt a komplexitást és az azzal járó kiszámíthatatlanságot, bizonytalanságot. Ez ma már tulajdonképpen nemcsak egy készség, amit bárki elsajátíthat, hanem egyfajta látásmód, egyfajta életszemlélet. Ugyanakkor tény az is, hogy ezt az

életszemléletet az ember nem birtokolja veleszületetten, hanem ez sokkal inkább *kialakul* az idő folyamán, ahogy az egyén egyre több szempontot lát és tapasztal meg, és elkezd látni a „szürkét” is a „fekete” és a „fehér” mellett, azaz tudatosítja a világ dolgainak árnyaltságát (Kegan, 1994). Azt, hogy az egyén aktuális fejlődési kapacitása milyen szinten van, igencsak nehéz megállapítani, ugyanakkor, ha a fejlődés, az előrehaladás és a hatékonyság dilemmáira akarunk választ kapni, muszáj foglalkozni ezzel a kérdéssel. Fenti gondolatmenetünkre leginkább a konstruktív fejlődéseméleti keret, valamint az abból kiinduló vezetéseméleti modellek adhatják meg a választ, ezért a továbbiakban áttekintjük azokat a fejlődéseméleti modelleket, amelyek a fejlődést egy konstruktív folyamatnak tekintik, és alapot adtak a konstruktív fejlődéseméletek gondolatmenetét követő vezetéseméletek megfogalmazásához is.

II.2. A FEJLŐDÉS ÉRTELMEZÉSE KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSEMÉLETI KERETBEN

Korunk fentebb felvetett sajátosságainak értelmezéséhez megfelelő értelmezési keretet biztosít a konstruktív-fejlődési koncepció, amelynek meghatározó alakja Robert Kegan (1980), akinek gondolatmenetére munkánkat a továbbiakban alapozni fogjuk. Mielőtt azonban ennek részletes elemzésébe belekezdenénk, fontos azon elméletalkotók munkájának áttekintése, akik hatással voltak a kegan-i gondolatmenet alakulására.

A konstruktív fejlődéseméleti koncepció a pszichológia azon irányzata, amely a fejlődés középpontjába a jelentésadás folyamatát és a jelentés fejlődését helyezi, mely egész életünk során tart. Az elmélet „konstruktív”, ugyanis az egyén élmények és tapasztalatok által alkotott konstruktumait és interpretációit elemzi: azt a jelentést, ami megfogalmazódik az egyénben egy adott élmény hatására. Az elméleti keret „fejlődési” abban az értelemben, hogy az adott élmény által létrejövő konstruktumok és interpretációk az idő folyamán fokozatosan egyre komplexebbé válnak. A konstruktív fejlődésemélet tárgya az a növekedési és elaborációs folyamat, amin keresztül az egyén értelmezi önmagát és a körülötte lévő világot. Az elméleti keret feltételezi, hogy a fejlődés egy folyamat, mely során minőségileg más jelentési rendszerek jönnek létre az idő folyamán, részben a természetes kibontakozás révén, részben az aktuális jelentésadási folyamatok korlátaira adott válaszul. Minden jelentésadási rendszer bonyolultabb, mint a megelőző, és képes a megelőző jelentésadási rendszert önmagába foglalni és továbbfejleszteni (Kegan, 1980).

A konstruktív fejlődéseméleti keret a fejlődés folyamatát két aspektusból vizsgálja: (a) egyrészt azokat a rendezőelveket, amelyek szabályozzák, miként adnak az emberek értelmet önmaguk és a világ létezésének (a fejlődés rendje; „orders of development”), valamint (b) azt a folyamatot, ahogy ezek a fejlődési szintek újra- és újrakonstruálódnak az idő folyamán (fejlődési folyamat; „developmental movement”). Az elgondolás szerint maga a fejlődési szint szubjektív, hiszen az egyén maga a jelentésadási kapacitás szubjektuma, azaz nem tud reagálni önmagára. A fejlődési folyamat magában foglalja az egyén fokozódó tudatosságát aktuális szubjektív fejlődési szintjére vonatkozóan, miközben az egyén magára a fejlődési szintre képes lesz reflektálni. Ezen a ponton válik az addigi szubjektum objektummá, és jut el a fejlődő egyén oda, hogy az aktuális fejlődési szintet elhagyva egy újabbra lép. Az újabb fejlődési szint viszonylatában az egyén ismét szubjektum lesz (egészen addig, amíg arra is képes lesz reflektálni, és ez is objektummá lesz). Miközben az egyén ebben az új rendszerben működik – aminek viszonylatában a régi rendszer objektummá válik –, az egyén képessé válik megkülönböztetni és integrálni a korábbinál összetettebb élettapasztalatokat is (McCauley és mtsai, 2006).

A fejlődés folyamatát azok a kihívások motiválják, amelyek rávilágítanak arra, hogy az aktuális rendezőelvek már elvesztették létjogosultságukat, korlátozóak. Az aktuális fejlődési szint mindig egy aktuálisan zajló interakció az egyén jelentésadási kapacitása és az őt körülvevő környezet között. A környezet vagy megerősíti és támogatja az aktuális fejlettségi szintet, vagy megkérdőjelezi annak létjogosultságát. Éppen ezért magát a fejlődési folyamatot tekinthetjük egy törekvésnek, melyben az ember próbál egyensúlyt találni közöttük, hogy egyrészt igénye van az állandóságra, a stabilitásra és a

rendre, másrészt egy olyan új környezetre, új kapcsolatokra és szerepekre, amellyel felfedheti saját korlátait, azaz szüksége van a változásra.

A konstruktív fejlődési koncepció fő alapvetései (Cook-Greuter, 2004 nyomán):

- Az emberek aktívan konstruálják önmaguk és a világ megértésének, jelentésadásának folyamatát; nemcsak tárgyai, hanem aktív szereplői is e folyamatnak.
- A jelentésadásnak beazonosítható mintázatai vannak, melyeket az emberek megosztanak egymással. Ezen mintázatok meghatározói a tudatosság szintjei, a tudás módjai, a fejlődés szintjei, a fejlődés rendje („orders of development”) és a fejlődési folyamat („developmental movement”).
- A fejlődés rendje meghatározott, specifikus mintázat mentén bontakozik ki, mindegyik sikeresen elért szint magában foglalja és továbbfejleszti az előző szintet.
- Nincs visszacsúszás egy korábbi szintre, ha az egyén egy adott fejlődési szintet elért, az azt megelőző elveszíti rendező funkcióját, viszont megmarad egy olyan perspektívaként, amire reagálni lehet.
- Mivel a következő fázis mindig magában foglalja az azt megelőzőket, a későbbi fejlődési szintek mindig összetettebbek, ezáltal átfogóbb megértést tesznek lehetővé, de összességében nem jobbak vagy rosszabbak, mint a megelőzők.
- A fejlődés folyamatát az aktuális fázis jelentésadási kapacitási korlátai alakítják. Kapacitási korlátok akkor adódhatnak a jelentésadásban, amikor az aktuális fázis bonyolultabbnak bizonyul, mint amire az egyén fel van készülve.
- Az, hogy az egyén aktuálisan a jelentésadás mely szintjén tart, befolyásolja, mit vesz észre, mit tudatosít, mit tud leírni, mire tud reagálni és mit képes megváltoztatni.

A konstruktív fejlődéseméleti keret kibontakozását Jean Piaget (1954, 2007) nagy hatású munkássága alapozta meg, és jelentős befolyással bírt az elmélet alakulása szempontjából Kohlberg (1976) munkája is.

II.2.1. A KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSEMÉLET KONCEPCIÓ KIBONTAKOZÁSÁNAK ELŐZMÉNYEI

II.2.1.1. PIAGET ELMÉLETE

Elméletét Piaget (1954) genetikai ismeretelméletként („genetic epistemology”) határozta meg, az elmélet lényege ugyanis a genezis, azaz az a kibontakozási folyamat, amely a gondolkodási kapacitás fejlődését írja le a növekvő gyermeknél. Piaget elmélete előtt két nézet állt szemben egymással: a biológiai nézet, amely kizárólag az örökléskomponens szerepét hangsúlyozta, és a környezeti megközelítés, amely szerint a nevelés határozza meg a fejlődés folyamatát. Ezekkel az elméletekkel szemben Piaget az egyén természetesen érő képességeinek és környezetének kapcsolatára összpontosított. Piaget szerint a fejlődés nem azonos a tudás fokozatos felhalmozódásával, hanem egy olyan folyamat, amely során az egyén minőségileg különböző fázisokon halad át, miközben tudása transzformálódik. Az egyén saját érési folyamatának aktív szereplője, sémákat alkot arról, miként működik a világ. Az elmélet részben adaptációs elmélet, mely szerint az egyén aktív kölcsönhatásban él környezetével, amihez az asszimiláció és az akkomodáció révén idomul. Asszimilációnak hívjuk azt a folyamatot, amikor az egyén az új tudást a már meglévő sémáinak rendszerébe illeszti be, és akkomodációról beszélünk akkor, amikor az egyén a meglévő sémát az új tudás függvényében átdolgozza és kiterjeszti. A szervezet és a környezet közti „feszültségek” és állapotkülönbségek mindkét esetben kiegyenlítődnek (létrejön a homeosztázis, ami tökéletes soha nem lehet azáltal, hogy a külső és a belső környezet is folyamatosan változik). Az asszimilációs-akkomodációs folyamatokat összefoglaló néven „adaptáció”-nak (alkalmazkodás) hívjuk (Atkinson és mtai, 1999).

Piaget hangsúlyozta az aktív tudásszerzés tanát, melynek lényege, hogy a gyermeket belső erők hajtják a kognitív jellegű tudás megszerzésére és az aktív információkeresésre. Szerinte az

információszerzés elsődleges motivációját az adaptációs folyamat egyensúlyra törekvése adja, azaz az, hogy a kognitív fejlődés során készítés jelentkezik a környezettel való interakcióra annak érdekében, hogy a kognitív funkciók állandó működésben legyenek. Az új ismeretek asszimilációja egyensúlytalanságot szül, majd a törekvés az egyensúlyra új struktúrát teremt. Az érdeklődés, felfedezés és az induktív tanulás révén a saját aktivitás során zajlik a megértés folyamata. Az aktív tudásszerzés folyamatával összhangban a gyerek egy minden iránt érdeklődő „tudós”, aki kísérleteket hajt végre a körülötte lévő világon, hogy megnézze, mi történik. Ezen miniatűr kísérletek eredményei leképeződnek a gyermek elméjében, és ezeket a leképeződéseket hívta Piaget sémáknak. Új dolgot észelve a gyermek megpróbálja azt a már létező sémákkal megérteni, ez az asszimiláció. Ha nincs megfelelő séma, a gyermek átalakítja a világról alkotott képét úgy, hogy módosít egy már meglévő sémán: ez a folyamat az akkomodáció. Az új ismeretek asszimilációja egyensúlytalanságot szül, majd a törekvés az egyensúlyra új struktúrát hoz létre. A séma elsődleges funkciója, hogy reprezentálja a világ jelenségeit. Piaget szerint egy tárgy, egy jel akkor tölt be reprezentációs funkciót, amikor általa el tudunk szakadni magától az ingertől, vagyis amikor a jel hatására akkor is fel tudjuk idézni a jelentést, ha az azt leképező inger épp nem elérhető az érzékelés számára (Piaget, 2007).

Mint konstruktivista gondolkodó, Piaget meggyőződéssel hitte, hogy az olyan gondolkodási kategóriák, mint a szám, a hely, az idő vagy a tömeg nem eleve adottak, hanem az egyén által konstruáltak – válaszul arra a törekvésére a fejlődés folyamata során, hogy próbálja megérteni a világot és próbál ahhoz alkalmazkodni. Amikor az egyén aktuális világlátásában ellentmondások merülnek föl, elkezdődik egy újrakonstruálási folyamat az ellentmondások feloldása érdekében az asszimilációs vagy az akkomodációs folyamatok bevetésével.

A konstruktív fejlődéstudományt neopiagetianus elméletnek tekintjük, ugyanis számos ponton reflektál Piaget gondolataira, és több szempontból továbbgondolja azokat:

- a) A konstruktív fejlődéstudomány szerint a Piaget által tanulmányozott fejlődési növekedés hatása tágabb: nemcsak azt befolyásolja, miként konstruálja meg a gyermek a körülötte lévő fizikai világot, hanem annak módját is, ahogyan a felnőtt egyén konstruálja és magyarázza megélt élményeit.
- b) A konstruktív fejlődéstudományi keret túlmutat azon a szigorú kognitív fókuszon, amit Piaget képviselt és magában foglalja az érzelmeket is.
- c) A konstruktív fejlődéstudomány a fejlődés minőségileg különböző szintjeit különíti el, miközben fókuszál a transzformáció folyamatára is: azaz azokra a kihívásokra, a teljesítményre és a költségekre, ami adódik, amikor az egyén lépni akar az egyik jelentésadási szintről a másikra.
- d) Míg Piaget kizárólag a fejlődési folyamat külső megnyilvánulásaira összpontosított, a konstruktív fejlődéstudomány magában foglalja a fejlődési folyamat, mint belső élmény taglalását is.
- e) A konstruktív fejlődéstudomány számba veszi továbbá az egyéni tényezőkön túlmutató környezeti hatásokat is, melyek befolyással vannak a fejlődés folyamatára (Kegan, 1980).

II.2.1.2. KOHLBERG FŐ GONDOLATAI

Az erkölcsi fejlődés kérdéseivel már Piaget is foglalkozott (1932), de Kohlberg gondolatmenete volt az első olyan munka, amely a fejlődés fókuszába az erkölcsi fejlődés mechanizmusát állította. Kohlberg (1963) kifejezetten inspirálóan hatott Piaget munkássága, de az elméletet összességében merevnek, és a fejlődés későbbi (nem gyermekkori) szakaszaira vonatkozóan szűknek tartotta. Kohlberg átvette Piaget klinikai interjútechnikáját, melyre alapozva egy, az erkölcsi fejlődési szint meghatározására alkalmas sztenderdizált technikát kívánt kidolgozni. A technika lényege, hogy az interjúalany erkölcsi dilemmahelyzeteket értékel, mely során feladata, hogy döntsön, illetve, hogy döntését indokolja meg. Az interjúalany által adott válasz ezt követően értékelésre és kódolásra kerül, mely kód alapján a válaszadó besorolhatóvá válik valamely erkölcsi fejlettségi szintre.

Kohlberg számos 10-16 év közötti amerikai fiatal interjúvált meg és értékelt, ami alapján kialakította az erkölcsi fejlődés három tág szintjét: a) prekonvencionális erkölcs (amikor a gyermek szerint az erkölcsöt azok határozzák meg, akiknek elég hatalma van); b) konvencionális erkölcs (amikor a gyermek szerint a szabályok és az autoritás célja a társadalmi rend fenntartása); c) posztkonvencionális erkölcs (amikor a fiatal az erkölcsöt az igazságosság és az absztrakt értékek elveiben látja megtestesülni). Minden egyes szint két-két szakaszt tartalmaz, melyeket az egyén sorban érheti el a fejlődési folyamat során. A sorrend adott, de hogy ki meddig jut el, egyénenként változó. Főként a magasabb szintek esetében igaz, hogy azokat nem éri el mindenki. Kohlberg tapasztalatai szerint a hatodik szakasz elérés olyannyira ritka, hogy később ki is vette modelljéből. Minden egyes szint az azt megelőzőre épül, mintegy annak transzformációja. Azaz az adott szint minden esetben magában foglalja az azt megelőző szintet.

Kohlberg (1976) szintjei ugyan részben átfednek Piaget szintjeivel, de sokkal részletesebben elemzik a serdülőkor és a fiatal felnőttkor időszakát. Míg Piaget szerint az erkölcsi fejlődés lényege az, hogy az egyén a heteronóm erkölcsi szintről eljut oda, hogy képes mások nézőpontjait is figyelembe venni (autonóm erkölcsi szint), addig Kohlberg esetében ez még csupán csak a fejlődés 3. szakasza. Szerinte ezt követi a társadalmi rendszer igényeinek megértése (Kohlberg 4. szakasza), amit (bizonyos személyeknél) további szintek követhetnek, melyek lényege annak megértése, hogy a szabályok egyetemesek és függetlenek (Durkin, 1995; Kohlberg, 1986ab).

A Kohlberg-i elmélet fontos hozadéka a konstruktív fejlődéseméleti gondolatmenet szempontjából, hogy az emberi fejlődést továbbgondolja a serdülőkornál, hangsúlyozva, hogy a későbbi életszakaszok is meghatározóak, és további fejlődési kihívásokat rejtenek magukban. A kognitív folyamatok és változások hangsúlyozása szintén nagy hatással bírt a későbbi elméletalkotók munkájára (Kegan, 1982).

II.2.2. A KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSEMÉLETI KONCEPCIÓ MODERN ELMÉLETE: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ELMÉLET

Robert Kegan (1982, 1994) fejlődéseméleti modellje szerint a fejlődés nem ér véget a serdülőkorrál, hanem egy élethosszig tartó folyamatként ragadható meg, amely az úgynevezett *mentális komplexitás* fokozatos növekedésével jár együtt. Kegan szerint a fejlődés egy folyamat, ami nem oszlik szakaszokra, ugyanakkor érdemes a jobb megértés érdekében szakaszokra bontani, és úgy értelmezni. Valójában egy spirális folyamatról van szó, aminek lényege a transzformáció: az adott fázis tartalma nem vész el a következő fázisba lépve, de gazdagabbá, teljesebbé és komplexebbé válik.

Ha az egyén eléri egy fejlettségi szintet, onnan már nem csúszik vissza, de hogy továbblép-e, az kérdéses lehet. Kegan szerint a fejlődés lényege az a jelentésadási folyamat, 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 jelentésadás a környezet kontextusában nyer értelmet, azaz Kegan elméletében hangsúlyos a környezet hatásának kiemelése is. „Beágyazottságról” beszél, ami azt jelenti, hogy az individuum szoros kapcsolatban áll a környezetével, és a környezet elemei (emberek, kultúra, társadalmi hatások, stb.) befolyásolják az individuum fejlődését. Kegan megállapítása szerint a környezetbe való beágyazottság háromféle módon hathat:

- megtartás (Kegan erre a jelenségre használja a „megerősítés”, „konfirmáció” kifejezést is), amikor a környezet hatására az egyén megtartja azokat a felismeréseit, amelyekre az adott fázisban tett szert;
- ellentmondás (mely jelenségre Kegan használja az „elengedés”, a „menni hagyni” kifejezéseket is), mely során az egyén az alkalmas időben továbblép, elengedni a korábbi fázist és annak jellemzőit;

- stabilizálás (Kegan fogalmával élve még nevezhetjük „folyamatosságnak”, „ott-tartózkodás”-nak is, ami egyfajta megállapodást jelent az egyén számára, melynek lényege, hogy megjelenik az elköteleződés igénye az adott fázis bizonyos dolgai, és a fejlődés menete iránt.

Kegan elmélete konstruktív fejlődéselmélet, mely taglalja a konstrukció folyamatát, azaz azt, hogy miként érti meg és tudatosítja az egyén a körülötte lévő világot. Egyúttal a modell fejlődési is, hiszen a konstrukció mindig egyre magasabb szinten zajlik a fejlődés előre haladása során. Kegan összesen hat (0-5.) fejlődési szintet (és egyúttal elme komplexitási szintet) ír le. Elméletében kulcsfogalom a „transzformáció”, ami a jelentésadás minőségileg különböző szintjeit jelenti. Kegan szerint a transzformáció más, mint egy új információ vagy egy új készség megtanulása. Az információ azon dolgok sorát bővíti, amelyeket az egyén már tud, ismer, gondol; a transzformáció azt a módot változtatja meg, *ahogyan* az egyén gondolkodik a dolgokról. A transzformáció lényegében a jelentésadás módját változtatja meg, fokozatosan egyre komplexebbé téve azt, mely által egyre több kihívást és bizonytalanságot képessé válik kézben tartani és kezelni. Transzformációról akkor beszélhetünk, amikor az egyén már képes kissé „hátra lépni”, kilépni abból a gondolatkörből, és mintegy felülről szemlélve azt reagálni tud rá, és döntéseket tud meghozni vele kapcsolatban. Kegan (1994) elgondolása szerint transzformációs tanulásról akkor beszélhetünk, amikor az egyén megváltozik: nemcsak az egyén viselkedésmódja, érzései, hanem az a mód is, *ahogyan* ezeket tudatosítja: tehát nem csak a tudás tartalmi elemei, nemcsak az, *amit* tud, hanem az is, *ahogy* tudja.

II.2.2.1. A SZUBJEKTUM ÉS AZ OBJEKTUM

A transzformáció lényegét Kegan (1982) a szubjektum és az objektum tagolásán keresztül ragadja meg. Az objektum és a szubjektum belső struktúrák. A szubjektum egy olyan struktúra, amin keresztül az egyén szervezi és értelmezi megélt élményeit, az a „szemüveg”, amin keresztül szemléli a világot, az a „szabály”, amin keresztül meghatározza azt. A szubjektum az emberi működés alapja, oly annyira az alapja, hogy az egyén nincs is tudatában, nincs arra rálátása (Kuhnert és Lewis, 1987). Az objektum viszont a megélt élmény tartalmi aspektusa, a szubjektumon keresztül érthető meg és válik szervezhetővé. Ahogy az egyén egyik fejlődési szintről a másikra halad, az, ami az előző szinten szubjektum volt, az adott szinten objektummá válik (1. sz. táblázat). Ez azt jelenti, hogy az adott szinten az egyén rálátást nyer arra, ami korábban nem tudatos szervező struktúráként funkcionált számára.

Kegan (1982) elgondolása szerint a jelentésadás azon részei, amelyek szubjektumnak tekintendők, az énünk láthatatlan, egyszerű részei, teljes mértékben belső konstruktumok. Az egyén ezeket megnevezni, tudatosítani nem tudja, nem tud ezekre reagálni, csak akkor tudna, ha képes lenne távolabbról szemlélni ezeket a konstruktumokat. Éppen ezért Kegan szerint az egyén felelős sem tud lenni ezekért a szubjektumokért. Azok a hiedelmek, hitek, amelyeket az ember nem kérdőjelez meg a világgal kapcsolatban, a szubjektum részei, melyekről az egyén azt gondolja, magától értetődően és megkérdőjelezhetetlenül vannak jelen világunkban.

1. táblázat: A szubjektum és az objektum összefüggései a konstruktív fejlődéstudomány szerint

FEJLŐDÉSI SZINT (KEGAN, 1982)	SZUBJEKTUM	OBJEKTUM
Nulladik szint: <i>Inkorporatív komplexitási szint</i>	Reflexek	
Első szint: <i>Impulzív komplexitási szint</i>	Azonnali szükségletek és érzések	Reflexek
Második szint: <i>Érdeklődő (uralkodó) komplexitási szint</i>	Személyes célok, tennivalók	Azonnali szükségletek és érzések
Harmadik szint: <i>Társas komplexitási szint</i>	Személyközi kapcsolatok	Személyes célok, tennivalók
Negyedik szint: <i>Individuális (önirányító) komplexitási szint</i>	Személyes sztemdekek és értékek	Személyközi kapcsolatok
Ötödik szint: <i>Individuális fölötti komplexitási szint</i>	Nyitottság és paradoxonok	Személyes sztemdekek és értékek

Az objektum ilyen értelemben a szubjektum ellentettje. Kegan (1994) leírása szerint „Vannak objektumaink, és magunk vagyunk a szubjektumok” (32. oldal). Azok a dolgok, amiket objektumnak tekinthetünk, „a tudásunk és szervezőrendszerünk azon elemei, amelyekre tudunk reagálni, amiket tudunk kezelni, amelyekre rá tudunk nézni, amikért tudunk felelni, amelyek egymással is kapcsolatba kerülhetnek, amelyek kontrollálhatók, internalizálhatók, asszimilálhatók, vagy számtalan más módon kezelhetők” (32. oldal). Mindebből kifolyólag kijelenthetjük, hogy „tudásunk objektumai nem énünk egészének részei, hanem attól elég távol állnak ahhoz, hogy kezelhetők legyenek, és operálni tudunk azokkal” (32. oldal). Az ember saját világának számtalan olyan eleme van, ami a szubjektum része, és Kegan szerint a fejlődés lényege éppen abban áll, hogy a tudásnak minél több eleme váljon szubjektumból objektummá. Ahogy az egyén egyre több elemet képes objektumként kezelni, úgy válik a világlátása egyre komplexebbé, ahogyan, hogy egyre több dologra lát rá, és egyre több dolgot tud tudatosan kezelni. Az, hogy egy tartalom szubjektumból objektummá lesz, azt jelenti, hogy valami, ami eddig az egyén számára nem volt tudatos, a megszerzett tapasztalatok révén azzá válik, ezáltal megfigyelhető és leteagálható lesz. Ezek a szubjektum-objektum váltások adják Kegan fejlődési modelljének alapját, melyben az egyén az elme egyre komplexebbé válása révén fejlődik. Kegan fejlődési szintjei a világ megkonstruálásának minőségileg különböző módjait írják le, ebben különböznek leginkább a fejlettségi szintek. Mindegyik szint egy minőségi ugrást jelent a jelentésadásban és a mentális komplexitásban. Kegan magyarázata szerint az egyetlen, amit tenni tudunk annak érdekében, hogy ne veszítsük el az előző fejlődési fázis tartalmait, hogy egy magasabb fejlődési szintre lépünk, az az, hogy az előző szint szubjektumait (amik az egyént kontrollálják) objektummá tesszük (azaz elérjük, hogy a tartalmak a kontrollunk alá kerüljenek). Ez a transzformáció lényege: a világ megértésének aktuális módja megváltozik. A fejlődés előre haladásával az adott szubjektum mindig objektummá, a megismerés objektumává válik. Szubjektum akkor, ha a megismerés alanya, objektum akkor, ha a megismerés tárgya, egy már megismert dolog. Ez az, ami a fejlődésről képet ad: mi az a konstruktum, ami az egyénnél a megismerés szubjektuma, és mi az objektuma. Minél több az objektum, annál magasabb fejlettségi (mentális komplexitási) szinten van az egyén.

A fejlődés folyamat során maga a transzformáció az, ami fokozza az egyén megértési kapacitását és kontrollérzését a világ dolgaira vonatkozóan. Kegan vizsgálatának fókuszában az áll, ami az embert nagyon emberivé teszi, azaz az én komplexitása (Kegan, 1982; Berger, 2006). Az én-komplexitás nem korrelál az intelligenciával, az erkölcsösséggel, a pszichológiai jólléttel; e tekintetben nincs jelentősége a társadalmi osztálynak vagy a kulturális háttérnek sem. Ez egyfajta szemüveg, amin keresztül az emberi jelentésadási folyamat egy olyan aspektusa tárható fel, ami rendszerint rejtve marad a külvilág elől. Viszont ha az én-komplexitáson keresztül erre az adott dologra tudunk kizárólag fókuszálni, akkor az is feltárhatóvá válik, és felismerésre kerül, mi van az adott komplexitási szint hátterében. Másrésztől viszont, mivel Kegan modellje egy nyilvánvalóan hierarchikus modell, a dolog nem lehet ennyire egyszerű. A fejlődés különböző szintjeit Kegan számokkal jelölte, és ezek a számok valójában egyfajta „utazást” írnak le, keresztül a gondolkodási komplexitás különböző szintjein (Berger, 2006). A szintek közötti különbség lényege leginkább az összetettség, a komplexitás fokozódásában ismerhető fel. És bár vannak emberek, akik az egyes szinteket gyorsabban abszolválják, azért azt muszáj tudatosítani, hogy a fejlődés az egy folyamat ugyan, de nem verseny. És ára van a maradásnak is, a továbblépésnek is. Az egyén aktuális helyzete az „utazás” folyamatában tükrözi azt, milyen lehetőségei adódtak a fejlődési folyamat során, és milyen költségeket volt hajlandó vállalni. A fejlődés előre haladása során a gondolkodási komplexitás fokozatosan nő, ugyanakkor egyik szintre sem mondhatjuk azt, hogy jobb lenne a másikinál. Adott ember adott szinten egyaránt lehet kedves és nem kedves, igazságos és igazságtalan, erkölcsös és erkölcstelen; tehát az egyén értékeségét nem határozza meg a gondolkodásának összetettsége, azaz mentális komplexitása. Éppen ezért a fejlődés lényegének megértése szempontjából valójában nem a komplexitást kell vizsgálni, hanem azokat az élményeket, amelyek az egyén aktuális jelentésadási módja és további fejlődése szempontjából támogató jellegűek. Ugyanígy vizsgálható az illeszkedés is az egyén mentális komplexitási adottságai és az őt körülvevő világ követelményei között. Ha nincs összeillés, az egyén boldogtalannak, értéktelennek vagy elégedetlennek érzi magát, valamint azt éli meg, hogy a kihívások túlmutatnak rajta („in over their heads” – Kegan, 1994), és nem tud azokkal megküzdeni.

II.2.2.2. A MENTÁLIS (GONDOLKODÁSI) KOMPLEXITÁS FEJLŐDÉSI SZINTJEI

Amikor a mentális komplexitás fejlődéséről beszélünk, mind a szintek jellemzőit, mind a szintek közötti átmenet jelentőségét ki kell emelnünk. A komplexitási szintek részben összefüggnek az idő előre haladásával abban az értelemben, hogy az első szintek a gyermekkorban jelentkeznek, melyeken aztán az egyén túllép, de az, hogy végül a harmadik, negyedik vagy ötödik szintig jut-e el, teljesen változó lehet. 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, ezek közül is a harmadik és a negyedik szint gyakoribb, az ötödik szintre kevesebben jutnak el. Az alábbiakban részletesen bemutatjuk a kegan-i mentális komplexitási szintek jellemző sajátosságait (Kegan, 1982).

II.2.2.2.1. NULLADIK SZINT: INKORPORATÍV KOMPLEXITÁSI SZINT

Kegan modelljében ez a legalapvetőbb, elsődleges fejlődési szint (inkorporatív komplexitás; „incorporative mind”): Ezen a szinten a csecsemő ki van szolgáltatva a külvilágnak, lehetőségei egy másik személytől függenek. Az újszülött én lényegében azonos saját reflexeivel. Ebben a szakaszban kegan-i értelemben csak a szubjektum létezését tudjuk detektálni, a reflex a szubjektum. Objektum ebben a fázisban nincsen, hiszen az újszülött nem képes kiemelkedni saját reflexeiből, nem tud azoktól eltávolodni, ezáltal irányítani, kontroll alatt sem tudja azokat tartani, ami az objektummá válás feltétele lenne (Kegan, 1982).

II.2.2.2.2. ELSŐ SZINT: IMPULZÍV KOMPLEXITÁSI SZINT

A kegan-i első szinten (impulzív komplexitás; „impulsive mind”) a gyermekek még nem értik a megmaradás elvét, azaz hogy a világ dolgai nem változnak időről időre (Piaget, 1954; Piaget, 2007).

Például amikor utazás közben egy távoli fát látnak, azt gondolják, hogy az a fa, amit éppen látnak, apró. Könnyedén beleélik magukat a játékok varázslatos világába, és nem is értik, amikor a felnőtt erre nem képes. Ebben a fázisban számukra a játék az elsődleges. A megmaradás elve nem működik számukra egyáltalán, többek között a tekintetben sem, hogy ha például a vizet áttöltik egy más alakú edénybe, amiben a víz mennyisége eltérőnek látszik, ténylegesen azt hiszik, hogy a víz mennyisége az áttöltés révén megváltozott. Éppen ezért időről időre emlékeztetni kell a szabályokra, az elvekre, mert azokat nemhogy hosszú távon, de sokszor még egyik napról a másikra sem képes felidézni: amely szabály érvényes volt tegnap, az nem érvényes ma (Kegan, 1982).

II.2.2.2.3. MÁSODIK SZINT: ÉRDEKVEZÉRELT (URALKODÓ) KOMPLEXITÁSI SZINT

Ezt a szintet alapvetően még mindig a gyermeki működést jellemzi, ugyanakkor ma már tudjuk, hogy bizony vannak felnőttek is, akik nem lépik túl ez a mentális komplexitási szintet (Berger, 2006). Amikor az egyén ráébred arra, hogy bizonyos dolgok az ő viselkedésétől függetlenül állandóak maradnak, a világ mágikus volta csökkenni, komplexitása pedig emelkedni látszik. Arra is ráébred az egyén, hogy vannak meggyőződései, érzései, amelyek az idő folyamán szintén nem változnak, és rájön, hogy a többi ember is állandó bizonyos dolgok tekintetében: vélemény, felfogás, érzések.

Ekkorra tehát az egyén már tudatában van annak, hogy másoknak is vannak érzései, vágyai, ugyanakkor ellentmondás esetén az egyén a második komplexitási szinten (érdekvezérelt komplexitás; „instrumental mind”) nem tudja egyszerre figyelembe venni saját nézőpontját és valaki másét. Jellemzően mások szempontjai fontosak az egyén számára, kivéve, ha azok az övének ellent mondanak. A szabályok és erkölcsi elvek betartásának alapja a megtorlástól való félelem. Ezen a szinten az egyén erősen szabályfüggő, és meghatározott filozófiákat követve próbálja biztosítani a jutalom megszerzését és a büntetés elkerülését. Mindeközben meglehetősen énközpontú gondolkodás jellemzi, másokra pedig úgy tekint, mint őt segítő, illetve akadályozó ágensekre a saját vágyai felé vezető úton (Kegan, 1982).

II.2.2.2.4. HARMADIK SZINT: TÁRSAS KOMPLEXITÁSI SZINT

Az emberek jellemzően felnőttkorban lépnek erre a komplexitási szintre, és igen nagy százalékuk ezen a szinten is marad élete végéig (a kutatások szerint a 19-55 évesek 43-46 %-a marad ezen a komplexitási szinten vagy esetleg lép tovább a harmadik-negyedik szint közötti átmenetet jellemző komplexitási szintre) (Kegan, 1994). Ezen a szinten az egyén a többiekkel már elsősorban nem a saját vágyai elérését segítő eszközként látja. Sokkal inkább jellemző a valahova tartozás fontosságának megjelenése, és bizonyos társas rendszerek (családi, politikai, nemzeti ideológiai, szakmai vagy szervezeti) elveinek, értékeinek belsővé tétele, valamint az azokkal való azonosulás (társas komplexitás; „Socialized Mind”).

Mindennek eredményeként az egyén képes háttérben szorítani saját vágyait, és az általa elfogadott társas rendszerek normáit és sztenderdjeit követni. Az impulzusok és vágyak, melyek a második mentális komplexitási szinten még szubjektumok voltak, ekkorra objektummá válnak, így az egyén képessé válik a meghatározó társas rendszerek ideáit és érzelmeit belsővé téve elköteleződni, és követni az általa elfogadott rendszerek működésmódját. Ezen a szinten az egyén képes az absztrakt gondolkodásra, képes reagálni önmaga és mások cselekedeteire, és előtérbe tud helyezni dolgokat, melyek az ő önös szükségleteinél fontosabbak lehetnek. E mentális komplexitási szint legnagyobb korlátja, hogy amikor az ideológiák, az intézmények vagy a fontos személyek ellentmondásba kerülnek egymással, az egyén vívódni kezd, nem tud dönteni, és nem tudja, milyen irányban köteleződjön el. Az én akarata egyáltalán nem tud teret kapni, és már-már felőrlik az elvárásoknak és a szerepeknek való megfelelési törekvésben. Ezen a szinten az egyén nehezen tud állást foglalni, saját véleményét megfogalmazni, és a legkisebb ellentmondás hatása már elég ahhoz, hogy elbizonytalanodjon. Ilyen elbizonytalanodás esetén másokhoz fordul, és tőlük vár segítséget ahhoz, hogy meg tudja fogalmazni saját álláspontját. Ha egy-egy ilyen beszélgetés során nem kristályosodik ki egy meghatározott vélemény, amit képviselhet, egyre zavartabbá válik, főleg ha érzi, hogy a többiek tőle várnak valamiféle elköteleződést – tekintve, hogy nincs egyetlen egy igaz és helyes

megoldás. Ez a működésmód nagyszerűnek mondható, ha egy tinédzserről beszélünk, és még akár azt is bátran kijelenthetjük, hogy ez a mentális komplexitási szint az ő esetükben felelősségteljes magatartással jár. Problémásabb az az eset, amikor az egyén felnőttként marad ezen a szinten, ami lényegében a világban való felelőtlen működéssel, a felelősség felvállalásának hátrításával jár.

Ezen mentális komplexitási szint lényege éppen az, hogy az egyén nem rendelkezik egy független énnel, ezért mindig mástól vár visszajelzést, megerősítést. Például egy teljesítményhelyzetet követően az ezen a szinten lévő egyén nem tudja, hogy jól teljesített-e, jól sikerült-e a vizsga vagy a tárgyalás. Erre vonatkozóan másoktól vár visszajelzést és megerősítést, mert ő maga önállóan nem tudja felmérni és minősíteni a helyzet potenciális kifutását. Ezek az emberek kiváló követők egy nagy szervezetben, ahol erős a szervezeti kultúra, amit nemcsak hogy követnek, hanem tovább is erősítenek. Kaméleonok, akik képesek ideáikon és filozófiájukon módosítani, ha a feletteseknek való megfelelés azt kívánja. Bizonyos ideológiákhoz, intézményekhez, emberekhez lojálisak maradnak, mellyel azonosulni tudnak. Ezen a mentális komplexitási szinten az egyén nem képes továbbfejleszteni saját filozófiáit, vagy kombinálni azokat már létező filozófiák bizonyos elemeivel. Nehezebb esik, hogy párhuzamosan két (vagy több) szerep sajátosságainak feleljen meg. Például amikor a társas mentális komplexitási szinten lévő tanár egyúttal vezető is lesz, nehezebb esik egyszerre megfelelni mindkét szerep elvárásainak, azaz például tanítani és a kollégák feletteseként is funkcionálni (Kegan, 1982).

Jelen korunk egyre több olyan kihívást állít a mindennapokon boldogulni akarók elé, melyek szükségessé teszik, hogy az egyén megfelelően egyensúlyozzon a különféle ideológiák, intézmények, fontos személyek között, és ez a harmadik mentális komplexitási szinten lévők számára igazi kihívást jelent. Itt talán nem árt ismét hangsúlyozni, hogy a harmadik szintet meghaladó követelményeknek nem valamiféle készségrendszer elsajátításával tud az egyén megfelelni, amit bárki bármikor megtanulhat. A hangsúly sokkal inkább a gondolkodásmód, a szemléletmód változásán van. Éppígy hangsúlyozandó, hogy a „harmadik szinten lenni” nem valamiféle személyiségprobléma, hanem a fejlődési folyamat egy nélkülözhetetlen állomása.

II.2.2.2.5. NEGYEDIK SZINT: INDIVIDUÁLIS (ÖNIRÁNYÍTÓ) KOMPLEXITÁSI SZINT

A negyedik komplexitási szinten (individuális komplexitás; „Self-authorizing Mind”) lévők magukénak tudják mindazt, ami a harmadik komplexitási szintet jellemzi, és egyúttal túl is lépnek azon, tekintettel arra, hogy elköteleződnek, és kialakítják saját álláspontjukat az ideológiákkal, az intézményekkel, a releváns személyekkel kapcsolatban. Kegan (1994) kutatásai szerint a felnőtt (19-55 év közötti) személyek 18-34 %-a éri el ezt a mentális komplexitási szintet.

Ezen a szinten az egyén mindazt, ami a harmadik komplexitási szinten a szubjektum része volt (nézőpontok, lehetőségek, vágyak), objektumként birtokolja. Képes arra, hogy a különféle szabályrendszerek, vélemények és elvárások között egyensúlyozzon, hiszen egy belső szabályrendszert használ. Ezeknek az embereknek megvan a saját elképzelésük önmagukról és az őket körülvevő világról, önjelölők, önmotiválók, önértékelők, önfejlesztők. Az egyén ezen a szinten sem veti el a fontos mások reprezentációit, de már képes arra, hogy saját véleményét alkosson, és mások véleményét csak annak alárendeltjeként, kiegészítéseként veszi figyelembe.

A negyedik szinten lévők nem elhagyják a harmadik szint jellemző sajátosságait, hanem transzformálják azokat, és mintegy gazdagítva a harmadik szint tartalmát továbblépnek a negyedik szintre. Egyik szint elhagyása egy másikért megkérdőjeleződésekkel jár, hiszen ha ez nem állna elő, akkor az adott szint mentális struktúrája kielégítő lenne az egyén számára. Amikor azonban az egyén elhagyni készül például a harmadik szintet, megéli azt, hogy számtalan kérdése merül fel azzal kapcsolatban, amiben addig szilárdan hitt. Ezek a megkérdőjelezések nagyon fontosak, ezáltal az egyén felülvizsgálja mindazt, ami addig számára evidens és magától értetődő volt. A megfelelő válaszokat megtalálva lép aztán tovább egy következő mentális komplexitási szintre, mely a továbbiakban kielégítő lehet számára. A negyedik mentális komplexitási szinten lévő (ellentétben egy harmadik szinten lévővel) nem érzi magát konfliktushelyzetben a különféle perspektívák ütközése

esetén, mert megvan a belső elv- és szabályrendszere, ami alapján döntéseket hoz. A külső tényezők tehát őket nem bizonytalanítják el, ellentétben az olyan belső tényezőkkel, amelyeket egyszerre jellemzik őket, egymásnak ellentmondanak, de egyaránt fontosak egy magasabb rendű cél elérése szempontjából. Amikor az egyén egy új mentális komplexitási szintre lép, számos dolgot nyer az előre lépéssel, ugyanakkor újabb korlátokkal szembesül. Például a negyedik komplexitási szint hozadéka az önirányító rendszer létrejötte, azaz, hogy az egyén önállóan képes célokat, elveket, javaslatokat megfogalmazni, melyek beágyazódnak egy meghatározott kulturális rendszerbe. Ugyanakkor ez a beágyazottság egyfajta korlát is (Kegan, 1982), ami keretet ad a gondolkodásnak. A negyedik komplexitási szinten lévők szilárdan tudnak ragaszkodni egy-egy állásponthez és nézőponthoz, ami mellett elkötelezettnek érzik magukat. Ugyanakkor több különböző ember elgondolásának, nézőpontjának együttes figyelembe vétele számukra nehézséget okoz, éppen ezért, ha ilyen helyzettel szembesülnek, inkább háttérbe szorítják mások véleményét, és a saját elköteleződéseik alapján hoznak döntést. Mások elgondolásának háttérbe szorítása számukra nem okoz gondot, ugyanakkor, ha maguk vívódnak saját, ellenmondásban lévő elköteleződéseikkel, nehezen tudnak választani. Számukra a fejlődés lehetőségét nyithatja meg az, ha elköteleződéseiket megpróbálják újra és újra megkérdőjelezni, próbára tenni, illetve tudatosan törekcszenek arra, hogy mások véleményét is a sajátjukéval egyenrangúan kezeljék, megpróbálva megtalálni a „fölelendelt jót”, amely magában foglalhatja több különböző álláspont lényegét.

II.2.2.2.6. ÖTÖDIK SZINT: INDIVIDUÁLIS FÖLÖTTI KOMPLEXITÁSI SZINT

A fentiekén túl Kegan (1994) bevezet egy ötödik fejlődési szintet is, hangsúlyozva, hogy ezen Individualitás fölötti (vagy más néven Inter-individuális; „Self-transforming Mind”) komplexitási szint elérése a középső felnőttkor elérése előtt „lehetetlen”. Kutatásai szerint a negyedik-ötödik mentális komplexitási szint közötti átmeneti szintre a 19-55 éves korosztály 3-6 %-a jut el, és saját mintájában nem volt egyetlen egy olyan személy sem, aki az ötödik mentális komplexitási szintet elérte volna. Kegan hangsúlyozza, hogy a kutatásában viszonylag fiatal populációval dolgozott, és elképzelhető, hogy még érettebb, idősebb személyek bevonásával talált volna példát az ötödik komplexitási szintre is. Kegan modelljének legfőbb korlátját ezen a ponton érezzük, és kutatásunk egyik fő hipotézise lesz majd az a feltevés, hogy a fiatal felnőtt korosztályban (20-40 év) is találunk példát az ötödik mentális komplexitási szintre vonatkozóan.

Az ötödik mentális komplexitási szinten lévők elérték mindazt, amit egy negyedik komplexitási szinten lévő egyén mutat, de mindazon túl felismerték saját belső rendszerük korlátait is, és azt, hogy nincs olyan belső rendszer, amelynek ne lennének korlátai. Az individualitás fölötti mentális komplexitási szinten gondolkodók az embereket nem egymástól elkülönülő rendszerekként látják, hanem meglátják a hasonlóságot azon rendszerek (emberek) között, amely hasonlóságokat egy olyan személy, aki a negyedik mentális komplexitási szinten működik, nem ismer fel. Az ötödik szinten az egyén nem dichotómiákban vagy szélsőségekben gondolkodik, hanem megérti és képes kezelni a paradoxonokat, kezeli az ellentétekben rejlő feszültségeket. Ezek a személyek azt vallják, hogy az oly gyakran hangsúlyozott „fekete” és „fehér” valójában a „szürke” különböző árnyalatai, és a különbségek a körülmények függvényében válnak hangsúlyossá. Megértik a különféle vélemények és elvrendszerek előnyeit, és rájönnek arra is, hogy saját belső rendszerük valójában egy korlát, mely ellehetetleníti, hogy a lehető legtöbb opciót lássák egyszerre, egy időben.

II.2.2.3. ÁTMENET A SZINTEK KÖZÖTT

Tekintettel arra, hogy a fejlődési szintek száma limitált, illetve, hogy az egyén életidejének nagyobb részét a fejlődési szintek közötti átmenetben tölti, fontos kiemelni ezen átmenetek jelentőségét. A szintek közötti előrehaladás egy meghatározott mintázat mentén zajlik, ugyanakkor fontos, hogy mindegyik szint egyedi jellemzőkkel bír. Egyik szintről a másikra lépés nem hirtelen történik, az átmeneti időszak is igencsak eseménydús. A két szint között egyfajta folyamatos mozgás történik, amely során az egyén a régebbi szakasz jellemzőitől folyamatosan eltávolodik, az új szakasz jellemzőit

pedig folyamatosan megközelíti. Maga az átlépés egyik szintről a másikra tehát ténylegesen egy fordulat, amit azonban hosszas előkészítés előz meg (Kegan, 1982).

Amikor az egyén egy adott mentális komplexitási szinten van, az adott szint jellemzői tökéletesen illenek rá, mintegy beágyazódnak az adott szintbe, annak részévé válnak, és nem képes azt, mint objektumot szemlélni. Amikor például az egyén elindul a kizárólagos harmadik komplexitási szintről a negyedik felé, először mindössze azt érzi, hogy valami nincs teljesen rendben, valami hiányzik, vagy nem kielégítő úgy, ahogy van. Aztán megéli azt, hogy valami elkezdődik vagy véget ér, miközben izgalmakat, idegességet, ijedtséget élhet át. Ezt követi az az átmeneti állapot, amikor az egyén a két szint között mozogva mindkét szint jellemző sajátosságait magán hordozza. Ez a harmadik-negyedik komplexitási szint viszonylatában azt jelenti, hogy az egyént egyszerre jellemzik a Társas és az Individuális komplexitási szint sajátosságai. Ezek a különbségek egy ideig kiválóan funkcionálnak párhuzamosan, leginkább úgy, hogy mindig a helyzet szempontjából releváns jelentésadási szint kerül előtérbe. Aztán az idő előre haladásával a szintek párhuzamos működtetése egyre több problémát okoz az egyénnek, és azt érzi, hogy a felmerülő problémákat nem tudja kielégítően megoldani. Az egyén azt éli meg, hogy vergődik a régi és az új jelentésadási szintek között, és szétszakad, ha mindkettőnek meg akar felelni.

Mindezt követően aztán az egyén elhagyja a korábbi mentális komplexitási szintet, és a következőre lépt. Ez sokszor azzal jár, hogy ellenállásai, averziói alakulnak ki a korábbi jelentésadási szint jellemzőivel kapcsolatban, sőt mi több, sokszor attól fél, vissza fog csúszni az előző szintre. Ez a félelem azt jelzi, még nem szilárdult meg magasabb szintű mentális komplexitása; attól fél ugyanis, hogy például ha – az előző példából kiindulva – másokkal beszélget egy adott témáról, és meghallgatja az ő véleményüket is, akkor azok oly mértékben hatást gyakorolnak rá, hogy egyszerűen visszakényszerítik a korábbi mentális komplexitási szintre. Amikor az egyén már szilárdan funkcionál egy adott mentális komplexitási szinten, nem fél és nem tart attól, hogy a külső körülmények hatására esetleg visszacsúszik egy korábbi szintre.

Kegan elmélete összességében egy dinamikus teória, mely a fejlődés előre haladásával a mentális kapacitás fokozódását helyezi fókuszba. Hiba lenne azt állítani, hogy egyik mentális kapacitási szint jobb lenne, mint a másik, ugyanakkor tény azt, hogy bizonyos környezeti tényezők függvényében egyik szerencsésebb és hatékonyabb lehet, mint a másik (2. sz. táblázat).

2. táblázat: Kegan szakaszainak összefoglalása (Kegan, 1982; Drago-Severson, 2009)

	Első szint: Impulzív komplexitási szint	Második szint: Érdekevezélt (uralkodó) komplexitási szint	Harmadik szint: Társas komplexitási szint (Dependens működésmód)	Negyedik szint: Individuális (önirányító) komplexitási szint (Independens működésmód)	Ötödik szint: Individuális fölötti komplexitási szint (Inter-independens működésmód)
Legfőbb jellemzők	Az egyén számára az létezik, amit éppen lát és megtapasztal.	Az egyén fő célja érdekeinek, érdeklődésének, vágyainak kielégítése.	Az egyén meg akar felelni az elvárásoknak és meg akarja szerezni mások jóváhagyását.	Az egyén számára a legfontosabb, hogy hű tudjon maradni saját értékeihez, melyeket meghatározott a maga számára.	Az egyén számára alapelv, hogy reagálni tudjon saját identitására, meghallgassa, figyelembe vegye mások nézőpontját, véleményét, és folyamatosan nyitott maradjon a változásra.
Alapelvek	*A játék, mint fő tevékenység. *A megmaradás elvének meg nem értése.	*Szabályok. *A jó és a rossz egyértelmű meghatározása. *Önös érdekek azonnali kielégítése. *A többiek segítők vagy akadályozók, más opció nincs. *Az absztrakt gondolkodásnak nincs létjogosultsága.	*Az autoritást képviselő személyek határozzák meg a célokat. *Az énkép mások visszajelzései révén alakul. *Felelősséget érez mások érzéseiről, és úgy gondolja, mások is felelősek az ő érzéseiről. *A kritika és konfliktus ijesztő.	*Célok meghatározása a saját értékekre és sztemderdekre alapozva. *Az énkép alakulásának alapja a saját kompetenciák értékelése. *Az ellentmondó érzésekre és konfliktusokra az egyén úgy tekint, mint ami alapot ad a fejlődéshez.	*Célok meghatározása másokkal együttműködve. *Erők megosztása. *A közös alapok megtalálása még akkor is, ha látszólag ellentmondások vannak. *Nyitottnak maradni a magyarázatra, a konfliktusra, az összetettségre és mások szempontjaira.
Meghatározó kérdések	„Mi van most?”	*„Kapok-e büntetést?” *„Mik ebben az én érdekeim?”	*„Értékesnek tartasz?” *„Mit gondolsz, jó ember vagyok?”	*„Hű tudok-e maradni saját értékeimhez, sztemderdejaimhez?”	*„Hogyan tud mások gondolkodásmódja engem segíteni abba, hogy továbbfejlődjek?”
Feladatok a továbblépés érdekében	*A szabályok és elvek folyamatos szinten tartása, ismétlése. *Annak tudatosítása, hogy vannak állandó dolgok, melyek az idő folyamán nem változnak.	*Légy nyitott újszerű helyes utakra. *Adj teret az absztrakt gondolkodásnak.	*Saját értékrend meghatározása. *Elfogadni, hogy konfliktusok vannak, és hogy ez nem jelent feltétlenül veszélyt a kapcsolatra.	*Teret adni a különböző, ellentmondó nézőpontoknak. *Elfogadni a problémamegoldás különféle módjait, és tanulni belőle.	*El kell fogadni, hogy bizonyos különbözőségek nem oldhatók föl. *Kerülni kell az egysíkú, hierarchiában gondolkodni nem tudó megközelítéseket.
Tanulási feladatok	*Lehetőséget biztosítani a játéka, a fantázia kiélésére. *Beszélgetések, melyek révén az egyén megérti, hogy vannak dolgok, amelyek konstansak az idő folyamán.	*Teret adni olyan párbeszédnek, melyek színesítik az egyén látásmódját, és lehetőséget biztosítanak túllépni a „jó” és „rossz” kategóriáin.	*Teret adni olyan párbeszédnek, amelyek segítenek az egyénnek meghatározni saját értékeit. *A saját álláspont megosztása kisebb csoportban, mielőtt az egyén nagyobb társaság előtt prezentálja azt.	Erősíteni az azon párbeszédre teret adó helyzeteket, ahol a nézőpontok egymásnak homlokegyenest ellent mondanak.	*Csatlakozni autoriter vagy személytelen rendszerekhez. *Elköteleződni világos cél nélküli projektek iránt. *Értékelni a rendelkezésre álló időt, amikor az ember azt látja, hogy a többiek nem hajlandóak közelíteni álláspontjaikat.

II.2.2.4. A KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSELMÉLETI KONCEPCIÓ FŐ ÜZENETE

Áttekintve a legrelevánsabb konstruktív fejlődéselméleti koncepciókat, megállapítható, hogy fejlődés lényege a jelentésadás. A jelentés egy adott élmény hatására fogalmazódik meg az egyénben, és minél előrébb tart a fejlődés folyamatában, annál összetettebb jelentést tud adni az adott jelenségnek. A fejlődési folyamat során így adott élmény által létrejövő konstruktumok és interpretációk fokozatosan egyre komplexebbé válnak. A fejlődés folyamata során minőségileg más jelentési rendszerek jönnek létre; minden jelentésadási rendszer bonyolultabb, mint a megelőző, és képes a megelőző jelentésadási rendszert önmagába foglalni és továbbfejleszteni.

A konstruktív fejlődéselméleti gondolatmenet alapján a felnőtt fejlődés szintjei lényegében három átfogó fogalommal jól leírhatók (McCauley és mtsai, 2006). Az első felnőtt szinten funkcionáló egyének legfőbb jellemzője a kapcsolatok fontossága. Ezek az egyének saját szükségleteikre mások szükségletein keresztül reagálnak, mintegy akár háttérbe is szorítva saját valós igényeiket. Esetükben a belső megerősítés és orientáció alapját mások és a társas elvárások jelentik. Másoktól való függőségük okán ezek az emberek nagy kint élnek át akkor, amikor eltérő véleményeket, értékeket kell párhuzamosan figyelembe venniük és ütköztetniük. Ez a függési tényező lényegében az, ami számukra a realitást konstruálja, ezért ezt a fejlődési szintet *Dependens* (*Dependent*; *függő*) szintnek nevezzük, melyen legjellemzőbben serdülőkorban esik át az egyén.

A második felnőtt szinten funkcionáló egyének számára a Dependens szint elemei objektumként funkcionálnak. Változik a „mások” szerepe, és az én már nem mások révén épül, hanem az identitás független részeként funkcionál. Ezért hívjuk ezt a szintet a fejlődés *Independens* (*Independent*; *független*) szintjének. Ezen a szinten az egyén elsősorban a saját maga által generált értékeket és sztenderdeket tekinti alapvetőnek, mely önálló nézőpont lehetővé teszi az egyén számára mások szempontjainak, véleményének és ideológiáinak megfontolását. Érdekes, hogy míg a *Dependens* szinten az egyén kifejezetten tart a konfliktusoktól, addig ezen a szinten preferálja azokat, mert a potenciális fejlődés lehetőségét látja egy termékeny konfliktusban, ami számára is előnyös, és a továbblépés lehetőségét rejt magában. Az *Independens* fejlettségi szintet jellemzően a középső felnőttkorban éri el az egyén.

A felnőttkor harmadik szintjén az egyén birtokolja az Independens szint valamennyi jellemzőjét, ami azt jelenti, hogy az egyén számára saját identitása objektummá válik, azaz rálátással bír saját magára. Ezen a szinten az egyén tehát több szinten képes értelmezni saját énjét, legyen szó akár az önmagához, akár másokhoz való viszonyulásáról. Saját énjét az egyén nem egy előre meghatározott, determinált entitásnak tekinti, hanem egy olyan konstruktnak, ami az idő folyamán (a hozzá hasonlóan független identitásokkal való interakción keresztül) változhat. Ezért kapta ez a fejlettségi szint az *Inter-independens* (Inter-independent; függetlenek közötti) elnevezést. Ezen a szinten az én egyrészt független, mert az egyén által kreált konstruktnak, ugyanakkor függő is, mert a lehetőségek, amelyekkel az egyén találkozik, meghatározóak az én alakulása szempontjából. Az én számára adott a lehetőség a folyamatos fejlődésre, és a koncepció értelmezése szerint a konfliktus valójában egy elkerülhetetlen lehetőség, ami a másokkal való kölcsönös transzformációra biztosít lehetőséget. Ezen a szinten az egyén már nem végletekben és dichotómiákban gondolkodik, hanem a dinamika, a kölcsönösség és a transzformáció fogalmaiban. Erre a fejlettségi szintre csak igen kevés ember jut el. A fogalom megértése szempontjából fontos hangsúlyozni, hogy itt nem „interdependenciáról”, azaz kölcsönös függőségről van szó, hanem arról, hogy az egyén független, de képes túllépni saját énjének határait, és másokkal úgy törődni, hogy közben nem függ tőlük. A konstruktív fejlődéselmélet azokra az elvekre fókuszál, amelyeket az egyének saját énjük értelmezése és megértése érdekében konstruálnak. Maga az elmélet tehát nem az én tartalmi elemeit helyezi középpontba, hanem azokat a mélyebb struktúrákat, amelyek szabályozzák az én jelentésadási folyamatait. Ez a különbségtétel különösen fontos akkor, ha a vezető viselkedését próbáljuk értelmezni, és azt a folyamatot, amin keresztül a vezető a beosztottaira hathat (Lord és mtsai, 1999; Van Knippenberg és mtsai, 2004).

II.3. A VEZETŐVÉ VÁLÁS FOLYAMATÁNAK ÉRTELMEZÉSE AZ ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSELMÉLETI KONCEPCIÓ TÜKRÉBEN

II.3.1. A VEZETÉS JELENTŐSÉGE

A vezetés a szervezetek napi életének meghatározó folyamata, kulcsfontosságú a szervezet hatékonysága szempontjából. Egy rendkívül összetett folyamat, a maga nemében nehéz is azt meghatározni, összességében mit jelent. 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 olyan kulcsfogalom is felfedezhető, amely több vezetési elméletben megjelenik: a hatás, a csoport és a cél. A vezetés ugyanis mindenekelőtt egy olyan folyamat, amely során a vezető képes hatást gyakorolni másokra, és elérni azt, hogy azok egy meghatározott módon viselkedjenek. Másodsorban fontos, hogy 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. Ezen kívül 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. Legyen szó akár a vezető, akár a vezetettek hiányáról, a vezetés elmarad (Burns, 1978; Hollander, 1992; Jago, 1982). Mindennek értelmében 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. Az 1980-as éveket követően a vezető szerepdefiníció kibővülni látszik (Pfeffer, 1981; Smircich és Morgan, 1982; Weick, 1995), és egyre inkább teret kap az a szemlélet, ami szerint a vezető feladata nem csupán a célok elérése, hanem annál valami többről van szó. Innentől kezdve került egyre inkább előtérbe a vezetési folyamat társas és lélektani aspektusainak elemzése. 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 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).

Egy 1920-as években megfogalmazott definíció szerint a vezetés lényege a saját akarat ráerőltetése másokra, miközben a vezető engedelmességre, tiszteletre, lojalításra és együttműködésre sarkallja beosztottait (Moore, 1927). Mai szemléletünk szerint ez egy meglehetősen autokratikus szemlélet a vezetésre vonatkozóan, mely időközben elavulttá vált. Burns (1978) definíciója már messze túlmutat ezen, szerinte a vezetés egy mobilizációs folyamat, melynek célja, hogy a különböző motivációkkal, értékekkel, erősségekkel és gyengeségekkel jellemezhető beosztottakat teljesítményre sarkallja. Gardner (1995) szerint vezető az, aki szavakkal és személyes példamutatással befolyásolni tudja mások viselkedését, gondolkodását, érzéseit. A hatékony vezetés lényege az elégedettség, mely értéket teremt a vezető számára, a szervezet számára, vagy a szélesebb társadalom számára; ez adja a vezetés spirituális többletét. A vezetés extrinzik és intrinzik háttérű is lehet. Az extrinzik vezetés valaki mástól ered, az intrinzik viszont az egyén saját vezetése (akár önvezetésnek is hívhatjuk). Ez azokra az emberekre jellemző, akik rendelkeznek vízióval, tudják, mit tegyenek, öntudatosak és motiváltak. A vezetés – legyen akár extrinzik, akár intrinzik – meghatározza a fő irányokat, és ezt mindenki érzi, aki jelen van az adott szituációban (Gill, 2006).

Attól függően, hogy a vezetési koncepciók különböző csoportjai mire helyezik a hangsúlyt a vezetés folyamatában, több meghatározó irányzat különíthető el (Parry és Bryman, 2006).

II.3.2. AZ ELŐZMÉNY: A KLASSZIKUS VEZETÉSELMÉLETEK KONCEPCIÓJA

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 a feladatok végrehajtására fókuszál, és mind a vezető, mind a beosztott akkor működik jól, ha megtalálják önmaguk érdeküket az együttműködésben. A vezető fő célja az kell legyen, 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, „üzletet köt” (Klein, 2002), a beosztott pedig a feladat teljesítéséért megkapja a megfelelő kompenzációt és jutalmat, a feladat nem teljesítése esetén a büntetést vagy a jutalom-megvonást.

A *vonáselméleti megközelítés* (Stogdill, 1974; House, 1976) különbözik a vezetés összes többi koncepciójától abban, hogy sokkal nagyobb szerepet szán a vezetőnek és a vezető személyes tulajdonságainak, mint bármelyik másik elméletcsoport, amelyek sokkal jobban kiemelik a vezetettek vagy a szituáció szerepét a hatékony vezetés szempontjából. Ennek megfelelően ez a megközelítés nem foglalkozik azzal sem, hogy adott szituációtól függően a hatékony vezetés mást jelenthet. Sokkal inkább az egyéni jellemzőkre helyezi a hangsúlyt, és azt elemzi, melyek azok a tulajdonságok, amelyek (a szituációtól kisebb vagy nagyobb mértékben függetlenül) a hatékony vezetés zálogát biztosítják. Ezen elméleti megközelítés óriási előnye, hogy a laikus élménnyel arra vonatkozóan, hogy milyen egy hatékony vezető, kiválóan egybeesik. Olyan tulajdonságokat emel ugyanis ki, amelyeket az emberek valóban nap mint nap vezetői tulajdonságként élnek meg, és amelyek által megerősítést kap az a laikus elgondolás is, hogy a vezetők „különleges lények”. Sajátossága ennek az elméleti keretnek az is, hogy a vezetés folyamatában a vezetőnek, a vezető tulajdonságainak kiemelt szerepet és jelentőséget szán, mintegy eliminálva a vezetés többi összetevőjét (azaz a vezetetteket, a vezetési szituációt vagy magát a folyamatot) (Kotter, 1999; Klein, 2002). A vonáselméleti megközelítés legfőbb üzenete az, hogy bizonyos tulajdonságok meglététől függ az, mitől válhat valaki hatékony vezetővé. A koncepció szerint ezekkel a tulajdonságokkal az ember vagy rendelkezik veleszületetten, vagy nem. Amivel a *készségelméleti megközelítés* (Katz, 1955) továbblép, az az, hogy a vezetés szempontjából fontos tulajdonságokat fejleszthetőnek tekinti, azaz azt vallja, még ha veleszületetten nem is rendelkezik valaki a szükséges vezetési tulajdonságokkal, van esélye ezeket megszerezni, ha megfelelő módon fejleszti magát. A készségelméleti megközelítés is a vezetőt tekinti a vezetési folyamat fókuszának (Northouse, 2007), de tulajdonságait változtathatónak, fejleszthetőnek látja. Márpedig ha a vezetés tanulható, sokkal több egyén kap arra esélyt, hogy vezetővé, hatékony vezetővé válhasson. A készségelméleti megközelítés legnagyobb hozadéka a vonáselméleti megközelítéssel szemben leginkább e tekintetben érhető tetten.

A *vezetési stílust és magatartást középpontba helyező elméleti megközelítések* (Hersey és Blanchard, 1969; Blake és Mouton, 1978) óriási hozadéka, hogy a cél immáron nem az egyetlen tökéletes vezetőt jellemző tulajdonságok meghatározása, hanem annak tudatosítása, hogy abszolút „jó vezetés” nem létezik. A beosztottak és a szituáció jellemzőinek tudatos figyelembe vétele és kezelése a hatékony vezetés záloga. A különféle viselkedésmódok jellemzőinek leírása a cél, melyeket a vezető a szituációnak megfelelően alkalmaz. A valós vezetői viselkedésformákat jól lefedik e koncepció alapfogalmai a „feladatorientáció” és a „kapcsolatorientáció”, mely két csoportban lényegében az összes vezetői megnyilvánulás besorolható. A vezető tudatossága és helyzetfelismerő képessége kell ahhoz, hogy a viselkedéses megnyilvánulások e két csoportjával megfelelően bánjon (Northouse, 2007).

A *kontingencia-alapú elméletcsoport* (Fiedler, 1978; House és Mitchell, 1974; Graen és Uhl-Bien, 1991) a helyzeti jellemzők alapul vételével törekszik a hatékony vezetés kritériumainak meghatározására. Az elméletek egységesen amellett érvelnek, hogy a „hatékony vezetés” nem a légtüres térben definiálódik, hanem az aktuális helyzeti jellemzők viszonylatában nyer értelmet, ezért ez az elméletcsoport igen életszerű. Bonyolultságuk miatt azonban viszonylag kevés kutatást inspiráltak ezek a típusú elméletek, ugyanakkor erősen meggyökereszkedtek a vállalati gyakorlatban, ahol az érintettek ténylegesen a befolyásoló tényezők széles palettájával szembesülnek nap mint nap.

Ezek az elméletek meglehetősen szerteágazóak és összetettek, aminek következtében a jelenségek értelmezését sok esetben megnehezítik (Yukl, 1989).

II.3.4. AZ ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSELMÉLETI KONCEPCIÓ

Az új típusú vezetéseméleti koncepció kibontakozását leginkább az a tény szükségessé teszi, hogy az a környezet, amiben egy vezetőnek funkcionálni kell, napjainkban igen nagymértékben megváltozott, és az Y generáció megjelenésével változóban van az a munkavállalói réteg is, akiket vezetőként irányítani kell. Éppen ezért szükségessé vált az is, hogy a vezető változzon, és ezzel együtt változik a hatékony vezetéssel kapcsolatos gondolkodás is. A munkaerőpiac összességében is felgyorsulni látszik, de különösen igaz ez napjaink üzleti-gazdasági környezetére. Ez a környezet alapvetően komplex, változékony, nehezen bejósolható, így változnak azok a készségek is, amelyeket elvárhatunk a vezetőktől. A modern vezetéseméleti gondolkodás fő jellemzői (Jacobs, 2002 és Petrie, 2011 nyomán):

- *Önfejlesztés élethosszig.* Míg korábban a vezető fejlődése szempontjából a tréninget és az azt vezető tréner tartották felelősnek, ma már sokkal hangsúlyosabb az önfejlesztésre való nyitottság és készség. A fejlődés szempontjából nincs továbbá egy elérhető végső állapot, hanem az önfejlesztés folyamatos feladata minden vezetőnek, amit nem kerülhet el.
- *Inkább kollektivistá, mint individualista vezetés.* A hagyományos gondolatmenet szerint a vezetés hatékonysága a vezető egyéntől függ. Az új típusú gondolatmenet már csapatban és hálózatokban gondolkodik. A vezetőnek nem kell mindent individuális szinten menedzselnie, sokkal fontosabb annak a készségnek az elsajátítása, amely lehetővé teszi a megfelelő emberek megtalálását a különféle feladatokra, továbbá a bevonást és a felhatalmazást.
- *A változások menedzselése.* Az új típusú vezetési koncepció szerint a vezető egyik legfontosabb feladata a változások menedzselése, az innováció ösztönzése. Tekintve, hogy a környezet, amiben a vezetőnek funkcionálni kell, folyamatos változás alatt áll, kulcsfontosságúvá válik, hogy a vezető is képes legyen felvenni ezt a tempót, és folyamatos innovációval alkalmazkodjon 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 és folyamatosan megújuló munkaerőpiac a vezetéspszichológiai elmélet és gyakorlat terén is számtalan következménnyel járt. Az új vezetéseméleti paradigma (New Leadership Paradigm; Bryman, 1992) az angolszász területeken már csaknem 30 éves múlttal tekint vissza, és ezen irányelvek a magyar munkaerőpiacon is tetten érhetők az 1990-es évek óta. Ezen paradigma szerint a vezetésnek túl kell lépni a vezető-beosztott kapcsolat cserekapcsolatként történő értelmezésén, ami a hagyományos vezetési elméleteket jellemzi, mert az már kevésnek bizonyul. Az új vezetéseméleti 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.

A fenti változásokra, melyek a munkaerőpiac világát napjainkban jellemzik, bizony szervezeti szinten is reagálni kell, és mivel a szervezetet, a szervezeti kultúrát a dolgozó irányában elsősorban a vezető képviseli, várható volt, hogy a vezetési irányelvek is változnak. Az új típusú vezetéseméleti paradigma szerint a vezető feladata, hogy olyan magaslatokba emelje embereit (mind teljesítmény, mind elégedettség terén), amiről maguk sem gondolták volna, hogy valaha is képesek azt elérni. Az új típusú vezető egyfajta példaszemély kell, hogy legyen az emberei számára, aki mellett elköteleződnek, és akit követni akarnak, akivel azonosulni tudnak. Víziót kell, hogy mutasson, inspirálnia kell az embereit, de nemcsak úgy általában, hanem fel kell tárnia emberei személyes motivációit. Fontos továbbá az innovációra ösztönzés, a team-típusú gondolkodás, azaz, hogy valódi csapatkapitánnyá tudatosan keresse azokat az elveket, módszereket, amelyekkel növelni tudja emberei hatékonyságát (Bryman, 1992).

Az alábbiakban áttekintjük azokat az új típusú vezetéselméleteket, amelyek az új vezetéselméleti koncepció elveinek megfelelően elemzik a vezetés kérdését. A hangsúly kissé eltérő tényezőkön lehet a különböző elméletek esetében, de valamennyi elméletre igaz, hogy a vezetés folyamatát helyezik fókuszba (nem kizárólag a vezetőt vagy a vezetetteket), illetve hogy túllépnek a vezetés pusztán cserekapcsolati értelmezésén, és azt a többletet keresik a vezetés folyamatában, amitől az igazán hatékony lehet. Az elméletek egy része inkább statikusnak tekinthető, és a vezetés egy-egy dimenzióját emelik ki, és tekintik meghatározónak, először ezeket az elméleteket tekintjük át. Ezen elméletek vezetnek aztán át bennünket a fejlődési alapú (dinamikus) vezetési modellek felé, mely modellek alkalmazzák ugyan a statikusabb elméletek alapfogalmait, de a vezetővé válás folyamatát egy érési, fejlődési folyamatként fogják föl.

II.3.4.1. AZ ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSI KONCEPCIÓ STATIKUS ELMÉLETEI

A vezetés statikus elméletei a vezetés egy-egy dimenziójára fókuszálnak, annak egy-egy aspektusát emelik ki, és tekintik fontosnak. A statikus elméletek a vezetés érzelmi és belső motivációs dimenzióira fókuszálnak, és ezeket egyfajta többletként definiálják, ami a hatékony vezetőket jellemzi a nem hatékony (azaz a vezetés hagyományos elveinek megfelelően vezető) vezetőkkel szemben, akik a beosztottakkal való kapcsolatot egy feladatjellegű cserekapcsolatként definiálják, és úgy gondolják, a vezető feladata elérni, hogy a dolgozó teljesítse a rá bízott feladatot. Az új típusú statikus elméletek azonban már kiemelik azt is, hogy a vezetőnek a dolgozó belső motivációit megtalálva egy valódi elköteleződést kell a dolgozóban kialakítani, mert a vezető így tud egy olyan többletet vinni a vezetési folyamatba, amellyel a hatékonyság (azaz a jó teljesítmény és az elégedettség együttesen) biztosítható. Ez azért fontos, mert ezzel a szemlélettel egyszerre elégeíthetők ki a szervezet (a vezető) és a dolgozó céljai, így mindkét fél valóban elkötelezetté válik a kapcsolat iránt. A koncepció szerint kulcsfontosságú a dolgozók belső motivációja és fejlesztése, valamint azon környezeti jellemzők figyelembe vétele, amelyek között napjainkban dolgozni kell. Ezen elméletek legfőbb kulcsszavai: az érzelmek, az értékek, az etika, a hosszú távú célok, a dolgozók értékelése, motiválása, elégedettségének biztosítása, a dolgozók emberi lényként kezelése. A vezető érdeklik a beosztottak személyes szükségletei: a beosztottnak a vezető úgy ad feladatot, hogy közben az önmegvalósítás lehetőségét is biztosítja számára, és ez a fajta együttműködés lehetővé teszi, hogy mindkét félben nő a motiváció és az erkölcs. A modern statikus vezetéselméletek által hangsúlyozott elvek megjelenésére azért volt szükség, mert a 21. század jellemző üzleti, gazdasági és munkaerőpiaci folyamatai olyan változásokat hoztak, amelyek szükségessé tették a vezetés jelenségének újraértelmezését. A gyorsuló tempó, az egyre komplexebbé váló közeg új típusú hozzáállást tesz szükségessé a vezető részéről, és ebből kifolyólag változnak azok az elvárások is, amelyeket a hatékony vezetés érdekében fogalmazunk meg.

Alapvetően jellemzi ezeket az elméleteket az érzelmi fókusz térnyerése, de a dinamikus elméletekkel szemben, ezek az elméletek a vezetés egy pillanatnyi státuszáról szólnak inkább, kevésbé hangsúlyozzák a fejlődés jelentőségét és a vezetővé válás érési folyamatát, aminek hangsúlyozása viszont a később bemutatásra kerülő dinamikus modern vezetéselméletek fő jellemzője.

II.3.4.1.1. A KARIZMATIKUS VEZETÉS ELMÉLETE

A karizmatikus vezetés fogalmát elsőként Weber (1947) írta le, és bár ő a vezetési típus társadalmi aspektusát fejtette ki, elgondolása fontos adalékul szolgált a modern vezetési elméletek kibontakozásához. Ez az elmélet egyfajta visszakanyarodás a tulajdonságalapú vezetéselméleti modellek világába, ami egyúttal hangsúlyozza számunkra azt is, hogy a vezető veleszületett jellemzőit és alapvető tulajdonságait nem hanyagolhatjuk el, amikor a vezetői hatékonyság feltárása a cél. A karizmatikus vezető legfőbb jellemzője az a kivételes erő és hatás, amit más emberekre gyakorolni képes, és aminek köszönhetően mások példásnak, egyedinek, követendőnek látják az ilyen típusú embereket. Fontos ugyanakkor, hogy a karizmatikus vezetés elmélete a vezetői karizmát a *vezető – vezetett – vezetési folyamat* hármásában értelmezi, és nem önmagában, mint ami a klasszikus tulajdonságelméleti koncepcióra jellemző volt.

A karizmatikus vezetés elméletét a későbbiekben House (1976) fejtette ki, és fejlesztette folyamatosan tovább (House és Jacobsen, 2001). Szerinte a karizmatikus vezetés magában foglal bizonyos személyes jellemzőket (dominancia, a másokra hatni vágyás, magabiztosság, erős értékrend), bizonyos viselkedéses megnyilvánulásokat (erős szerepmodell állítása, kompetencia, célok meghatározása, magas elvárások kommunikálása, magabiztosság kifejezése, belső motiváció felkeltése), és bizonyos reakciókat a vezetettek részéről (a vezetői ideológiába vetett hit, a vezető és a vezetettek közötti hasonlóságba vetett hit, megkérdőjelezhetetlen elfogadás, a vezető iránt érzett pozitív érzelmek, engedelmesség, azonosulás a vezetővel, érzelmi bevonódás, emelkedett célok, fokozott bizalom). House és Jacobsen (2001) a karizmatikus vezetés egy több fázison keresztül zajló folyamatnak tekinthető, aminek fázisai a következők:

1. *Azonosulás.* E fázis lényege, hogy a vezető érettnak érzi a helyzetet a változtatásra, és úgy érzi, mindaz, ami addig volt, a továbbiakban már nem elfogadható. A vezető megfogalmazza a célt, és kiváló kommunikációs készségének köszönhetően ezt a célt úgy tudja átadni a vezetetteknek, hogy azok könnyedén elfogadják azt, azonosulni tudnak vele. A közös értékek, és a változtatásra ösztönző helyzet kapcsán közösen átélt stressz megerősíti a vezető és a vezetettek kapcsolatát, ami jó alapot teremt a további együttműködéshez.
2. *A beosztottak aktivitásra serkentése.* Az első fázis célja volt annak elérése, hogy a vezetettek azonosuljanak a problémával, és saját céljukként fogadják el a vezető által megfogalmazott célt. Ebben a fázisban már nem a passzív azonosulást várjuk, hanem azt, hogy a vezetett lássa meg saját feladatát, azaz azt, mit tudna tenni ő a megfogalmazott cél elérése érdekében. Ez egy lassúbb fázis, mint az első, és a vezetettek aktivizálódása és aktivitásának folyamatos fenntartása szempontjából fontosak a vezető pozitív visszajelzései, folyamatos ösztönző megnyilvánulásai.
3. *Elköteleződés kialakítása.* Ebben a fázisban a vezető még egyértelműbben és világosabban kifejezésre juttatja a cél melletti elköteleződését, és azt, hogy a cél elérése számára érték. Ez a bizonyítási folyamat a vezető részéről kockázatvállalással és többlet energia-befektetéssel jár, melynek legelőnyösebb kimenete az lehet, hogy a vezető környezetében kialakul egy kisebb csoport, akik hasonló mély elköteleződéssel viszonyulnak a cél iránt, és akik közreműködésével ténylegesen várható az, hogy a cél elérésre kerül. A folyamat további alakulása szempontjából nagyon fontos a vezető hatalmi orientációja és motivációja, amivel ha jól bánt, egy olyan kollektív identitás kialakítására nyílik lehetősége, amiben minden érintett megtalálja a saját helyét és szerepét. Fontos kérdés, hogy a kialakuló új helyzettel változik-e a meglévő hatalmi struktúra. Ha az aktuális helyzethez képest sok változtatásra van szükség, sok lesz az ellenálló, ellenkező esetben kevesebbre lehet számítani.
4. *Csalódás.* A csalódás, a csalódottság élményére azoktól lehet számítani, akik a változtatás folyamatában nagy lendülettel vetik bele magukat. Ők ugyanis abban az esetben, ha a megfogalmazott új jövőkép nem különbözik markánsan az aktuális helyzettől, saját szerepüket jelentéktelenebbnek érzik, és lehangoltság-érzésük révén csalódottá válnak.
5. *Elszemélytelenedés.* A karizmatikus vezető számára az elsődleges érték, hogy a vezetettek belső motivációira tudjon építeni, ezt tekinti igazán hatékony vezetői eljárásnak. Ugyanakkor hosszabb időn át együtt dolgozva beosztottaival be kell látnia, hogy megfelelő tranzakciók és cserekapcsolat nélkül egy beosztott sem marad hosszú távon elkötelezett. Éppen emiatt fokozatosan egyre több tranzakciót kell a vezetőnek a vezetés folyamatában alkalmazni, aminek következtében a vezető-beosztott kapcsolatának személyessége alábbhagy, eltárgyasul.
6. *Elidegenedés.* A változási folyamat lefutásával egyre több lesz a visszatérő rutin. A vezetettek nagy része állandó vagy ismétlődő rutintevékenységeket kell, hogy ellásson, saját szerepük kiemelt funkciója egyre inkább megszűnik. Az eredetileg megfogalmazott jövőkép iránt lelkesedő követők úgy érzik, eltávolodtak attól, amire eredetileg szerződtek, és ez a negatív érzelmi hullám fokozatosan vezet ez elköteleződés csökkenéséhez, és a szervezettől, a vezetőtől való elidegenedéshez.

A karizmatikus vezető legfőbb jellemzője és erénye, hogy a vezető a személyes tulajdonságaival éri el azt, hogy a vezetettek követni akarják őt. Képes rájuk hatást gyakorolni, és mintegy „vinni” őket magával, mert személyes tulajdonságainak köszönhetően akkora húzóerővel bír, hogy ezt különösebb erőfeszítés nélkül meg tudja tenni. Már a karizmatikus vezetés koncepciójában is megjelenik az, mennyire fontos, hogy a vezető megtalálja a dolgozók belső motivációit, amire aztán a vezetés folyamatát alapozza, de ez a szempont különös jelentőségre tesz szert a transzformáló vezetés elméletében.

II.3.4.1.2. A TRANSZFORMÁLÓ VEZETÉS ELMÉLETE

A transzformáló (átalakító) vezetés koncepciója az új típusú vezetéselméletek sorában szintén az elsők között fejlődött ki. A vezetés folyamatáról szól, és azt hangsúlyozza, hogy a vezetés folyamata a vezető-beosztott kapcsolat révén bontakozik ki. 1978-as munkájában Burns használta először a „transzformáló vezetés” fogalmát, és Burns értelmezése szerint a transzformáló vezetés lényege a beosztottak motivációnak feltárása és kiaknázása a közös célok elérése érdekében. Elgondolása szerint tehát a vezetés lényege nem a hatalom, hanem maga a vezető-beosztott kapcsolat és annak lefolyása (Burns, 1978). Burns (1978) megkülönbözteti a transzformáló és a tranzakcionális vezető fogalmát. A tranzakcionális vezető a beosztottakkal való cserekapcsolatra alapoz, célja, hogy „üzletet kössön” (Klein, 2002) a beosztottal a feladatok teljesítése és a célok elérése érdekében. Ezzel szemben a transzformáló vezető célja egy olyan kapcsolat kialakítása beosztottaival, amely kapcsolat növeli a motivációt és a morálitást mind a beosztottakban, mind a vezetőben. Ez a típusú vezető érzékeny a beosztottak visszajelzéseire, és annak érdekében akarja őket segíteni, hogy azok a maximumot tudják kihozni magukból.

Az átalakító vezetési koncepció létjogosultságát az adja, hogy a vezetőnek túl kell lépnie azon az elven, hogy a dolgozók teljesítményét pusztán jutalmazással és büntetéssel reagálja le, kevés továbbá az is, ha a vezető az anyagi jellegű jutalmazásra alapoz. A jelen kor munkavállalói sokkal öntudatosabbak és ambiciózusabbak annál, hogy beérnék ennyivel. Az átalakító vezetés jövőkép, tervezés, kommunikáció és alkotó cselekvés, amely alkalmas az emberek egységbe kovácsolására, valamint arra, hogy a szervezet dolgozóit egyértelműen tisztázott értékek és meggyőződések rendszerei alapján, egy mérhető és pontos célrendszer elérése érdekében egységbe szervezze (Anderson, 1992). Az átalakító vezető a racionális változás elkötelezettje. Képes felmérni és mérlegelni azt, hogy mikor van szükség változásra, és képes tenni is annak érdekében. Ha a körülmények azt igénylik, nem ragaszkodik a status quo fenntartásához sem. Ez a vezető folyamatosan fejleszti és alakítja önmagát annak érdekében, hogy a körülötte végbemenő változásoknak megfeleljen ő is, és a beosztottai is. A saját magán végbemenő változások révén képes az embereit is aktivizálni és mozgósítani az előre mutató változások érdekében (Anderson, 1992). Egy olyan vezetőről van itt szó, aki képes rendszerben gondolkodni, és törekszik arra, hogy a dolgokat a maguk realitásában szemlélje. Nem csupán a jelennel foglalkozik, hanem túllép azon, és hosszabb távon gondolkodva szervezi meg saját vezetői aktivitását (Bono és Judge, 2004). Ahogy a neve is mutatja, a transzformáló vezetés egy olyan folyamat, amely révén az emberek transzformálódnak, azaz folyamatosan átalakulnak. Maga a folyamat szorosan összefügg az érzelmekkel, az értékekkel, az etikával, a hosszú távú célokkal, és meghatározó a beosztottak belső motivációinak, valós szükségleteinek feltárása a vezető részéről. Ezáltal a transzformáló vezető olyan hatást tud gyakorolni embereire, amellyel magasabb szintű célok elérésére ösztönzi őket, mint amiről ők valaha is gondolták volna, hogy képesek rá (Northouse, 2007). Mindez az átalakulás persze nem öncélúan történik, hanem alkalmazkodva a környezet diktálta tempóhoz. Az átalakító vezetési koncepció kulcsa ugyanis az, hogy a körülöttünk lévő világ, ami folyamatosan változik, feltételezi azt, hogy az embereknek is változni kell, és az átalakító típusú vezető az, aki maga képes változni, és el tudja érni követőinél is a folyamatos átalakulást és alkalmazkodást az aktuális körülményekhez és feltételekhez (Fehér, 2010ab).

Az átalakító vezető részben más, részben pedig több a vezetés hagyományos szemléletét képviselő tranzakcionális vezetőnél. A tranzakcionális vezetőtől abban különbözik leginkább a transzformáló

vezető, hogy míg az előbbi a rövid távú nyereségre összpontosítva akár a hosszabb távú nyereséget és az alkalmazottakkal, az ügyfelekkel való jó viszonyt is feláldozza, addig a transzformáló vezető elkötelezett a hosszabb távon megtérülő energia-befektetés és a nagyobb nyereségek iránt, aminek érdekében kivárni is van türelme. A tranzakcionális vezető leginkább az aktuális feladatok végrehajtására tud és akar fókuszálni, nem túllépve a feladat szűk perspektíváján. A transzformáló vezető ezzel szemben széles és jövőorientált perspektívában gondolkodik, és a távlati releváns célok megvalósítását helyezi előtérbe a gyors és felületes feladatmegoldással szemben (Avolio, Bass és Jung, 1999; Bass, 1990a). A transzformáló vezetés az egyéni érdeklődést veszi alapul. A partnerség, az autonómia és a kihívást jelentő munka olyan sajátosságok, amelyek a biztonságot és a kiszámíthatóságot garantálni nem tudó munkaerőpiacon is stabil alapot jelenthetnek a dolgozói teljesítményhez és elégedettséghez. És mivel ma már a munka korábban stabilnak tekintett sajátosságai – úgy, mint maga a munkahely, a munkaidő vagy a fizetés – jellemzően nem kiszámíthatók, nyilvánvalóvá vált, hogy a klasszikusnak is nevezhető tranzakcionális vezetés önmagában nem felel meg a jelen kor munkaerőpiaci sajátosságainak (Wolfram és Mohr, 2009).

A tranzakcionális vezető hajlamos arra, hogy a hatalmat önkényesen gyakorolja, míg a transzformáló vezetés célja, hogy a vezető a személyes hatása révén olyan eredményeket érjen el, ami a szervezet és az egyének szempontjából egyaránt kedvező. A transzformáló vezető az aktivitás és a lehetőségek kutatása jellemzi, valamint az innovatív szemlélet és a változás szükségességére való érzékenység. A tranzakcionális vezetőnek megvan a „szűk köre”, akiknek a véleményére hajlandó odafigyelni. Ők általában bizalmas kapcsolatban vannak vele, és tudják őt befolyásolni is. Ezzel szemben a transzformáló vezető igyekszik időt és energiát szánni a hozzá tartozó valamennyi beosztottra, és véleményüket együttesen figyelembe véve koordinálni a folyamatokat. A tranzakcionális vezető esetében az önös szempontok állnak előtérben, amikor mérlegel egy-egy kérdést, abban elsősorban a saját hasznát keresi. A transzformáló vezetőre az egyensúly keresése, valamint az olyan megoldások megtalálása jellemző, amivel segíteni tudja a dolgozók fejlődését és ezzel a szervezeti teljesítmény növekedését. A tranzakcionális vezető nem szelektál a feladatok között, úgy gondolja, amit neki delegáltak, azt el kell végeznie vagy végeztetnie. A transzformáló vezetőre jellemző a kritikai szemlélet, képes minősíteni a feladatokat, és azokat végrehajtani, amelyek valóban az emberek és a szervezet fejlődését szolgálják. A hagyományos vezetési stílust képviselő tranzakcionális vezető formális úton érintkezik beosztottaival, míg a transzformáló vezető törekszik a személyes, többszintű kommunikációra, valamint arra, hogy irányokat és értékeket jelöljön meg a dolgozók számára, amihez ők igazodni tudnak. A tranzakcionális vezető nehezebben kezeli a kapcsolatok informális aspektusát, ő inkább hideg, számonkérő és bizalmatlan, aki a közvetlen kollégáival is inkább hivatalos, mint közvetlen. A transzformáló vezetőnek viszont célja, hogy tisztában legyen a beosztottak motivációival, személyes értékeivel, céljaival és érdeklődésével, valamint hogy úgy alakítsa a szervezeti folyamatokat, hogy azokkal összhangba kerülhessenek a dolgozók személyes motivációi. A transzformáló vezető mindig keresi a beosztottakban az értéket és a pozitívát, és azt jelzi vissza, míg a tranzakcionális vezető hajlamos a hibákra és az elmaradásokra összpontosítani. A tranzakcionális vezető hajlamos továbbá arra, hogy megragadjon a jelennél, míg a transzformáló vezető egy markáns jövőorientált szemlélet jellemzi, ő képes a következő lépések meghatározására. Az alábbi táblázatban (3. sz. táblázat) röviden összefoglaltuk a két vezetési stílus közötti különbségeket (Bass, 1990a).

3. táblázat: A tranzakcionális és a transzformáló vezetési stílus összehasonlítása (Bass, 1990a nyomán)

TRANZAKCIONÁLIS (HAGYOMÁNYOS) VEZETÉSI STÍLUS	TRANSZFORMÁLÓ (ÁTALAKÍTÓ) VEZETÉSI STÍLUS
Rövid távú nyereségre törekszik.	Elkötelezett a hosszabb távon megtérülő nagyobb nyereségek iránt.
A hatalmat önkényesen gyakorolja.	Személyes hatása révén olyan eredményeket akar elérni, ami a szervezet és az egyének szempontjából egyaránt kedvező.
Hajlamos „beleragadni” aktuális helyzetébe.	Az aktivitás és a lehetőségek kutatása jellemzi.
Megvan a „szűk köre”, akiknek a véleményére hajlandó odafigyelni.	Igyekszik időt és energiát szánni a hozzá tartozó valamennyi beosztottra, véleményüket együttesen figyelembe venni.
Önös szempontjai állnak előtérben, amikor mérlegel egy-egy kérdést.	Az egyensúly keresése, valamint az olyan megoldások megtalálása jellemzi, amikkel segíteni tudja a dolgozók fejlődését és ezzel a szervezeti teljesítmény növekedését.
Nem szelektál a feladatok között, amit neki delegáltak, azt elvégzi vagy végezteti.	Képes minősíteni és szelektálni a feladatokat.
Formális úton érintkezik beosztottaival.	Törekszik a személyes, többszintű kommunikációra, valamint arra, hogy irányokat és értékeket jelöljön meg a dolgozók számára.
Hajlamos a hibákra és az elmaradásokra összpontosítani.	Keresi a beosztottakban az értéket és a pozitívát, és azt jelzi vissza.
Hajlamos arra, hogy megragadjon a jelennél.	Markáns jövőorientált szemlélet jellemzi.

A transzformáló és a tranzakcionális vezetés két összefüggő fogalom, ugyanis a transzformáló vezetés fogalma magában foglalja a tranzakcionális vezetés lényegét, mintegy kibővítve azt a vezetés modern jegyeivel. A tranzakcionális vezetési stílus magában foglalja a vezetés klasszikus jellemzőit (amikor a beosztott kézzel fogható jutalmat kap munkájáért, hűségéért), a vezető-beosztott kapcsolatot cserekapcsolatként értelmezve. A transzformáló vezető viszont már az egyéni belső motivációkra is odafigyel, miközben egyedi, innovatív megoldások és termékek kivitelezésére ösztönzi beosztottait. Mindkét stílus jellemző valamelyest minden vezetőre, de egyénenként különböző lehet, hogy az adott vezetőre inkább a transzformáló vagy inkább a tranzakcionális vezetési stílus jegyei jellemzők-e. A transzformáló vezetési stílus nem helyettesítheti a tranzakcionálit, de kiegészítheti és hatékonyabbá teheti azt (Northouse, 2007).

A tranzakcionális vezetést jellemző vezetői megnyilvánulások sajátossága, hogy a vezető és a beosztott önös érdekeinek összhangba hozása a cél. Ilyenkor ugyanis az elvárások tisztázását követően a beosztott a vezető instrukcióinak megfelelően feladatokat hajt végre, melyek végrehajtását a vezető kontrollálni tudja. A tranzakcionális vezető előre megszabott, arányos jutalmakat ad (Contingent Reward), és irányíthat úgy, hogy a problémák megelőzése érdekében előzetes instrukciókat ad a beosztottnak (Active Managing-by-Exception). A tranzakcionális vezető irányíthat úgy is, hogy előzetes instrukciókat nem ad, de a problémák jelentkezésekor megoldási javaslatot mond (Passive Managing-by-Exception). Ha a vezető egyáltalán semmilyen beavatkozást nem tesz, az elmélet szerint akkor beszélhetünk laissez-faire vezetési stílusról (Avolio és mtai, 1996; Bass, 1985).

Tekintve, hogy a transzformáló vezető túllép a vezető-beosztott kapcsolat pusztán cserekapcsolati értelmezésén, tágabb az eszköztára is. A transzformáló vezető célja ugyanis a dolgozó tényleges belső érdeklődésének feltárása olyan eszközökkel, mint a karizma (Charisma), az inspiráló motiválás

(Inspirational Motivation), az intellektuális serkentés (Intellectual Stimulation) vagy az egyéni figyelem (Individualized Consideration).

- Karizmáról (Charisma) akkor beszélünk, amikor a vezető képes saját lelkesedését, elkötelezettségét úgy közvetíteni a beosztottak felé, hogy közben a dolgozókat a magas teljesítménycélok mellett is elkötelezi. Az ilyen vezető elhatározást és bizalmat mutat. A beosztottak az ilyen vezetővel azonosulni akarnak és tudnak.
- Az inspiráló motiválás (Inspirational Motivation) lényege, hogy a vezető magas elvárásokat kommunikálva a dolgozók felé magasabb teljesítményre ösztönzi őket, mint amire valaha is képesnek hitték magukat.
- Intellektuális serkentésről (Intellectual Stimulation) akkor beszélünk, amikor a vezető segíti a dolgozókat abban, hogy innovatívabbá és kreatívabbá váljanak.
- Az egyéni figyelem (Individualized Consideration) megjelenéséről pedig akkor beszélünk, amikor a vezető figyelembe veszi a beosztottak egyéni fejlődési igényeit, és segíti őket azok elérésében. A vezető olyan feladatokat delegál, amelyek magukban rejtik a fejlődés lehetőségét (Bass, 1985).

Ez a vezetési szemlélet tehát figyelembe veszi a dolgozó egyéni érettségét és elképzeléseit is, amellet, hogy fontosnak tartja a célok elérését, az aktivitást és mások (a szervezet) jóllétét is. A transzformáló vezető jelentősebb aktív állampolgári megnyilvánulásokat mutat, úgy, mint altruizmus, lelkiismeretesség, sport, udvariasság és egyéb polgári erények. És amellet, hogy rájuk jellemzők ezek a megnyilvánulások, a beosztottaikat is ösztönzik ezek gyakorlására.

A fentiekkel nem célunk azt mondani, hogy a transzformáló vezető mindig, minden esetben jobb, mint a tranzakcionális, hiszen ez a minősítés nagyban függ a körülményektől, a szervezet jellemzőitől. Ami azonban bizonyított, hogy a transzformáló vezető mellett nagyobb a pozitív érzelmek és az elégedettség valószínűsége, ami maga után vonja a teljesítmény növekedését is, hiszen az érzelmileg kiegyensúlyozott dolgozó jobban tud teljesíteni, munkájára összpontosítani. A kutatások szerint (Howell és Avolio, 1993; Howell és Hall-Merenda, 1999; MacKenzie, Podsakoff és Rich, 2001) az átalakító vezetői stílus a hagyományos vezetési stílusnál eredményesebb napjaink állandóan változó üzleti környezetében, ráadásul a követők, a munkatársak jelentős része is ezt a vezetői stílust várja el. Az átalakító vezető számára fontos a dolgozók belső motivációja és fejlesztése úgy, hogy a vezető figyelembe veszi az időnyomást, ami alatt napjainkban dolgozni kell. Mindezzel a vezető célja az, hogy hasson a dolgozókra és a munkaerőpiac elvárásainak megfelelően változtassa meg (azaz transzformálja át) őket. Kouzes és Posner (1987) szerint a transzformáló vezető legfőbb eszközei:

- Példamutatás (Model the Way): A vezető tisztában van saját céljaival és értékeivel, példát mutat a beosztottaknak, és képes hatni rájuk.
- Személyes ösztönzés (Encourage the Heart): A vezető elismeri és jutalmazza az egyéni teljesítményt, mindig valami olyasmivel, amiről tudja, hogy az illető annak örülne. Ezzel a vezető a közösségi érzést is képes erősíteni.
- Közös célok ösztönzése (Inspire a Shared Vision): A vezető olyan motiváló célokat tár a beosztottak elé, amelyekkel a beosztottak képesek azonosulni. Azáltal, hogy a vezető képes a célokat vizualizálni és kommunikálni, és mások elgondolásait is meghallgatja, erősíti a beosztottakban a célok közös elérésének lehetőségét.
- Felhatalmazás (Enable Others to Act): A bizalom, az együttműködés, a team munka nagy értékek a vezető szemében. A vezető olyan szervezetet akar teremteni, ahol a beosztottak jól érzik magukat.
- Kihívás, kockázatvállalás (Challenge the Process): Nem a status quo, hanem az innováció, a folyamatos növekedés lehetősége az, ami vonzó. A vezető újat akar alkotni és/vagy felfedezni

A transzformáló vezető a belső motivációt aktivizálja a beosztottaknál, és arra törekszik, hogy a dolgozó megtalálja saját érdekeit a szervezeti célok között. Ez a típusú vezető erős modell, a beosztottak azonosulni akarnak vele, és mivel a vezető meghallgatja beosztottait, így erős szövetség jön létre vezető és a beosztottak között. A transzformáló vezető egységes érték- és normarendszert teremt, amivel maga is azonosul, így a beosztottak is értik, mi az ő szerepük a szervezeten belül. Ilyen feltételek mellett a vezető és a beosztottak jól tudnak együtt dolgozni (Bass és Avolio, 1990).

A személyes motiváláson túl az új típusú vezetési elméletekben egyre nagyobb teret kapnak további, a pozitív érzelmek térnyeréséhez köthető vezetői megnyilvánulások. A vezetésben egyre nagyobb teret kap a partnerség, valamint annak hangsúlyozása, hogy a vezetői pozíció betöltésének lehetősége nem egy végső és megmásíthatatlan állapot, hanem egy időszak az egyén életében, ami miatt különösen fontos, hogy a vezető kellő tisztelettel viszonyuljon beosztottai iránt. A pozitív érzelmek, az erkölcs és az etika kap teret mind az autentikus vezetés, mind az etikus vezetés elméletében. Az alábbiakban ezen elméletek bemutatása következik.

II.3.4.1.3. AZ AUTENTIKUS VEZETÉS ELMÉLETE

Az autentikus vezetéselméleti gondolatmenet abból indul ki, hogy az „új kor” (lásd pl. Bryman, 1992) új típusú kihívásokat hozott, és ezen kihívások kezeléséhez olyan vezetőkre van szükség, akik céllal, értékkel és integritással vezetnek. A kihívásokkal együtt jár az állandó változás és a versengés, ami miatt szükséges, hogy a vezető hittel, önbizalommal és optimizmussal rendelkezzen, tudjon hosszú távon gondolkodni, és segítsen a dolgozók személyes motivációit megtalálni a szervezeti célok sorában (Avolio és Gardner, 2005). Az autentikusság belső egységre utal a gondolatok, az érzelmek, az akarat és a hit kontextusában, mely megalapozza, hogy az egyén valós énjének megfelelően nyilvánuljon meg, és ezáltal hiteles legyen. Az autentikus vezető tudatában van annak, miként gondolkodik, miként viselkedik, és ezt a tudatosságot mások is látják rajta. Tisztában van környezete jellemző sajátosságaival, magabiztos, reményteli, optimista és erkölcsös (Avolio, Luthans és Walumbwa, 2004; Walumbwa és mtsai, 2008). Luthans és Avolio (2003) szerint az autentikus vezetés elemei:

- *Pozitív pszichológiai tőke.* Ez jelenti azokat a személyes erőforrásokat, mint a magabiztosság, az optimizmus, a remény, az állóképesség és az önfejlesztésre való nyitottság és képesség, aminek köszönhetően a vezető képes mások és a szervezet fejlesztésére egyaránt.
- *Pozitív erkölcsi szemlélet.* Az autentikus vezetőt egyfajta morális és etikai többlet jellemzi.
- *Vezetői éntudatosság.* Az egyén önmegértéséről szól, és arról, hogy az egyén tisztában van saját értékeivel, preferenciáival, erősségeivel és gyengeségeivel.
- *Vezetői önszabályozás.* Az egyén képes belső sztemderdeket felállítani, és képes értékelni a különbséget a sztemderdként megfogalmazott, az aktuális és a vágyott énállapotok között. Nemcsak a különbségeket tudja értékelni, hanem azt is meg tudja határozni, mi kell ahhoz, hogy a különbségeket kompenzálni tudja.
- *Vezetői viselkedés- és folyamatmenedzsment.* Az autentikus vezetőt példamutató viselkedés jellemzi általában és a vezetési helyzetekben is. Képes támogatni a munkatársak önmeghatározását, befolyásolni érzelmi állapotukat, aminek köszönhetően egyfajta reciprocitás jön létre közte és a beosztottai között.
- *A beosztottak éntudatossága és önszabályozása.* A beosztottak a vezető megfelelő közreműködése révén válnak tudatosabbá és önszabályozóbbakká, mely folyamat révén közvetetten a beosztottak azonosulása is fokozottabb lesz a vezetővel.
- *A beosztottak fejlődése.* Az autentikus vezető egyfajta modell a beosztottak számára, és minél autentikusabbá válik a beosztottak kapcsolata a vezetővel, úgy tud egyre inkább fejlődni mindkét fél, a beosztottak is, és a vezető is.
- *Szervezeti kontextus.* A környezet, a vezetés kontextusa (főként annak támogató volta) meghatározza, miként tud kibontakozni a vezetés autentikussága.
- *Várakozáson felüli tartós teljesítmény.* Az autentikus vezetés fontos hozadéka, hogy pozitívan befolyásolja a szervezeti teljesítményt, mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Ez

pénzügyi, szociális és pszichológiai szempontból is hasznos a szervezet és az érintettek számára.

A pozitív pszichológia eredményeire (Avolio és Gardner, 2005; George, 2000; Kernis, 2003; Luthans és Avolio, 2003) alapozva Ilies, Morgeson és Nahrgang, (2005) az autentikus vezetés négydimenziós modelljét fejlesztette ki, mely modell elemei: az „éntudatosság”, az „elfogulatlanság”, az „autentikus cselekvés” és a „kapcsolati átláthatóság”.

Az éntudatosság. Luthans és Avolio (2003) szerint ez az autentikus vezetés talán legfontosabb eleme. Az autentikus vezető a reakcióin, a megnyilvánulásain keresztül jelzi az önmagával való azonosulás mértékét, azaz azt, hogy értékei, identitása, céljai, motivációi mennyire kongruensek. Erős éntudatának köszönhetően az autentikus egyént világos elvek vezérlik, amikor döntést hoz vagy cselekszik. Az éntudat részét képezik az egyén számára alapvető értékek, az identitás, az érzelmek, a motivációk/célok:

- *Az értékek jelentősége.* Egy autentikus vezető számára alapelv, hogy a társas közeg elvárásaira, vagy az aktuális szituáció követelményeire kizárólag saját értékeinek figyelembe vételével tudjon reagálni. Az egyén számára az értékek olyan alapelveként funkcionálnak, amelyek szituációról szituációra érvényesülnek, és befolyásolják, miként viselkedik, milyen reakciót ad. Az értékeket az egyén a szocializáció során internalizálja, és az értékek sajátossága, hogy ha egyszer internalizálódnak, utána alapvető tényezőként hatnak, és nem hagyhatók figyelmen kívül. Az ilyen internalizálódott értékek esetében az autentikus vezetők nem tudnak kompromisszumot kötni, és csak azon szituációk követelményeinek tudnak megfelelni, amelyek nem állnak ellentmondásban értékeikkel (Luthans, Norman és Hughes, 2006).
- *Az identitás szerepe.* Az identitás lényegében egy olyan séma, ami leírja, összefoglalja, és értelmes keretbe helyezi az egyén fő jellemzőit, személyiségének sajátosságait és élményeit. Az autentikus vezetés kontextusában az identitás két típusát különböztetjük meg: egyéni identitás, társas identitás (Gardner és mtai, 2005). Az egyéni identitást az egyén személyes jellemzői (személyisége, vonásai) írják le, míg a társas identitás meghatározásának kulcsa a csoporttagság, illetve hogy ez a csoporttagság az egyén számára milyen értékekhez és érzelmekhez kapcsolódik. Az identitás mindkét aspektusa alakul és formálódik az évek során az élmények és a tapasztalatok hatására. Az autentikus vezető jellemző tulajdonsága azonban, hogy folyamatosan érti és tudatosítja identitása aktuális státuszát.
- *Az érzelmek.* Az autentikusság fontos jellemzője az is, hogy az egyén tisztában van saját érzéseivel és aktuális érzelmi állapotával. Azok az emberek, akik tisztában vannak saját érzelmeikkel, sokkal inkább értik az összefüggést az érzelmek és a kognitív folyamatok, illetve az érzelmek és a döntési folyamatok között. Mindebből kifolyólag az érzelmek meghatározó tényezők a hatékony vezetés szempontjából (George, 2000; Avolio, 2004).
- *A motivációk, célok.* Az autentikus vezetőket jövőorientáció jellemzi, és folyamatosan fejlesztik önmagukat és embereiket (Avolio és Luthans, 2006; Luthans és Avolio, 2003). Az önfejlesztés során legfőbb motivációjuk, hogy ténylegesen fejlődni tudjanak, és egyre értékesebbé váljanak. Várják mások őszinte visszajelzését, mert tudják, abból sokat tanulhatnak. A hiteles visszajelzések érdekében fontosnak tartják, hogy minden helyzetben valódi énjüket prezentálják, vállalva annak erősségeit és gyengeségeit is. Az autentikus vezetők éntudatosságuknak köszönhetően képesek valódi célokat felállítani úgy, hogy önmaguk motiválása mellett ezzel embereiket is ösztönözni tudják a kiváló teljesítmény elérésére, lényegében vízióként definiálva a célokat. A célok meghatározása során is fontos, hogy énjük és valódi értékeik érvényesülni tudjanak.
- *Éntudatosság és önszabályozás.* Az autentikus vezetők további jellemzője az önszabályozásra való képesség (Avolio és Luthans, 2006; Luthans és Avolio, 2003). Ez a tudatosság és kontroll azt eredményezi, hogy az autentikus vezetők általában is, és saját önfejlesztésükre

vonatkozóan is reális és jó célokat fogalmaznak meg, így az aktuális és az ideális énjük között eltérések reális erőfeszítéssel áthidalhatóvá válnak.

Elfogulatlanság. Kernis (2003) szerint az elfogulatlanság is az autentikusság része. Értelmezésében az elfogulatlanság azt jelenti, hogy az egyénre nem jellemző a tagadás, a torzítások, a túlzások, a belső élmények, a saját tudás vagy mások visszajelzéseinek ignorálása. Az autentikusság ebben az értelemben azt jelenti, hogy az egyén objektívan értékeli és elfogadja saját pozitív és negatív tulajdonságait egyaránt, ami összességében támogatja egy autentikus vezető éntudatosságát is. Az autentikus vezető realitással és objektivitással fogadja mind a pozitív, mind a negatív értékelő visszajelzéseket, nem értékeli túl a pozitív visszajelzések jelentőségét, ugyanakkor nem éli meg sértésként vagy bántásként a negatív visszajelzéseket sem (Luthans, Norman és Hughes, 2006).

Autentikus cselekvés. Kernis (2003) szerint autentikusan cselekedni azt jelenti, hogy viselkedéses megnyilvánulásai során az egyén saját értékeinek, preferenciáinak, szükségleteinek megfelelően cselekszik, anélkül, hogy viselkedésével manipulálni akarna, vagy indokolatlanul jutalmakat szeretne szerezni, vagy büntetéseket akarna elkerülni. Az autentikusságban nincsen manipuláció, az autentikus egyén „csupán” valódi érzéseit és motivációit akarja kifejezésre juttatni. Sokszor azonban előfordul, hogy a környezeti tényezők ezt a folyamatot nem támogatják, nem ideális a valódi én prezentálása az aktuális helyzetben. Ez egy autentikus egyén számára igazi kihívást jelentő szituáció, ami határozott belső konfliktusok kialakulását eredményezi. A valódi autentikus egyén azonban egy ilyen helyzetben a külső nyomást szorítja háttérbe, és saját belső értékeinek és preferenciáinak megfelelően nyilvánul meg.

Kapcsolati átláthatóság. Gardner (2005) szerint a vezető akkor válik autentikussá, ha beosztottai felé közvetíti valódi aktuális érzelmeit és érzéseit, miközben az oda nem illő érzelmekkel nem terheli embereit, hanem kordában tudja azokat tartani. A kapcsolati átláthatóság legfőbb célja a nyitott és bizalmi alapú kapcsolatrendszer kialakítása. Az autentikus vezető a kapcsolataiban is vállalja önmagát, és valódi énjét prezentálja beosztottai felé, anélkül, hogy jobbnak vagy rosszabbnak akarná láttatni magát, mint amilyen.

Shamir és Eilam (2005) szerint az autentikus vezetők számára maga a vezetés az önkifejezés egyik formája, nincs benne szereplés, önmegjátszás vagy hazugság. Az autentikus vezetők számára a vezetés valódi, igaz énjük része, és a vezetéssel nem a státuszszerezés a céljuk. Vezetőként is mély meggyőződéseiknek megfelelően funkcionálnak, és egyedi módon vezetnek, hiszen nem akarnak másoknak megfelelni. Az autentikus vezető azt mondja, amit érez és gondol: integritás jellemzi. Mindennek eredménye, hogy a) a vezetés énje szerves részévé válik; b) tisztában van önmagával, belső értékeiknek megfelelően viselkedik és jelöl meg célokat; c) stabilitás és önismeret jellemző rá; d) viselkedése önkifejező; e) eredeti. Harter (2002) szerint az autentikusság lényege a saját élmények (gondolatok, érzelmek, preferenciák, meggyőzések) tudatos megélése, valamint az, hogy ezzel együtt az egyén saját hitének és meggyőződésének megfelelően cselekszik. Az autentikusság egy dimenzió, mértéke egyénenként változik, de a cél például egy fejlesztési folyamat során megkérdőjelezhetetlenül az, hogy az egyén minél inkább autentikussá váljon (Erickson, 1995).

Az autentikus vezetés koncepciója azt hangsúlyozza, mennyire fontos a hatékony és hiteles vezetés szempontjából az, hogy a vezető elfogadja és felvállalja önmagát. Ha a vezető bizonytalan önmagában, és nem hisz saját képességeiben, a beosztottai sem tudnak rá számítani. Az autentikus vezetés koncepciója is a pozitív érzelmek jelentőségét hangsúlyozza, csakúgy, mint a modern statikus vezetéselméletek többsége. Az elmélet azt feltételezi, hogy ha a vezető ismeri és elfogadja önmagát, ez a magabiztosság a kapcsolataiban is teret kap és kiegyensúlyozottságot eredményezve oda vezet, hogy a vezető méltányosan bánik a beosztottakkal is. Hasonló gondolatmenetre épülnek az etikuss vezetés elmélete is, mely a következőkben kerül bemutatásra.

II.3.4.1.4. AZ ETIKUS VEZETÉS ELMÉLETEI

Amikor etikuss vezetésről beszélünk, nem egy elméletre hivatkozunk, hanem sokkal inkább egy koncepcióra és gondolatmenetre, ami egyre nagyobb súllyal esik latba a vezetés gyakorlatában és

irodalmában, de empirikus kutatás még kevés született ebben a témában. Az etikus vezetés fogalma 1996-ban jelent meg először (Ciulla, 1998), és a fogalom magában foglalja az értékeket és erkölcsöket, amelyeket egy egyén vagy egy társadalom kívánatosnak és követendőnek tart. Az etikai alapú elméletek egyfajta rendszert hoznak létre, amely az egyén számára egy értelmezési keretet biztosít, és ezáltal egyértelművé tesznek bizonyos helyzeteket és döntési situációkat (Northouse, 2007). A vezető magatartásában az etika minden szinten megnyilvánul vagy explicit, vagy implicit formában.

Az etikus vezetés tekintetében a különböző elméletek a vezető tulajdonságait és a vezetési magatartás sajátosságait veszik figyelembe, melyek együtt határozzák meg a vezetés etikusságát. A különböző elméletek eltérőek abban a tekintetben, mennyire hangsúlyozzák a vezető tulajdonságainak, illetve a vezetői magatartás jellemzőinek jelentőségét (Northouse, 2007). A vezetői magatartás értékelése során meghatározó az, hogy maga a viselkedéses megnyilvánulás etikus-e (deontológiai elméletek), és az is, hogy etikus következményekkel jár-e (teleológiai elméletek). A teleológiai elméletek szerint a vezetés folyamatában a vezető egyéni érdekei és a csoport vagy mások közös érdekei is teret kellene, hogy kapjanak, de az elméletek eltérőek abban a tekintetben, mekkora szerepet szánnak a vezető vs. a csoport érdekeinek érvényesítésére. Az *etikai egoizmus* elmélete szerint a vezetés során a vezetőnek elsősorban saját érdekeit kell figyelembe venni, és karrierjét saját motivációnak megfelelően kell építeni. A *haszonelvűség* elmélete azt hangsúlyozza, hogy a vezetés során a maximális haszonra kell törekedni, azaz arra, hogy a vezető is, és a többi érintett is a lehető legnagyobb haszonra tegyen szert a vezetés folyamata során. A harmadik etikus vezetési koncepció az *altruizmus*, amely szerint a vezetőnek arra kell törekedni, hogy mások hasznát szolgálja.

Az etikai elméletek másik nagy csoportját – amelyek a vezető tulajdonságaira alapoznak – *erény-elméleteknek* hívjuk (Northouse, 2007). Ezen elméletek szerint a meghatározó szempont az, hogy a vezető milyen ember, és az erényesség nem egy veleszületett jellemző, hanem egy kinevelhető tulajdonság, amely a szocializáció során alakul. E gondolatmenet szerint az egyénnek törekednie kell az erkölcsössé fejlődésre, és a vezetőfejlesztési programoknak ez a szemlélet kell, hogy alapot adjon. E gondolatmenet szerint az egyént egy fejlesztő folyamat során nem arra kell megtanítani, hogy mit csináljon, hanem arra, hogy mivé érdemes válnia. Velasquez (1992) szerint az etikus vezető legfőbb jellemzői a kitartás, a közösségi szellem, az integritás, a bizalom, a szabadság, a jóakarat és a humánus szemlélet.

Tekintettel arra, hogy a vezető kiemelt szerepben van egy szervezetben, sokkal inkább hatni tud a szervezet tagjaira, mint egy beosztott. Ez azonban nemcsak hatalom, hanem felelősség is: a vezető kiemelt felelősséggel tartozik emberei iránt, mely felelősség sokkal nagyobb, mint egy átlagemberé. Mindezen felül továbbá a vezető a helyzetéből kifolyólag a szervezeti folyamatokat is sokkal inkább tudja befolyásolni, mint ami egy átlagos dolgozó esetében jellemző. Az intelligens vezetésnek része az, hogy ezzel a vezető tisztában van, és eszközként él ezen lehetőségeivel, de nem él azokkal vissza.

Heifetz (1994) *etikai vezetés elmélete* leginkább azért tartozik az etikai elméletek sorába, mert az értékek szerepét veszi alapul. Az elmélet szerint a vezető legfontosabb feladata, hogy segítsen a dolgozóknak megküzdeni a konfliktusos situációkkal, leginkább úgy, hogy a konfliktusos situáció az egyén hasznára váljon, tanuljon és fejlődjön általa. Ennek érdekében a vezetőnek a szerepéből fakadó autoritással is élnie kell, főként akkor, ha a dolgozók nem képesek szembenézni a nehézséget jelentő situációkkal. Ezekben a situációkban a vezető egy olyan biztonságos közeget teremt, amelyben a bizalomnak, a támogatásnak és az empátiának köszönhetően a dolgozók még a kifejezetten nehéz problémákkal is megtanulnak szembenézni. Mindezzel együtt a vezető megtanítja embereit arra, hogy a nehézségekkel megküzdjenek, és azokon keresztül fejlődjenek.

A *szolgáló vezetés etikai elmélete* (Greenleaf, 1970) az etikus vezetés elméleteinek sorában az altruisztikus elméletek közé sorolandó, ugyanis fő gondolata az, hogy a vezetőnek szolgálnia kell embereit, tisztában kell lennie emberei jellemzőivel, körülményeivel, empatikusan és támogatóan kell viszonyulnia beosztottaihoz. Az elmélet szerint a vezetés egy szolgálat, és Greenleaf (1970)

legfőbb érve az, hogy vezetői szerepbe eleve olyan emberek kerülnek, akik szolgálni akarnak: mielőtt valaki vezetővé válik, azelőtt szolgálóvá lesz. A szolgáló vezető odafigyel emberei szükségleteire és segíti őket abban, hogy minél többet tudjanak, minél szabadabbakká és önállóbbakká váljanak, és minél inkább önmaguk szolgálói legyenek. A szolgáló vezető a jelenlétével erősíti embereit. A szolgáló vezetőnek komoly társas felelőssége van, és ez a vezető tesz azért, hogy a közösségben ne legyenek egyenlőtlenségek és igazságtalanságok. A szolgáló vezető nem az intézményi hatalmon keresztül akar boldogulni, és jellemzően kis kontrollt gyakorol embereire. Értékeli a dolgozók bevonódását a közösségbe, mert úgy véli, a közösség mindenki számára egy erőforrás, melynek alapja a tisztelet, a bizalom és az egyéni erő.

A számos elméleti megközelítés (lásd például Covey, 1996; Greenleaf, 1977; Kouzes és Posner, 1993; Spears, 1998) közül jelenleg Russel és Stone (2002) elmélete a legletisztultabb a szolgáló vezetés összetevőire vonatkozóan. Elgondolásuk szerint a szolgáló vezetés összetevői:

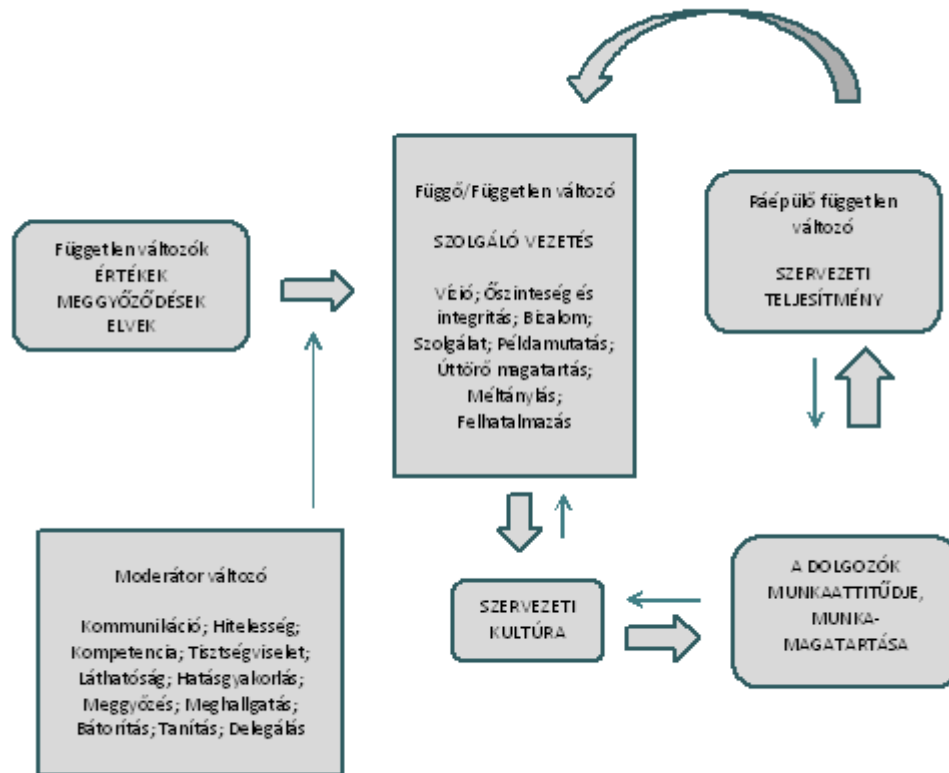
- a) *Vízió.* A vezető képes célokat és jövőképet megfogalmazni, olyat, ami számára is, és az emberei számára is vonzó és ösztönző.
- b) *Kommunikáció.* A vezető akkor tud hatékony lenni, ha a víziót át is tudja adni embereinek, aminek kulcsa a kommunikáció.
- c) *Őszinteség és integritás.* A vezető személyes tulajdonságai általánosságban is meghatározóak a vezetés folyamata és a beosztottakkal való kapcsolat szempontjából, de e tekintetben kiemelten fontos az őszinteség és az integritás. A két fogalom lényegében szinonima, de az őszinteség inkább az igazmondáshoz kapcsolódik, míg az integritás inkább az általános erkölcsösséghez.
- d) *Hitelesség.* Az őszinteség és az integritás együtt serkentően hat a hitelesség megjelenésére és fenntartására. A hitelesség a vezető azon tulajdonsága, amely biztosítja a képességet és az erőt a belső hit és meggyőződés képviselésére.
- e) *Bizalom.* A bizalom a kiváló vezetés alapja, mely lényegében az egyén másikba vetett hite, és a meggyőződés, hogy a másik fél nem fogja őt (meg)bántani. A bizalom a két fél (vezető és beosztott) között csak valós élményeken keresztül tud kialakulni és fejlődni, amely révén az egyének tényleges tapasztalatot szereznek egymással kapcsolatban. A vezető szerepe e tekintetben is kiemelt és példaértékű, ahogy ő kezeli a bizalmi viszonyt, az meghatározó lesz a másik fél reakciói szempontjából.
- f) *Kompetencia.* A kompetencia leginkább a bizalom szempontjából fontos, hiszen a beosztottaknak látniuk kell azt, hogy a vezető érti és tudja menedzselni a körülötte zajló eseményeket, azaz kompetens. A kompetencia egyfajta hozzáértést is takar, mely valamely speciális tudáshoz, tudásterülethez kapcsolódó hozzáértés.
- g) *Szolgálat.* E koncepció keretei között a szolgálat a vezetés kulcsa. A vezetés alapvető motivációja kell, hogy legyen a mások szolgálata iránti vágy, és a szolgálatra való lehetőség lényegében a vezető privilégiuma, ami nem jár akárkinek. A szolgálat lényege, hogy a vezető biztosítja a célok megvalósításához szükséges erőforrásokat, saját szolgáló magatartásával példát mutat, és mindezzel a szolgáló vezetés iránti elköteleződésén túli célja is van, hiszen az erőforrások biztosításával és a példamutatással beosztottait is szolgálatra, és a szervezeti célok elérésére való törekvésre ösztönzi.
- h) *Tisztségviselés.* A vezető is, a beosztott is a szervezet tisztségviselői, akik meghatározott tisztségeket töltenek be és szolgálatot teljesítenek. A tisztség betöltéséhez szükséges mások bizalma és felhatalmazása a feladatok ellátására.
- i) *Példamutatás.* A szolgáló vezető állandó feladata, hogy viselkedésével, megnyilvánulásaival példát mutasson másoknak. Ezzel a vezető elkötelezetté teszi embereit, és a példamutatás is egy módja a vízió átadásának.
- j) *Láthatóság.* A példamutatás kulcsa a láthatóság, ha a vezető nem nyílt, és nem vállalja önmagát, nem tud példát mutatni. Jelenti ez a közéletben való jelenlétet, a beosztottakkal való kapcsolattartást.

- k) *Úttörő magatartás.* Az úttörő vezető kockázatot vállal, új megoldásokat keres a problémák megoldására, erős értékekkel és meggyőződéssel bír, melyek vezérlik viselkedését. Az úttörő magatartás gyakran konfliktusokat generál, melyeket a szolgáló vezetőnek meg kell tanulni kezelni.
- l) *Hatásgyakorlás.* Viselkedésével, megnyilvánulásaival a szolgáló vezető képes másokat befolyásolni. A hatásgyakorlás a hatás-visszahatás kontextusában nyilvánul meg, és amellett, hogy a vezető hat beosztottaira, a beosztottak megnyilvánulásai is hatnak rá.
- m) *Meggyőzés.* A meggyőző kommunikáció egy olyan eszköz a vezető kezében, amellyel komoly célokat érhet el. A szolgáló vezető nem akar közvetlenül kontrollálni, sokkal inkább a tudásmegosztás és az információnyújtás eszközével él, a megértésre és a kompromisszum megtalálására törekszik.
- n) *Méltánylás.* A vezető felelősséget vállal embereiért, sorsukat intézi, és élvezi, ha emberei sikereket érnek el az ő közreműködésének köszönhetően. A támogatás részükről az, hogy pozitív érzelmekkel jelzik együttműködésüket és erősítik embereiket.
- o) *Meghallgatás.* A meghallgatás a vezető egy olyan megnyilvánulása, amellyel szemléltetni tudja, hogy valóban figyelemmel van a másik fél iránt. A meghallgatás nem egy passzív vezetői megnyilvánulás, ugyanis a lényege éppen az, hogy a vezető meghallja mindazt, amit a másik fél mond neki, és a hallottakat figyelembe veszi.
- p) *Bátorítás.* A szolgáló vezető elkötelezetten hisz emberei fejlődésében és előre haladásában, éppen ezért folyamatosan bátorítja és biztatja őket. Ennek része a felhatalmazó vezetői magatartás, valamint az is, hogy meghatározó és fontos feladatokat ad embereinek, amiktől ők is fontosnak érzik magukat.
- q) *Felhatalmazás.* A szolgáló vezető leginkább azzal erősíti saját pozícióját, hogy embereit is ösztönzi a vezetésre, és felhatalmazza őket a vezetés lehetőségével. Ezáltal a vezető a saját köreiben (in-group) lévő embereket erősíti, és eléri azt, hogy a szervezet több pontján legyenek olyan személyek, akik őt erősítik.
- r) *Tanítás.* Ha a vezető célja a felhatalmazás, muszáj embereit tanítania is, hiszen ezáltal tudja a beosztottak motivációit és céljait a megfelelő módon alakítani. A vezető feladata először az, hogy tanuljon, utána azonban tudását át kell adnia embereinek, és ösztönözni őket arra, hogy a tudás birtokában önirányítók válnak.
- s) *Delegálás.* A szolgáló vezetés része az, hogy a vezető bizonyos feladatokat delegál, és a résztvevő vezetést szorgalmazza. A delegálás során a vezető lehetőségeket kínál fel embereinek, miközben feladatok és felelősség vállalására ösztönzi őket – lemondva ezzel a hatalom egy részéről.

A fenti elemek egy része (Vízió; Öszinteség és integritás; Bizalom; Szolgálat; Példamutatás; Úttörő magatartás; Méltánylás; Felhatalmazás) a modell szerint *funkcionális összetevő*, a többi (Kommunikáció; Hitelesség; Kompetencia; Tisztségviselet; Láthatóság; Hatásgyakorlás; Meggyőzés; Meghallgatás; Bátorítás; Tanítás; Delegálás) *kiegészítő összetevő*. A szolgáló vezetés modellje a vezetés kognitív összetevőiből indul ki, és a vezető alapvető értékeit, meggyőződéseit és elveit tekinti a vezetési folyamat kiindulásának, egyúttal a szolgáló vezetés független változójának. A moderátor változók (kiegészítő összetevők) közreműködésével jelenik meg és nyilvánul meg a szolgáló vezetés, ami egyúttal függő és független változó is, és mint független változó, a modell további elemeire hat, és befolyásolja a szervezeti folyamatokat, melyek aztán vissza-visszahatnak (lásd 2. sz. ábra).

Az etikus vezetés elméletcsoport a pozitív érzelmek jelentőségén túl a vezető személyének etikusságát tartja fontosnak. A különböző típusú elméletek eltérően értelmezik az etikusság fogalmát, azonban közös ezen elméletek gondolatmenetében az, hogy a vezető a vezetéssel egyfajta szolgáltatást teljesít – önmaga, mások, vagy e két fél együttes érdekeinek előtérbe helyezésével. A vezető kiegyensúlyozottságán túl mindennek okán nagyon fontos, hogy képes legyen másokat tisztelni, és úgy viselkedni, ahogyan azt másoktól elvárja, és úgy, ahogy szeretné, ha mások vele viselkednének.

2. ábra: A szolgáló vezetés modellje (Russel és Stone, 2002)



II.3.4.1.5. A REZILIENS VEZETÉS ELMÉLETE

A vezetői státuszhoz kapcsolódóan számos olyan helyzet adódik, ami megkérdőjelezi az egyén értékességét, alkalmasságát, megfelelőségét, ezért vezetői szerepben különös jelentőséget kap a lelki ellenálló képesség, azaz a reziliencia. A reziliens egyén az élet különböző csapásai ellenére is képes kiegyensúlyozott maradni (Rutter, 1990).

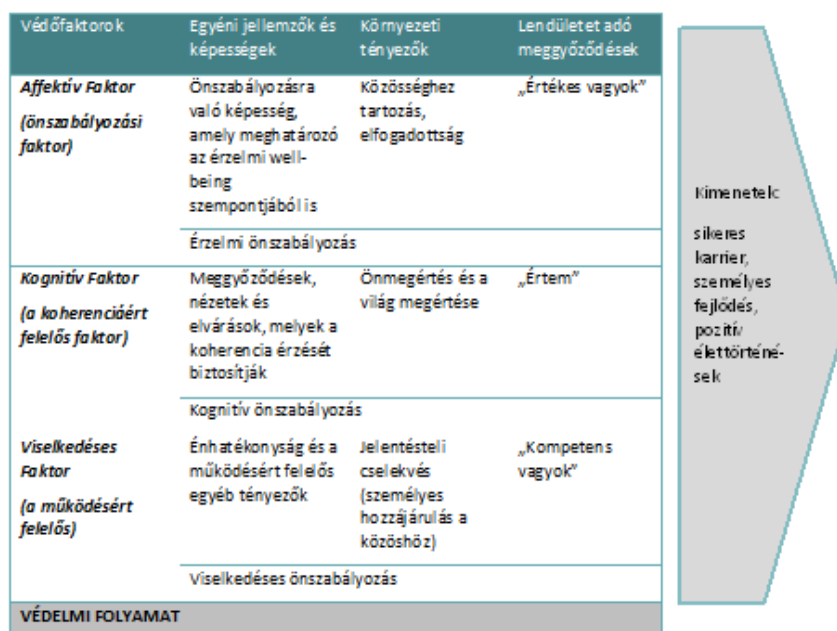
Maga a vezetői státusz számtalan nehéz szituációt rejt magában, amikor a vezetőnek dönteni, kockáztatnia kell, és ebben bizony benne van a bukás lehetősége. A reziliencia egy dinamikus folyamat (Luthar, Cicchetti és Becker, 2000), működésének alapja a humán adaptációs rendszer, ami magában foglalja az önszabályozásra való képességet, a másokhoz való kötődést, és a környezeti tényezőkkel történő megküzdésre való vágyat és motivációt (Masten, 2001). Azok a tényezők, amelyek a rezilienciát megalapozzák, lényegében a személyiség védőfaktorai. A reziliencia magában foglalja a stresszes helyzetekhez való sikeres alkalmazkodás képességét (Rutter, 1985). Richardson (2002) szerint a reziliencia egy olyan alapvető erő és motiváció, ami abban segíti az egyént, hogy a nehéz és zavaros helyzetekből is tudjon tanulni, fejlődni. Richardson szerint létezik egy úgynevezett bio-pszicho-spirituális homeosztázis, ami olyan döntések meghozatalához és olyan választásokhoz segíti hozzá az egyént, amelyek révén fejlődni tud, több tudásra tud szert tenni, miközben fejleszti önismeretét és a rezilienciára való készségét. Ez lényegében a reziliencia kognitív aspektusa. A reziliencia érzelmi alapú elmélete Frederikson (2001) nevéhez fűződik. Elgondolása szerint a pozitív érzelmek szorosan kapcsolódnak a rezilienciához, hiszen gazdagítják az egyén eszköztárát és személyes kapacitását. Maga a reziliencia King és Rothstein (2010) szerint egy multidimenzionális struktúraként értelmezhető, melynek személyes, interperszonális és környezeti elemei egyaránt vannak. Szerintük egy reziliens vezetőnek meghatározott érzelmi, kognitív és viselkedési jellemzői vannak. A rezilienciát tekinthetjük az egyén egyik jellemzőjének, de ugyanígy tekinthetjük

neurobiológiai és pszichoszociális folyamatok összességének, amelyek révén az egyén képessé válik arra, hogy csökkentse az őt érő potenciálisan negatív tényezők hatását (King és Rothstein, 2010).

A reziliencia szempontjából az egyént próbára tevő eseményeknek van leginkább jelentősége, mely eseményeket hívhatjuk krízisnek, fordulópontnak, életeseménynek, stresszhelyzetnek. A közös ezekben az élményekben az, hogy az egyén alkalmasságát, megfelelőségét megkérdőjelezi. Rutter (1990) szerint az ilyen életesemények az egyén készségeinek fejlődését, a negatív élettörténetek láncolatának megszakadását, az énhatékonyság fejlődését és az új lehetőségekre való nyitottságot eredményezik. E folyamatok következményeként az egyén tényleges cselekvéseket hajt végre, a személyisége transzformatív fejlődésen esik át, és megerősödik az identitása és az önmagába vetett hite. Mindennek eredményeként az egyén tisztába kerül saját értékeivel, céljaival is. Fontos jellemzője továbbá ezeknek az életeseményeknek, hogy ezeken túljutva az egyén a történeteknek jelentést tulajdonít, értelmezi mindazt, amin átesett, és próbálja megtalálni az életesemények kialakulásának okát, valamint az összefüggéseket. Az értelem és a jelentés keresése a történetek, a múlt, a jelen és a jövő között még inkább fokozza az egyén önismeretének és önfejlesztésének lehetőségeit (Coutu, 2002).

A reziliencia önszabályozási modellje (King és Rothstein, 2010) szerint a reziliencia affektív, kognitív és viselkedéses elemekből épül fel. A szerzők lényegi empirikus kutatás hiányában a szakirodalomra (King, Brown és Smith, 2003; Masten, 2001) alapozva megállapították, hogy a reziliencia összetevői – azaz az érzelmek szabályozása, az énhatékonyság, a társas támasz, a pozitív énkép, az értelmes és jelentésteli élet tudata – lényegében három csoportba sorolhatók: affektív, kognitív és viselkedéses faktorok, melyre alapozva egy integratív modellt dolgoztak ki. A modell leírja a reziliencia kulcsfontosságú elemeit, rávilágít a védőfaktorok három típusára és bemutatja a reziliencia fő folyamatait. A modell szerint a védőfaktoroknak három típusa van: affektív (önszabályozási) faktorok, kognitív (a koherenciáért felelős) faktorok, viselkedéses (a működésért felelős) faktorok (3. sz. ábra).

3. ábra: A reziliencia önszabályozási modellje (King és Rothstein, 2010)



A modell szerint az érzések, a gondolatok és a cselekvések egyaránt részei a rezilienciának. Mind az érzelmi, mind a kognitív, mind a cselekvéses faktornak van egy egyéni és egy környezeti aspektusa, aminek megfelelően az érzelmi faktor magában foglalja azt az önszabályozási képességet, ami az érzelmi well-being szempontjából is szükséges és meghatározó, valamint a társas hovatartozás és

elfogadottság tényezőjét. A kognitív faktor egyéni aspektusát olyan elemek adják, amelyek a koherencia létrehozásához szükségesek: a meggyőződések, a látásmód, az elvárások; a környezeti tényezők pedig az önmegértést és az egyén helyét a világban írják le. A viselkedéses elemek a működés szempontjából kulcsfontosságúak, és olyan elemeket tartalmaznak, mint az énhatékonyság, problémamegoldás, célmegfogalmazás és célélérés (egyéni elemek) vagy a jelentésteli cselekvés (környezeti elem). Ezen három faktor mindegyikével összefügg az egyén önszabályozási képessége, ami lényegében meghatározza a reziliencia mértékét. A reziliencia része több különböző, az adaptációt segítő mechanizmus, mely folyamatok segítik az egyént az alkalmazkodásban – még kihívást jelentő szituációk esetén is. A figyelem, az érzelmek és a viselkedés szabályozásának képessége a sikeres emberek jellemzője, továbbá az önszabályozási folyamatok segítik az egyént a negatív érzelmek és gondolatok kontrollálásában, a célokhoz való rugalmas alkalmazkodásban, a különböző élethelyzetek menedzselésében, azaz annak megállapításában, melyek azok a szituációk, amelyekben az egyénnek érdemes harcolnia, és melyek azok, amelyekben jobb, ha enged.

Sonnenfeld és Ward (2008) szerint a kiváló vezetők három területen teljesítenek nagyon jól: képesek kritikusan értékelni saját erősségeiket és gyengeségeiket; megfelelően azonosítanak be helyzeteket; képesek újraértelmezni a kudarcokat és a veszteségeket. Ezek a jellemzők pontosan rímelnek a reziliencia önszabályozási modelljének elemeire, mind az érzelmi, mind a kognitív, mind a viselkedéses tényezők vonatkozásában. És bár a szerzők kifejezetten vezetőkről írnak, tény az, hogy a reziliencia mindenkinél hasonló módon megnyilvánulhat, és a reziliencia jelenléte nem feltétlenül a vezetői léttel függ össze.

A reziliencia a vezetők esetében inkább egy kritikus és kulcsfontosságú tulajdonsággá válik azáltal, hogy vezetői szerepben az egyén fokozottan ki van téve a különféle stresszhatásoknak. A stressz klasszikus modellje Selye János (1976; 1978) nevéhez fűződik. A stresszhelyzetekre általánosságban jellemző, hogy a szervezet nem specifikus reakcióját váltják ki azáltal, hogy kibillentik az egyént az eredeti egyensúlyi állapotából, és valamilyen módon alkalmazkodásra kényszerítik. Selye (1976) szerint a stressz nem feltétlenül ártalmas, ugyanis fejlesztő és ösztönző jelleggel is bír az egyénre. A stressz teljes hiánya enerváltságot, lelassulást, unalmat okozna, túltengése irracionális reakciókat, és végső esetben betegséget eredményez. Bizonyos mértékű stresszre tehát lényegében szükségünk van, azonban az, hogy ez a stressz milyen mértékű lehet, összefügg az egyén ellenálló képességével, rezilienciájával.

A statikus modern vezetélméletek üzenete összességében, hogy a vezető szerepe nemcsak a vezető és a beosztottak közötti haszonelvű tranzakcióról szól, hanem a vezetés folyamata lényegében egy transzformáció, aminek kulcsa, hogy a vezető feltárva a beosztottak belső motivációit, eléri, hogy azok valódi belső elköteleződéssel dolgoznak. Az új típusú statikus elméletek egy része szerint a vezetés egy szolgálat, és az új típusú vezető egyfajta példaszemély kell, hogy legyen az emberei számára, aki mellett elköteleződnek, és akit követni, utánózni akarnak. Fontos, hogy tudjon víziót mutatni, amely mellett a dolgozók valódi elköteleződése megy végbe azáltal, hogy megtalálják a vízióban saját személyes motivációikat. A vezető csak akkor tud hatással lenni beosztottaira, ha vezetői mivoltával ténylegesen azonosulva, autentikusan funkcionál, és megnyilvánulásai során az etikus vezetés alapvetéseinek megfelelően jár el. Mindezek fölött a kihívások okán rendkívül fontos a vezető lelki ellenálló képessége, azaz a reziliencia, amely nem nélkülözhető a modern kor elvárásainak menedzseléséhez.

A modern statikus vezetélméletek a pozitív érzelmek és a belső motiváció, valamint a személyesség szerepét és jelentőségét hangsúlyozzák a vezetésben, nem háttérbe szorítva ezzel a vezetés feladatjellegű (hard) összetevőit. A vezetés feladatorientált összetevőit inkább kiegészítve, a hagyományos vezetési koncepciót integrálva, de azon túllépve próbálják ezen elméletek megragadni a hatékony vezetés kulcsát. Az elnevezéssel összefüggésben a különböző modern statikus elméletek mást tekintenek a vezetés fókuszának, de lényegében ezen elméletek mindegyike hasonlóan hangsúlyoz: a vezető személyének fontosságát, a belső motiváció megtalálásának fontosságát a

munkában és az alkalmazkodni tudást a modern kor kihívásaihoz. A modern statikus elméleteket összefoglalóan mutatja be a 4. sz. táblázat.

4. táblázat: Az új típusú vezetési koncepció statikus elméletei

Az elmélet neve	Fő szerzők	Az elmélet fő üzenete	Az elmélet által leírt vezetői kép
Karizmatikus vezetési elmélet	House, 1976; House és Jacobsen, 2001	A karizmatikus egyén legfőbb jellemzője az a kivételes erő és hatás, amit más emberekre gyakorolni képes, és aminek köszönhetően mások példásnak, egyedinek, követendőnek látják.	A karizmatikus vezető legfőbb erénye, hogy személyes tulajdonságaival éri el azt, hogy a vezetettek követni akarják őt. Képes rájuk hatást gyakorolni, „vinni” őket magával, mert személyes tulajdonságainak köszönhetően akkora húzóerővel bír, hogy ezt különösebb erőfeszítés nélkül meg tudja tenni.
Transzformáló vezetési elmélet	Anderson, 1992; Bono és Judge, 2004; Burns, 1978; Kouzes és Posner, 1987	A vezetésnek túl kell lépni a vezető-beosztott kapcsolat pusztá cserekapcsolati értelmezésén.	A hatékony vezető fő jellemzője, hogy a cserekapcsolat fenntartásán túl jellemzi őt a karizma, a dolgozók valódi inspirálására való hajlandóság és képesség, az intellektuális serkentés és az egyéni figyelem.
Autentikus vezetési elmélet	Avolio és Gardner, 2005; Luthans és Avolio, 2003; Walumbwa és Mtsai, 2008	Az autentikusság belső egységre utal a gondolatok, az érzelmek, az akarat és a hit kontextusában, mely megalapozza, hogy az egyén valós énjének megfelelően nyilvánuljon meg, és ezáltal hiteles legyen	A kiegyensúlyozott, önmagát ismerő és felvállaló vezető az, aki hatékony tud lenni a modern kor diktálta változások és a bizonytalanság kereszttüzében.
Etikus vezetés elméletei	Ciulla, 1998; Russel és Stone, 2002	Az etikus vezetés fogalma azokon az értékeken és erkölcsökön alapul, amelyeket egy egyén vagy egy társadalom kívánatosnak és követendőnek tart. Az etikusság egyrészt tulajdonság, másrészt viselkedéses megnyilvánulás.	Az etikus vezető a jó vezető. A vezető viselkedéses megnyilvánulásának és a viselkedéses megnyilvánulás következményének etikusságától függ, mennyire etikus a vezető.
Reziliens vezetési elmélete	King és Rothstein, 2010; Luthar, Cicchetti és Becker, 2000; Rutter, 1990	A reziliens (magas lelki ellenálló képességgel bíró) egyén az élet különböző csapásai ellenére is képes kiegyensúlyozott maradni. A reziliencia szempontjából az egyént próbára tevő eseményeknek van leginkább jelentősége.	A hatékony vezető lelki ellenálló képessége (rezilienciája) magas; tudja kezelni a kockázatos helyzeteket, amelyekben magas a bizonytalanság, és benne van az esetleges bukás lehetősége is.

Ezen kulcsfontosságú elméleteken túllépve a továbbiakban azokat az elméleteket helyezzük fókuszba, amelyek a vezetővé válás folyamatát egy élethosszig tartó folyamatos érésnek tekintik, mely érés során végbemenő fejlődési folyamatra akkor is szükség van, ha az egyén nem lesz vezető. Ezek az úgynevezett dinamikus elméletek jellemzően hivatkoznak a statikus elméletek fogalmaira, mintegy alapul veszik azokat. A dinamikus elméletek szerint az ember élete során folyamatosan fejlődik, és e fokozatos és folyamatos érés révén válhat az idő előre haladásával egyre érettebbé,

mentális komplexitását tekintve egyre összetettebbé. Ezek az elméletek a vezetői szerepet egy rövidebb vagy hosszabb ideig tartó, de múltó állapotként fogják föl, és azt vallják, hogy az általuk fókuszba helyezett érési folyamatra akkor is szükség van, ha az egyén „csupán” értelmes és termékeny életre vágyik, de nem lesz vezető. Ha azonban jelen korunk e dolgozat első fejezetében bemutatott környezeti jellemzőit figyelembe vesszük, nyilvánvaló, hogy vezetői pozícióba kerülve az érettség szerepe és jelentősége még inkább megnő. Az új típusú dinamikus vezetési modellek a vezetővé válást egy folyamatként fogják fel, melynek alapja a fejlődés. Azért hívjuk ezeket az elméleteket dinamikusnak, mert a folyamatos fejlődés okán folyamatos változást feltételeznek.

II.3.4.2. AZ ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSI KONCEPCIÓ DINAMIKUS ELMÉLETEI: AHOL A VEZETÉSI ÉS A FEJLŐDÉSI MODELLEK TALÁLKOZNAK

Az új típusú vezetési koncepció dinamikus elméletei olyan konstruktív fejlődéseméleti alapú modellek, amelyek a vezetővé érést egy fejlődési folyamatként fogják fel, ami lényegében a felnőtt fejlődés részének tekinthető. A fejlődéseméleti értelmezési keret igen sokáig abból indult ki, hogy az ember fejlődése a serdülőkor elhagyásával megáll, és ezt az időszakot egy meglehetősen hosszú stagnálás, majd azt követően leépülés követi. Mindössze kb. 30 éve, hogy a „felnőttkori fejlődés” fogalma megjelent a szakirodalomban, új tereket nyitva további kutatásokhoz és mindenekelőtt a vezetővé fejlődés folyamatának megértéséhez. A felnőttkori fejlődés elméletei a vezetővé fejlődés folyamatának értelmezésében is termékenynek bizonyultak, leginkább azért, mert úgy tűnik, mindazon tulajdonságok, amelyeknek fejlesztését a vezetés szakértői javasolják a hatékony vezetővé válni akarók számára, nagyban átfednek azokkal a tulajdonságokkal, amelyek a fejlődépszichológusok szerint a termékeny és produktív élet kivitelezéséhez szükségesek (Allen és Wergin, 2009). Ezen elméletek szerint a vezetés tehát nem egy szerep, hanem a természetes emberi fejlődés egy állomása, amely bizonyos ideig tart, majd akár meg is szűnhet. Az ember életének bizonyos szakaszaiban vezető lehet, de ez nem egy végleges vagy meg nem változtatható állapot, hiszen lehet, hogy élete egy következő szakaszában nem lesz vezető. Viszont arra az érettségi szintre, ami a hatékony vezetés záloga lehet, akkor is szüksége van, ha „csupán” az élet értelmes megélését tűzi ki célul. A konstruktív fejlődéseméleti gondolatmenet hozadéka a vezetési elméletek számára igen jelentős, tekintve, hogy egy olyan egységes gondolatmenethez igazodnak ezek az elméletek, amelyek szerint a vezetővé fejlődés folyamata egy konstrukció. Bár sok olyan szerző (pl. Kuhnert és Lewis, 1987; Zaleznik, 1992; Avolio, 2005) van, aki a felnőtt fejlődés egy-egy aspektusát kapcsolta a vezetővé fejlődés folyamatához, számunkra mégis inkább azok az elméletek a meghatározók, amelyek a felnőtt fejlődés és a vezetővé fejlődés folyamata közötti többszörös kapcsolódásról számolnak be. Az alábbiakban ezen elméletek bemutatása következik, különös hangsúlyt helyezve a konstruktív fejlődési alapú elméletekre, melyekből aztán a vezetővé érés azon elméletei is kifarrtak, amelyek a mentális komplexitás fejlődését tekintik a vezetővé érési folyamat meghatározójának.

II.3.4.2.1. A VEZETŐVÉ VÁLÁS MINT ÁLTALÁNOS ÉRÉSI FOLYAMAT

Erikson (1968; 1980) elméletének meghatározó sajátossága az a gondolat, hogy a fejlődés nemcsak hogy nem áll meg a serdülőkor befejeződésével, hanem egy egész életen át tartó folyamatként fogható fel. Ő maga közvetlenül nem vont le megállapításokat a vezetők fejlődésére vonatkozóan, gondolatmenete mégis fontos számunkra, mert olyan alapelveket tartalmaz, amelyek a vezetővé fejlődés folyamatának megértését is segítik.

Szerinte maga a teljes felnőttkor egy fejlődési folyamat, mely során az én egyre összetettebbé válhat, és egyre magasabb életminőségre tehet szert. A felnőttkor lényegében három alszakaszból áll, és mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az, hogy a megfelelő életminőség az egyénnek három krízishelyzettel kell megküzdenie. A felnőttkor első fázisa a korai felnőttkor (18-40 év), amit a középső felnőttkor követ 41-65 éves kor között, majd a késő felnőttkor 66 éves kor után. A korai felnőttkor napjainkban igencsak kitolódhat, hiszen nem ritka, hogy 18 éves kora körül az egyén még a serdülőkor problémáival küzd (*identitás vs. szerepkonfúzió*). A fiatal felnőttkor kezdetével az egyén az *intimitás vs. izoláció* dilemmáival szembesül, amit ha sikeresen megold, léphet tovább a fejlődés következő

fázisába, a középső felnőttkorba, melyet az *alkotóképesség* vs. *stagnálás* krízise jellemez. Ezt sikeresen megoldva léphet az egyén az utolsó életszakaszba az *énintegritás* vs. *kétségbeesés* krízisével jellemezhető késő felnőttkorba. A fiatal felnőttkor során Erikson szerint a legfőbb életfeladat, hogy az egyén kiegyensúlyozott és bensőséges kapcsolatokra tegyen szert mind a magánéletében, mind a tágabb környezetét tekintve. A középső felnőttkor legfőbb hozadéka az alkotóképesség lehet, ami produktivitást jelent mind a magánéletben, mind a munkában, melyet az egyén gyermekek nevelésére, értelmes munka végzésére kapacitálható energiákkal tehet teljessé. A késő felnőttkor (időskor) legnagyobb eredménye az éníntegritás elérése lehet, amit akkor él meg az egyén, ha azt érzi, a megelőző életszakaszokban ki tudott teljesedni. Ellenkező esetben a kétségbeesés áldozatává válik (Erikson, 1980).

Levinson (1986) elmélete több ponton hasonlít Erikson (1980) elgondolásához, mindenekelőtt például abban, hogy az élet előre haladását és az ember fejlődését egymásra épülő szakaszok kontextusában értelmezi. Elgondolása szerint valamennyi szakasz sajátos bio-pszicho-szociális jellemzőkkel írható le, és mindegyik szakasznak megvannak a maga sajátos jellemzői. A szakaszváltások az egyén életében kisebb vagy nagyobb fordulatot hoznak, és a szakaszok részben átfedésben vannak. Az első szakasz a „*Felnőttkor előtti időszak*”, ami lényegében az élet első kb. 22 évét jelenti, melyek során az egyén a csecsemő és gyermekkoron át eljut a serdülőkorig, majd átvészelve azt, elkezd egy minden addiginál függetlenebb és felelősebb életszakaszt, a felnőttkort. A 17-22. életév között az egyén egy átmeneti időszakba kerül, ami a „*Fiatal felnőtt átmenet*” elnevezést kapta. Ezekben az években zárul le a „*Felnőttkor előtti időszak*”, és kezdődik el a „*Fiatal felnőttkor*”. Mivel ez egy köztes időszak, sem a korábbi, sem a későbbi szakasz jegyeit nem hordozza kizárólagosan, hanem azok valamiféle átmenete jellemzi ezt az időszakot. A legtöbb, amit ebben a fázisban a bimbózó fiatal felnőtt tehet saját önállósodása érdekében, az a kapcsolatok építése, ami lényegében a családi kapcsolatok hatásának mérséklését jelenti szemben a családon kívüli kapcsolatokkal, melyek egyre nagyobb hangsúlyt kell, hogy kapjanak az egyén életében. Ennek az átmeneti fázisnak az elérése leginkább azt jelzi, hogy az egyén elérte azt a fejlettségi szintet, amit gyermekként elérhet. Innen lép át egy teljesen új életfázisba, ahol már egészen más kihívásokkal szembesül, és az érésnek egészen más kritériumai lesznek. Ez az időszak a „*Fiatal felnőttkor*” elnevezést kapta, és 17-45 éves kor között zajlik le. Ez az az életszakasz, amit a legtöbb energia és a legtöbb lehetőség jellemez. Fizikailag a legtöbb életerővel 20 és 30 éves kor között rendelkezik az egyén. Társas és pszichológiai értelemben is újat hoz ez az időszak tekintettel arra, hogy az egyén ekkor tudja kiteljesíteni fiatalkori ambícióit és megteremteni saját lehetőségeit a felnőtt életben, valamint a gyermeknemzés és -nevelés időszaka is ez. Lényegében ekkor tesz szert az egyén egyfajta szenior pozícióra a felnőtt világban. Ebben az időszakban van leginkább esély a szerelemmel, a szexualitással, a családi élettel való elégedettségre, de persze számtalan konfliktusra is esélyt teremt ez az időszak. Ilyen például a munka és a magánélet közötti egyensúly megtalálásának nehézsége, az életfeltételek alapvető jellemzőinek (házasság, család, munka, életmód) meghozatalával kapcsolatos nyomás. A „*Fiatal felnőttkor*” időszakára jellemző leginkább az, hogy az egyén belső vágyai és ambíciói éppoly markáns nyomást gyakorolnak rá, mint a család, a kisebb-nagyobb közösségek vagy a társadalom által közvetített elvárások. Az „*Életközépi átmenet*” 40-45 éves kor között zajlik le. Az „*Életközépi átmenet*” köti össze a fiatal felnőttkori időszakot a középső felnőttkori fázissal. Ebben a fázisban változások folyamata indul el, ami az önállósodás új dimenzióinak nyit teret. Minél nagyobb mértékben van erre lehetőség, az egyén annál kiegyensúlyozottabb, reflektívabb és értelmesebb lesz, valamint annál kevésbé lesz rá jellemző, hogy a belső kényszerek vagy a külső nyomás okozta frusztráció hatására zsarnokoskodjon másokkal. Ez az időszak meghatározó abból a szempontból is, mennyire lesz az egyén kiegyensúlyozott önmagával és másokkal. Ha ez az életszakasz sikertelenül alakul, a középszerűség és a stagnálás fog eluralkodni az egyén életén. A „*Középső felnőttkor*” időszaka 40-65 éves korra esik, melynek fontos jellemzője a biológiai kapacitás romlása, miközben összességében az egyén élete kiegyensúlyozott, energetizáló és szociális téren is kielégítő. Ez az az időszak (leginkább 40-50 éves kor között) továbbá, amikor az egyén saját foglalkozási területének szakértőjévé válik. Felelős már sok esetben nemcsak a saját, hanem mások munkájáért is, valamint a

nála fiatalabb generációk fejlesztéséért. Az ezt követő időszakok már az időskort, a késő felnőttkort jelentik, ide tartozik a „Késő felnőttkori átmenet” és a „Késő felnőttkor”, melyeket jelen írásban nem részletezünk.

Erikson és Levinson gondolatmenete az emberi fejlődés szempontjából igen hasonló, kivéve azt, hogy míg Erikson szerint az egyes szakaszok egymásra épülnek, és az előző szakasz krízisének sikeres feloldásától függ az, hogy az egyén a következő fázisba léphet-e, addig Levinson szerint a sorrend nem annyira lényeges, mint inkább az, hogy mindegyik életfázist a maga sajátosságaival lehet jellemezni, és ilyen értelemben minden életfázis különleges.

Erikson és Levinson koncepciója a vezetővé fejlődés folyamatának értelmezése kapcsán több szempontból is fontos. Egyrészt azért, mert az, hogy az egyén éppen melyik fejlődési fázisban tart, meghatározza, hogy a vezetővé fejlődés aktuális kihívásaira miként reagál. Másrészt értelmez ugyanis egy problémát egy olyan vezető, aki a „Belépés a felnőtt világba” életszakaszban tart, mint az, aki ezen már régen túljutott, és aktuálisan a „Korai felnőttkor csúcspontja” életszakasz sajátos kihívásait próbálja menedzselni. Az sem elhanyagolható továbbá, hogy az egyén esetlegesen megakadt-e valamelyik életszakaszban, és ha igen, akkor melyikben. Az életszakasz jellemzőitől függ ugyanis, hogy egy megakadás esetén hogyan lehet az egyént az aktuális nehézségeken átlendíteni. Fejlődési fázistól függően tehát más az egyén világlátása és -értelmezése, az, hogy korábban milyen élményeket és tapasztalatokat szerzett, meghatározza, miként tud megküzdeni az aktuális életfázis kínálta feladatokkal.

II.3.4.2.2. A VEZETŐVÉ VÁLÁS MINT KOGNITÍV ÉRÉSI FOLYAMAT

Baltes (1987) elgondolása szerint az emberi kiteljesedés kulcsa a kognitív fejlődésben rejlik. Elgondolása szerint az emberi fejlődés lényegét jelentő kognitív kibontakozás egy élethosszig tartó folyamat, mely folyamatot minden életfázisban más-más sajátosságok jellemzik. Az elmélet fókuszkérdése, hogy az egyén miként tud alkalmazkodni a különböző életszakaszok jellegzetes kihívásaihoz, és ezáltal miként tud fejlődni. Ez az elgondolás mindenekelőtt azért hordoz értékes lehetőségeket a vezetés folyamatának megértése szempontjából is, mert mindazon hatások, amelyek általánosságban befolyásolják az ember fejlődésének folyamatát, meghatározóak a vezetővé fejlődés szempontjából is.

Baltes, Staudinger és Lindenberg (1999) szerint a fejlődés lényege abban áll, hogy az egyén miként tud megküzdeni az aktuális életszakasz jellemző kihívásokkal. A fejlődés az ő értelmezésükben egyfajta alkalmazkodási kapacitás, ami azt mutatja, hogy a kihívásokra adott válaszul az egyén mennyit tud változni. Az, hogy a különféle krízisek miként hatnak az egyénre, leginkább attól függ, az egyén mely életszakaszban tart éppen. A fiatal felnőttkorig ugyanis a kihívásokkal való megküzdés képessége leginkább evolúciós alapú, később azonban egyre nagyobb jelentőségre tesznek szert a kulturális eredetű tényezők, úgy, mint a kognitív kapacitás, a motiváció, a szocializációs stratégiák, vagy a környezeti erőforrások (például gazdasági rendszerek, orvosi ellátás) elérhetősége. Baltes, Staudinger és Lindenberg (1999) szerint az tény, hogy az emberek nem egyformán férnek hozzá ezekhez a forrásokhoz, és a hatékony felnőtt fejlődés leginkább attól függ, hogy ezen források elérését az egyén miként tudja önmaga számára optimalizálni, és miként tudja ezeket használni saját helyzetének alakítására. Baltes (1987) koncepcióját leginkább a transzformáló vezetéselmélet képviselői használták fel a vezetők fejlődési folyamatának értelmezéséhez. Avolio és Gibbons (1989) például azonosították azokat a tényezőket, amelyek mint előzmény meghatározóak a transzformáló vezető fejlődése szempontjából (Allen és Wergin, 2009 nyomán):

- A vezetők jellemzően olyan családokból származnak, ahol magasak az elvárások a gyermekkel szemben. Az ilyen családok gyermekeiket már korán felelősséggel ruházzák fel és elvárják tőlük, hogy az élet különböző területein jeleskedjenek.
- A magas elvárások mellett ezek a családok biztosítják a gyermeknek azokat az erőforrásokat, amelyekre szükségük van a kiváló teljesítmény elérése érdekében.

- A vezető sikeressége szempontjából fontos, hogy megfelelően kezelje érzelmeit, érzéseit, főként, amikor olyan helyzetbe kerül, ami a konfliktus vagy a csatlódás lehetőségét rejt magában. Ezt a vezetőnek meg kell tanulni, ha lehet már fiatal korban, de ha erre nincs lehetősége, akkor idővel mindenképp.
- A vezetőben mindig ott az önfejlesztés vágya, azért próbál ki többféle pozíciót, többféle munkahelyet.
- A vezető számára a személyiségfejlesztés az elsődleges életfeladatok egyike.
- A vezetők minden tapasztalatot tanulási tapasztalatként fognak fel, éppen ezért erős ösztönzést éreznek arra, hogy tudatosan reflektáljanak megélt élményeikre.

A vezetővé fejlődés folyamatának értelmezése szempontjából fontos, hogy ez az elméleti megközelítés a fejlődés természetes folyamatának erejét hangsúlyozza, mely még hatékonyabbá tehető, ha az egyén tudatosan éli meg élményeit mintegy analizálva önmagát, ezzel ugyanis növeli saját önismeretét és önmegértését. Fontos továbbá, hogy ez a megközelítés abban hisz, vezetővé fejlődni nem lehet egyetlen pillanat vagy egyetlen életesemény (például egy sikeresen teljesített projekt vagy egy kinevezés) révén. Vezetővé fejlődni egy életen át tartó folyamaton keresztül lehet, mely folyamat szakaszokra bontható, és mindegyik szakasz más-más jellemzőkkel írható le. „Ha ezen a szemüvegen keresztül értelmezzük, akkor az élet maga egy vezetővé fejlődési lehetőség. Az életünk lényegében egy tanterem, ahol, ha segítünk másokat abban, hogy ezt észrevegyék, az már maga egy fejlődési lehetőség. „És ami még nagyon fontos, az a tanulás szeretete. A kíváncsi elme szeret tanulni, és nyitott az új élmények szerzésére, a tudás és a gondolkodás újszerű útjaira. A tanulás szeretete talán a vezetővé fejlődés legfontosabb attribútuma.” (Allen és Wergin, 2009, 7. oldal).

II.3.4.2.3. A VEZETŐVÉ VÁLÁS MINT TÁRSAS-KOGNITÍV ÉRÉSI FOLYAMAT

A társas-kognitív elmélet értelmezésének lényege, hogy a jelenségeket és a folyamatokat három tényező interakciójára vezeti vissza, és a közöttük lévő kapcsolat dinamikájának fontosságát hangsúlyozza. A három elem a) az egyén társas kogníciói; b) az egyén viselkedése; c) a társas környezet, mely elemek egyenrangú tényezőkként funkcionálnak. Mindegyik hat mindegyikre, bármelyik lehet ok és okozat egyaránt.

Ha a vezetést ezen elméleti koncepción keresztül kívánjuk értelmezni, nyilvánvalóan meg kell értenünk a három tényező jelentőségét, melyek ez esetben: a) a vezető viselkedéses megnyilvánulásai; b) az aktuális vezetési szituáció jellemzői; c) a vezető társas kogníciói. Az emberek az önszabályozási folyamatokon keresztül képesek irányítani gondolataikat, érzelmeiket, motivációikat, megnyilvánulásaikat. Ezáltal az egyén kontrollt gyakorol önmaga fölött, és célirányosan cselekszik saját érdekeit is szem előtt tartva, miközben nem hanyagolja el a környezeti tényezőket sem.

A „társas kogníció” fogalma lefedi mindazon kognitív folyamatokat és struktúrákat, amelyeken keresztül az egyén személyes jelentéssel ruhazza fel az eseményeket, terveket dolgoz ki, szabályozza motivációit, érzelmeit és interperszonális megnyilvánulásait (Cervone, 1991). A társas kogníció magában foglalja (1) azokat az észlelési folyamatokat, amelyek irányítják a figyelmet és az attribúciót; (2) a feladat sémáját (mely összefügg a tudással, a készségekkel és a képességekkel); (3) a személyes célokat; (4) a feladat-végrehajtási stratégiákat és terveket; (5) az énhatékonyságot, amit az egyén észlelt kapacitása határoz meg a motiváció, a kognitív folyamatok és az életesemények fölötti kontroll gyakorlására vonatkozóan (Bandura, 1977). Az összes tényező közül az énhatékonyság a legjelentősebb, ez ugyanis az összes többi tényezőre is hat.

Az énhatékonyság az egyén egyfajta hite abban, hogy képes lesz megfelelni bizonyos helyzetek követelményeinek, és a hit az énhatékonyságban az egyén fejlődési lehetőségei szempontjából is meghatározó. Az énhatékonyság alakulása tekintetében meghatározó a korábbi teljesítmény, az érzelmi kihívások, a közvetített elvárások és a potenciális megoldási módok. A vezető szerepe azért is különleges, mert közvetetten a beosztottak énhatékonyságának fejlődéséhez is hozzá tud járulni ezen tényezők megfelelő menedzselésén keresztül. A fenti tényezők a vezetővé fejlődés

folyamatának szempontjából is meghatározók, és a fejlődési folyamat hatékonysága tovább növelhető ezen tényezők tudatos alakításával (Bandura, 1997).

II.3.4.2.4. A VEZETŐVÉ VÁLÁS MINT KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSI FOLYAMAT

II.3.4.2.4.1. A KIINDULÁS: KOHLBERG ELMÉLETÉNEK ÉRTELMEZÉSE A VEZETÉSRE

Kohlberg elmélete konstruktív fejlődéseméleti szempontból egyszerűbb, mint a később bemutatásra kerülő elméletek, éppen ezért tekintjük ebből a szempontból alapelméletnek. Mert míg az utóbbiak az egyén fejlődésére helyezik a hangsúlyt, addig Kohlberg inkább csak a kognitív fejlődésre összpontosít, amit az erkölcsi fejlődésen keresztül világít meg. Gondolatai mindezzel együtt meghatározóak, és jelentős alapot nyújtottak a később bemutatásra kerülő elméletalkotók munkáihoz. Kohlberg (1969) az erkölcsi fejlődés hat szintjét különítette el. Az első két szint a fejlődés korai szakaszaihoz, a gyermekkorhoz kapcsolódik. A következő két szint (Kölcsönös interperszonális erkölcsi szint és Társadalmi rendszeren alapuló erkölcs) a kegan-i Dependens szintnek feleltethető meg. Az ötödik erkölcsi szint (Társadalmi szerződés, hasznosság és emberi jogok erkölce) a kegan-i Independens szintnek feleltethető meg, míg a hatodik (Egyetemes etikai elvek) szint részben az Independens szintnek felel meg, de már átível a kegan-i Inter-independens szintre. Az erkölcsi fejlődés szintjét korábbi kutatásokban a vezetés kapcsán leginkább az etikus döntések meghozatalával hozták összefüggésbe. Yukl (2002) eredményei szerint a magasabb erkölcsi fejlődési szinten lévő egyének nagyobb igénye van az etikus döntések meghozatalára, és ha az ilyen egyén vezető pozícióba kerül, akkor ő a beosztottait is erre biztatja.

Trevino (1986) modellje az erkölcsi fejlődési szint és az etikus/nem etikus döntések közötti összefüggések feltárását célozza meg. Trevino kibővítette Kohlberg modelljét (amely mindössze azt vette figyelembe, hogy az egyén miként gondolkodik az erkölcsi dilemmákkal kapcsolatban), ugyanis célul tűzte ki annak bejósolását is, mit tenne az egyén a felvázolt helyzetekben. A viselkedés bejósolásához szükségesnek tartotta figyelembe venni az énerő, a kontrollhely, a függés, a munkajellemzők és a szervezeti kultúra szerepét is. Az eredmények alapján Trevino azt állapította meg, hogy az erkölcsi fejlődési szint valószínűleg nem jó bejósolója a szervezeti erkölcsi alapú viselkedéseknek, ugyanis sok más faktor van még egy szervezeti működésben, ami szerepet játszhat abban, milyen döntést hoz az egyén, beleértve például a munka jellegét, a tréningeket és a képzést, vagy a csoportdinamika hatását.

II.3.4.2.4.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS FEJLŐDÉSI ELMÉLETÉNEK ÉRTELMEZÉSE A VEZETŐVÉ VÁLÁS FOLYAMATÁRA

Kegan (1982; 1994) a felnőtt fejlődés szintjeiként saját modelljében a harmadik, negyedik és ötödik szintet jelöli meg, melyek lényegében a Dependens (Dependent), az Independens (Independent) és az Inter-independens (Inter-independent) szinteket jelentik (ezeket más munkáiban Társas, Individuális és Individuális fölötti/Inter-individuális címkékkel jelöl). Az egyik szintről a másikra fejlődés lényegét a szubjektum-objektum viszonya írja le. Szubjektum minden, ami az egyén kognitív struktúrájába beágyazódott és annak része. Ez az egyén számára természetes, meg nem kérdőjelezhető. A szubjektumra az egyénnek nincs rálátása, ellentétben az objektummal, amit képes kívülről szemlélni, tárgyasítani, önmagától függetlenné tenni, és ezáltal megkérdőjelezni is. A Dependens szinten az egyén tisztában van azzal, hogy a szükségletek és a vonások énjének részei (objektum), ugyanakkor megkérdőjelezhetetlenül hisz abban, hogy énjének természetét elsősorban a fontos mások formálják (szubjektum). Az Independens szinten az egyén egy új rálátással bír társas kapcsolataira, objektumként kezeli azokat, és a szubjektum szerepét átveszi az a hit, hogy az én teljes mértékben autonóm, általa létrehozott. Az Inter-independens szinten az egyén már tudatos kontroll és reflexió révén objektummá válik. Az új szubjektivitás az abban való hit, hogy a független ént az egyéni identitásokkal való kapcsolat hozza létre.

A vezetés irodalmában Kegan modellje (1982) számos szerzőt inspirált. McCauley és mtsai (2006) Kegan elméletét kifejezetten a vezetői hatékonyság értelmezéséhez alkalmazták, és kutatásukban három kérdést vizsgáltak meg: a) befolyásolja-e az egyén mentális komplexitási szintje a vezetői

hatékonyságot; b) befolyásolja-e a beosztottak mentális komplexitási szintje a vezető értékelését; c) miként lehet olyan vezetőfejlesztési környezetet létrehozni, amely lehetővé teszi a vezető mentális komplexitásának fejlesztését. Kuhnert és Lewis (1987) a mentális komplexitás szintjének jelentőségét keresték a vezetés szempontjából, és ehhez – Bass (1985) teóriáját alapul véve – arra keresték a választ, van-e összefüggés a tranzakcionális és a transzformáló vezetői működés, illetve a mentális komplexitás szintje között. Azt feltételezték, hogy e két jellegzetes vezetői működés közötti különbség oka a mentális komplexitási szintben megmutatkozó sajátosságokban keresendő, azaz abban, hogy egy tranzakcionális vezető jelentésadási folyamata egészen másképp zajlik, mint egy transzformáló vezetőé. A tranzakcionális vezető jelentésadási folyamatában a hangsúly a kölcsönös támogatáson, az elvárásokon, a kötelezettségeken és a beosztottak jutalmazásán van. Ez a vezetői működés inkább a Dependens (Társas) mentális komplexitási szint jellemzőivel függ össze, amikor az egyén a másokkal való interakciókon és kapcsolatokon keresztül definiálja önmagát. Egy transzformáló vezető sokkal inkább saját értékrendszerére alapozza vezetői működését, és arra ösztönzi a beosztottakat, hogy ezt az értékrendszert tegyék magukévá. Ez a vezetői működés az Independens (Individuális) mentális komplexitási szint jellemzőivel függ össze inkább, az egyént az önálló, szabad identitástudat jellemzi. A tranzakcionális és transzformáló vezető között a delegálás mikéntjében is jelentős különbségek vannak: a Dependens szintet elérő tranzakcionális vezető jellemzően csoportcélokról, megosztott tudásról és lojalitásról beszél, amikor delegál. Ez a megközelítés persze bizonyos esetekben termékeny lehet, de az esetek nagyobb részében a beosztottak véleményének jogtalan befolyásolását célozza meg. Ezzel szemben a transzformáló vezető nagyobb ívű szervezeti célokról beszél, és abban segíti a beosztottakat, hogy a szervezeti célok sorában mindenki találja meg a maga számára értelmes célt, és önállóságra törekedve aktívan segítse a szervezeti célok elérését (Kuhnert, 1994).

Egy részletes és mély kutatás keretei között, melybe öt női vezetőt vont be, Spillet (1995) megállapította, hogy a Dependens vezető nehezen delegál, igyekszik elkerülni mások felelősségre vonását, egybehangzó véleményeket és tökéletes egyet értést vár a csoporttagoktól, mások panaszait személyes sértésként fogja fel, nehézsége van egyet nem értése kifejezésével, saját feletteseit bíráltnak, szakértőknek látja. Ezzel ellentétben az Independens vezető megvitatja a csoporttagokkal a teljesítményre vonatkozó elvárásokat, ezt követően pedig felelősséggel ruházza fel őket, értékeli a csoporttagok panaszait, kifejezi saját egyet nem értését, és feletteseit forrásokként észleli. Van Velsor és Drath (2004) érdekes eredménye, hogy a mentális komplexitási szinttől függően a vezető a vezetői szerep más-más aspektusát éli meg kihívásként. A Dependens szintű vezető számára igazi kihívást jelent egy rosszul meghatározott szerep, vagy az, ha a csoport tagjai hozzá képest seniorok. Kihívás számára az is, ha kisebbségi helyzetbe kerül a csoporton belül, vagy egy fölérendelt személlyel együtt kell vezetnie. Éppilyen problémás számára az is, hogy stresszes helyzetben hitelesen prezentálja magát, vagy hogy megtalálja az egyensúlyt a munkahelyi és a magánéleti elvárások kereszttüzében. Az Independens szinten lévő vezető számára az egyik legnagyobb kihívás a Dependens szinten lévő kollégák megértése, valamint az, hogy a saját önirányított szempontjait összhangba hozza a többiek szempontjaival. Harris (2005) a mentális komplexitási szint és a vezetői teljesítmény összefüggéseit vizsgálta 41 vezető bevonásával egy 360 fokos visszajelző eszköz segítségével. A mentális komplexitás szintje a nyolc dimenzió közül hét esetében jól bejósolta, milyen visszajelzést fog kapni a vezető a beosztottaktól, a kollégáktól vagy a felettesektől.

A legtöbb vezetési kutatás, ami Kegan modelljéből indult ki, a Dependens és az Independens szint közötti különbségek feltárását célozta meg. Ennek oka minden bizonnyal az a korábban bemutatott statisztikai eredmény, hogy az emberek nagyobb százaléka jut el a harmadik, a negyedik, vagy a kettő közötti átmeneti szintre, mint az ötödik kegan-i szintre (Inter-independens komplexitási szint). Kegan és Lahey (1984) szerint az Independens vezetőnek azért okozhat nehézséget az autoriter magatartás, mert számára saját aktuális identitása a prioritás, amit nem is hajlandó megkérdőjelezni. E gondolatmenetnek megfelelően az Inter-independens mentális komplexitási szinten lévő vezető az autoritást könnyebben gyakorolja azáltal, hogy mások fejlesztéséért felelősnek érzi magát. Azok a

vezetői modellek tehát, amelyek a közös vízió megfogalmazásának fontosságát hangsúlyozzák, valójában az Inter-independens mentális komplexitási szinten lévő vezetőt tekintik ideálisnak. Fontos ugyanakkor az is, hogy egy ilyen vezető frusztráló lehet az alacsonyabb komplexitási szinten lévő egyének számára, mert azok az emberek beosztottként azt várják a vezetőtől, hogy fogalmazza meg a víziót, az elvárásait, a célokat (Kegan, 1994). Kegan érvelése a folyamatos fejlődés fontosságára helyezi a hangsúlyt, tekintettel arra, hogy a nagy és egyre növekvő társadalmi és kulturális komplexitással az egyén csak akkor tudja tartani a tempót, és csak akkor tud megfelelni az elvárásoknak, ha folyamatosan fejlődik. A folyamatos fejlődés önmagunk állandó fejlesztésével és megújításával függ össze, ami csak akkor lehetséges, ha az egyén tudatosan szembesíti magát a kihívásokkal. Ez együtt jár az aktuális jelentésadási rendszer folyamatos megkérdőjelezésével, amivel kapcsolatban, ha dilemmák merülnek fel, változtatni kell. Ugyanakkor az egyénben szorongást kelt az aktuális – már ismert és biztonságot jelentő – jelentésadási rendszer megkérdőjelezése, megváltoztatása, ebből ered a „változási immunitás” („Immunity to change”, lásd: Kegan és Lahey, 2009). Ha azonban az egyén nem képes változni és továbbfejlődni az aktuális jelentésadási szintről, azt fogja megélni, hogy nem tudja értelmezni és kezelni a körülötte lévő és szélesebb tempóban változó világ hatásait. Azok az emberek, akik megragadnak a Kegan szerint legáltalánosabbnak tekintett harmadik, Dependens komplexitási szinten (a változást kerülő, követő, másokra számító gondolkodás), számtalan olyan élethelyzettel szembesülnek, amivel nem tudnak megküzdeni (Kegan, 1994). Az Independens komplexitási szinten az egyént az önirányító gondolkodás jellemzi, és az egyén igazi következetes vezető, problémamegoldó és önálló. Az ötödik, Inter-individuális komplexitási szinten az egyén meta-vezető, aki átkeretezéssel és az ellentmondások folyamatos kezelésével igazi problémamegoldóvá válik; kölcsönös függőségre törekszik.

Ha a jelen kor, a 21. század kihívásait vesszük figyelembe, kijelenthető, hogy a minél magasabb komplexitási szint tekinthető ideálisnak, ugyanis minél magasabb az egyén mentális komplexitási szintje, annál inkább tud alkalmazkodni jelen korunk sajátos kihívásaihoz (Branden, 1995). Tény azonban az is, hogy az aktuális feladatok, az aktuális pozíció, vagy egy aktuális élethelyzet függvényében változhat az ideálisnak tekinthető mentális komplexitási szint (Berger és Fitzgerald, 2002).

A dinamikus szervezeti változások révén az sem ritka, hogy megváltozik a mentális komplexitás ideális szintje az adott egyénre nézve, és ami a korábbi feltételek mellett előnyösnek bizonyult, az egy új feltételrendszer mellett túl magas vagy túl alacsony mentális komplexitási szintnek minősül, és akadályozza a sikeres alkalmazkodást. Például egy munkahelyváltás, egy új felettes, egy átszervezés, egy új stratégia bevezetése révén előállhat az a helyzet, hogy ami az addigi körülmények között ideális mentális komplexitási szintnek bizonyult, az az új elvárások okán nehezítő tényezővé lesz. Az egyén számára az is nehézséget okoz, ha az elvárások miatt magasabb, de az is, ha alacsonyabb komplexitási szintre van szükség, mint ami őt jellemzi. Az az egyén, akinek mentális komplexitása a harmadik (Társas) szinten van, de a negyedik (Individuális) szint elvárásaival szembesül, túlterheltséget, feszültséget és bizonytalanságot él át. A negyedik szint ugyanis nemcsak kiváló készségeket és az elvárásoknak való megfelelést teszi szükségessé, hanem azt is, hogy az egyén képes legyen választani a rendelkezésre álló opciók között. Márpedig ez egy harmadik szinten lévő egyénnek – aki inkább másokra szeret támaszkodni, és nem preferálja a változásokat – igazi frusztráló kihívás lehet. Egy negyedik (Individuális) szinten lévő egyén számára is frusztráló lehet, ha a helyzet ötödik (Individualitás fölötti/Inter-individuális) szintű komplexitást vár el, és az Individuális szinten lévő egyéntől elvárt, hogy több különböző szempontot mérlegeljen és rugalmas legyen. Az Individuális szinten lévő egyén mindig meg tudja magyarázni, milyen logika nyomán jutott az adott döntésre, elhatározásra, és frusztrálttá válik, ha valaki ezt megkérdőjelezi vagy elégtelennek tartja. Ilyen helyzetben hajlamos arra, hogy újabb alapokat keressen, amelyek alapot adhatnak új döntése meghozatalához, de azt már nem képes tudatosítani, hogy a megfelelő döntés meghozatala érdekében nem egy adott rendszerhez kellene ragaszkodni, hanem számba venni minél több rendszer szempontjait, és azok együttes figyelembe vételével dönteni. Az ilyen típusú emberek

nehezen vesznek figyelembe egyszerre több szempontot, egy külső szemlélő számára merevnek, szűk látókörűnek tűnhetnek (Berger és Fitzgerald, 2002).

Az a helyzet sem egyszerűbb, amikor a pozíció alacsonyabb komplexitási szintet vár el, mint ami az egyént jellemzi. ha például az egyén a negyedik komplexitási szinten van, de a pozíció a harmadikat várja el, az egyén korlátozva, kontrollálva, csalódottan érzi magát. Az egyén azt éli meg, hogy fölöslegesen ellenőrzik, valamint hogy nem kap lehetőséget arra, hogy maga hozzon döntéseket, melyekért felelősséget vállal és viseli a következményeket. Ilyen helyzetben az Individuális szinten lévő egyén pszichológiailag kiszáll a szituációból, és az élet más területein kezdi el keresni az érvényesülés lehetőségét. Az egyén úgy érzi, megrekedt, vagy akár vissza is csúszott az addig elért eredményekhez képest. Ha az Individuális szintű egyénnek Társas szintű vezetője van, a vezető az egyént engedetlennek, lázadónak, fegyelmezetlennek érzi, akinek nem tud eleget tenni, és nem tud megfelelni, mint vezető. Egy ötödik (Inter-individuális) szinten lévő egyén helyzete éppoly nehéz akkor, ha a pozíció a negyedik mentális komplexitási szintet várja el. Egy ötödik szinten lévő egyén kiválóan érzi magát azokban a helyzetekben, ahol több különböző szempontot kell figyelembe venni, egymásnak ellentmondó elvárásoknak kell megfelelni. Ezek az egyének kedvelik a bizonytalan, kihívásokkal járó szituációkat. Mindennek eredménye, hogy a negyedik mentális komplexitási szint jellemzőit elváró környezetet az ötödik szinten lévő egyén korlátozóként, szűkként él meg, és azt érzi, képességei, energia-befektetése nincs értékelve vagy honorálva. Az ötödik szinten lévő egyén a negyedik szintű környezet elvárásaihoz képest túl összetetten, esetenként bonyolultan gondolkodik és jár el.

A továbbiakban két olyan elméleti megközelítés bemutatása következik, amelyek Kegan elméletére és gondolatmenetére is alapoztak, és a mentális komplexitás fejlődését tekintik a vezetővé válás kulcsának.

II.3.4.2.4.3. AZ „AKCIÓ LOGIKA” ÉS A VEZETŐVÉ ÉRÉS

Torbert munkája Loevinger (1976) konstruktív fejlődéseméleti modelljéből indult ki. Loevinger szerint az én egy egyedi holisztikus konstruktum, mely az intraperszonális és az interperszonális tapasztalatokon alapulva meghatározza a jelentésadás folyamatát. Torbert modellje egy hét szintből álló fejlődési modell, mely az egyén szakmai-vezetői identitásfejlődésén keresztül, az úgynevezett „akció logikák” mentén mutatja be a vezetővé válás folyamatát. Az akció logika lényegében egy, az egyént jellemző stratégia, amin keresztül a rá jellemző gondolkodás és viselkedés kiválóan leírható (Torbert, 2004). Az akció logika ad képet arról, miként értelmezi az egyén a világot, és miként reagál egy kihívást jelentő szituációban, valamint arról is informál, hogy vezetés szempontjából milyen szinten van az egyén. Ahogy a vezetői készségei fejlődnek, úgy halad egyre feljebb az akció logika fejlődési stációján (Rooke és Torbert, 2005).

Az első szint az Alkudozó (Opportunist), ami a további hat szinttől különálló, és azok előzményeként fogható fel. A további hat szint kettesével párokba rendezve lényegében Kegan Dependens, Independens és Inter-independens fejlődési szintjeinek feleltethető meg. A párok esetében minden második szint egyfajta átmenetnek tekinthető. Az egyének a különböző szinteken más-más módon – eltérő logika szerint – értelmezik élményeiket, és minél magasabb fejlettségi szintre jut az egyén, annál összetettebbé válik az értelmezésnek alapot adó logika. A logika minden szinten az egyén figyelmi fókuszát határozza meg, és minden egyes sikeresen megélt szinttel bővül az egyén fókusza. Torbert modellje (Torbert, 2004) négy alapvető megállapítással élt: a) az egyén fejlettségi szintje befolyásolja, miként viszonyul a vezetéshez; b) a magasabb fejlődési szinten lévő egyén vezetőként hatékonyabban menedzseli a transzformatív változást; c) az aktuális akció logika megkérdőjelezése segíti a fejlődést; d) a szervezeti fejlődés is jól értelmezhető a konstruktív fejlődésemélet segítségével.

Az *Alkudozó (Opportunist)* akció logika legfőbb jellemzői a bizalmatlanság, az egocentrizmus és a manipuláció. Ezen vezetők fő célja a személyes nyereség biztosítása a maguk számára, és ennek érdekében másokat is kihasználnak. A céljuk a kimenet és az eredmény irányítása és befolyásolása, minden helyzetet ennek függvényében értékelnek és minősítenek. Másokat eszközként vagy

versenytársként kezelnek. Úgy gondolják, saját rossz viselkedésük is helyénvaló lehet, tekintettel arra, hogy egy „szemet szemért világban” élünk. Elutasítják a visszajelzést, nincs szégyenérzetük, és az esetleges negatív visszajelzést megtorolják. Az ilyen vezetőre a tűzoltásszerű vezetői működés és mások kihasználása jellemző, valamint a szabályok rendszeres megszegése, felrúgása. Az ilyen vezető könnyen vállal kockázatot, nem megfontolt, éppen ezért krízishelyzetben, vagy gyors döntés szükségessége esetén jó lehet ez a fajta vezetői működés, de összességében egy ilyen vezetővel igencsak nehéz együttműködni.

A *Diplomata (Diplomat)* sokkal emberségesebben értelmezi a világot, mint az Alkudozó, viselkedésének hatása mégis lehet meglehetősen negatív. Nagyon lojális szervezeti tagként a Diplomata a felettesek kiszolgálására törekszik, miközben célja a konfliktusok elkerülése. Az egyén ezen a szinten leginkább a saját viselkedése fölött próbál kontrollt szerezni, de arra nem képes, hogy mások fölött, vagy külső események fölött befolyást szerezzen. Ezen a szinten a vezető által nyeri el a csoport együttműködését és elfogadását, hogy velük együtt teszi a dolgát és teljesíti a hétköznapi feladatait. A Diplomata számára nagyon fontos a társas megfelelés és mások igényeinek figyelembe vétele. Minden bizonnyal ez az oka annak, hogy a Diplomata módon működők a vezetés egy meghatározott szintjén nem tudnak túljutni, és többségük a vezetői szint junior állomásain nem lép túl. A Diplomata egy felsővezetői szerep betöltésére nem is lennének alkalmasak, tekintettel arra, hogy konfliktuskerülők, túlzottan udvariasak, barátságosak és képtelenek negatív vagy fejlesztő jellegű visszajelzést adni másoknak.

A *Szakértő (Expert)* szakmai identitása meglehetősen erős. Nem másokat akar kontrollálni (mint az Alkudozó), vagy magát (mint a Diplomata), hanem legfőbb célja, hogy hasznosítsa szakértelmét mind a szakmai, mind a személyes életében. Sok könyvelő, mérnök és szaktanácsadó működik a Szakértő akció logika szintjén. Számukra a legfontosabbak az adatok, a tények, és az, miként döntenek az emberek az ő érvelésük hatására. Kiváló szakértők, és attitűdjük páratlan azon szervezetek szempontjából, ahol a fókusz a folyamatos innováción és a szakmai eredmények folyamatos produkálásán van. De mint vezető, ez a típus meglehetősen problémás, ugyanis mindig tökéletesen biztos abban, hogy jól teszi a dolgát, mindenhatónak gondolja magát. Főlöszlegesen tartja az emberekkel történő érintkezést, a megbeszéléseket, nehezen hallgatja meg mások véleményét, és különösen nehezen fogadja el azokat. Az érzelmi intelligenciát nem értik és nem értékelik.

Miközben a *Teljesítő (Achiever)* vezető pozitív munkakörnyezetet teremt, és támogatja a kiváló teljesítményt, a gondolkodása a feladatokon túli témákban meglehetősen szűk látókörű lehet. A Teljesítő sokkal összetettebben értelmezi a világ dolgait, mint a korábbi három típus bármelyike: nyitott a visszajelzésre, érzékeli az ellentmondásokat, képes értelmezni a mindennapok konfliktusait és reagálni azokra. Tisztában van azzal, hogy az összeütközések és az egyet nem értések kezelése a kapcsolatokra való érzékenységet és a másokra pozitívan hatni tudás készségét igényli. A Teljesítők hatékonyabb vezetők, mint a Szakértők, legyen szó akár a számszerűsíthető eredményekről, akár a kapcsolatok menedzseléséről, tekintettel arra, hogy esetükben a kizárólagos szakmai identitás (ami a megelőző szinteket jellemzi) mellett már fokozatosan teret kap a vezetői identitás is.

Az *Individualista (Individualist)* akció logika felismeri, hogy az akció logika nem egy természetes konstruktum, hanem az egyén és a világ által létrehozott értelmezési keret. Az Individualista sokkal tudatosabb, mint a Teljesítő, és sokkal nagyobb rálátással bír például arra, hogy az elvei és a tettei esetenként konfliktusba kerülhetnek egymással, vagy arra, hogy a szervezet értékei nem feltétlenül vannak összhangban az ő értékeivel, ami egy újabb konfliktusforrás lehet. Viszont éppen a konfliktus lehetősége az, ami az Individualistára inspirálóan hat, és kreativitásra, valamint folyamatos fejlődésre ösztönzi. Az Individualista szívesen ignorálja a számára irreleváns szabályokat, amivel jellemzően irritálja a kollégáit és a feletteseit. Vezetőként igazán ambiciózus, önállóan ötletelő és megvalósító ez a típus.

A *Stratégia (Strategist)* számára a fókusz a szervezeti tényezőkön és korlátokon van, melyeket abszolút megvitathatónak és megváltoztathatónak tekint. El tudja fogadni és kezelni tudja azt, hogy a

különböző emberek különböző akció logikával rendelkeznek, és hisz abban, hogy erre alapozva lehet kidolgozni olyan közös víziót, amit az érintettek mindegyike el tud fogadni. Esetében a vezetői identitás igen erős, gondolkodásában egyre inkább teret kap a saját individuumán túli konstrukciókért (egyénekért, folyamatokért) történő felelősségvállalás. A Stratéga akció logika szerint a szervezeti és a társas változás ismétlődő fejlődési folyamatokra vezethető vissza, melyek kezelése a vezető részéről nagyfokú tudatosságot igényel. Ehhez tudni kell kezelni a konfliktusokat és a változással szembeni ellenállást is. Erre a Stratéga képes, ennek köszönhetően igen hatékony, ha változásmenedzser szerepbe kerül. A Stratéga az üzleti folyamatokban is nagy jelentőséget tulajdonít a társas folyamatoknak, és amit lehet, együttműködés útján próbál kivitelezni. Célja, hogy az idealista vízió eléréséhez pragmatikus elemekkel hozzálátva a lehető legminőségibb célokat éri el.

Az *Alkimista (Alchemist)* legfőbb erénye, hogy párhuzamosan több folyamatot tud kézben tartani. Óriási erénye, hogy ugyanolyan hatékonyan kommunikál a felette állókkal is, mint az ő szempontjából egyszerű emberekkel, a rá jellemző akciólogika összetettségének köszönhetően ugyanis kiválóan megérteti magát a legkülönbözőbb emberekkel is. Egyszerre tudja kezelni az aktuálisan felmerülő problémákat úgy, hogy közben nem veszíti el a fókuszot a hosszú távú célról sem. Az Alkimista vezetők nagyon karizmatikusak, tudatosak és magas erkölcsi szándék szerint élnek. Fontosnak tartják a bizalmat, és fel tudják idézni a szervezet életének apró, de fontos történéseit, melyekhez a megfelelő szimbólumot és metaforát társítva az embereket az eszükön és a szívükön keresztül is meg tudják szólítani, és képesek sugallni a szervezeti működés folyamatosságának élményét.

Az újabb írásokban a szerzők beszámolnak egy nyolcadik fejlődési szintről, az *Ironikus (Ironist, Unitive)* akció logikáról (Cook-Greuter, 2007; Székely, 2013). Az ilyen akció logikával jellemezhető vezetők képesek a dolgokat egy nagy egész részeként felfogni, valamint úgy elfogadni, ahogyan azok vannak. Ez valójában az emberi tudatosság legmagasabb szintje, és a világ egyfajta transzperszonális megélése, melyet az események törvényszerű bekövetkeztének elfogadása, a harmónia és a bölcsesség jellemez. A vezetői szerep igen összetett, és számos feladatot hordoz magában (például problémamegoldás, koordinálás, delegálás, befolyásolás). A különböző elméleti megközelítések más-más módon írják le, hogy ezt a különböző vezetők miként kivitelezik. A konstruktív fejlődéseméleti értelmezés szerint a különbözőség alapja az, hogy az eltérő fejlődési szinteken lévő vezetők jelentésadási folyamata és a kimenet eltérő, többek között a velük, mint vezetővel szemben megfogalmazott elvárások értelmezésével kapcsolatban is. Smith (1980) megállapította például, hogy ha a vezető alacsonyabb érettségi szinten van, sokkal inkább befolyással akar lenni beosztottai döntésére, míg egy magasabb érettségi szinten lévő vezető inkább képes a beosztottaira hagyni bizonyos döntések felelősségét. Az érettség alacsonyabb szintjén a vezető a kényszerítő hatalom eszközével él, kétértelmű helyzetekben a szabályokra és a folyamatleírásokra alapoz, míg egy érettebb vezető a beosztottakkal kapcsolatban kialakult saját véleményét veszi alapul, és jutalmakon, valamint szakértelmen keresztül befolyásolja őket.

Merron, Fisher és Torbert (1987) a problémamegoldáshoz való viszonyulás szempontjából vizsgálta a vezetőket, és azt találták, hogy egy korábbi fejlődési szinten lévő vezető leginkább izolált problémákat lát, elfogadja a probléma adott definícióját, és nem is akar azon túllátni. A későbbi fejlődési szinteken a vezető jellemzően újfelfogalmazza a problémát, és a probléma mögött rejlő tényezőket kutatja, és azokat igyekszik feltárni: azaz úgy kezeli a konkrét problémát, mint egy mélyebb és összetettebb jelenség egy tünetét. Fisher és Torbert (1991) vezetőikkel készített mélyinterjúk alapján megállapította, hogy a Teljesítő (kegan-i Independens) és a Stratéga (kegan-i Inter-independens) szinten lévő vezetők egészen másképp vezetnek beosztottaikat, viszonyulnak saját feletteseikhez, és másféle problémamegoldási stratégiákat követnek. A Teljesítő/Independens vezető arra törekszik, hogy saját jelentésadási módja felé terelje beosztottait is, a Stratéga/Inter-independens szinten lévő vezető viszont a különféle jelentésadási módok szintetizálására törekszik. Mind a Teljesítő/Independens, mind a Stratéga/Inter-independens szinten lévő vezető vele egyenrangú csapattagként tekint embereire, de a Teljesítő/Independens vezető jellemzően azt tűzi ki

célul, hogy az ő megoldásait mások is fogadják el helyesnek, míg a Stratéga/Inter-independens szinten lévő vezető szerint a fő cél az, hogy olyan megoldás jöjjön létre, ami egyenként minden érintett megoldásától különbözik ugyan, de annak lényegét magában foglalja, és ezáltal az érintettek számára elfogadható. Mind a Teljesítő/Independens, mind a Stratéga/Inter-independens komplexitási szinten lévő vezetőre igaz az, hogy mások véleményét fontosnak és értékesnek tartja. Azonban míg a Teljesítő/Independens vezetők szerint ez a tudatosság azért fontos, hogy növelni tudják saját céljaik elfogadottságát a többi érintett körében, addig a Stratéga/Inter-independens vezető szerint azért fontos a tudatosság, hogy a célokat időről időre megvitassák és felülvizsgálják. Az egyén érettségi szintje vitathatatlanul befolyásolja, miként viszonyul a vezetői feladatokhoz.

A Dependens szinten lévő egyén sokkal több külső iránymutatást vár a vezetői feladatok kivitelezése során, míg az Independens szintű egyén sokkal inkább saját véleménye és megítélése alapján dönt. A fejlődés magasabb szintjein a vezető egyre nagyobb valószínűséggel mer delegálni és felhatalmazni, és úgy tűnik, a valódi transzformáció támogatása érdekében fontos, hogy a vezető legalább az Independens érettségi szintet elérje (Kuhnert és Lewis, 1987).

Torbert (2004) szerint az Inter-independens (Stratéga) akció logika kell ahhoz, hogy a vezető tényleges transzformációt érjen el akár egyéni, akár szervezeti szinten, főként akkor, ha olyan alapvető változásban gondolkodunk, ami felülírja az addigi szervezeti kultúrát, a gyakorlatot és a szervezet mögöttes működési elveit. Ezen az érettségi szinten a vezető újra és újra átgondolja és mérlegeli azokat a meggyőződéseket, amelyeket korábban alapvetőnek tekintett. Ezzel erős ellentétben áll az Independens felfogása, aki számára biztonságot ad a már kialakult struktúra, és nem is akarja azt megkérdőjelezni. Az Inter-independens gondolkodás szerint a megkérdőjelezés a fejlődés, és az új közös értelmezési keret létrehozásának lehetőségét hordozza magában, míg az Independens gondolkodás szerint a megkérdőjelezés elsősorban problémákhoz vezet, és a változás kivitelezéséhez egyértelmű iránymutatásra van szükség. A szerzők szerint csak a kölcsönösségi alapon, felhatalmazással kivitelezett transzformáció az, ami valódi változást eredményez, és erre a fajta hatalomgyakorlásra leginkább csak az Inter-independens vezető képes.

A konstruktív fejlődéstudomány szerint az egyén fejlődésének alapja az, hogy az aktuális jelentésadási struktúra már nem alkalmas arra, hogy az egyén azon keresztül értelmezze a körülötte zajló történéseket. Ez kihívás elé állítja az egyént, és az aktuális jelentésadási struktúra megváltoztatására ösztönzi. Rooke és Torbert (2005) szerint számos olyan történés lehet, amely kiváltja és támogatja az egyén fejlődését: a) személyes változások, amelyek új perspektívák felkutatására ösztönzik az egyént; b) olyan külső történések, amelyek az egyént saját képességei fejlesztésére ösztönzik; változások a vezető munkagyakorlatában vagy a munkahelyi környezetében; d) tervezett és strukturált fejlesztő beavatkozások. A fentieken túl Torbert (2004) említést tesz még egy kiváltó tényezőről, az *akcióvizsgálatról*. Ez olyan szabályozott gyakorlatot jelent, amelyben integrálódik az akció és annak vizsgálata, mely az aktuális helyzetben segítséget nyújt mind az egyénnek, mind a szervezetnek a további fejlődéshez. Átlagos helyzetben egy akció során az egyénnek a teljesítés a fontos, annak felülvizsgálata csak kifejezetten szükséges esetben történik meg. Az akció logika koncepciója arra ösztönzi az egyént, hogy bizonyos tényezőket tudatosan nyomon kövessen: a belső szubjektív történésekre vonatkozó adatokat; a másokkal való interakció során generálódó adatokat; a külső, objektív, a tapasztalati tanulásból származó adatokat. Az akcióvizsgálat legfőbb célja mindezzel az egyén arra történő ösztönzése, hogy az aktuálisan alkalmazott akció logikát folyamatosan kérdőjelezze meg és vizsgálja felül.

A vezetővé fejlődés folyamata az akció logika modell szerint az akció logikák mentén valósul meg. Az akció logika lényegében az egyént jellemző stratégia, amin keresztül a rá jellemző gondolkodás és viselkedés kiválóan leírható. A vezetővé érés folyamata során az egyén fokozatosan halad az egyik akció logika szintről a másikig, miközben egyre értettebb vezetői gondolkodás és működés jellemzi. A vezetői hatékonyság szempontjából a cél az kell legyen, hogy az egyén minél magasabb szintre jusson az akció logikák sorában. A természetes fejlődés mellett vannak olyan technikák, amelyek segítségével ez a fejlődés generálható és serkenthető, ezek közül kiemelendő az akcióvizsgálat, amely

az egyént az aktuális jelentésadási struktúra megkérdőjelezésén keresztül ösztönzi változásra és fejlődésre.

II.3.4.2.4.4. A VEZETŐI AGILITÁS MODELLJE

A vezetői agilitás modell (Joiner és Josephs, 2007) is arra a feltételezésre alapoz, hogy a hatékony vezetővé fejlődéséhez szükséges készségek nagyban átfednek azokkal a mentális és érzelmi tényezőkkel, amelyek a felnőtt egyén fejlődése szempontjából általában is fontosak a tartalmas élet biztosításához. Leszögezi, hogy a fejlődés nem áll meg a serdülőkor elérésével, hanem akkor kezdődik el az a periódus, ami az értelmi fejlődés szempontjából igazán jelentős változásokat hoz. Ez a megközelítés prekonvencionális, konvencionális és posztkonvencionális fejlődési fázisokról ír, és kifejti, hogy a prekonvencionális fázisok lényegében a gyermekkort fedik le, mely fázisokon az emberek nagy százaléka túljut. A konvencionális fázis jelentősége az értelmi fejlődés szempontjából meghatározó, az egyén ekkorra válik képessé az absztrakcióra, az absztrakt gondolkodásra. Ez a fázis azért is fontos, mert az egyénnek itt van először lehetősége arra, hogy a társas konvencióknak való tökéletes megfelelés helyett az önállósodás, az autonóm felnőtté válás útját válassza, amennyiben az őt jellemző fejlődési ív erre lehetőséget biztosít. Ez tehát nem egy tudatos választás, az egyének igen nagy százaléka ragad meg a konvencionális fázis kezdeti szakaszaiban. Túljutva a kezdeti fázisokon, igen sokan válnak független szakemberré vagy vezetővé és funkcionálnak igen hatékonyan. Azonban az utóbbi harminc év kutatásai rávilágítottak arra, hogy ezen a szinten a fejlődés nem áll meg, és nem is feltétlenül elegendő, ha az egyén erre a fejlettségi szintre eljut. Leginkább azért került előtérbe a további fejlettségi szintek szerepe, mert az egyén a posztkonvencionális szintű értelmi komplexitással tud megfelelni azoknak az elvárásoknak, amelyeket a modern kor támaszt. Megállapítható, hogy a posztkonvencionális fejlettségi szintre eljutó egyének sokkal céltudatosabbak, és rendelkeznek vízióval, ami irányt adhat céljaik megfogalmazásához. Jobban tudják menedzselni a változásokat is, és ellenállóbbak a kiszámíthatatlan hatásokkal, élményekkel és kihívásokkal szemben. Sokkal inkább el tudják fogadni az övéktől különböző nézőpontokat, tudják kezelni az emberek közötti különbségeket. Öntudatosabbak, tudatosabbak élik meg élményeiket, el tudják viselni a másoktól kapott (akár negatív) visszajelzést is, és a konfliktusokat egy fejlődési lehetőségként fogják fel, és nem valami olyan káros dologként, amit feltétlenül meg kellene szüntetni. Ezek a típusú emberek könnyebben és hatékonyabban segítenek másokat a fejlődésben, és képesek azt biztosítani, hogy miközben másokat fejlesztenek, abból ők maguk is tanulnak, gyarapodnak és töltkeznek.

Joiner és Josephs (2007) modellje egy többéves kutatómunka eredménye, amely során a szerzők azt vizsgálták, milyen új típusú gondolkodásmódot és viselkedést vár el napjaink üzleti-gazdasági környezete a vezetőktől. A több mint hatszáz menedzser bevonásával kivitelezett kutatás eredményeként a szerzők megállapították, hogy a vezetői agilitás tekintetében az egyén hat fejlődési szintre juthat el: Szakértő előtti (Conformist), Szakértő (Expert), Teljesítő (Achiever), Serkentő (Catalyst), Együttalkotó (Co-Creator), Együttműködő (Synergist). A Szakértő előtti szinten az egyén gondolkodásmódjában és magatartásában a vezetéssel való azonosulás semmilyen formában nem jellemző, az egyén teljes mértékben beosztottként viselkedik. Az ezt követő szinteket két nagy csoportba sorolhatjuk: a „heroikus” (Szakértő és Teljesítő) és a „posztheroikus” (Serkentő, Együttalkotó, Együttműködő) szintek. E fogalmakat Bradford és Cohen (1998) vezették be. A heroikus vezető egy személyben kíván felelősséget vállalni a szervezeti folyamatokért, azaz a célok meghatározásáért, a beosztottak koordinálásáért, a teljesítmény menedzseléséért, azaz itt a vezetői identitást még erősen színezi a szakmai identitás, az egyén szakmai énje erősen teret kap. Ez a típusú vezetés igen hatékony lehet bizonyos szituációkban, de összességében, ha a jelen kor kihívásaihoz viszonyítjuk, akkor nem az. A globalizáció hatására ugyanis állandósultak a változások, fokozódik az interdependencia, aminek következtében egyre inkább szükségessé válik a közös problémamegoldás, a csapatmunka, a folyamatos szervezeti átalakulás, és ennek menedzseléséhez a heroikus vezetés által kínált keretek túlságosan merevek. Ez a fajta vezetés ugyanis gátolja a dolgozókat a felelősség tényleges felvállalásában, a valódi csapatmunkában, és implicit módon azt erősíti a dolgozóknál, hogy maguk is a heroikus vezetés irányelveinek megfelelően működjenek. A jelen kor kihívásai sokkal

inkább a posztheroikus vezetési elvek térnyerését teszik szükségessé, azaz azt, hogy a vezető fejlődjön tovább a Teljesítő szintnél. Az a vezető ugyanis, aki túllép az agilitás Teljesítő szintjén, megtartva a végső felelősséget és autoritást, képessé válik mindemellett arra is, hogy kreatív eszközökkel aktív részvételre ösztönözze embereit, és a szervezetet az együttműködés és a közös felelősségvállalás jegyében működtesse.

A *Szakértő előtti (Conformist)* szinten az egyén nem azonosul a vezetéssel, nem jellemző nála a vezetői identitás minimális jele sem. Leginkább beosztottként funkcionál, aki felettese utasítását várva dolgozik. Csapatagnak kiváló, ha alkalmazkodni kell és utasítást kell követni, de kezdeményezni nem tud.

A *Szakértő (Expert)* szinten az egyén számára a szakértői identitás a legfontosabb, és az egyén abból a feltételezésből indul ki, hogy jó vezető is csak az lehet, aki kiemelkedő szinten ért valamely szakmai területhez. A Szakértő nem ért a stratégiaalkotáshoz, nincs taktikai készsége, akkor tud igazán jól működni, ha egy meglévő stratégia keretei között kell már folyamatban lévő fejlesztéseket kiviteleznie. Ezen a szinten az egyént a problémamegoldó orientáció jellemzi. Abban hisz, hogy a vezetőt azáltal lehet tisztelni, hogy van valamiféle szakmai tudása és autoritása. Az egyén tartózkodik attól, hogy másoknak visszajelzést adjon, vagy másoktól visszajelzést várjon el. Csapatot nem tud működtetni, csoportos helyzetben az embereit inkább egyének csoportjaként tudja kezelni, akikkel egyenként ugyan jó viszonyt ápol, de a csapat-érzést nem tudja megteremteni. A szervezet tagjaként a saját feladataira fókuszál, melyeken nehezen lát túl, és nehezen látja át, mi lehet az ő feladatainak szervezeti, stratégiai kifutása, globális haszna és funkciója.

A *Teljesítő (Achiever)* szinten az egyén számára az a legfontosabb, hogy megfeleljen azon intézmény elvárásainak, amelynek tagja. Az egyén ekkor már tudja és érti, hogy a vezetői hatalom nemcsak az autoritásból és a szakértelemből fakad, hanem abból is, hogy másokat teljesítményre ösztönöz. A stratégiai gondolkodásnak köszönhetően az egyén jól boldogul a közepesen összetett környezetekben, ahol a változások üteme miatt a szervezetnek időről időre át kell lépni egy újabb szervezeti életszakaszba. Ezen a szinten a vezető abban hisz, hogy vezetőként akkor tudja embereit motiválni, ha kihívást jelentőnek és kielégítőnek láttatja saját feladatai kapcsolódását a szervezeti célokhoz. Szerinte a visszajelzés fő funkciója az kell legyen, hogy segítse a vágyott kimenet és teljesítmény elérését. Menedzserként működve ezen a szinten a vezető a megbeszéléseket is elsősorban arra használja, hogy betekintést nyerjen az egyedi látásmódokba, véleményekbe. Az így, és az üzleti környezet elemzéséből származó információk együttes felhasználásával a teljesítő célja a szervezet fejlesztése.

A *Serkentő (Catalyst)* szinten az egyén a Szakértő és a Teljesítő szintek eszköztárát alkalmazza, de lehetőséget ad önmagának is, a szervezetnek is túllépni mindezen. Nyitott a változásra, hajlandóságot mutat arra, hogy az eleve elfogadott alapelveket átgondolja és megkérdőjelezze, van víziója. Ez az első olyan agilitási szint, amely alkalmassá teszi az egyént arra, hogy alkalmazkodjon jelen korunk erősen összetett, állandóan változó üzleti-gazdasági környezetéhez. A Serkentő legfőbb eszköze a vízióállítás és a facilitálás. Abban hisz, hogy a vezető legfőbb feladata inspiráló célokkal motiválni az embereket, és elérni, hogy a víziót átfordítsák a realitásba és megvalósítsák azt. A Serkentő vezető felhatalmazza beosztottait és ösztönzi őket saját fejlődésük érdekében. Nyitott az egymásnak ellentmondó álláspontok meghallgatására, mert abban hisz, hogy a fejlődés az ellentmondó véleményekben gyökerezik. Megtalálja az ideális egyensúlyt a meggyőzés és az alkalmazkodás között. Amikor csapatot működtet, a résztvevő működésben hisz, azaz abban, hogy ő facilitátorként működve, embereit felhatalmazva a megfelelő teljesítmény elérésére kell, hogy ösztönözzön. Hisz abban, hogy a csapat fejlődése egyben a vezetés fejlődését is biztosíthatja. A szervezet működtetése során elsődlegesnek tartja a csapatmunkát, a felhatalmazást és a proaktivitást.

Az *Együttalkotó (Co-Creator)* vezető legfőbb jellemzője az abban való hit, hogy az üzletben (és általában az életben is) minden az interdependencián, azaz a kölcsönös függésen múlik. Hisz a

szervezeti felelősségvállalásban, amire alapozva egészen új típusú szervezeteket hoz létre, ahol a valóban együttműködő csapat és a szervezeti kapcsolatok alapját a közös célokban való mély elköteleződés adja. Az érzelmi rezilienciának, a párbeszédre való nyitottságnak, nyertes-nyertes szituációk kialakítására való kreativitásnak köszönhetően az Együttalkotó még a gyorsan változó üzleti életben is képes arra, hogy sikeres folyamatokat indítson el és tartson fenn hosszú távon. A közös célokban és az együttműködésben hisz, valamint abban, hogy a vezető legfőbb funkciója másokat szolgálni. A vezetőknek együtt kell működniük egymással is annak érdekében, hogy a megosztott vízió révén minden érintett megtalálja a maga számára értelmes célokat. Mind a meggyőző, mind az alkalmazkodó viselkedésformákat gyakorolja. Még az érzelmileg erősen terhelt szituációkban is képes a negatív visszajelzések feldolgozására és hasznosítására. Együttműködő csapatokat alkot, melyekben az egyének nemcsak saját területükért, hanem a teljes szervezet működéséért felelősséget vállalnak. Döntési helyzetben a konszenzusra törekszik, de ha a helyzet azt kívánja, nem fél magához ragadni a hatalmat, és akár önállóan is döntést hozni. Szervezeti szinten a közös felelősségvállalásban és a mély együttműködésben hisz.

Joiner és Josephs (2007) számottevő megfigyelése volt az agilitás fejlődésével kapcsolatban, hogy minél fejlettebb szinteket hasonlítunk össze, annál árnyaltabbak a különbségek az egyes szintek között, és ez különösen igaz az Együttalkotó és az Együttműködő szintek közötti különbségre. Az *Együttműködő (Synergist)* szint legfőbb sajátossága a pillanat megélésének képessége. Az az egyén, aki ezen a szinten van, képes magát teljesen beleengedni az aktuális élménybe, aminek köszönhetően még egy vitás és kaotikus szituációban is állja az őt érő viharos hatásokat. E képességének köszönhetően fókuszált marad, és még az egymásnak látszólag ellentmondó érvekben is megtalálja a közöset, képes azt megfogalmazni, és így a legkonfliktusosabb szituációt is lezárni úgy, hogy az eredménnyel minden érintett elégedett azáltal, hogy az Együttműködő vezető meglátatja velük a közöset abban, amin korábban vitáztak, versengtek és ellenségeskedtek. Ez egy holisztikus látásmód, amikor a vezető magát a vezetést egyfajta eszközként éli meg, amivel másokat hozzásegíthet a személyes transzformációhoz. A meggyőzés vagy az alkalmazkodás számára nem egy eszköz, hanem lényének része, amit a megfelelő élethelyzetben előtérbe tud helyezni attól függően, hogy a szituáció inkább mások meggyőzését vagy az ő alkalmazkodását kívánja meg. Az erősen jelenorientált tudatosságot preferálja, aminek része az, hogy hangsúlyozza a visszajelzés fontosságát és a kapcsolatok jelentőségét. Csapatmunka során rugalmasan alkalmazza a különféle vezetési stílusokat, mindig figyelve az aktuális szituáció kívánalmaira. Saját energia- és aktivitási szintjét is képes a szituáció sajátosságainak megfelelően szabályozni. A szervezeti folyamatok menedzselése során képes a különféle nézőpontokat érvényesíteni úgy, hogy közben saját elgondolása is teret tud kapni. A szerzők szerint ez a típusú vezetés lehet a 21. századi vezetés élvonala.

A heroikus fejlettségi szintig eljutó vezetők a vezetés hagyományos elveinek megfelelően képesek vezetni. Közöttük van olyan, aki maga végez minden feladatot (szakértő előtti szint), és van olyan, aki beosztottainak pontosan definiálja, mi a teendő (szakértői szint). Ezen vezetők legfőbb jellemzője, hogy nehezen delegálnak, szeretnek mindenről tudni, és mindent a maguk kontrollja alatt tartani. A Teljesítő szinten az egyén már képessé válik mások bevonására, de számára is a teljesítés és a célok elérése a legfontosabb, aminek érdekében hajlandóak másokat teljesítményre ösztönözni. Felhatalmazni, delegálni azonban ez a vezető sem képes, és abban hisz, hogy a szervezet sikert csak az ő jelenlétével érhet el. Másokban sem igazán hisz, amit tudatosan vagy tudattalanul, de közvetít a beosztottak irányában, akik mellette azt érzik, csak másodlagos lehet a szerepük és valódi fejlődésre e vezető mellett soha nem kaphatnak teret.

A posztheroikus fejlettségi szintre eljutó vezetők nagyobb mértékű kognitív kapacitással bírnak, ami fontos ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjanak a jelen kor mentális kihívásaihoz. Képesek a dolgozókat bevonni, nekik delegálni, őket felhatalmazni. A Serkentő szinten képesek a munkatársak bevonására, elkötelezésére; az Együttalkotó szinten nagy alkotói szabadságot, és a személyes fejlődés lehetőségét biztosítják; az Együttműködő szinten a látszólag egymásnak ellentmondó nézőpontokban felfedezik a

közös metszetet és még a legkonfliktusosabbnak látszó szituációban is megtalálják azt a kimenetet, amivel minden érintett elégedett tud lenni (Székely, 2013).

II.3.4.2.4.5. A KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSELMÉLETI ALAPÚ VEZETÉSI MODELLEK ÖSSZEHASZNÁLÁSA

A fentiekben bemutatottak azokat a vezetőfejlesztési modelleket, amelyeket mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek a leginkább használnak napjainkban a vezetővé válás folyamatának értelmezéséhez. A modellek közös jellemzője, hogy a vezetői hatékonyság kulcsaként a mentális komplexitás szintjét jelölik meg, és hogy szerintük a jelen kor hatékony vezetőjének legfőbb jellemzője, hogy képes alkalmazkodni azokhoz a sajátos kihívásokhoz, amelyek napjaink üzleti-gazdasági környezetét jellemzik. Jacobs (2002) és Petrie (2011) ezt VUCA-környezetnek hívja (**Volatile**: gyorsan bekövetkező, nagy volumenű változások; **Uncertain**: váratlan, nem bejósolható; **Complex**: a változások sok tényezővel függenek össze, nincs jól átlátható ok-okozati összefüggés; **Ambiguous**: nem egyértelmű, mi mivel függ össze), és kulcsfontosságúnak tartja a vezető hatékonysága szempontjából, hogy az képes legyen embereit oly módon felkészíteni ezekre a környezeti sajátosságokra, hogy őket ezek a változások ne érjék váratlanul, készülni tudjanak rájuk, és adott esetben akár proaktív módon reagáljanak is.

Minél magasabb szintre jut el valaki a komplexitás fejlődésében, annál gyorsabban és eredményesebben tudja értelmezni és kezelni a környezeti kihívásokat, és annál gördülékenyebben és sikeresebben tud azokhoz alkalmazkodni. Önmagában egyik mentális komplexitási szint sem jobb, vagy rosszabb a másikinál, azonban az említett szerzők mindegyike kiemeli, hogy a jelenlegi környezeti kihívásokhoz annál inkább tud alkalmazkodni az egyén, minél magasabb szintre jut a mentális komplexitás tekintetében. Különösen igaz ez a vezetőkre, akik saját sikeres alkalmazkodásuk mellett éppúgy felelősek beosztottaik és a teljes szervezet alkalmazkodásáért. A vezetés és az érettség szintjének összefüggése leginkább azért jelentős, mert az alacsonyabb érettségi szintet elérő vezetők kevésbé hatékonyak (Day, 2004). Általánosságban igaz az, hogy a magasabb érettségi szinten lévőek értik, miként működnek az alacsonyabb érettségi szinten lévőek, azonban az alacsonyabb érettségi szinten lévőek a magasabb szinten lévőek 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 bemutatott szerzők mindegyike másképp címkézi a vezetővé fejlődés stációit, ugyanakkor nyilvánvaló, hogy a különböző fogalmak mögött rejlő jelenségek nagymértékben átfednek egymással. Ezt szemlélteti az alábbiakban található táblázat is, mely a részletesen bemutatott modelleket egymás mellett felvezetve mutatja be (5. sz. táblázat).

5. táblázat: A konstruktív fejlődéseméleti alapú vezetési modellek által megfogalmazott fejlődési szintek lényegének összehasonlítása

MODELL	A FEJLŐDÉS SZINTJEI							
	Dependens			Independens		Inter-independens		
Kegan (1982); Mentális komplexitás elmélet	Másoktól függés, nyájszellem, bizonytalanság, a változások kerülése, és a külső iránymutatásra támaszkodás jellemzi.			Autonóm gondolkodó, aki saját elvei és értékei szerint cselekszik. Saját elveinek és értékeinek megkérdőjelezésére nem képes, és azt nehezen viseli másoktól is.		A világ dolgait egy nagy egész részeként fogja fel, melyben az egyéneket önálló gondolkodónak tekinti. Saját szerepét a folyamatos megkérdőjelezésben és az innovációra ösztönzésben látja.		
Torbert (2004); Akció logika modell	Alkudozó (Opportunist)	Diplomata (Diplomat)	Szakértő (Expert)	Teljesítő (Achiever)	Individualista (Individualist)	Stratégia (Strategist)	Alkimista (Alchemist)	Ironikus (Ironist, Unitive)
	<i>Minden áron győzni akaró, énközpontú és manipulatív.</i>	<i>Elkerüli a nyílt konfliktust, minden áron tartozni akar valahová, emiatt maximálisan törekszik a csoportnormákhoz való alkalmazkodásra.</i>	<i>Számára legfontosabb a logika és a szakértelem. Mindig a racionalitást keresi és arra törekszik.</i>	<i>Stratégiai célkitűzés jellemzi; a team munkán keresztül hatékony a célélérésben. Ügyesen egyensúlyoz a vezetői feladatok és a piaci igények között.</i>	<i>Ügyesen harmóniát teremt az egyéni és a szervezeti akció logika között. Egyedi ötletekkel és megoldásokkal kompenzálja a stratégia és a teljesítmény közötti hiányokat.</i>	<i>Egyéni és szervezeti változások generálására egyaránt képes. Mind rövid-, mind hosszú távon gyakorolja a kölcsönös érdeklődésen, az éberségen és a sebezhetőségen alapuló hatalmat.</i>	<i>Társas alapú transzformációkat generál és integrálja az anyagi, a spirituális és a társas alapú transzformációkat.</i>	<i>A dolgokat egy nagy egész részeként fogja fel, és úgy fogadja el, ahogyan azok vannak. Ez az emberi tudatosság legmagasabb szintje.</i>

Joiner és Josephs (2007); Vezetői agilitás modell	A vezetői agilitás heroikus szintjei			A vezetői agilitás posztheroikus szintjei		
	Szakértő előtti (Conformist)	Szakértő (Expert)	Teljesítő (Achiever)	Serkentő (Catalyst)	Együttalkotó (Co-Creator)	Együttműködő (Synergist)
	Nem azonosul a vezetéssel, nem jellemző nála a vezetői identitás minimális jele sem.	Számba a szakértői identitás a legfontosabb, és abból a feltételezésből indul ki, hogy jó vezető is csak az lehet, aki kiemelkedő szinten ért valamely szakmai területhez.	Az intézményi elvárásoknak akar megfelelni; Érti: a hatalom az autoritáson és a szakértelmen túl mások teljesítményre ösztönzéséből is fakadhat.	Legfőbb feladatnak az emberek motiválását tekinti, el akarja elérni, hogy ők a víziót átfordítsák a realitásba és megvalósítsák azt.	Legfőbb jellemzője az abban való hit, hogy minden az interdependencián, azaz a kölcsönös függésen múlik.	Legfőbb sajátossága a pillanat megélésének képessége; képes magát teljesen beleengedni az aktuális élménybe, aminek köszönhetően még egy vitás és kaotikus szituációban is állja az őt érő viharokat.

Kegan (1982) mentális komplexitás modellje egy olyan általános konstruktív fejlődéseméleti alapokon nyugvó fejlődési modell, amely a kibontakozó én koncepcióján keresztül az összes itt bemutatott modell közül a legpontosabban írja le a fejlődés dinamikáját. Képet ad arról, hogy a modern világ elvárásaival való megküzdéshez nemcsak meghatározott készségek készletére van szükség, hanem nagyon fontos az is, miként értelmezi az egyén a körülötte történő eseményeket. Az értelmezés és a jelentésadás mikéntje a fejlődés előre haladásával változik, és egyre összetettebbé válik. Kegan gondolatmenet még amellett is nagyon inspiráló volt más szerzők számára, hogy fogalmai meglehetősen absztraktak, okfejtései nehezen érthetők. A Kegan munkájára alapozó *akció logika* és *vezetői agilitás* modellek elég nagy hasonlóságot mutatnak egymással, minden bizonnyal azért, mert Joiner és Joseph (2007) nemcsak Kegan (1982), hanem Torbert (1987) munkájára is építettek. Az akció logika és a vezetői agilitás modellek kifejezetten a vezetővé fejlődés értelmezése miatt kerültek kidolgozásra, és ezek sokkal inkább a vezetés gyakorlati oldalát és a vezető fejlesztését ragadják meg.

Munkánk további gondolatmenetéhez Kegan koncepcióját vesszük majd alapul, tekintettel arra, hogy ez a legkidolgozottabb, és a mentális komplexitás fejlődési szintjeinek értelmezéséhez ez a modell nyújtja a legletisztultabb alapot.

II.4. A SZEMÉLYISÉG SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A HATÉKONY VEZETÉS SZEMPONTJÁBÓL

A konstruktív fejlődési koncepció a jelentésadás folyamatának összetettebbé válását tekinti kulcsfontosságúnak mind a termékeny életvezetés, mind a hatékony vezetővé válás szempontjából. A jelentésadás összetettsége mindenképpen informatív az egyén érettsége, gondolkodásának összetettsége szempontjából. Jelen korunk környezeti kihívásait, valamint a munkaerőpiac és a gazdasági környezet jellegzetes változásaiból fakadó kihívásokat is jobban tudja kezelni az, akinek mentális komplexitása magasabb szinten van. A környezeti tényezőket alapul véve kijelenthetjük azt is, hogy a modern kor kihívásainak is az a vezető tud inkább megfelelni, akinek mentális komplexitása magasabb szinten van. 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.

II.4.1. SZEMÉLYISÉG ÉS A VEZETÉS

Gibb (1969) szerint nincs egy olyan személyiségvonás, amivel definiálni lehetne „a vezetőt”, és úgy véli, vonások kombinációja sem lehet arra alkalmas, hogy egy vezetői mintázat kirajzolható legyen általa. Ugyanígy Stogdill (1974) eredményei azt igazolták, hogy valóban vannak tulajdonságok, amelyek inkább jellemzik a vezetőket, mint a nem vezetőket, de emellett a személyiségjegyek korlátozott prediktív erejére hívja fel a figyelmet a vezetés szempontjából. A következő tulajdonságokat azonosította, mint jellegzetesen vezetői tulajdonságok: felelősségvállalás és a feladatteljesítés motivációja; energia és kitartás a célok elérésében; kockázatvállalás és eredetiség a problémamegoldásban; motiváció a kezdeményezésre társas helyzetekben; önbizalom és énazonosság-tudat; hajlandóság következtetések levonására, legyen szó akár döntésről, akár cselekvésről; hajlandóság a frusztráció és a halogatás tolerálására; képesség arra, hogy másokra hatást gyakoroljon; képesség arra, hogy a társas interakciókat a célok elérése érdekében strukturálja.

Taggar, Hackett és Saha (1999) szerint a kognitív képességek és a lelkiismeretesség személyiségvonás a legjobb bejósolója a vezetővé válásnak. A személyiség és a transzformáló vezetés viszonylatában Judge és Bono (2000) kutatásában az öt személyiségjegyből az Extraverzió mutatta a legjelentősebb kapcsolatot a transzformációs vezetéssel. Eredményeik szerint a Nyitottság a tapasztalatokra pozitív korrelációt mutat a transzformációs vezetéssel, mely pozitív kapcsolatot a szerzők azzal magyarázták, hogy a magas érték a Nyitottság dimenziójában együtt jár egy erős vágygal a változásra és a

változtatásra, ami alapja a transzformációs vezetők magatartásának a transzformális vezetés intellektuális stimuláció dimenzióján. Barrick és Mount (1991) szerint a Lelkiismeretesség előre jelzi a teljesítményt és az önkontrollt, melyek jelentős jellemzői a transzformációs vezetésnek is. Avolio és Mtsai (1996) egy nagyon gyenge, nem szignifikáns korrelációt találtak a Lelkiismeretesség és a transzformációs vezetés között. Judge és Bono (2000) eredményei szerint viszont a Lelkiismeretesség és a transzformációs vezetés között nincs kapcsolat. A transzformációs vezetők gyakran mutatnak nagyfokú önbizalmat, és erre szükség is van a kihívás és a magas teljesítmény-követelmények teljesítéséhez annak érdekében, hogy hitet és önbizalmat facilitáljanak beosztottaikban, mely szükséges a magasabb rendű, inspiráló célok eléréséhez. A tipikus Neurotikus tulajdonságok, mint például a szorongás vagy a depresszió, az önbizalom és az önbecsülés hiánya, általában hiányzik az átalakító vezető személyiségjegyei közül. Judge és Bono (2000) tanulmánya kimutatta, hogy a Barátságosság mutatja a legerősebb, és a legkövetkezetesebb előrejelzést a transzformációs vezetői viselkedésre.

Mann (1959) szerint a vezetőt jellemző legfontosabb tulajdonságok az intelligencia, a maszkulinitás, a ráérző-képesség, a dominancia, az extraverzió, a konzervativizmus. Lord, DeVader és Alliger (1986) az intelligenciát, a maszkulinitást és a dominanciát jelölték meg meghatározó tulajdonságként a hatékony vezetés szempontjából. Gardner 1989-ben írt munkájában olyan tulajdonságokat azonosított, amelyek szerint egy vezetőt mindig, minden helyzetben hatékonná tesznek. Ezen tulajdonságok: fizikai jóllét és erő; intelligencia, cselekvésorientáció; vágy a felelősségvállalásra; feladatkompetencia; a vezetettek megértése; készség az emberek kezelésére; teljesítményvágy; kapaitás arra, hogy másokat motiváljon; bátorság és határozottság; megbízhatóság; önbizalom; aszertivitás; rugalmasság, alkalmazkodás.

House (1976) karizmatikus vezető elmélete szerint a *karizma* a személyiségnek egy olyan sajátossága, ami emberfeletti, kivételes képességekkel látja el az egyént, ami alapján megkérdőjelezhetetlenül vezetővé válik valaki. A karizmatikus személyiségjegyek meghatározott viselkedést eredményeznek, ami a beosztottakra hatást gyakorolva meghatározza a vezetés lényegét. Northouse (2007) leírása szerint a karizmatikus vezetők hitük és az értékrendjük miatt erős modellként funkcionálnak, a beosztottak számára kompetensnek tűnnek. Az ideológia és az erkölcs számukra igen fontos, miközben tette, cselekvésre ösztönöznek. Magas elvárásokat fogalmaznak meg a beosztottak felé, miközben közvetítik abbéli hitüket, hogy a beosztott meg tud felelni e magas elvárásoknak.

II.4.2. BIG FIVE ÉS A SZEMÉLYISÉG VIZSGÁLATA

A normál személyiség vizsgálatának egyik legnépszerűbb eszköze az ötfaktoros modell (Five Factor Model, FFM), vagy más néven Big Five. A Big Five lényegében egy átfogó módszer a globális személyiség szisztematikus feltárására, és számos személyiségkutató egyetért abban, hogy a meglévő személyiségleltárak lényegében mindegyike ugyanazt az öt nagy dimenziót méri, változó hatékonysággal (Goldberg, 1990; Hogan, Hogan és Roberts, 1996; McCrae és John, 1992).

A Big Five, vagy más néven Öt Faktor Modell (Five Factor Modell, FFM) gyökerei egészen régre nyúlnak. Már a korai pszichológusok (Allport és Odbert, 1937; idézi Wiggins és Trapnell, 1997) is próbálták megtalálni azt a taxonómiát, aminek segítségével az egyének közötti különbségek a személyiségleírás természetes nyelvezetére alapozva jól leírhatók. Cattell (1943) ehhez szemantikus és empirikus klaszterezési eljárásokat is alkalmazott. Tekintettel azonban arra, hogy a számtalan elméletre és mérési eljárásra alapozva számtalan csoportosítási mód létezik, a kutatók számára igazi megkönnyebbülést hozott a faktoranalitikus eljárás, aminek eredményeként a személyiséget leíró fogalmak összessége besorolható lett öt nagy kategóriába. Az ötfaktoros modell létezését többszörösen sikerült igazolni különféle kutatási eredményekkel, és a kezdeti alacsony érdeklődés után az 1990-es években a téma igazi reneszánszát kezdte élni. Az utóbbi években a kutatók a személyiség és a kultúra összefüggéseit tanulmányozták, és rávilágítottak, hogy a Big Five faktorai különféleképpen jutnak kifejezésre attól függően, milyen a kulturális háttér (Cheung, 2004, McCrae és Mtsai, 2005).

A Big Five konstruktum több ízben alapos vizsgálat alá esett, és konzisztensnek bizonyult. Tulajdonképpen a személyiség összes szisztematikus varianciájáért felelősnek tekinthető (Costa és McCrae, 1992), függetlenül attól, a faktoranalízis mely megközelítését vesszük alapul. A Big Five mindenképpen jó választás a személyiség vizsgálatához, tekintettel arra, hogy elméleti megalapozottsága, empirikus ereje, hétköznapi relevanciája igen meghatározó. A Big Five öt dimenziója az Extraverzió, a Neuroticitás, a Barátságosság, a Lelkiismeretesség, és a Nyitottság a tapasztalatokra (Costa és McCrae, 1985).

EXTRAVERZIÓ (EXTRAVERSION, E)

Az Extraverzió azt mutatja meg, mennyire aktív, asszertív, energikus, lelkes, kifelé forduló és beszédes az egyén, a szociabilitásáról ad képet, azaz arról, mennyire emberszerető és társaságkedvelő. Az extravertált emberek aktív és ingergazdag helyzetekre vágyanak, szeretik az izgalmakat. Jellemzi őket a vidámság, az energetikusság. Az Extraverzió ellenpólusa az Introverzió. 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 el, 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 faktoron magas értéket mutatók gyakran viselkednek altruistán, és akár annak árán is segítenek másokat, hogy azzal saját maguk számára előnyöket teremtenek. 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 értéke ad képet arról, 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 akarátú 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.

II.4.3. VEZETÉS A BIG FIVE SZEMÉLYISÉGVONÁSOK TÜKRÉBEN

A személyiségjegyek jelentősége a vezetővé válás folyamata szempontjából különösen szembetűnő az olyan csoportoknál, ahol kijelölt vezető nincs, hanem a csoport mintegy kitermeli saját vezetőjét (Emery, Calvard és Pierce, 2013). Ezekben a csoportokban nincs formálisan kinevezett vezető, így dinamikusan változik az, miként válik egy vagy több csoporttag potenciális vezetővé, illetve hogy őket a csoport tagjai miként ismerik el. Az ilyen csoportok gyakori jellemzője, hogy bizonyos fázisokban több vezető is felbukkanhat párhuzamosan úgy, hogy egymás között megosztják a feladatokat. Praktikus lehet például, ha az egyik vezető jellemzően kapcsolatorientált, a másik feladatorientált, ilyen esetben ugyanis a vezetői feladatok ideális elosztására nyílna lehetőség.

Judge és mtsai (2002) metaanalízise 78 tanulmányt foglalt magában, és arra a következtetésre jutottak, hogy a Big Five faktorai (a Barátságosságot kivéve) szignifikáns kapcsolatban állnak az egyén vezetőként történő kiemelkedésével. A hatékony vezető Neuroticitása alacsony, és negatív összefüggést mutat, Extraverziója magas, csakúgy, mint Lelkiismeretessége és Nyitottsága a tapasztalatokra (ezek pozitívan függnak össze a hatékonysággal). Érdekes, hogy a Barátságosság nem egy fontos faktor a hatékony vezetés szempontjából, azaz úgy tűnik, a kedvesség jellemzően nem meghatározó sajátossága a jó vezetőnek. Judge és mtsai (2002) szerint nem mellékes az sem, hogy a személyiségvonások jelentőségét a vezetővé válás, vagy a vezetési hatékonyság szempontjából értékeljük. Az alábbi táblázat szemlélteti, milyen különbségek vannak, e két szempont mentén történő értékelés függvényében (6. sz. táblázat).

6. táblázat: Korreláció a Big Five személyiségvonások, illetve a vezetővé válás és a vezetői hatékonyság között (Judge és mtsai, 2002)

Személyiségvonás	Vezetővé válás	Vezetői hatékonyság
Extraverzió	,33	,24
Neuroticizmus	-,24	-,22
Nyitottság a tapasztalatokra	,24	,24
Lelkiismeretesség	,33	,16
Barátságosság	,05	,21
Összes	,53	,39

Az összes személyiségvonás közül az Extraverzió korrelál legerősebben a vezetéssel, ami egyben azt is jelzi, hogy ez a vezetők legfontosabb személyiségvonása. Hogan, Curphy és Hogan (1994). szerint az Extraverzióra azért van szükség, hogy az egyén vezetőnek tűnjön, azaz legyen energikus, aktív, domináns. Ez alapján kijelenthetjük, hogy az Extraverzió 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. Az Extraverzió után legerősebben a Neuroticizmus és a Nyitottság a tapasztalatokra korrelál a vezetéssel. A Nyitottság 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 Barátságosság a vezetés szempontjából kevésbé tűnik releváns Big Five faktornak, mert a magas Barátságossággal jellemezhető egyének általában együttműködők és passzívok, ami miatt kevésbé tűnnek vezetőnek. Ha azonban egy kicsit mélyebben elemezzük ezt a kérdést, megállapítható, hogy a Barátságosság bizonyos alfaktorai (pl. együttműködés, interperszonális érzékenység), pozitívan függnek össze a vezetéssel (Bass, 1990b).

Barrick és Mount (1991) szerint a személyiségfaktorok közül elsősorban a Lelkiismeretesség, az Extraverzió és a Nyitottság a tapasztalatokra az, ami reális képet adhat a vezetői teljesítményről. Barrick és Mount (1991) széles körben idézett metaelemzése megállapította, hogy 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 Extraverzió faktoron magas értéket mutatók. A Nyitottság a tapasztalatokra egyfajta intellektuális dimenziónak 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 (Bass, 1990a; Judge és Bono, 2000; Lord, DeVader és Alliger, 1986; McCrae és Costa, 1987).

Hogan, Hogan és Roberts (1996) amellett érvelnek, hogy nem az a lényeg, mit tesz az ember, hanem az, miként teszi azt, a mód (nyugodtan, kreatívan, figyelmesen, stb.) ugyanis az, ami igazán jellemzi őt. És mivel a viselkedésmód a személyiség egyik megnyilvánulásának tekinthető, a viselkedéses megnyilvánulásokon keresztül megismerhetők az egyén személyiségjellemzői, és meghatározható, azok miként függnek össze vezetői magatartásával. Fontos tény továbbá, hogy a személyiség egy vonás jellegű konstruktum, ennek okán a felnőttkor folyamán lényegében állandónak tekinthető, így longitudinális előrejelző hatással bír (Costa és McCrae, 1988).

Emery, Calvard és Pierce (2013) megfigyelték azt is, hogy a Big Five skálán magas Extraverziót elérőket inkább választották meg vezetőkné (feladat- és kapcsolatorientált vezetői pozíció esetében egyaránt). Akiénél a Nyitottság kapott magas pontszámot, szintén több szavazatot kaptak vezetőként (feladat- és kapcsolatorientált vezetői pozíció esetében egyaránt). A magasabb Lelkiismeretességgel jellemezhetőket inkább feladatorientált vezetőnek választották meg, a Barátságosság skálán magasabb pontot elérő személyeket pedig inkább kapcsolatorientált vezetőnek. A Neuroticitás esetében nem találtak szignifikáns összefüggést vezetővé választás szempontjából.

Silverthorne (2001) eredményei szerint a hatékony középvezetők a Neuroticitás skálán szignifikánsan alacsonyabb eredményt értek el, míg az Extraverzió skálán szignifikánsan magasabb pontszámot kaptak, mint a nem hatékony vezetők. A hatékonyabb középvezetőket magasabb Barátságosság és Lelkiismeretesség pontszám jellemezte az amerikai és kínai mintában, mely különbség a thai középvezetők esetén nem volt szignifikáns. Az amerikai mintán a hatékonyabb középvezetők nyitottabbnak bizonyultak, mely különbség a másik két ország mintájában nem mutatkozott.

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 vezetők esetében.

II.5. SZAKIRODALMI ÖSSZEFOGLALÁS

A 20. század utolsó évtizedétől kezdve jelentős változások indultak el, és tartanak még ma is a vezetés világában. Főleg igaz ez az innováción alapuló üzleti-gazdasági környezetre, ahol a versenyelőny megszerzésének fontossága, a fokozatos megújulás szükségessége és a technológiai fejlődés különösen nagy tempót diktál.

Az innováción alapuló üzleti-gazdasági szervezetek a munka világának egy speciális szektorát jelentik, ugyanakkor tény az, hogy a 21. század a munka világában általában is jelentős változásokat hozott (Frese, 2000). Az elmúlt évtizedekben az internet térnyerése és a technikai fejlődés soha nem látott iramban zajlik. Az országhatárok eltűnőben, ami új típusú, globális karrierre elindítására ad lehetőséget, ahol már nem jelent korlátot a nyelvtudás vagy az országok közötti kulturális különbség sem. A munka tekintetében is változás zajlik, az elődleges kritérium már koránt sem a munkaidő vagy a munkahely, sokkal inkább a feladat, a projekt teljesítésének szükségessége. Ezek a hatások elsősorban a tudásalapú (knowledge-based; Blacker, 1995) szervezetekben, projektekben jellemzők, ahol a feladatok kivitelezéséért egy úgynevezett kreatív munkavállalói réteg a felelős, akik jellemzően tudásalapú munkát végeznek, alkotnak, kutatnak, fejlesztenek, vagy kreatív alapú terméket hoznak létre. A dolgozók számára ma már nem nélkülözhető önmaguk folyamatos képzése és fejlesztése, valamint azon metakészségek elsajátítása, amelyek lehetővé teszik a meglévő tudás folyamatos transzferálását, és új helyzetekben történő hatékony alkalmazását.

Mindeközben megjelent egy új típusú munkavállalói réteg, ugyanis a felnövő, és időközben munkavállalóvá váló Y generáció egy egészen új munkavállalói kultúrával érkezett a munka világába. Az Y generáció egyfajta reakció a korábbi generációk tipikus jellemzőire. Ezen fiatalok számára evidens az a technikai tudás és technológiai orientáció, amibe gyermekkoruktól kezdve belenőnek, és aminek elsajátítása szüleik számára még feladat és kihívás volt. E fiatalok szabad szellemben és nyitottan nevelkednek, emiatt a munka jelentősége és prioritása is máshogy alakul számukra, mint a szüleik esetében. Nekik fontos a munka-magánélet egyensúly megteremtése és fenntartása, valamint önmaguk megvalósítása és kiteljesítése a munkán keresztül is. A munkában viszonylag gyors eredményeket igényelnek, amit már nem feltétlenül egyedül akarnak elérni, hanem sokkal inkább egy kiváló csapattal. Az Y generáció tehát egészen más attitűddel, elvárásrendszerrel és értékekkel lép ki a munka világába, ezzel kihívást jelentve a munkáltató szervezetnek is.

A mai fiatal felnőttek, képviselik azt a generációt, akik a 21. század hozta kihívásokkal és a modern vezetéselméletek fejlődésével párhuzamosan lettek munkavállalók és vezetők. Az ebből fakadó kihívásokkal akár vezetőként, akár vezetettként nap mint nap szembesülnek. Ők a mai 20-40 éves generáció, akik kutatásunk fókuszát jelentik.

A 20. század dolgozójával szemben támasztott legfőbb elvárás volt, hogy végezze el a rábízott feladatokat, legyen lojális a szervezethez, kövesse a főnöke utasításait. Ma azonban, amikor állandósult a munkaerőpiacon is az innováció, a változás, a dinamizmus, mást várunk el, mert más kell a hatékony boldoguláshoz. A legfontosabb, hogy az egyén képes legyen kezelni azokat a mentális és érzelmi, igen gyorsan változó kihívásokat, amelyeket jelen korunk állít vele szemben. Jelen korunk munkaerőpiaca ugyanis folyamatosan változó és kiszámíthatatlan, melyet az aktuális gazdasági, társadalmi, technológiai, jogi és politikai tényezők folyamatosan alakítanak, és ahogy a körülöttünk lévő világ egyre komplexebbé válik, úgy válik egyre inkább általános elvárássá, hogy a munkavállaló (és különösen a vezető) is képes legyen napi szinten menedzselni ezt a komplexitást és az azzal járó kihívásokat. Ez tulajdonképpen nemcsak egy készség, amit bárki elsajátíthat, hanem egyfajta látásmód, életszemlélet, melyet az ember nem veleszületetten birtokol, hanem az őt érő kihívások, és az általa átélt élmények hatására folyamatosan fejleszt és alakít (Kegan, 1994).

A felvetett dilemmákra a konstruktív fejlődéselméleti koncepció nyújtja a megfelelő értelmezési keretet, melyet az elméleti fejezetekben részletesen áttekintettünk. Gondolatmenetünk szempontjából az elmélet általános megértésén túl különösen fontos, hogy azt a vezetővé fejlődés

folyamatára tudjuk alkalmazni, tekintettel arra, hogy kutatásuk fókuszában a jelen kor fiatal vezetői rétege áll.

A konstruktív-fejlődési koncepció – melynek meghatározó alakja Robert Kegan (1980) – gondolatmenete szerint a fejlődés egy transzformációs folyamat, mely folyamatot a megértés könnyítése érdekében Kegan több szintre oszt (összesen 0+5 szint). Elgondolása szerint a fejlődés egy képzeletbeli spirális vonal mentén fokozatos előrehaladást mutat, így ha az egyén a fejlődési folyamat során egy fejlettségi szintet elér, onnan már vissza nem csúszik. Kegan szerint a fejlődési szint lényegét a jelentésadási folyamat adja meg: minél fejlettebb az egyén, a körülötte lévő világ annál nagyobb szeletét tudja értelmes jelentéssel felruházni. A jelentésadás alapja a szubjektum és az objektum és azok viszonya egymáshoz. A szubjektum egy olyan struktúra, amin keresztül az egyén szervezi és értelmezi megélt élményeit, az objektum viszont a megélt élmény tartalmi aspektusa, a szubjektumon keresztül érthető meg és válik szervezhetővé. Ahogy az egyén egyik fejlődési szintről a másikra halad, az, ami az előző szinten szubjektum volt, az adott szinten objektummá válik. Ami objektummá vált, arra az egyén rálátást nyert. Minél több dologra van az egyénnek rálátása, annál magasabb szintre pozícionálható a mentális komplexitás tekintetében, ezért hívjuk Kegan elméletét a mentális komplexitás elméletének (Kegan, 1982).

Az új típusú dinamikus vezetéselméleti modellek ezt a kegan-i gondolatmenetet veszik alapul, amikor a fejlődés folyamatára vonatkozó alapvetéseiket megfogalmazzák. Jellemző továbbá, hogy a modern statikus vezetéselméletek szerint (melyek gondolatmenete kutatásunk szempontjából szintén meghatározó) a jelen kor vezetője a gondolkodási érettség mellett az érzelmi funkciókat tekintve is érett. A modern statikus vezetéselméletek ezt magyarázandó több fogalommal dolgoznak, melyek között meghatározó a karizma, az autentikusság, az etikusság, a szolgálatkészség. Mindebből arra következtethetünk, hogy a vezető személyes jellemzői éppúgy meghatározóak a hatékony vezetővé válás szempontjából, mint a kognitív kapacitás (azaz a mentális komplexitás) fejlődése. A fentieket együttesen figyelembe véve úgy tűnik, a mentális komplexitás (azaz az egyén kognitív érettsége és összetettsége) az egyén személyes jellemzőivel együtt lesz meghatározó abból a szempontból, miként funkcionál vezetőként. A személyes jellemzők közül kutatásunk keretei között a személyiségvonások jelentőségére fogunk fókuszálni, úgy tűnik ugyanis, a mentális komplexitás mellett a személyiség jelentősége semmiképp nem hanyagolható el, ha a hatékony vezetéssel kapcsolatos kérdésekre akarjuk megtalálni a válaszokat (Bowler, Bowler és Phillips, 2009).

III. PROBLÉMAFELVETÉS ÉS A KUTATÁS CÉLJA

A mentális komplexitás elméletének kibontakozása egy több mint 30 éves kutatómunkára alapozódik, mely során Kegan a mentális komplexitás felnőttkori fejlődését vizsgálta, valamint azt, hogy a mentális komplexitás fejlettsége miként befolyásolja az egyén magánéletben és munkában mutatott boldogulását. Megállapította, hogy vannak nagyobb és kisebb mentális komplexitási fokkal jellemezhető felnőttek; a mentális komplexitás folyamatosan fejlődik; a szakaszok kulturközi állandósága jellemző. Kegan szerint a felnőttkor mentális komplexitási szintjei a Társas komplexitási szint (harmadik szint), az Individuális (Önirányító) komplexitási szint (negyedik szint) és az Individuális fölötti (Inter-individuális) komplexitási szint (ötödik szint).

Mindegyik szint a világ működésének egy más értelmezését jelenti, mely értelmezési módok egymástól gyökeresen eltérnek. A különbségek minőségi jellegűek, és jól felismerhetők. Egyik szintről a másikra fokozatosan jut el az egyén, és két-két szint között úgynevezett „platók” vannak, amikor a fejlődés menete időszakosan lassul, leáll. Így maga a fejlődés folyamata a változás és a stabilitás váltakozásában bontakozik ki. Amikor a fejlődés során az egyén egy újabb szintet (platót) elér, a fejlődés előre haladása egy időre leáll. A mentális komplexitás fejleszthető, és fejlettségének mértéke befolyásolja az egyén hatékonyságát, azt, hogy az egyén milyen feltételek mellett tud igazán hatékonyan működni. Minden következő mentális komplexitási szint egy magasabb formáció, mint az előző, az előzőre épül, ezáltal az előző szint kompetenciáit birtokolja, és azokat újabbakkal egészíti ki. Ennek következtében a magasabb mentális komplexitási szint felülmúlja az alacsonyabb mentális komplexitási szint funkcióit. A mentális komplexitás szintje leginkább a kommunikáción, azaz az információküldés és -fogadás folyamatán keresztül ragadható meg.

A Társas komplexitási szinten az egyén által küldött információk tekintetében meghatározó az, hogy szerinte mások mit akarnak hallani. A Társas elme ugyanis érzékeny arra, hogy amit mond, az miként hat másokra, milyen következményekkel jár és hova vezet. Nagyon figyel arra, hogy az általa mondottak alapján vajon a másik milyen következtetéseket von le, így magában gyakran sokkal messzebbre viszi az általa elmondottak tartalmát, mint amit abból a másik valaha is levon következtetésként. És mivel a fogadás folyamatát igen sok külső tényező megzavarhatja, sokszor a Társas mentális komplexitási szintű egyén által küldött üzenet egészen más hatást ér el, mint amit ő gondolt. Az Individuális (Önirányító) elme a véleményeket, értékeket, hiedelmeket és ideákat egy összetettebb szinten kezeli: értékeli, minősíti azokat, új értékeket és hiedelmeket hoz létre, ami által az élet egy sokkal önállóbb megélésére nyílik lehetősége. Az Önirányító elme tudatos vagy nem tudatos célokkal, irányvonallal, menetrenddel, állásponttal, stratégiával és elemzési képességgel rendelkezik. Tisztában van azzal, hogy amit ő képvisel, lehet valami kiváló, de akár hamvában holt elképzelés is, és azt is tudja, hogy ha valaki csatlakozik hozzá, az járhat nagyon jól, de nagyon rosszul is. Amikor az egyén ezen a mentális komplexitási szinten működik, akkor a bejövő információk az egyén egy sajátos szűrőjén haladnak keresztül. Ez azt jelenti, hogy a keresett információ előnyt élvez a nem keresettel szemben, illetve hogy az az információ, aminek relevanciája van, előbb kerül megértésre. Az az információ, amit az egyén nem is keresett, és különösebb relevanciával sem bír, sokkal nehezebben jut át a szűrőn. Az Individualitás fölötti (Inter-individuális) komplexitási szinten az egyén szintén rendelkezik „szűrővel”, de míg a negyedik szinten az egyén azonos saját szűrőjével, addig az ötödik szinten ez már nem jellemző. Ezen a szinten tehát az egyén már nem csak a szűrőn keresztül tudja szemlélni a világot, hanem a szűrőre is van rálátása. Az Individualitás fölötti komplexitási szinten az egyén folyamatosan értékeli és minősíti azt, ami körülötte zajlik, és tisztában van azzal, hogy mivel a világ folyamatosan változik, ami ma van, az nem biztos, hogy lesz holnap is. Ezen a szinten az egyén számára azok az információk a legrelevánsabbak, amelyek megkérdőjelezik aktuális mentális komplexitási szintjének megfelelőségét. Az Individualitás fölötti komplexitási szinten az egyén viszonylag sok információt kap, mert mások szívesen osztanak meg vele különféle tartalmakat. Az ilyen egyén minden információt értékeli, mert úgy véli, anélkül nem lehet tudni, mi az, ami igazán fontos. Ezek az emberek tisztában vannak azzal, hogy amit egyszer helyesnek minősítettek (pl. egy értéket vagy egy célt, egy tervet), adott esetben lehet, hogy felül kell írni, mert ezek a

minősítések nem örök érvényűek. Ugyanígy gondolkodnak saját énjükről is, tisztában vannak azzal, hogy idővel ők maguk is változnak. Úgy vélik, a változás lehetőségének folyamatosan esélyt kell adni, és keresni kell azokat az információkat, amelyek releváns választ adnak arra, adott esetben szükség van-e változtatásra. Ezek az emberek a munkában is, és a magánéletben is így működnek, és vezetőként csapatukat is így működtetik.

A komplexitás és a változások kezelésének készsége szempontjából alapvető az a szemlélet, hogy az az elmélet, rendszer, keret vagy ideológia, amit aktuálisan érvényesnek tekintünk, változhat. Ha az aktuális nem örök érvényű, akkor folyamatosan törekedni kell egy új értelmezési keret létrehozására, ami még több kérdésre meg tudja adni a választ. Ez egy olyan keretrendszer kell, hogy legyen, amin az egyén nemcsak keresztül tud látni, hanem amire maga is rálátással bír. Az aktuális keretrendszer tehát sohasem tekinthető egy befejezett produktumnak, sokkal inkább tekintendő viszont egy olyan alapnak, ami mentén el lehet indulni a további fejlődés irányában.

Ha Kegan gondolatmenetét vesszük alapul, megállapíthatjuk, hogy a 20. század mentális kihívásait kezelendő a Társas komplexitási szint jelentette az ideális működési módot. A 21. század azonban olyan üzleti, gazdasági, technikai és munkaerőpiaci változásokat hozott, aminek következtében a komplexitás egészen mást jelent ma, mint amit a 20. században jelentett, és ez egészen új készségek megjelenését teszi szükségessé. Napjainkra az innováció, az önmenedzselés, a személyes felelősségvállalás és az önirányítás alapvetően szükséges készségekké váltak, és nemcsak a vezetői szinteken, hanem mindenki számára, aki életének értelmes megélésére törekszik. Mind az egyén, mind a szervezetek világára igaz az, hogy a tudás, a gondolkodás összetettségének jelentősége soha nem látott mértékben felértékelődött, mert másként lehetetlen tartani azt a tempót, amit a világ fejlődése körülöttünk diktál. Ebben a felgyorsult világban azok tudnak jól működni, akik mindezen túl fokozott önállósággal, önirányítási készséggel, önbizalommal és kezdeményezőkésszeggel is rendelkeznek. Valójában mindez együtt jelenti a mentális komplexitás magas szintjét, aminek értékesége éppolyan nagy egy „átlagember”, mint egy vezető életében.

A szervezeti és munkapszichológiai folyamatok szempontjából azonban a vezető egy kulcsszereplőnek tekinthető, hiszen állapota, működése, érettsége meghatározó a hozzá tartozó beosztottak és az általa menedzselte folyamatok szempontjából egyaránt. Érdekes aktuális jelenség, hogy az Y generáció munkaerőpiaci megjelenésével igen sok fiatal került vezetői pozícióban, akik az általános fejlődépszichológiai tényeket tekintve sok szempontból éretlenek arra, hogy vezetői pozícióban legyenek. Ugyanakkor a mentális komplexitás függvényében a vezetéshez való viszonyulás magyarázatul szolgálhat arra, miért is lehet jó egy fiatal is vezetői pozícióban. Feltételezésünk szerint ugyanis a mentális komplexitás fejlettsége összefüggést mutat a vezetéshez való viszonyulással, és a mentális komplexitás mentén jól elkülöníthetővé válnak a különböző típusú egyének, akik a vezetéshez is másképp viszonyulnak.

Nem gondoljuk ugyanakkor azt, hogy a vezetéshez való viszonyulás szempontjából a mentális komplexitás az egyetlen meghatározó tényező. Semmiképp nem elhanyagolható a személyiség szerepe, ami a vezetésre több szempontból is befolyással bír. Az ötfaktoros modell mentén célunk annak feltárása, minként alakul a személyiségprofil a különböző mentális komplexitású egyéneknél. A mentális komplexitás dimenziói mentén jól elkülöníthető klaszterek feltárása a célunk, amelyek vélhetően mind a személyiségjellemzőiket tekintve, mind a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásuk szempontjából különbözőek.

IV. HIPOTÉZISEK

IV.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSSAL ÖSSZEFÜGGŐ HIPOTÉZISEK

A Mentális Komplexitás Kérdőív kidolgozásával az egyik fő célunk az volt, hogy a korábbi kvalitatív eszközökön túl a mentális komplexitás mérésére kidolgozzunk egy kvantitatív mérőeszközt, ami a mentális komplexitás gyorsabb és egyszerűbb vizsgálatát teszi lehetővé. A Mentális Komplexitás Kérdőív fejlesztési folyamatától azt várjuk, hogy létrejön egy eszköz, amely a mentális komplexitás Társas, Individuális és Inter-individuális szintjeinek mérésére alkalmas.

1. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A LÉTREJÖVŐ MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ ITEMSTRUKTÚRÁJA ALKALMAS LESZ A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS HÁROM FELNŐTT SZINTJÉNEK (A TÁRSAS KOMPLEXITÁSI SZINTNEK, AZ INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTNEK ÉS AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTNEK) MÉRÉSÉRE.

A kegan-i elmélet (Kegan, 1980) alapján tudjuk, hogy a mentális komplexitás egyfajta érési folyamat részeként fejlődik. Kegan (1980) szerint a mentális komplexitás érése szempontjából nagyon fontos tényező az életkor, erre vonatkozóan ő feltételez úgynevezett életkori minimumokat is, amelyek alatt egy adott mentális komplexitási szint elérése „nem lehetséges”. A Társas komplexitási szintet szerinte jellemzően a felnőttkor elején éri el az egyén, és az emberek igen nagy százaléka ezen a szinten marad élete végéig (a kutatások szerint a 19-55 évesek 43-46 %-a marad ezen a komplexitási szinten vagy esetleg lép tovább a harmadik-negyedik szint közötti átmenetet jellemző komplexitási szintre) (Kegan, 1994). Kegan (1994) kutatásai szerint a negyedik (Individuális) komplexitási szintet a felnőtt (19-55 év közötti) személyek 18-34 %-a éri el, míg az Inter-individuális komplexitási szintet a felnőtt lakosság mindössze 1%-a. Ugyanakkor az eredeti elmélet hangsúlyozza azt is, hogy a megélt élettapasztalatok mennyisége és minősége is meghatározó a mentális komplexitás fejlődése szempontjából.

2. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ALAKULÁSA ÖSSZEFÜGGÉST MUTAT AZ ÉLETKORRAL.

2/a. hipotézis: Feltételezzük, hogy az idősebbek között arányaiban több magasabb mentális komplexitású egyén lesz⁴.

2/b. hipotézis: Ugyanakkor azt is várjuk, hogy mindhárom mentális komplexitási szint meg fog jelenni minden életkori sávban.

Az elmúlt két-három évtizedben az üzleti-gazdasági környezetben óriási léptékű változások mentek végbe. Az információs társadalmak születése miatt megváltozott az a szempontrendszer is, aminek az „ideális” dolgozó meg kell, hogy feleljen. Mára általánossá vált a szellemi tevékenység, és egy olyan gazdasági környezetben élünk, ahol állandóak a gyors változások, egyre több átütő eredményt tapasztalunk a tudományok és a technológia terén, és soha nem látott mértékben nőtt meg a versenyképesség fontossága. A mentális komplexitás magas szintjére éppen ezért fokozott mértékben van szükség a munkaerőpiac azon szektoraiban, ahol az üzleti-gazdasági fejlődés és a folyamatos innováció a versenyképesség záloga. A mentális komplexitás fejlettsége összefüggést mutat az egyén tapasztalataival. Az, hogy az egyén milyen tapasztalatokat szerzett korábban, milyen élményeket élt át, meghatározza jelentésadási módjának (mentális komplexitásának) összetettségét. Feltételezhetően azonban nemcsak a munkában töltött évek száma a meghatározó, hanem az is fontos, az egyén milyen munkakörben szerzett tapasztalatot. A mentális komplexitás fejlődése szempontjából nemcsak a munkatapasztalat fontos, hanem jelentősége van a vezetői pozícióban

⁴ A mentális komplexitás irodalmának klasszikus szóhasználatával élünk itt: a Társas Komplexitási szintet tekintjük „alacsony” mentális komplexitási szintnek, az Individuális Komplexitási szintet és az Inter-individuális Komplexitási szintet „magas” mentális komplexitási szintnek.

szerzett tapasztalatnak is. A vezetői tapasztalatot a mi szempontunkból a vezetői pozícióban töltött évek száma, valamint a beosztottak száma határozhatja meg, ennek függvényében fogalmaztuk meg hipotéziseinket. Mindemellett fontos szempont, hogy a mentális komplexitás konstruktumára építő elméletek szerint az aktuális vezetői pozíció egy aktuális státuszt jelent az egyén életében, ami múltó állapotként fogható fel, és önmagában nem informatív a mentális komplexitásra vonatkozóan.

3. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ALAKULÁSA ÖSSZEFÜGGÉST MUTAT A MUNKATAPASZTALATTAL (MUNKÁBAN TÖLTÖTT ÉVEK SZÁMA) ÉS A MUNKAKÖRNYEZETTEL.

3/a. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a folyamatos innovációval és fokozott komplexitással jellemezhető üzleti-gazdasági szektorban dolgozókra a mentális komplexitása magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek.

3/b. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a több munkatapasztalattal rendelkezőkre (munkában eltöltött idő) a mentális komplexitás magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek), lesznek jellemzőek azokhoz képest, akiknek kevés munkatapasztalata van.

3/c. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a betöltött pozíció szintje is meghatározó lesz, és mivel a magasabb szintű pozíciók jellemzően összetettebb munkakört takarnak, feltételezzük, hogy ha magasabb pozíciót tölt be az egyén, a mentális komplexitás magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek rá inkább jellemzőek.

3/d. hipotézis: Elgondolásunk szerint a mentális komplexitás magasabb szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek azokra, akiknek több vezetői tapasztalata van.

3/e. hipotézis: Azt feltételezzük, a beosztottak száma is meghatározó lesz a mentális komplexitás alakulása szempontjából: a több beosztottal rendelkezőkre várhatóan a mentális komplexitás magasabb szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek, szemben a kevesebb beosztottal rendelkezőkre.

3/f. hipotézis: Ugyanakkor azt feltételezzük, hogy maga az aktuálisan betöltött vezetői státusz nem valószínűsít magasabb mentális komplexitási szinteket. A vezetői státuszt betöltők között egyaránt megjelenik a domináns Társas, Individuális és Inter-individuális komplexitási szint is.

IV.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A SZEMÉLYISÉGGJELLEMZŐK ÖSSZEFÜGGÉSÉRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK

McCauley és mtsai (2006) szerint egyre több kutatás fókuszál a mentális komplexitás más konstruktumokkal való összefüggésére, ezen kutatások közül az egyik irány fókusza a személyiség. Eredmény azonban még viszonylag kevés van, és azok is olyanok, amelyek a különbségeket a mentális komplexitási szint kvalitatív mérőeszközökkel meghatározott szintjei között próbálták feltárni (Strang és Kuhnert, 2009; Bowler, Bowler és Phillips, 2009). Éppen ezért fontos lenne látnunk, milyen összefüggések mutathatók ki a mentális komplexitás különböző szintjei és a személyiségvonások között. Ennek a hipotézisnek a vizsgálatával egy fontos lépést teszünk annak feltárása felé, hogyan viszonyul egymáshoz ez a két konstruktum (a mentális komplexitás és a személyiség): összefüggnek, függetlenek, vagy esetleg kiegészítő jelleggel bírnak?

4. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓI EGYÜTTJÁRÁST MUTATNAK A BIG FIVE SZEMÉLYISÉGDIMENZIÓKKAL.

4/a. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a Társas komplexitás pozitívan együttjár az Extraverzióval, a Barátságossággal, a Lelkiismeretességgel, a Neuroticitással, és negatívan együttjár a Nyitottsággal.

4/b. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy az Individuális komplexitás pozitívan együttjár a Lelkiismeretességgel, a Nyitottsággal, negatívan együttjár a Neuroticitással, míg az Extraverzióval és a Barátságossággal együttjárása pozitív, de gyenge lesz (nem meghatározó).

4/c. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy az Inter-individuális komplexitás pozitívan együttjár az Extraverzióval, a Barátságossággal, a Lelkiismeretességgel, a Nyitottsággal, és negatívan együttjár a Neuroticitással.

IV.3. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS ÖSSZEFÜGGÉSEIRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK

A mentális komplexitás és a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás irodalma számára fontos kérdés, milyen az a vezetői szerep, amivel a különböző mentális komplexitású egyének azonosulni tudnak. A modern vezetéselméletek egészen új értelmezést adtak a vezetésnek, a vezetői szerepnek. A vezetés feladatorientált tényezőit nem háttérbe szorítva ugyan, de egyre inkább kiemelik a vezető szerepét az egyén és a folyamatok fejlesztésében is. A modern vezetéselméleti koncepció az innovációt, a munkatársak fejlesztését, és az együttműködést, a csapatmunkát alapvető vezetői kompetenciaként definiálja (pl. Bryman, 1992). Elgondolásunk szerint a modern vezetéselmélet elveivel inkább a magasabb (azaz domináns Individuális és Inter-individuális Komplexitás) mentális komplexitású egyének tudnak azonosulni, amire alapozva az alábbi változók együttjárását feltételezzük.

5. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A TÁRSAS KOMPLEXITÁSRA A HAGYOMÁNYOS VEZETÉSI ELVEKKEL VALÓ AZONOSULÁS JELLEMZŐ, ÍGY A TÁRSAS KOMPLEXITÁS VÁRHATÓAN NEGATÍV EGYÜTTJÁRÁST MUTAT AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓIVAL. AZ INDIVIDUÁLIS ÉS AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSRA A MODERN VEZETÉSI ELVEKKEL VALÓ AZONOSULÁS JELLEMZŐ, ÍGY AZ INDIVIDUÁLIS ÉS AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS VÁRHATÓAN POZITÍV EGYÜTTJÁRÁST MUTAT AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓIVAL.

5/a. hipotézis: Azt feltételezzük, hogy a Társas Komplexitás negatív együttjárást mutat az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel.

5/b. hipotézis: Azt feltételezzük, az Individuális Komplexitás pozitívan együttjár a Feladatorientációval, az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel.

5/c. hipotézis: Azt feltételezzük, az Inter-individuális Komplexitás pozitívan együttjár az Együttműködéssel, a Kapcsolatorientációval, az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel.

IV.4. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS, A SZEMÉLYISÉG ÉS A VEZETÉSSSEL KAPCSOLATOS GONDOLKODÁS ÖSSZEFÜGGÉSEIRE VONATKOZÓ HIPOTÉZISEK

Több kutatás próbálta feltárni, milyen jellegű különbségek mutathatók ki a különféle mentális komplexitású vezetők között a vezetés jellegzetességeire vonatkozóan. Spillet (1995) megállapította

például, hogy a Társas mentális komplexitású vezető nehezen delegál, ezzel ellentétben az Individuális vezető megvitatja a csoporttagokkal a teljesítményre vonatkozó elvárásokat, ezt követően pedig felelősséggel ruházza fel őket. Van Velsor és Drath (2004) érdekes eredménye, hogy a mentális komplexitási szinttől függően a vezető a vezetői szerep más-más aspektusát éli meg kihívásként. A Társas komplexitású vezető számára igazi kihívást jelent egy rosszul meghatározott szerep, vagy az, ha a csoport tagjai hozzá képest seniorok. Kihívás számára az is, ha kisebbségi helyzetbe kerül a csoporton belül, vagy egy fölérendelt személlyel együtt kell vezetnie. Éppilyen problémás számára az is, hogy stresszes helyzetben hitelesen prezentálja magát, vagy hogy megtalálja az egyensúlyt a munkahelyi és a magánéleti elvárások kereszttüzében. Az Individuális komplexitású vezető számára az egyik legnagyobb kihívás a Társas komplexitási szinten lévő kollégák megértése, valamint az, hogy a saját önrányított szempontjait összhangba hozza a többiek szempontjaival. Kegan és Lahey (1984) szerint az Individuális komplexitású vezetőnek azért okozhat nehézséget az autoriter magatartás, mert számára saját aktuális identitása a prioritás, amit nem is hajlandó megkérdőjelezni. E gondolatmenetnek megfelelően az Inter-individuális mentális komplexitási szinten lévő vezető az autoritást könnyebben gyakorolja azért, hogy mások fejlesztéséért felelősnek érzi magát. Azok a vezetői modellek, amelyek a közös vízió megfogalmazásának fontosságát hangsúlyozzák, valójában az Inter-individuális mentális komplexitású vezetőt tekintik ideálisnak. Fontos ugyanakkor az is, hogy egy ilyen vezető frusztráló lehet az alacsonyabb komplexitási szinten lévő egyének számára, mert azok az emberek beosztottként azt várják a vezetőtől, hogy fogalmazza meg a víziót, az elvárásait, a célokat (Kegan, 1994). Azok az emberek, akik megragadnak a Kegan szerint legáltalánosabbnak tekintett harmadik, Társas komplexitási szinten (változást nem preferáló, követő, másokra számító gondolkodás), számtalan olyan élethelyzettel szembesülnek, amivel nem tudnak megküzdeni (Kegan, 1994). Az Individuális komplexitási szinten az egyént az önrányító gondolkodás jellemzi, és az egyén igazi következetes vezető, problémamegoldó és önálló. Az ötödik, Inter-individuális komplexitási szinten az egyén meta-vezető, aki átkeretezéssel és az ellentmondások folyamatos kezelésével igazi problémamegoldóvá válik; kölcsönös függőségre törekszik.

A mentális komplexitás mellett a személyiség szerepét is meghatározónak tartjuk a vezetési elvek alakulása, a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából. Alábbi hipotéziseinket ennek megfelelően fogalmaztuk meg.

6. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓINAK ALAKULÁSÁT EGYÜTTESEN JELZIK ELŐRE A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A SZEMÉLYISÉG VÁLTOZÓI.

7. HIPOTÉZIS: AZT FELTÉTELEZZÜK, HOGY A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLÁI MENTÉN TÖRTÉNŐ KLASZTERANALÍZIS ALAPJÁN ÚN. MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI PROFILOK BONTAKOZNAK KI, AMELYEK A STATISZTIKAI ELEMZÉSEK ALAPJÁN IS STABIL KLASZTEREKNEK BIZONYULNAK.

A kialakuló klaszterek várhatóan olyan típusokat írnak le, amelyek különböznek egymástól

7/a. hipotézis: a személyiségjellemzők és

7/b. hipotézis: az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából.

V. A KUTATÁS MENETE

A kutatás kivitelezése érdekében a kutatás folyamatát több fő fázisra osztottuk (lásd 4. ábra). Az előkutatási fázis fő célja a mentális komplexitás jelenségének feltáró elemzése és megismerése volt, illetve az, hogy az ez idáig rendelkezésre álló módszertan segítségével vizsgáljuk a mentális komplexitás konstrukciójának tipikus jellemzőit. Ebben a kutatási fázisban a Lahey és mtsai (1988) által kidolgozott Szubjektív-Objektív Interjútechnikát vettük alapul. A résztvevő vizsgálati személyek mentális komplexitási szintjének beazonosításán túl a vizsgálati szakasz célja volt, hogy az interjúanyagok elemzésével megszerzett tudást és ismereteket alkalmazva előkészítsük kutatásunk kvantitatív vizsgálati részét. Az interjúanyagok elemzésének végső eredménye a vizsgálathoz használt egyik eszköz, a Mentális Komplexitás Kérdőív első verziójának kialakítása volt, melynek teljes anyagát a 1. sz. Melléklet tartalmazza. A következő fázisban került sor a kialakított kérdőív első verziójának vizsgálatára, valamint a faktorok statisztikai alapon történő kialakítására, a kérdőív bemérésére és a mentális komplexitással összefüggésben megfogalmazott hipotézisek részleges vizsgálatára. Az utolsó fázisban – már a Mentális Komplexitás Kérdőív rövidített verziójának alkalmazásával – került sor a hipotézisek szisztematikus vizsgálatára.

4. ábra: A kutatás menete



V.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV KIALAKÍTÁSÁNAK ELŐKUTATÁSI FÁZISA

V.1.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS JELENSÉGÉNEK FELTÁRÓ VIZSGÁLATA

A mentális komplexitás szintjére alapvetően a kommunikáción keresztül tudunk rávilágítani (Lahey és mtsai, 1988). Az, hogy milyen az egyén szóhasználata, melyek jellemzően az általa használt fogalmak, mentális komplexitásával összefügg. A Társas komplexitási szinten az egyén számára fontos a valahova tartozás érzése és az, hogy követhessen bizonyos társas rendszereket (családi, politikai, nemzeti ideológiai, szakmai vagy szervezeti), valamint, hogy belsővé tudja tenni azok elveit, értékeit. Mindennek eredményeként ezen a szinten az egyén kommunikációjában a „fontos mások” megjelenését várjuk. Az Individuális komplexitási szinten az egyén mindazt, ami a harmadik komplexitási szinten a szubjektum része volt (nézőpontok, lehetőségek, vágyak), objektumként birtokolja. Ezen a szinten az egyénnek megvan a saját elképzelése önmagáról és az őt körülvevő

világról, önirányító, önmotiváló, önértékelő, önfejlesztő. Az egyén ezen a szinten sem veti el a fontos mások reprezentációit, de már képes arra, hogy saját véleményét alkosson, és mások véleményét csak annak alárendeltjeként, kiegészítéseként veszi figyelembe. Éppen ezért kommunikációja, megnyilvánulásai során az egyes szám első személyű megfogalmazás jellemző, mert elsősorban saját értékeiről, elképzeléseiről, céljairól és elköteleződéseiről beszél. Az Inter-individuális komplexitási szintre jutva az egyén már elérte mindazt, amit egy negyedik (Individuális) komplexitási szinten lévő egyén mutat, és mindazon túl felismerte önmaga korlátait. Tisztába kerül azzal is, hogy minden rendszernek megvannak a maga korlátai. Az Inter-individuális mentális komplexitási szinten gondolkodók az embereket nem egymástól elkülönülő rendszerekként látják, hanem meglátják a hasonlóságot a rendszerek (emberek) között. Tudják azt is, hogy egymástól eltérő rendszerek is működhetnek egymás mellett úgy, hogy valójában a maga módján mindegyik helyesen működik. Ezek az emberek tisztában vannak a csapatmunka előnyeivel és értékelik azt. Tudják, hogy csapatban azért könnyebb valamit elérni, mert nagyobb az esélye annak, hogy meglesz rá a megfelelő ember.

Kutatásunk első fázisának célja volt a mentális komplexitás szintjeinek megismerése, valamint azon technika megismerése és elsajátítása, amely ez idáig rendelkezésre állt a mentális komplexitás szintjeinek feltárásához és vizsgálatához. Ebben a kutatási fázisban a Kegan részvételével működő kutatócsoport által kidolgozott Szubjektív-Objektív Interjútechnikát (*Subject-Object Interview; SOI*, Lahey és mtsai, 1988) vettük alapul. Az interjútechnika felhasználásával célul tűztük ki a vizsgálatba bevont személyek mentális komplexitási szintjének beazonosítását, továbbá az egyes szintekre jellemző tipikus megnyilvánulások feltárását, tekintettel arra, hogy a mentális komplexitás szintje elsősorban a kommunikáción, az egyén tipikus megnyilvánulásain keresztül jut kifejezésre. Az interjúanyagok elemzésével e vizsgálati fázis további célja az volt, hogy a megszerzett tudás és ismeretek felhasználásával előkészítsük kutatásunk kvantitatív vizsgálati részét.

V.1.1.1. AZ ELŐVIZSGÁLATBAN RÉSZTVEVŐ MINTA BEMUTATÁSA

Ez a vizsgálati szakasz 2013 tavaszán került kivitelezésre 15 fő részvételével, akik valamennyien fiatal felnőttek (életkorukat tekintve 21-40 évesek) voltak. A vizsgálati személyek között 10 férfi és 5 nő volt, akik vezetői tapasztalatuknak megfelelően az alábbi módon kerültek csoportosításra (lásd 7. táblázat):

- Hallgatók, munkavállalók:** Ebbe a csoportba azok a fiatal felnőttek kerültek besorolásra, akik egyetemre járnak és/vagy dolgoznak, de semmilyen vezetői tapasztalattal nem rendelkeznek. A mintában 5 ilyen személy volt (3 férfi, 2 nő).
- „Aktív” hallgatók:** Ebbe a csoportba azok a fiatal felnőttek kerültek besorolásra, akik egyetemi tanulmányaik mellett különböző hallgatói közösségek tagjaként szereztek vezetői tapasztalatot. A mintában 5 ilyen személy volt (2 férfi, 3 nő).
- Fiatal vezetők:** Ebbe a csoportba azok a fiatal felnőttek kerültek besorolásra, akik (egy fő kivételével) elsődleges tanulmányaikat már befejezték, így fő tevékenységük a munkavégzés, és ennek keretei között, jellemzően több éve vezetői feladatokat látnak el. A mintában 5 ilyen személy volt (5 férfi).

7. táblázat: A kvalitatív vizsgálati fázisban részt vett vizsgálati személyek csoportjai

Vezetői tapasztalat	Besorolás
nincs vezetői tapasztalat	hallgatók/munkavállalók (5 fő)
hallgatói közösségek, tankörök vezetése	aktív hallgatók (5 fő)
versenyszférában szerzett vezetői tapasztalattal	fiatal vezetők (5 fő)

V.1.1.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KVALITATÍV VIZSGÁLATA: A SZUBJEKTÍV-OBJEKTÍV INTERJÚTECHNIKA ALKALMAZÁSA

A mentális komplexitás szintjének vizsgálatára dolgozta ki Kegan munkatársaival együtt a Szubjektív-Objektív Interjútechnikát (Lahey és mtsai, 1988). Ez egy olyan strukturálatlan interjútechnika, amelyben az interjúztató arra ösztönzi az interjúalanyt, hogy beszéljen életének fontos eseményeiről, történéseiről. A strukturálatlan interjútechnikára jellemző, hogy a mindennapi beszélgetéshez hasonlít annyiban, hogy a kérdező alkalmazkodik a válaszolóhoz, de mindezt úgy, hogy közben folyamatosan szem előtt tartja a kutatás célját. Az interjúalany értékelése szempontjából háttérbe szorul a tartalom (azaz, hogy mit mond), és a jelentésadás (azaz, hogy milyen jelentést tulajdonít az interjúalany élete egyes történéseinek, illetve hogy a jelentésadás folyamat miként épül fel) kerül előtérbe. Vigotszkij (1971) szerint minden szó, amit az emberek történetmesélés közben használnak, tudatfolyamuk mikrokozmoszát tükrözi, ami különös jelentőséget kap akkor, ha figyelembe vesszük, hogy a Szubjektív-Objektív Interjútechnika fő célja megállapítani, milyen jelentést tulajdonít az interjúalany az egyes eseményeknek. Ezt alapul véve az a cél, hogy megállapítsuk, melyik az a legmagasabb mentális komplexitási szint, amin az egyén értelmezni tudja az eseményeket és a világot maga körül. Ezt alapul véve állapítható meg az egyén fejlettsége, a világra vonatkozó értelmezésének komplexitása.

Az interjú, mint módszer kiválóan alkalmas a szelf, az individuális én jellemzőinek feltárására. A szelf ugyanis a modern koncepció szerint önálló és saját felelősséggel rendelkezik, egyéni gondolatai, érzései és történetei vannak, melyek megismerésre érdemesek (Geertz, 2001). Az interjútársadalomban (Tarnas, 1995) – ami jelen korunkat jelenti – élő ember számára mindemellett természetes és magától értetődő kommunikációs forma az interjú, aminek körülményeihez könnyedén alkalmazkodik. Ez az adatok felvételére törekvő kutató helyzetét megkönnyíti, és azt a benyomást kelti, hogy az interjú egy könnyed helyzet, illetve egy könnyű módszer, hiszen egy „egyszerű” beszélgetésről van csupán szó. Ez a laikus benyomás persze nem megalapozott, ugyanis tudományos kutatás esetén határozott céllal zajló adatgyűjtési módszernek tekintjük az interjút, éppen ezért a természetes beszédhelyezethez ugyan közeli módon, de attól eltérően kell működnie ahhoz, hogy elérje célját (Szokolszky, 2004). A kvalitatív interjúhelyzet során a válaszoló a folyamat aktív szereplője, és nem egy passzív válaszoló: informátor, aki irányítva ugyan, de szigorú kötöttségek nélkül fejti ki mondanivalóját. A kérdező pedig nemcsak azt törekszik megérteni, amit a válaszoló mond, hanem azt is, miként érti, amit mond. Jelen kutatásban tartalmi szempontból a narratív interjútechnikát alkalmaztuk, melynek lényege, hogy az interjúalanyt életével kapcsolatos élmények, események elbeszélésére kérjük (Seidman, 2003).

Bár Kegan elméletében öt átfogó fejlődési fázis van, a Szubjektív-Objektív Interjútechnika (SOI) keretei között Lahey és mtsai (1988) bevezettek még négy átmeneti szintet is az egyes átfogó szintek között. A kegan-i koncepció szerint a fejlődés lényege a szinteken történő előre haladás, mely az interjún keresztül a jelentésadás módjának feltárásán keresztül ismerhető meg. Mindaz, ami az egyén számára nem tudatos, a szubjektum része lesz, és mindaz, ami számára tudatos és már megismert, az az objektum részévé válik. Minél több számára az ismert és megértett dolog a világból, annál magasabb fejlettségi, annál összetettebb mentális komplexitási szinten lesz. Az interjú fő célja megérteni az interjúalany világlátását és értelmezési-jelentésadási módját. Az interjú az egyén jelentésadási metódusának legalapvetőbb aspektusait tárja fel, és folyamatosan reflektál annak korlátaira.

Az interjú során a *tartalom* mindaz, amit az egyén gondol, ez adja a gondolkodás alapanyagát. A *struktúra* az, ahogyan az egyén gondolkodik, azaz a gondolkodás módja. Míg a tartalom az érettség különböző szintjein ugyanaz lehet, addig a struktúra színtről szintre nagy változásokat mutat, az érettség ugyanis meghatározza a jelentésadást, azaz hogy az egyén miként értelmezi saját szerepét, az érzelmek jelentőségét, hogyan tudja megragadni a különböző nézőpontokat (Berger, 2010). Ezen elemzés segítségével a pontozó meg tudja határozni, melyik fejlettségi szint jellemzi az interjúalanyt.

A kegan-i módszertan szerint a 60-90 perces interjú rögzítésre, majd átírássra kerül, és ezt az átírt anyagot kiképzett hozzáértő személy pontozza annak érdekében, hogy világossá váljanak az egyén jelentésadási folyamatának sajátosságai. A SOI protokollja megköveteli, hogy a pontozást egy, az elméletet értő, és az interjútechnika alkalmazása szempontjából magasan képzett értékelő végezze.

A feszültségoldó és bevezető rövid szóváltást követően az interjúztató néhány történet-generáló kulcsszóval segíti az interjúalany gondolkodásának – és egyúttal az interjú – elindulását. A kulcsszavakat az interjúztató előzetesen külön kártyákra írja fel. Az eredeti interjúmódszer (Lahey és mtsai, 1988) kulcsszavai a következők voltak: „*düh*” (anger), „*szorongás-idegesség*” (anxious/nervous), „*siker*” (success), „*meggyőződés*” (strong stand/conviction), „*szomorúság*” (sad), „*szétszakadás*” (tom), „*valami, ami megérint, megmozgat*” (moved/touched), „*veszteség*” (lost something), „*változás*” (change), „*valami, ami fontos nekem*” (important to me). Összesen tehát tíz különféle tartalmú kártyával segítjük az interjúalany gondolkodását, és a szerzők külön hangsúlyozzák, hogy a kártyák tartalma másodlagos, nem az a lényeg ugyanis, hogy miről beszél az interjúalany, hanem az, hogy arról miként beszél, és hogyan értelmezi a történeteket. A kártyák kiosztását követően az interjúztató arra kéri az interjúalanyt, idézzon fel tipikus élményeket és élettörténeteket az egyes kártyák kulcsszavaihoz kapcsolódóan.

Az interjú során az interjúalany az aktívabb fél, de az interjúztató segítő kérdésekkel támogathatja az interjú gördülékeny előre menetelét: „*Mi volt az Ön számára a legfontosabb momentum ezzel kapcsolatban?*”; „*Mi volt az Ön számára ebben a legnehezebb?*”; „*Mi volt a legnagyobb kockázat?*” Miközben pontoz, és előzetes hipotéziseit teszteli, az interjúztató legfőbb feladata, hogy jó kérdéseket tegyen fel, aminek hatására az interjúalany által elmondott tartalom a lehető leggazdagabbá és legrészletesebbé válik, segítve ezzel a későbbi értékelést, ami majd az átírt interjúanyag alapján történik. A kérdések megfogalmazásával az is cél, hogy az interjúztató tisztázza magában az interjúalany mentális komplexitási szintjével kapcsolatos esetleges dilemmáit. A kérdések révén a jelentésadási folyamat korlátainak feltárása a cél: mindenkinek van ugyanis korlátja, és a határt, ameddig az egyén még boldogul a jelentésadással, csak kérdésekkel lehet feltárni. Az interjú menetét Berger (2010) egy négylépéses folyamatként írja le, melyet az alábbi táblázat szemléltet (8. sz. táblázat).

8. táblázat: A Szubjektív-Objektív Interjú menete (Berger, 2010)

LÉPÉSEK	MIRE JÓ?
1. lépés: A fő cél, hogy az egyén által elmondottak alapján feltárjuk, hogyan viszonyul a felelősséghez, a konfliktushoz, milyen perspektívája van, és mik a világgal kapcsolatos meggyőződései.	Ezek azok a témák, ahová az egyén energiáinak és érdeklődésének jelentős része fókuszálódik. A jelentésadási struktúra is leginkább ezeken keresztül jelenik meg és tárható fel.
2. lépés: A lehetőségek szűkítése.	Mindig, amikor kérdést teszünk fel a komplexitási szint megállapítása érdekében, meg kell hozni bizonyos döntéseket. Ezek a döntések az egyén komplexitási szintjére vonatkozó hipotézisek elfogadásától vagy elvetésétől függenek, a folyamat vége minden esetben az egyént jellemző komplexitási szint meghatározása.
3. lépés: Haladás a kritikus pont felé: „leginkább”, „legkevésbé”, „legrosszabb”, „legjobb”.	Mivel a komplexitási szintekre transzformáción keresztül jut el az egyén, egy adott szint mindig magában foglalja a korábbi szintek bizonyos jellemzőit is. Éppen ezért ha az interjúztató nem tudja az interjúalanyt a megfelelő kérdésekkel a kritikus pontok felé terelni, el fog veszni az elhangzó tartalmak sokaságában. Az interjú során fokozatosan közelíteni kell az egyént leginkább jellemző komplexitási szint meghatározása felé az összes többi lehetőség kizárásával.
4. lépés: Érdekes feltenni ugyanazt a kérdést máshogy is, hogy mélyebb összefüggéseket tudjunk feltárni.	Az emberek jellemzően úgy válaszolnak meg egy-egy kérdést, hogy közben bíznak benne, lesz lehetőségük még többet mondani. Éppen ebből kifolyólag jellemzően a második-harmadik célirányos kérdés teszi lehetővé, hogy igazán megértsük az egyén jelentésadási mechanizmusát.

Az interjútechnika sajátossága, hogy a megbeszélésre kerülő témák az interjúalany személyes tapasztalataiból származnak, ezáltal az interjúalany elköteleződése a megbeszélte témák iránt sokkal nagyobb, mint ha készen kapná azokat az interjúztatótól. A kulcsszavak csak segítik a témák megfogalmazását, de nem direkt módon határozzák meg azokat. Az elmondott személyes történeteken keresztül megnyilvánulnak az egyén érzelmi és kognitív jellemzői, intra- és interperszonális élményei. Egy tipikus interjú 8-15 egységből épül fel. Ezt a pontozó leírva kapja meg, és ez alapján fokozatosan szűkíti a lehetséges jelentésalkotási struktúrák körét. A pontozó külön pontozza az egységeket, majd ítéletet hoz az egyén mentális komplexitási szintjére vonatkozó végső pontszámról. A klasszikus technika szerint az interjúkat általában két pontozó kódolja le egymástól függetlenül, mert így megállapítható az inter-rater reliabilitás (Lahey és mtsai, 1988; Juhász, 2012).

A pontozás során Lahey és mtsai (1988) összesen 21 úgynevezett episztemiológiai kategória alapján különítették el az egyéneket. Az interjú kódolása során ugyanis az 5 komplexitási szinten belül 21 lehetséges kategóriát határoztak meg úgy, hogy az 5 fejlődési szinten túl még 16 átmeneti stáció is megállapítottak. Ez úgy lehetséges, hogy az 5 „fő” szint között minden esetben van 4 átmeneti szint a következőképpen:

- az Első szint stációi (Impulzív komplexitás): 1, 1(2), 1/2, 2/1, 2(1)
- a Második szint stációi (Érdekvezérelt komplexitás): 2, 2(3), 2/3, 3/2, 3(2)
- a Harmadik szint stációi (Társas komplexitás): 3, 3(4), 3/4, 4/3, 4(3)
- a Negyedik szint stációi (Individuális komplexitás): 4, 4(5), 4/5, 5/4, 5(4)
- az Ötödik szint stációi (Individualitás fölötti komplexitás): 5

Ha tehát például a harmadik (Társas) és a negyedik (Individuális) szint közötti lehetőségeket beazonosítjuk, akkor a következő szintek különíthetők el: 3 (domináns hármass komplexitási szint); 3(4) (domináns hármass komplexitási szint, esetenként a negyedik szintre utaló megnyilvánulásokkal); 3/4 (a harmadik és a negyedik szintre egyértelműen utaló jelek, de harmadik szint dominancia); 4/3 (a negyedik és a harmadik szintre egyértelműen utaló jelek, de negyedik szint dominancia); 4(3) (tipikusan negyedik szintre utaló jelek, de a harmadik szintre utaló jelek is meg-megjelennek esetenként).

A SOI technika több ízben és széles körben kipróbálásra került, Lahey és mtsai (1988) szerint megfelelő az eszköz teszt-reteszt reliabilitása (,82) és az interrater reliabilitás is (,75 és ,90 között), valamint a konstruktum validitás is.

A Szubjektív-Objektív Interjútechnika alkalmazásával a célunk kettős volt. Egyrészt az, hogy a szóhasználaton keresztül a vizsgálati személyek mentális komplexitási szintjét beazonosítsuk, másrészt pedig, hogy az interjú során a hívószavak hatására generálódó történeteket alapul véve feltárjuk azokat a dimenziókat, amelyeken keresztül a mentális komplexitás szintje a legjellemzőbben megnyilvánul.

Az interjú vizsgálati személyei direkt módon kerültek megkeresésre és felkérésre, ebben a fázisban ugyanis nagyon fontos volt, hogy a vizsgálatban résztvevők megfeleljenek az alábbi szempontoknak:

- fiatal felnőttkori csoportnak megfelelő életkor (20-40 év);
- meghatározott vezetői tapasztalat (nincs vezetői tapasztalat/vezetői tapasztalat „aktív hallgatóként”/fiatal vezető versenyszférában szerzett több éves vezetői tapasztalattal).

A vizsgálati személyek előre egyeztetett időpontban, egyenként vettek részt a kb. 1-1,5 órás interjúban. Az interjú előtt minden esetben az alábbi bevezető hangzott el: „Az elkövetkező 1-1,5 órás interjú célja feltárni, hogyan gondolkodik Ön a különféle helyzetekkel kapcsolatban, volt-e már Ön hasonló helyzetben, hogyan viselkedett, miként gondolkodott. Arra kérem, hogy munkahelyi/iskolai szituációkra gondoljon, és az alábbi hívószavak alapján próbáljon minél konkrétabban beszélni egy-egy élményről.”

A vizsgálati személyek a hívószavakat külön kártyákra leírva kapták meg, és a következő hívószavak közül választhattak [megtartottuk Lahey és mtsai (1988) eredeti hívószavait]: „*düh*”, „*szorongás-idegesség*”, „*siker*”, „*meggyőződés*”, „*szomorúság*”, „*szétszakadás*”, „*valami, ami megérint, megmozgat*”, „*veszteség*”, „*változás*”, „*valami, ami fontos nekem*”. Az egységesség érdekében valamennyi hívószó kapott egy rövid definíciót, amit az interjú előtt minden vizsgálati személynek elmondtunk:

- „*düh*”: „Egy olyan esemény, élmény, amikor azt érezte, nagyon dühös, nagyon mérges a történetek miatt.”
- „*szorongás-idegesség*”: „Egy olyan esemény, élmény, amikor úgy érezte, nagyon szorong, nagyon ideges az önre váró események miatt; akár olyan élmény is ide sorolható, amikor pszichoszomatikus tüneteket produkált egy szorongást keltő helyzet miatt.”
- „*siker*”: „Egy olyan esemény, amikor nagyon elégedett volt saját teljesítményével, büszkeséggel töltötte el az, amit elért, és nagyon örült az elért eredményeknek.”
- „*meggyőződés*”: „Egy olyan gondolat, hit, amiben szilárdan és alapvetően hisz, vagy olyan értéknek tekint, amihez minden helyzetben próbál alkalmazkodni.”
- „*szomorúság*”: „Egy olyan esemény vagy élmény, amikor a történetek miatt szomorú és elkeseredett volt.”
- „*szétszakadás*”: „Egy olyan élethelyzet, amikor azt érezte, annyi dolgot kell egyszerre kézben tartania és koordinálnia, hogy azzal már nem bír, és szétszakad, ha valami az aktuális helyzet kapcsán nem változik.”

- „*valami, ami megérint, megmozgat*”: Egy olyan dolog, amire szívesen gondol, mert érdekesen és inspirálóan hat önre, aktivizálja és cselekvésre ösztönzi.”
- „*veszteség*”: Egy olyan élmény, amikor azt élte meg, hogy elveszít egy ön számára fontos személyt vagy dolgot, valaki, vagy valami olyat, akibe/amibe sok idő és energiát fektetett, és ezt a befektetett energiát érezte elveszni a veszteségélmény kapcsán.”
- „*változás*”: Olyan élmény, amikor megélte azt, hogy körülöttünk a világ állandó változásban van oly annyira, hogy mire egy aktuális helyzethez hozzá tudna szokni, az már meg is változik, és jön valami új, amihez alkalmazkodnia kell.”
- „*valami, ami fontos nekem*”: „Valami olyan dolog, ami önnek igazán fontos.”

Elmondtuk továbbá azt is a vizsgálati személyeknek, hogy nem szükséges a beszélgetés során az összes hívószót felhasználni, csak azokról beszéljenek, amelyekről szívesen teszik. Mielőtt hozzákezdünk a beszélgetéshez, megkértük az interjúalanyokat, hogy tekintsék át valamennyi kártyát, és próbáljanak az egyes hívószavakhoz kapcsolódóan egy-egy minél konkrétabb életeseményt felidézni, ami jól példázza viszonyulásukat az adott témához. Elmondtuk a vizsgálati személyeknek azt is, hogy a kártyákra nyugodtan jegyzeteljenek, ha szükségesnek érzik, és ezeket a kártyákat meg is tarthatják.

A mentális komplexitás szintjének beazonosítása szempontjából a legfőbb kérdés az, miként beszél az egyes fogalmakról az egyén. Éppen ezért nem releváns, pontosan miről kérjük, hogy beszéljen a strukturálatlan Szubjektív-Objektív Interjú során, mentális komplexitási szintje ugyanis témától függetlenül beazonosítható az alapján, miként beszél arról. Az interjú során interjúztatóként keveset, és csak akkor kérdeztünk, ha elakadás történt, egyébként hagytuk az alanyokat beszélni az általuk választott témáról saját gondolatmenetüknek megfelelően.

Az interjúkat – a vizsgálati személyek beleegyezését követően – diktafonnal rögzítettük, majd a Transana program 2.53. verziója (amely video- és hanganyagok leírására, elemzésére szolgáló program) segítségével szóról szóra leírtuk. A leírás során egy-egy összefüggő gondolat képzett egy tartalmi egységet, így a rögzítés során sorváltásra témaváltás esetén került sor. Az így rögzített interjúanyagokat az ATLAS.ti 6.0 program segítségével értékeltük. Az interjúk átírását követte az átírt interjúanyagok elemzése, majd a mentális komplexitási szint beazonosítása.

V.1.1.3. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTEK BEAZONOSÍTÁSÁNAK MÓDSZERTANA

Az interjúkból származó inputok elemzésének pontos módszertanát mutatja be Lahey és mtsai (1988) „Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Analysis” c. könyve, mely szerint a mentális komplexitás szintjére vonatkozó döntést egy hipotézistesztelési folyamat előzi meg. A hipotézistesztelés már az interjú felvétele során elindul, hiszen az interjúztatónak feladata olyan kérdéseket feltenni, melyek segítik annak eldöntését, milyen mentális komplexitási szinten van az interjúalany. Az interjú során már az interjúztató maga is eljut arra a szintre, hogy pozicionálni tudja az interjúalanyt két fő mentális komplexitási szint közé. A pontos episztemiológiai kategória megállapítására az átírt interjúanyagok elemzése során kerülhet sor.

Mivel az interjúk felvételét és az átírt anyagok elemzését magunk végeztük el, az interjúk során megfogalmazott hipotéziseket már az interjúk felvétele során tesztelni tudtuk. Az interjú felvétele során az interjúalanyunk feltett kérdésekkel a fő célunk minden esetben az volt, hogy az átírt anyagot elemezve és pontozva határozottan el lehessen dönten, a kettőre szűkített lehetséges mentális komplexitási szint közül melyik jellemző inkább az interjúalanyra. A mentális komplexitási szintek valamelyike sohasem tisztán jellemzi az egyént [többek között ezért is praktikusak a Lahey és mtsai (1988) által bevezetett átmeneti szintek], de jellemzően beazonosítható az a szint, ami az interjúalanyt az interjúanyagban nyújtott megnyilvánulásai alapján a legtipikusabban (dominánsan) jellemzi.

A 15 interjúanyag mindegyikével az volt a célunk, hogy meg tudjuk határozni az interjúalanyra leginkább jellemző mentális komplexitási szintet. Ehhez a Lahey és mtsai (1988) által kidolgozott

módszertant vettük alapul, a további elemzés során pedig az adott interjúalanyra dominánsan jellemző mentális komplexitási szintet vettük figyelembe. A beazonosítás során munkánkat nagyban segítették az olyan önmagunknak feltett differenciáldiagnosztikai jellegű kérdések megválaszolása, mint „Mit jelent a személy számára a felelősség?”; „Miért hajlandó felelősséget vállalni, miért nem?”; „Mik az általa elmesélt történetek fő konfliktusai?”; „Kinek a szempontjait érvényesíti például egy döntés meghozatalakor?”; „Milyen feltételezései vannak a világ működésére, a fontos elvekre és értékekre vonatkozóan?”

Ezen a ponton volt alkalmunk azt meghatározni, melyek az egyén személyes korlátai a világ dolgainak megértésére vonatkozóan, és hol húzódnak a jelentésadás összetettségének határai. Ehhez felhasználtuk továbbá a mentális komplexitási szintek tipikus jellemzőire vonatkozó leírásokat, melyeket az elméleti részben már részletesen bemutatunk.

V.1.1.4. A FELTÁRÓ VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

V.1.1.4.1. A FELTÁRÓ VIZSGÁLATBAN RÉSZT VETT SZEMÉLYEK MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTJÉRE VONATKOZÓ EREDMÉNYEK

A vizsgálatba bevont 15 személy mentális komplexitási szintjére vonatkozóan két független bíráló hozott döntést az átírt interjúanyagok alapján. A bírálók a mentális komplexitási szintek jellemzőire vonatkozó leírást vették alapul, és a cél az volt, hogy az interjúanyagok elemzése alapján hozzanak egy döntést arra vonatkozóan, az adott interjúalanyt a mentális komplexitás mely felnőtt szintje jellemzi leginkább (3: Társas komplexitási szint; 4: Individuális komplexitási szint; 5: Inter-individuális komplexitási szint). A kódolók közötti megbízhatóság (*intercoder reliability*) vizsgálata érdekében összevetettük az általuk adott két-két értéket minden interjúalany esetében, és kiszámoltuk a Cohen-féle Kappa egyetértési mutató értékét. A Kappa egyetértési mutató két változó egyezését vizsgálja, értéke 0 és 1 között változhat, az 1-es érték az értékelők közötti teljes egyetértést jelenti. A Kappa-érték 0-0,4 között gyenge, 0,4-0,6 között közepes, 0,6-0,8 között jó, 0,8 fölött kiválóan minősíthető. A bírálói minősítéseket a 9. sz. táblázat tartalmazza, mely értékekre a Kappa mutató értéke 0,762, ez a minősítések megbízhatóságára utal.

9. táblázat: A mentális komplexitási szintek megbízhatósága

Interjúalany	Mentális komplexitási szint minősítése BÍRÁLÓ1	Mentális komplexitási szint minősítése BÍRÁLÓ2
Balázs	4	4
Zoltán	3	3
Péter	4	4
Csaba	5	5
Gábor	5	5
László	4	5
Anett	4	4
Fanni	4	4
Lőrinc	4	4
Emese	3	3
Kata	3	3
Zsolt	4	4
Marcell	3	4
Krisztina	4	4
Imre	4	4

A bírálók által hozott döntésnek megfelelően vizsgálati személyeink közül 2 főnél tudtuk beazonosítani a domináns Inter-individuális (ötödik) mentális komplexitási szint tipikus jellemzőit, 9 főnél a domináns Individuális (negyedik) komplexitási szint jellemzőit, és 4 főnél a domináns Társas (harmadik) komplexitási szint jellemzőit. Ahol a bírálók között nem volt egyetértés az adott interjúalany mentális komplexitási szintjére vonatkozóan, ott az alacsonyabb szintet tekintettük az egyénre jellemzőnek, ugyanis az alacsonyabb szint az, amit az adott egyén már biztosan elért mindkét bíráló szerint.

A „hallgatók/munkavállalók” csoportjában 2 fő volt a Társas (harmadik) komplexitás szintjén, 3 fő az Individuális (negyedik) komplexitás szintjén. Az „aktív hallgatók” csoportjában 1 fő volt a Társas (harmadik) komplexitás szintjén, 4 fő az Individuális (negyedik) komplexitás szintjén. A „fiatal vezetők” csoportjában 1 fő volt a Társas (harmadik) komplexitás szintjén, 2 fő az Individuális (negyedik) komplexitás szintjén, 2 fő az Inter-individuális (ötödik) komplexitás szintjén.

A 10. sz. táblázat összefoglalóan tartalmazza az elővizsgálat eredményeit.

10. táblázat: Az elővizsgálat eredményei az interjú vizsgálatba bevont személyek mentális komplexitási szintjére vonatkozóan

Interjúalany	Életkor	Státusz	Munkatapasztalat	Vezetői tapasztalat	Beosztottak száma jelenleg	A mentális komplexitás szintje
Balázs	28	„fiatal vezető”	versenyszféra, ~10 év	5 év	3 fő	Individuális 4
Zoltán	40	„fiatal vezető”	versenyszféra, ~20 év	5 év	3 fő	Társas 3
Péter	40	„fiatal vezető”	versenyszféra, ~20 év	11 év	3 fő	Individuális 4
Csaba	21	„fiatal vezető”	sport, ~10 év	1 év	10-12 fő	Inter-individuális 5
Gábor	34	„fiatal vezető”	versenyszféra, ~10 év	10 év	14 fő	Inter-individuális 5
László	23	„aktív hallgató”	diák vezető, ~3 év	3 év	10 fő	Individuális 4
Anett	21	„aktív hallgató”	diák vezető, ~3 év	1 év	10 fő	Individuális 4
Fanni	21	„aktív hallgató”	diák vezető, ~3 év	2 év	10 fő	Individuális 4
Lőrinc	21	„aktív hallgató”	diák vezető, ~3 év	3 év	10 fő	Individuális 4
Emese	21	„aktív hallgató”	diák vezető, ~3 év	1 év	10 fő	Társas 3
Kata	25	hallgató/munkavállaló	versenyszféra, ~3 év	nincs	-	Társas 3
Zsolt	22	hallgató/munkavállaló	csak szakmai gyakorlat, 2 félév	nincs	-	Individuális 4
Marcell	21	hallgató/munkavállaló	csak szakmai gyakorlat, 2 félév	nincs	-	Társas 3
Krisztina	25	hallgató/munkavállaló	versenyszféra, ~3 év	nincs	-	Individuális 4
Imre	25	hallgató/munkavállaló	versenyszféra, ~3 év	nincs	-	Individuális 4

V.1.1.4.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTEK JELLEMZŐINEK BEAZONOSÍTÁSÁRA VONATKOZÓ EREDMÉNYEK

Az elővizsgálat második célja volt az egyes mentális komplexitási szinteken jellemző tipikus megnyilvánulások beazonosítása, mely cél szolgálta a kvantitatív vizsgálati fázis előkészítését is. Ebben a vizsgálati fázisban vártuk azt, hogy a mentális komplexitási szintek tipikus jellemzői az interjúanyagok alapján is beazonosíthatóvá váljanak.

A TÁRSAS KOMPLEXITÁSI SZINT MEGNYILVÁNULÁSA AZ INTERJÚANYAGOKBAN

A Társas (harmadik) komplexitási szint legfőbb jellemzője, hogy az egyén identitása valójában csoportidentitás, aminek következtében az egyén mások véleményéhez és a csoportnormákhoz igazodik. Az egyén ezen a szinten lojális követő, aki meg akar felelni a csoportnormáknak, a „törzsi” gondolkodásmód jellemzi. Mindebből kifolyólag ezekre a személyekre általában is, és vezetőként is jellemző, hogy kevés saját gondolatuk van, és azt is csak nagyon nehezen vállalják föl. Elsősorban a csoport és a szervezet normáihoz tudnak és akarnak igazodni, el is várják, hogy mások mondják meg nekik, mi a teendő. Hajlamosak lehetnek a dependenciára. Vezetőként a klasszikus vezetési elveknek megfelelő gondolkodás jellemzi az ilyen személyeket.

Az interjúk alapján szerzett tapasztalataink e tipikus jellemzőket igazolták, a Társas komplexitási szintre sorolt személyek kommunikációjában gyakoriak voltak a fontos másokra utaló megnyilvánulások, pl. „ők”, „emberek”, „család”, „a tanár”. Az 5. sz. ábra szófelhő formájában mutatja a Társas komplexitási szintű személyek tipikus fogalmait, megnyilvánulásait.

5. ábra: A Társas komplexitási szintű személyek tipikus fogalmait, megnyilvánulásait



AZ INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINT MEGNYILVÁNULÁSA AZ INTERJÚANYAGOKBAN

Az Individuális (negyedik) komplexitási szinttel jellemezhető személyek már külön tudják választani saját véleményüket a többiek véleményétől, és saját véleményüket fel is vállalják. Képesek rálátni saját társas környezetükre, és kritikusan szemlélni azt. Problémák esetén saját értékrendjük és elvárásaik (sztenderdjeik) mentén igyekeznek a legjobb megoldást megtalálni. Mindebből kifolyólag általánosságban is, és vezetőként is jellemző rájuk, hogy személyes identitásuk függetlenné válik a csoportidentitásától, így válnak autonóm gondolkodóvá, van saját véleményük és elképzelésük, amit érvényre akarnak juttatni.

Az interjúk során ezen személyek tipikus megnyilvánulásai egyes szám első személyben kerültek megfogalmazásra, jellemzően saját véleményük, elveik és értékeik megfogalmazására és kifejtésére törekedtek. Legtipikusabb fogalmaik voltak a „tudom/tudok”, a „magam”, az „akartam”. A 6. sz. ábra

szófelhő formájában mutatja az Individuális komplexitási szintű személyek tipikus fogalmait, megnyilvánulásait.

6. ábra: Az Individuális komplexitási szintű személyek tipikus fogalmait, megnyilvánulásait



Az Inter-individuális (ötödik) mentális komplexitási szintre az én meghaladása, az én határain túllépés jellemző, aminek köszönhetően ezek a személyek képesek a különböző helyzeteket, a problémákat több nézőpont, ideológia mentén szemlélni egy időben. Ezen a mentális komplexitási szinten az egyén képes az eltérő megközelítéseket és véleményeket összehasonlítani, párhuzamosan értékelni. Nyitott az eltérő, látszólag ellentétes ideológiák, értelmezési lehetőségek iránt, és a *vagy/vagy* gondolkodás helyett a *mindkettő/és* gondolkodás jellemzi. Ezek az emberek általában is, és vezetőként is túl tudnak és akarnak lépni saját énhatáraikon, és a többiek véleményét is képesek figyelembe venni. Gondolkodásuk igen nyitott, és elfogadják, hogy semmilyen kérdésre nincs egyetlen, tökéletes válasz, és hogy ami aktuálisan helyes, vagy annak tűnik, az bizony az idő előre haladásával változhat. E személyek tipikus megnyilvánulásaiban a csapatszellem, a közös működés és gondolkodás, valamint az együttműködés fontossága nyilvánvaló. A 7. sz. ábra szófelhő formájában mutatja az Inter-individuális komplexitási szintű személyek tipikus fogalmait, megnyilvánulásait.

7. ábra: Az Inter-individuális komplexitási szintű személyek tipikus fogalmait, megnyilvánulásait



V.1.1.5. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV STRUKTÚRÁJÁNAK KIALAKÍTÁSA

Az elővizsgálat utolsó fázisának célja az volt, hogy az átírt interjúanyagok részletes elemzése révén beazonosítsuk azokat a dimenziókat, amelyek mentén a mentális komplexitás megnyilvánulhat. Ennek érdekében az átírt interjúanyagokból átvett, szó szerint rögzített megnyilvánulásokat vettük alapul, és csoportosítottuk szisztematikusan, annak érdekében, hogy megtaláljuk azokat a fölérendelt fogalmakat, amelyek mentén a mentális komplexitás mérésére alkalmas kérdőívet dolgozhatunk ki. Az interjúanyagok elemzése interjúalanyonként bekezdésről bekezdésre történt, mely során téma szerint csoportosítva rögzítettük az interjúalanyok tipikus megnyilvánulásait. Minden olyan témát a mentális komplexitás egy dimenziójának tekintettünk, ami legalább egy interjúalanynál legalább egyszer megjelent. A 11. sz. táblázat tartalmazza a mentális komplexitás interjúanyagok alapján beazonosított dimenzióit, és mindegyik dimenzióra vonatkozóan egy-egy tipikus megnyilvánulást, ahogyan az az interjúk során megjelent és beazonosításra került. A dimenziók elnevezése többszörös revideálásra került, az alábbi táblázatban a véglegesnek tekintett verziónak megfelelően kerülnek bemutatásra a dimenziók. Cél volt, hogy ha egy dimenzió a mentális komplexitás bármely szintjén az interjúanyagokban megjelent, akkor annak a megnyilvánulásnak a másik két szintre feltételezhetően jellegzetes megnyilvánulását is fogalmazzuk meg. Így alakult ki a Mentális Komplexitási Kérdőívünk első verziója, melynek teljes anyagát a későbbiekben mutatjuk be.

11. táblázat: A mentális komplexitás interjúanyagok alapján beazonosított dimenziói, szintenként példával illusztrálva

Dimenzió (téma)	Az adott dimenzió megnyilvánulása a Társas komplexitás szintjén	Az adott dimenzió megnyilvánulása az Individuális komplexitás szintjén	Az adott dimenzió megnyilvánulása az Inter-individuális komplexitás szintjén
<i>mások bevonása a cselekvésbe; mások véleményének figyelembe vétele cselekvés során</i>	Ha úgy érzem, cselekedni kell, szeretem, ha valaki más találja ki, hogyan kivitelezünk egy feladatot.	Ha úgy érzem, cselekedni kell, kezembe veszem az irányítást.	Ha úgy érzem, cselekedni kell, az embereimet felhatalmazva fogok hozzá a feladatnak.
<i>kontrollhely; felelősségvállalás</i>	Problémamegoldás során inkább követem és elfogadom a többiek véleményét.	Problémamegoldás során mások véleményével kritikus vagyok.	Problémamegoldás során szorgalmazom, hogy mindenki ossza meg véleményét a megoldás megtalálása érdekében.
<i>alkalmazkodás/elvárásoknak való megfelelés</i>	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kényelmetlenül érzem magam, és igyekszem hozzájuk alkalmazkodni.	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kritikusan fogadom álláspontjukat.	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, elfogadom, és továbbblépek.
<i>fejlődés/fejlesztés</i>	Akkor tanulok, ha mások javasolják.	Akkor tanulok, ha úgy érzem, szükség van arra, hogy fejlődjek.	Tanulok, hogy a látókörömet folyamatosan tágítsam.
<i>érzelmek kezelése</i>	Csak azokat az érzelmeimet vállalom fel, amelyekről tudom, hogy mások elfogadják.	Mások miatt nem rejtem el az érzéseimet.	Az érzelmeimet felvállalom.
<i>hit, életfilozófia</i>	El-elbizonytalanodom, mik a helyes elvek.	Szilárdan hiszek egy elv- és értékrendszerben.	Hiszem, hogy az egymásnak látszólag ellentmondó elvek is működhetnek együtt.
<i>együttműködés, csapatmunka</i>	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	Leginkább egyedül szeretek dolgozni.	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.
<i>változáshoz való viszony</i>	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	A változást elfogadom, mert enélkül nincs fejlődés.	A változást serkentem, mert ettől lesz jobb az életünk.
<i>változtatás, innováció</i>	Azt gondolom, minnek változtatni azon, ami működik.	Résen vagyok, hogy észleljem a változást szükségessé tevő jeleket.	A jól működő dolgokat is időről időre felülvizsgálom, mert olyan folyamat nincs, amit ne lehetne még jobbra tenni.
<i>hitelesség/önmaga felvállalása</i>	Inkább nem mondok véleményt, ki tudja, mások mit gondolnának rólam.	Felvállalom a véleményemet.	A véleményemet vállalom, és mindenki mást is arra ösztönzők, mondja el, mit gondol.

V.2. A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT FOLYAMATA

A teljes kérdőíves vizsgálat során két adatfelvétel történt. Az első adatfelvétel alapján került sor a Mentális Komplexitás Kérdőív végső struktúrájának kialakítására. Ez egy feltáró fázisa volt a kutatásnak, ahol a mérőeszköz vizsgálatára feltáró faktoranalízisen keresztül került sor. Ezt követően

került sor a második adatfelvételre. Itt a Mentális Komplexitás Kérdőív első kutatási fázisban véglegesített verzióját alkalmaztuk, és a mérőeszköz belső struktúrájának vizsgálata érdekében egyaránt alkalmaztunk feltáró és megerősítő faktoranalízist. A kérdőív végleges verzióját alkalmaztuk a hipotézisek részletes vizsgálata érdekében is.

A Mentális Komplexitás Kérdőív első verziójának felvételére 2013 őszén került sor, és a teljes adatgyűjtés 3,5 hónapot vett igénybe. A kérdőív kitöltésére a kerdoivem.hu kérdőíves felületen keresztül került sor. A minta egy részét egyetemi hallgatók közül toboroztuk (jellemzően a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem különféle szakos hallgatói, illetve az Eötvös Loránd Tudományegyetem pszichológia szakos hallgatói töltötték ki a kérdőívet), másik részét pedig különböző munkahelyi levelezőlistákon, illetve munkával kapcsolatos internetes blogokon és fórumokon keresztül. A résztvevők önként vettek részt a kérdőív kitöltésében. A kérdőívek kitöltése előtt az instrukcióban a személyek tájékoztatást kaptak a kutatásról, valamint biztosítottuk őket az anonimitásról. A vizsgálati személyeknek volt lehetőségük elektronikus formában megkeresni minket, amennyiben további tájékoztatást kívántak vagy kérdésük merült fel. Lehetőségük volt továbbá személyes visszajelzést kérni az eredményekről, ez esetben kértük a név és az e-mailcím megadását is.

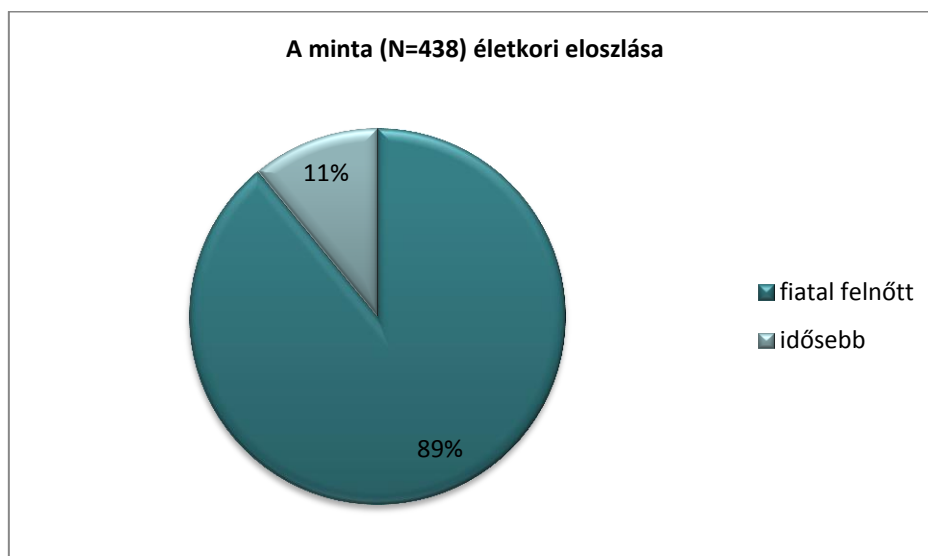
V.2.1. AZ ELSŐ VIZSGÁLAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV KIALAKÍTÁSA

V.2.1.1. A MINTA BEMUTATÁSA

Az általunk összeállított kérdőívcsomagot összesen 442 személy töltötte ki, de a válaszbeállítódás ellenőrzését követően 4 főt ki kellett zárunk, ők ugyanis a mentális komplexitásra vonatkozó kérdések több mint 70%-ára ugyanazt az értéket adták válaszul. Ez alapján felmerült a gyanú, hogy a kérdéseket átgondolatlanul választották meg, és mivel ez jelentősen befolyásolhatja a kérdőív bemérésének eredményeit, az ő esetükben a kizárás mellett döntöttünk. A végleges mintába így 438 fő került.

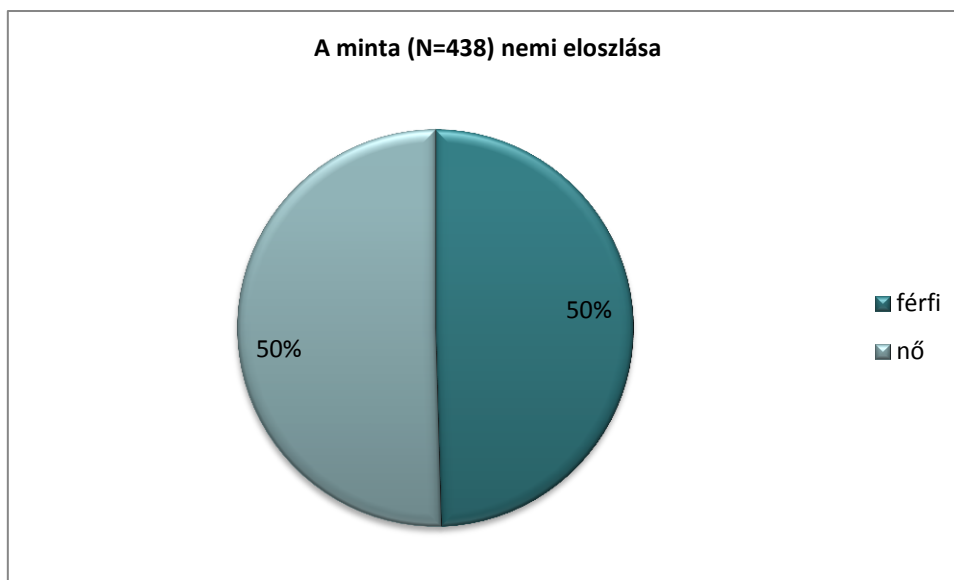
Az életkori minimum a teljes minta esetében 18 év volt, a maximum 67 év (átlag: 27,53 év; SD=9,3). Az életkor alapján a vizsgálati személyekből két csoportot képeztünk. A 20-40 éveseket „fiatal felnőttnek”, a 40 év fölöttieket „idősebb felnőtt”-nek neveztük el. Ennek megfelelően a mintánk 88%-a (összesen 386 fő) a „fiatal felnőtt” csoportba került, az „idősebb felnőtt” csoportba került a minta 11%-a (48 fő). Ebből az elosztásból kimaradt a minta 1%-a (4 fő), akik 18-19 éves egyetemisták, így őket összevontuk a „fiatal felnőtt” almintával. Így végül egy „fiatal felnőtt” és egy „idősebb” almintá alakult ki. A minta életkori eloszlását a 8. sz. ábra szemlélteti.

8. ábra: A minta (N=438) életkori eloszlása



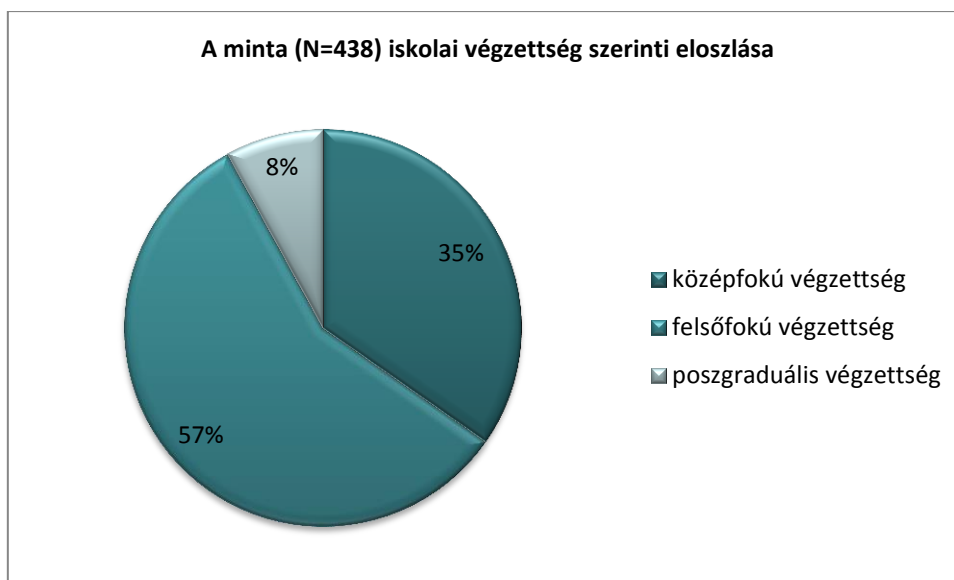
Nemi eloszlás szempontjából a minta kiegyenlítettnek mondható, 217 férfi és 221 nő vett részt a vizsgálatban. A minta nemi eloszlását a 9. sz. ábra szemlélteti. A férfiak esetében az életkori minimum 19 év, a maximum 67 év (átlag: 27,56 év; SD=9,9), a nők esetében az életkori minimum 18 év, a maximum 62 év (átlag: 27,5 év; SD=8,76).

9. ábra: A minta (N=438) nemi eloszlása



Iskolai végzettség szempontjából a mintát három csoportra osztottuk. Az első csoportba 152 fő tartozott középfokú végzettséggel, ez a minta 34,7%-át jelenti. 251 fő rendelkezett felsőfokú végzettséggel, ez a minta 57,3%-a, posztgraduális végzettséggel pedig 35 fő rendelkezett a mintán belül, ez a minta 8%-át jelenti. A minta iskolai végzettség szerinti eloszlását mutatja a 10. sz. ábra.

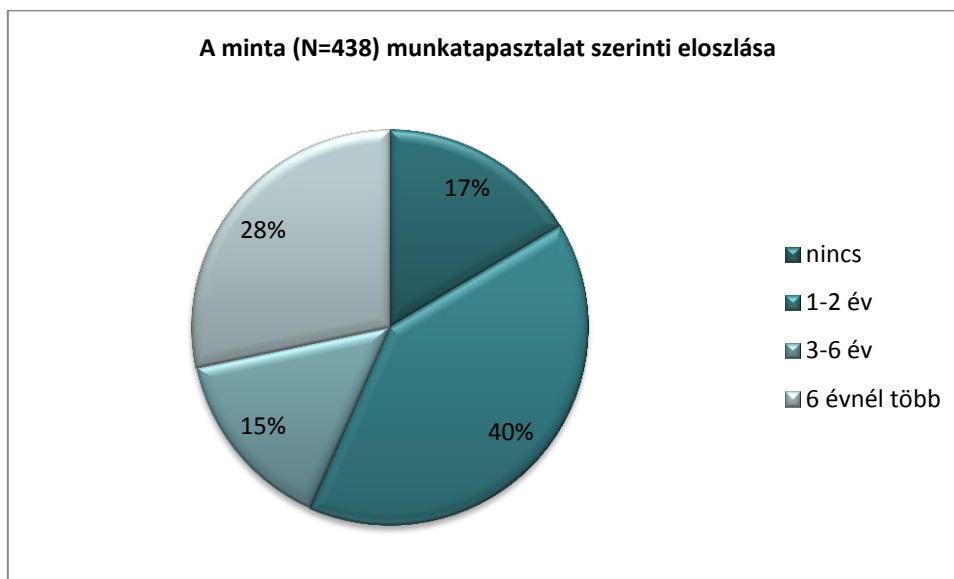
10. ábra: A minta (N=438) iskolai végzettség szerinti eloszlása



A vizsgálatban résztvevők munkatapasztalatára is rákérdeztünk. E szempont mentén négy csoportot különítettünk el: azokat, (a) akiknek nincs munkatapasztalata, (b) az 1-2 éves munkatapasztalattal rendelkezőket, (c) a 3-6 év munkatapasztalattal rendelkezőket és a (d) több mint 6 év munkatapasztalattal rendelkezőket. A vizsgálati személyek 17%-a (72 fő) semmilyen munkatapasztalattal nem rendelkezik. A minta 40%-a (176 fő) rendelkezik 1-2 éves munkatapasztalattal, 15% (66 fő) rendelkezik 3-6 év munkatapasztalattal, míg 28% (124 fő) több mint

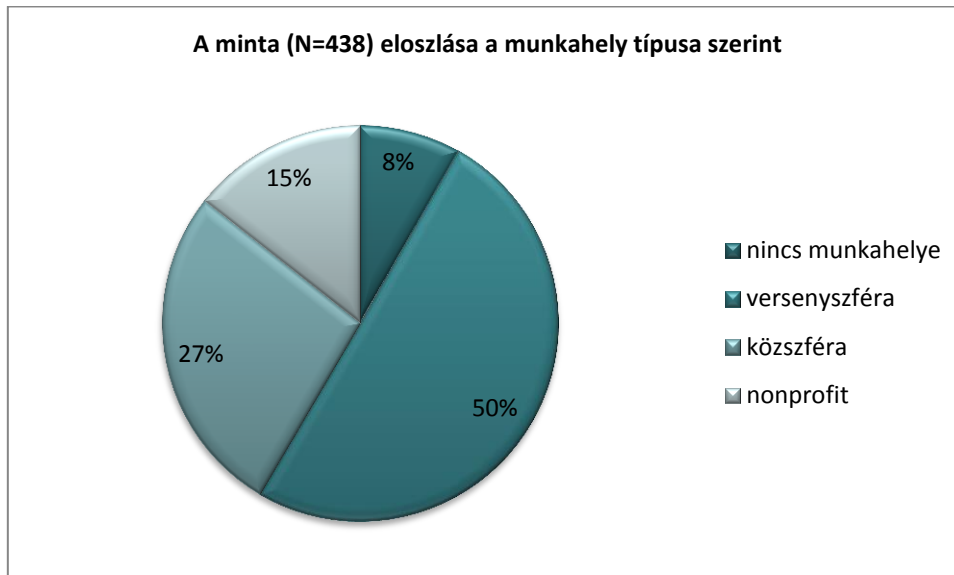
6 év munkatapasztalattal rendelkezik. A megszerzett munkatapasztalat átlaga e mintára nézve 2,55 év (SD=1). A minta munkatapasztalat szerinti eloszlását mutatja a 11. sz. ábra.

11. ábra: A minta (N=438) munkatapasztalat szerint eloszlása



A munkahely típusa szerint négy csoportra osztottuk a mintát. A vizsgálati személyek 8%-ának (36 fő) jelenleg nincsen munkahelye. A versenyszférában dolgozik a minta 50%-a (220 fő), 27% (119 fő) dolgozik a közszférában és 15% (63 fő) nonprofit szervezetnél. A minta munkahely típusa szerinti eloszlását mutatja a 12. sz. ábra.

12. ábra: A minta (N=438) eloszlása a munkahely típusa szerint



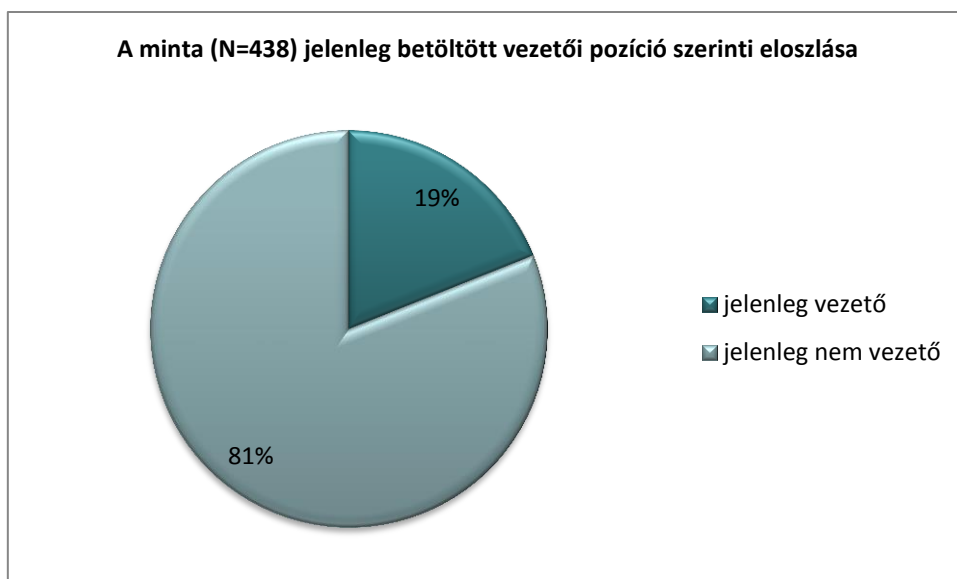
Vezetői tapasztalata a mintából 114 főnek volt, közülük 42% (48 fő) rendelkezett 1-2 éves vezetői tapasztalattal, 28% (32 fő) 3-6 év vezetői tapasztalattal és 30% (34 fő) rendelkezett több mint 6 év vezetői tapasztalattal. A minta vezetői tapasztalat szerinti eloszlását mutatja a 13. sz. ábra.

13. ábra: A minta (N=114) eloszlása vezetői tapasztalat szerint



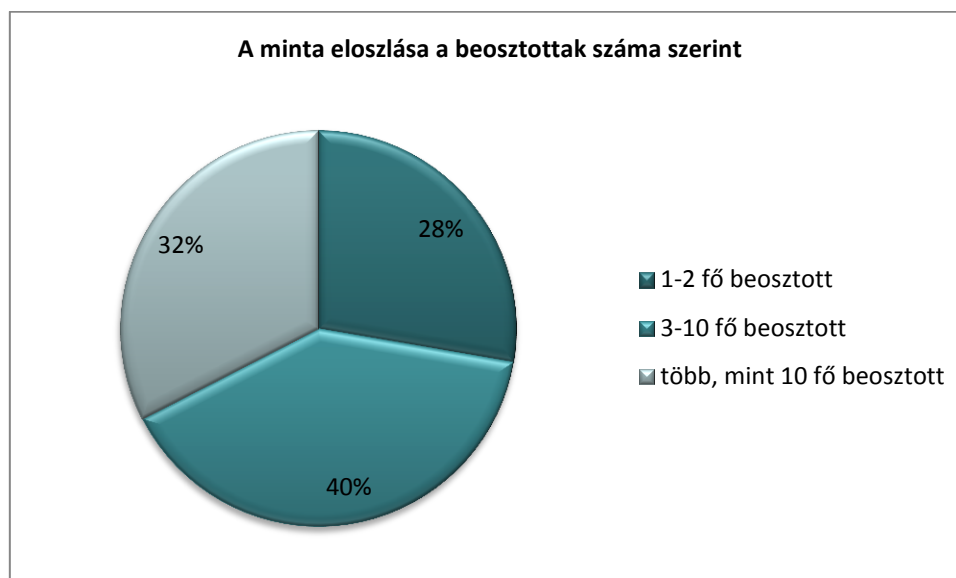
A jelenleg vezető pozíciót betöltők aránya a mintában 19% (83 fő) volt; a vizsgálati személyek 81%-a (355 fő) jelenleg nem tölt be vezetői pozíciót. A minta jelenleg betöltött vezetői pozíció szerinti eloszlását mutatja a 14. sz. ábra.

14. ábra: A minta (N=438) eloszlása a jelenleg betöltött vezetői pozíció szerint



A jelenleg vezetői pozíciót betöltő vizsgálati személyek esetében rákérdeztünk arra is, hány beosztottjuk van. A vezetői minta 28%-ának (23 fő) van 1-2 fő beosztottja, 40%-ának (33 fő) van 3-10 fő beosztottja, 32%-ának (27 fő) van több mint 10 fő beosztottja. A vezetői minta beosztottak száma szerinti eloszlását mutatja a 15. sz. ábra.

15. ábra: A minta (N=83) beosztottak száma szerinti eloszlása



V.2.1.2. A MÉRŐESZKÖZ BEMUTATÁSA

Az adatgyűjtéshez klasszikus kérdőíves vizsgálatot végeztünk. A teljes kérdőívet a 2. sz. Melléklet tartalmazza.

V.2.1.2.1. SZOCIODEMOGRÁFIAI HÁTTÉRADATOK

A kérdőív kitöltése névtelenül zajlott, de a kitöltő személyeknek lehetőséget adtunk arra, hogy személyes visszajelzést kérjenek saját eredményeikről. Ezért a név és az e-mailcím megadása opcionális volt.

V.2.1.2.2. MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV – ELSŐ VERZIÓ

A kérdéssor kidolgozására Kegan (1980) modelljének alapul vételével került sor. A mentális komplexitás három felnőtt szintjének megfelelően a kérdőív itemei 3 fő terület köré csoportosulnak: a *Társas komplexitás szint*, az *Individuális komplexitás szint* és az *Inter-individuális komplexitás szint*. A kérdőív első verziója 3*64 itemből állt. Az instrukció arra szólítja fel a kitöltőt, hogy ítélje meg, az egyes állítások mennyire jellemzőek rá (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 Mentális Komplexitás Kérdőív elsődlegesen kidolgozott itemei kódokkal az 1. sz. Mellékletben találhatóak.

V.2.1.3. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ VERZIÓJÁNAK KIALAKÍTÁSA

V.2.1.3.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV TARTALMI SZERKEZETÉNEK VIZSGÁLATA FAKTORANALÍZISSEL

Az adatokat az SPSS for Windows 19.0 programcsomaggal elemeztük.

A kérdőívfelvétel során nyert adatok feldolgozásához első lépésben feltáró faktoranalízist alkalmaztunk. A faktoranalízis a többváltozós statisztika módszerei közé tartozik, célja a változók csoportosítása és a változók számának redukálása. A módszer lényege az a feltevés, hogy ha sok ember vizsgálata során több változó korrelál, akkor feltehető, hogy a háttérben valamilyen mögöttes faktor húzódik meg. A változók között összefüggések, korrelációk tapasztalhatók, és a mögöttes változók (faktorok) meghatározása ezen korrelációk alapján lehetséges. A korrelációs módszer segítségével érhető el az eredeti változók számának csökkentése is úgy, hogy közben az eredeti adatok leírása a lehető legkevesebb információvesztéssel járjon. A tételeken végzett faktorelemzés megmutatja azt is, hogy a tételek milyen struktúrába rendeződnek, ami esetünkben a Mentális

Komplexitás Kérdőív skáláinak alapját is képezi majd. (Ketskeméty, Izsó és Könyves Tóth, 2011; Rózsa, 2006; Szokolszky, 2004). A feltáró faktoranalízishez a főkomponens-analízis módszerét alkalmaztuk Varimax forgatással. A faktorok megállapításához a scree-plot tesztet használtuk (Cattel, 1966). A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató segítségével vizsgáltuk meg, adataink mennyire alkalmasak arra, hogy rajtuk faktoranalízist végezzünk. A KMO értéke 0,9 fölött kiváló, 0,8 fölött nagyon jó, 0,7 fölött megfelelő, 0,5 alatt faktoranalízis nem végezhető (Ketskeméty, Izsó és Könyves Tóth, 2011; Sajtos és Mitev, 2007). A létrejövő skálák belső konzisztenciájának vizsgálatára a Cronbach-Alfa mutatót és a Theta-mutatót alkalmaztuk. Mind a Cronbach-Alfa, mind a Theta 0,7 fölött elfogadható, 0,8 fölött jó, 0,9 fölött kiváló (Ketskeméty, Izsó és Könyves Tóth, 2011; Schweizer, 2011).

Az eredeti kérdőív eredeti skáláihoz tartozó itemek a feltáró faktoranalízis során némileg átrendeződtek, azaz a kitöltők által adott válaszok alapján az elméleti alapon egy skálába szerkesztett itemek nem mindegyike maradt az általunk feltételezett helyen. Azok az itemek kerültek végül egy csoportba, amelyekre a kérdőívet kitöltők hasonlóan reagáltak, melyeket jelentésükben hasonlóknak ítélték meg. A faktoranalízis célja egyrészt az volt, hogy lássuk, miként rendeződnek az általunk megfogalmazott itemek, másrészt az, hogy az eredetileg 192 kérdésből álló eszköz jelentősen lerövidüljön.

A feltáró faktoranalízis első lépéseként megvizsgáltuk, hogy az elemzésre került változók milyen szoros kapcsolatban vannak egymással, azaz hogy változóink alkalmasak-e arra, hogy faktoranalízist végezzünk. A faktorelemzés adekvátságáról a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mutató ad becslést, aminek értéke esetünkben 0,855, illetve a Bartlett-féle szférikus próba, melynek szignifikancia értéke $p < 0,001$. A feltáró faktoranalízist követően a Mentális Komplexitás Kérdőíven az első három nagy faktor bizonyult megfelelőnek, a létrehozott első három nagy faktor azonban csupán 26%-át magyarázta a teljes varianciának. Mivel az ezen a három faktoron túl feltárt faktorok a számadatok alapján nem voltak jól értelmezhetőek, azokat törmelékként kezeltük, és eltávolítottuk. A keresztöltéssel rendelkező változók eltávolítása a faktorstruktúrából akkor javasolt, ha az a vizsgált modell illeszkedésének javulását, illetve a reliabilitás növekedését eredményezi. Keresztöltésnek azon töltéseket tekintjük, amelyek 0,32 fölötti értékkel rendelkeznek, és több faktoron megjelennek (Tabachnik és Fidell, 2001). Amennyiben a keresztöltéssel rendelkező item eltávolítása javított a szerkezeti jellemzőkön, éltünk az item eltávolításának lehetőségével. Mivel nagyon sok itemünk volt, és a legjobbakat szerettük volna megtartani, a 0,48-as faktortöltést határoztuk meg minimumként, az ez alatti itemeket szintén eltávolítottuk. E vizsgálat eredményét a 3. sz. Mellékletben található táblázat mutatja.

V.2.1.3.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV MEGBÍZHATÓSÁGI VIZSGÁLATA

Ezt követően reliabilitás vizsgálattal külön-külön elemeztük a kialakult három skálát. Az első skála esetében az eredetileg 0,624-es Cronbach Alfa további 16 item eltávolításával jelentősen javult, a Cronbach Alfa értéke 0,942-re nőtt. A második skála esetében az eredetileg 0,873-as Cronbach Alfa mutatót 4 item eltávolításával javítani tudtuk 0,907-re, a harmadik skála esetében az eredetileg 0,843-as Cronbach Alfa mutatón itemeltávolítással nem tudtunk már javítani.

További törmelék itemek eltávolítását követően a faktoranalízist újra lefuttatva kialakult egy háromkomponensű faktorstruktúra, amely a teljes variancia immár 51%-át képes volt magyarázni (4. sz. Melléklet), vagyis a faktorok a változóstruktúra nagy részét viszonylag egyenletesen fedik le (sajátértékek: 6,342; 3,892; 3,518). Az első faktor (Társas Komplexitás) az összvariancia 20,851%-át, a második faktor (Inter-individuális Komplexitás) az összvariancia 15,995%-át, a harmadik faktor (Individuális Komplexitás) az összvariancia 14,088%-át magyarázza. Ez a faktorstruktúra a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-féle mutató (0,885) és a Bartlett-féle szférikus próba szignifikancia értéke ($p < 0,001$) alapján is megfelelőnek tekinthető. A megtartandó változók faktortöltésére vonatkozóan eleget tettünk a Ford, MacCallum és Tait (1986) által meghatározott kritériumnak, valamennyi megtartott item töltése az adott faktorra elérte az általuk meghatározott 0,4-es töltésminimumot. A faktoranalízis után külön-külön a faktorokra újabb reliabilitás vizsgálatot végeztünk, ennek

eredményét mutatja a 12. sz. táblázat. Az adatok további elemzésében ezt a háromkomponensű faktorstruktúrát tekintettük véglegesnek, és az elemzések alapját is ez képezte a továbbiakban.

12. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív skáláinak megbízhatósági értékei

Skála neve	Cronbach Alfa értéke
Társas Komplexitás Skála	0,921
Inter-individuális Komplexitás Skála	0,827
Individuális Komplexitás Skála	0,810

Ahhoz, hogy a faktoranalízis eredményeit a teszt- illetve skálaszerkesztés céljaira elfogadhassuk, meg kell vizsgálnunk a Theta (θ) értékét is, ami a főkomponens-analízis által meghatározott első főkomponens (amit skálaként alkalmazunk) megbízhatósági mutatója. A főkomponens-analízis az itemeket súlyozva veszi figyelembe a tesztérték megállapításakor. Vizsgálatunkban minden végső skála Theta értéke kiváló, ami arra utal, hogy az adatok minden dimenzió esetében nagy bizonyossággal ugyanarra a dimenzióra illeszkednek (lásd 13. sz. táblázat).

13. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív skáláinak Theta mutatói

Skála neve	Theta értéke
Társas Komplexitás Skála	0,948
Inter-individuális Komplexitás Skála	0,835
Individuális Komplexitás Skála	0,805

A kérdőív első skáláját Társas Komplexitás Skálának neveztük el, a második skálát Inter-individuális Komplexitás Skálának, a harmadik végleges skálát Individuális Komplexitás Skálának neveztük el, ezt mutatja az 5. sz. Melléklet.

A Cronbach Alfa és a Theta értékek egymást megerősítve azt mutatják, hogy a kérdőív minden egyes skálája megbízhatóan méri azt, amire kidolgoztuk, és a három skála egymástól függetlennek tekinthető (lásd: 6. sz. Melléklet). Mindhárom alskála és a főskála esetében is 0,7 feletti Cronbach Alfát kaptunk, ami a skálák magas koherenciáját jelzi. A Cronbach Alfa értéke a teljes kérdőívre nézve 0,747. Az alábbi táblázat összefoglalóan mutatja be a Mentális Komplexitás Kérdőív feltáró faktorelemzésének eredményeit (14. sz. táblázat).

14. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív feltáró faktoranalízisének eredménye

Skála neve	Itemek száma	Sajátérték/Megmagyarázott variancia	Cronbach Alfa	Theta
Társas Komplexitás Skála	9	6,342/20,851%	0,921	0,948
Inter-individuális Komplexitás Skála	9	3,892/15,995%	0,827	0,835
Individuális Komplexitás Skála	9	3,518/14,088%	0,810	0,805

V.2.1.4. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ VERZIÓJÁNAK BEMUTATÁSA

A kapott eredmények alapján átdolgozott kérdőív összesen 3 skálából áll. 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.

1. SKÁLA: TÁRSAS KOMPLEXITÁS

A Társas komplexitás („Socialized Mind”; Kegan, 1982) szerint az egyén számára elsődleges a biztos alapokhoz való igazodás lehetősége úgy a társas kapcsolatokban, mint az elvek vagy a körülmények tekintetében. A valahova tartozás fontossága abban nyilvánul meg, hogy ha az egyén valamit elfogad, azon változtatni nem akar, és ahhoz még akkor is ragaszkodik, ha ez részéről a saját vágyak háttérbe szorításával jár. Jellemzően inkább alkalmazkodik az általa preferált csoporthoz, minthogy konfliktusnak adna teret azért, hogy saját akaratát érvényesíteni akarja. Ezek az emberek ragaszkodnak az állandósághoz, nem szeretik a változást és az új helyzeteket, és nem töreksenek a változtatásra még akkor sem, ha észlelik annak szükségességét. A 15. sz. táblázatban látható, mely itemek (összesen 9) rendeződtek ebben a skálába. Az ide tartozó itemek faktorsúlyai 0,720-0,826 közötti értéket vettek fel (részletesen lásd: 4. sz. Melléklet).

15. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív Társas Komplexitás skála itemei

Item
Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.
Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.
Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.
A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.
Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.
Az új helyzeteket elkerülöm.
A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.
Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.
Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.

A Társas Komplexitás skála itemei a leíró statisztikai eredményekkel együtt a 7. sz. Mellékletben található. A Társas Komplexitás skála leíró statisztikai elemzésének eredménye szerint a skála átlagpont értéke 23,6; szórása 6,95. Az aktuális adatbázist elemezve a skálán elért minimum pontérték 9, a maximum 44. A kitöltők által elért pontszámok minősítéséhez percentilis alapú pontozást alkalmaztunk, a vágási pontokkal három egyenlő részre osztva a mintát a skálán elért pontszámoknak megfelelően (vágási pontok: 33 és 66). A Társas Komplexitás skálán percentilis 33: 20 pont, percentilis 66: 26 pont. Ez alapján a Társas Komplexitás skálán a következő ponthatárok alakultak ki (16. sz. táblázat):

16. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív Társas Komplexitás skála ponthatárai

A Társas Komplexitás skálán elért pont	Minősítés
9-19 pont	alacsony
20-26 pont	átlagos
27-45 pont	magas

2. SKÁLA: INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS

Az Inter-individuális komplexitás („Self-transforming Mind”; Kegan, 1982) szerint az egyén ráébred önmaga korlátaira, és arra, hogy korlátai mindenkinek vannak. Megérti a különféle vélemények és elvrendszerek előnyeit, és felismeri saját belső rendszere korlátait is. Ráébred 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 kerül előtérbe, melyért az egyén maga is felelősséget vállal. Az egyén számára világossá válik az is, hogy a valódi sikerek érdekében közös erőfeszítésre van szükség, és igyekszik önmagát aktivizálni mások fejlesztése, támogatása érdekében. Ugyanakkor vallja, és értéknek tekinti azt is, hogy ezáltal ő maga is fejlődik, és értékes, hasznos kapcsolatokkal válik gazdagabbá. A 17. sz. táblázatban látható, mely itemek (összesen 9) rendeződtek ebbe a skálába. Az ide tartozó itemek faktorsúlyai 0,610-0,722 közötti értéket vettek fel (részletesen lásd: 4. sz. Melléklet).

17. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív Inter-individuális Komplexitás Skála itemei

Item	
	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.
	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.
	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.
	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.
	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.
	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.
	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.

Az Inter-individuális Komplexitás Skála itemei a leíró statisztikai eredményekkel együtt a 8. sz. Mellékletben találhatók. Az Inter-individuális Komplexitás skála leíró statisztikai elemzésének eredménye szerint a skála átlagpont értéke 32,6; szórása 5,8. Az aktuális adatbázist elemezve a skálán elért minimum pontérték 11, a maximum 45. A kitöltők által elért pontszámok minősítéséhez percentilis alapú pontozást alkalmaztunk, a vágási pontokkal három egyenlő részre osztva a mintát a skálán elért pontszámoknak megfelelően (vágási pontok: 33 és 66). Az Inter-individuális Komplexitás skálán percentilis 33: 31 pont, percentilis 66: 36 pont. Ez alapján az Inter-individuális Komplexitás skálán a következő ponthatárok alakultak ki (18. sz. táblázat):

18. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív Inter-individuális Komplexitás skála ponthatárai

Az Inter-individuális Komplexitás skálán elért pont	Minősítés
9-30 pont	alacsony
31-36 pont	átlagos
37-45 pont	magas

3. SKÁLA: INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS

Az Individuális komplexitás („Self-authorizing Mind”; Kegan, 1982) szerint az egyén elköteleződik és kialakítja saját álláspontját az ideológiákkal, az intézményekkel, a releváns személyekkel

kapcsolatban. Az egyén mindent egy erős belső szabályrendszerre alapoz, a külső hatások nem tudják elbizonytalanítani, azokat könnyedén kizárja. Szilárd elképzelése van önmagáról és az őt körülvevő világról, önirányító, önmotiváló, önértékelő, önfejlesztő. A fontos mások reprezentációit nem veti el, képes azokat is tiszteletben tartani, de mások véleményét már nem tekinti referenciának, hanem saját véleményét alkot, és másokét csak annak kiegészítéseként vagy alárendeltjeként veszi figyelembe, mert számára elsődleges saját álláspontja és véleménye. Az egyén maga fogalmaz meg célokat, elveket, javaslatokat, ugyanakkor saját elképzeléseinek nehezen lát túl, és kompromisszumot is nehezen köt. A 19. sz. táblázatban látható, mely itemek (összesen 9) rendeződtek ebben a skálába. Az ide tartozó itemek faktorsúlyai 0,566-0,725 közötti értéket vettek fel (részletesen lásd: 4. sz. Melléklet).

19. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív Individuális Komplexitás skála itemei

Item
Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.
Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.
Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.
A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.
A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradhassak saját elveimhez.
A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.
Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.
A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.
Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.

Az Individuális Komplexitás Skála itemei a leíró statisztikai eredményekkel együtt a 9. sz. Mellékletben található. Az Individuális Komplexitás skála leíró statisztikai elemzésének eredménye szerint a skála átlagpont értéke 34,9; szórása 4,74. Az aktuális adatbázist elemezve a skálán elért minimum pontérték 20, a maximum 45. A kitöltők által elért pontszámok minősítéséhez percentilis alapú pontozást alkalmaztunk, a vágási pontokkal három egyenlő részre osztva a mintát a skálán elért pontszámok megfelelően (vágási pontok: 33 és 66). Az Individuális Komplexitás skálán percentilis 33: 33 pont, percentilis 66: 37 pont. Ez alapján az Individuális Komplexitás skálán a következő ponthatárok alakultak ki (20. sz. táblázat):

20. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív Individuális Komplexitás skála ponthatárai

Az Individuális Komplexitás skálán elért pont	Minősítés
9-32 pont	alacsony
33-37 pont	átlagos
38-45 pont	magas

A Mentális Komplexitás Kérdőív új verzióját egyben tartalmazza az 5. sz. Melléklet, a faktorelemzés lépéseit és eredményeit összefoglalóan tartalmazza a 10. sz. Melléklet.

A továbbiakban – a klasszikus szakirodalmi elnevezésre alapozva – a Mentális Komplexitás Kérdőív Individuális és/vagy Inter-individuális skáláján „magas” pontszámot elérőket fogjuk „magas mentális komplexitású egyéneknek” hívni.

V.2.1.5. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLAEREDMÉNYEINEK ÖSSZEFÜGGÉSE A KITÖLTŐK SZOCIODEMOGRÁFIAI JELLEMZŐIVEL

Az általunk kifejlesztésre került mérőeszköz skálák diszkriminációs érvényességének vizsgálatához a mintát csoportokra osztottuk nem, életkor, iskolai végzettség, munkatapasztalat, az aktuális munkahely típusa, a munkahelyen betöltött pozíció, a vezetői tapasztalat, az aktuális betöltött vezetői pozíció, és a beosztottak száma szerint. Az így képzett csoportokat a kérdőív skálák normális eloszlásának hiánya miatt Mann-Whitney és Kruskal-Wallis nonparametrikus próbákkal hasonlítottuk össze. A próbák eredményét összefoglalóan tartalmazza a 11. sz. Melléklet, melyben a vizsgált csoportokhoz kapcsolódó rangszám átlagokat közöljük. Az alábbiakban következik az általunk kapott eredmények szöveges bemutatása (a részletes eredmények a 12. sz. Mellékletben találhatók).

A két nem esetében nem mutatkozott szignifikáns különbség a mentális komplexitás dimenzióin.

Az életkor szerinti összehasonlítás érdekében két korcsoportot különítettünk el, és azt tapasztaltuk, hogy a fiatal felnőttek csoportjára jellemző a Társas Komplexitás skálán mutatott magasabb érték az idősebb felnőttekhez képest ($U(1)=6537,5$; $p=0,001$), az Inter-individuális Komplexitás skálán viszont az idősebb felnőttek által mutatott magasabb érték jellemző a fiatal felnőttekhez képest ($U(1)=5623,5$; $p<0,001$). Az Individuális Komplexitás skálán nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget a két életkori csoport között. Az elkülönített életkori csoportok mentén megvizsgáltuk azt is, hogy mindkét csoportban jellemző-e, hogy a vizsgált személyek bizonyos százaléka magas értéket ér el. Az alábbi kereszt táblából (21. sz. táblázat) látható, hogy mindkét életkori csoportban vannak olyan személyek, akik magas értéket érnek el vagy a Társas Komplexitás skálán, vagy az Individuális Komplexitás skálán, vagy az Inter-individuális komplexitás skálán. E szempont vizsgálatát azért tartottuk fontosnak, mert Kegan (1982) meghatározott úgynevezett életkori minimumokat az egyes szintekhez kapcsolódóan. Jelen vizsgálati eredmények révén azonban nyilvánvalóvá vált, hogy a különböző mentális komplexitási szintek mindkét életkori sávban megjelennek.

21. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív skálán elért értékek életkori csoportok szerint

Társas Komplexitás skálán elért érték					
		alacsony	átlagos	<i>magas</i>	Összesen
Fiatal felnőtt	N	111	143	136	390
	%-os érték	28.5%	36.7%	34.9%	100.0%
Idősebb felnőtt	N	21	20	7	48
	%-os érték	43.8%	41.7%	14.6%	100.0%
Összesen	N	132	163	143	438
	%-os érték	30.1%	37.2%	32.6%	100.0%
Individuális Komplexitás skálán elért érték					
		alacsony	átlagos	<i>magas</i>	Összesen
Fiatal felnőtt	N	118	149	123	390
	%-os érték	30.3%	38.2%	31.5%	100.0%
Idősebb felnőtt	N	14	23	11	48
	%-os érték	29.2%	47.9%	22.9%	100.0%
Összesen	N	132	172	134	438
	%-os érték	30.1%	39.3%	30.6%	100.0%
Inter-individuális Komplexitás skálán elért érték					
		alacsony	átlagos	<i>magas</i>	Összesen
Fiatal felnőtt	N	133	157	100	390
	%-os érték	34.1%	40.3%	25.6%	100.0%
Idősebb felnőtt	N	5	18	25	48
	%-os érték	10.4%	37.5%	52.1%	100.0%
Összesen	N	138	175	125	438
	%-os érték	31.5%	40.0%	28.5%	100.0%

Az iskolai végzettség alapján történő összehasonlítás a Társas Komplexitás skálán és az Inter-individuális Komplexitás skálán hozott szignifikáns különbségeket. Az eredmények szerint a középfokú iskolai végzettséggel rendelkezőkre inkább jellemző a Társas Komplexitás skálán elért magas érték ($\chi^2(2)=18,645$; $p<0,001$), míg a posztgraduális végzettséggel rendelkezőkre inkább jellemző az Inter-individuális Komplexitás skálán elért magas érték ($\chi^2(2)=19,454$; $p<0,001$).

Munkatapasztalat szempontjából a Társas Komplexitás skálán és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatkozott szignifikáns különbség a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők és a kevés (1-2 év) munkatapasztalattal rendelkezők érték el magas értékeket ($\chi^2(3)=36,061$; $p<0,001$), az Inter-individuális Komplexitás skálán viszont a nagy (több mint 6 év) munkatapasztalattal rendelkezők mutattak magasabb értéket ($\chi^2(3)=26,396$; $p<0,001$).

A munkahely típusa szerinti csoportosítás nem eredményezett szignifikáns különbségeket a csoportok között.

A munkahelyi pozíció szerinti besorolás a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatott szignifikáns különbségeket. A Társas Komplexitás skálán magasabb értékeket értek el azok, akik beosztottként tevékenykednek ($\chi^2(5)=30,256$; $p<0,001$). Az Inter-individuális Komplexitás skálán a részlegvezető és az ügyvezető pozícióban tevékenykedők érték el a legmagasabb értékeket ($\chi^2(5)=21,440$; $p=0,001$).

A minta vezetői tapasztalat szerinti bontása során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők érték el a legmagasabb értéket a vezetői tapasztalattal rendelkezőkhöz képest ($\chi^2(3)=36,081$; $p<0,001$). Az Inter-individuális Komplexitás skálán a nagy (több mint 6 év) vezetői tapasztalattal rendelkezők érték el a legmagasabb értéket, de a kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezők is magasabb értékeket értek el, mint a vezetői tapasztalattal nem rendelkező vizsgálati személyek ($\chi^2(3)=28,353$; $p<0,001$).

A jelenleg betöltött vezetői pozíció szerinti bontás alapján szignifikáns különbségeket tapasztaltunk a csoportok között a Társas Komplexitás és az Individuális Komplexitás skálán. A Társas Komplexitás skálán magasabb értékeket értek el azok, akik jelenleg nem töltenek be vezetői pozíciót ($U(1)=9660,5$; $p<0,001$), az Inter-individuális Komplexitás skálán viszont a jelenleg vezetői pozíciót betöltők értek el szignifikánsan magasabb értékeket ($U(1)=10144$; $p<0,001$).

A beosztottak száma szerinti bontás alapján a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a beosztottakkal nem rendelkezők és a 11-20 fő beosztottal rendelkezők érték el a leginkább magas értékeket ($\chi^2(4)=29,730$; $p<0,001$), míg az Inter-individuális Komplexitás skálán egyértelműen a sok (több mint 20 fő) beosztottal rendelkezők értek el magas értékeket ($\chi^2(4)=21,963$; $p<0,001$).

V.2.2. A MÁSODIK VIZSGÁLAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV ALKALMAZÁSA ÉS A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

A Mentális Komplexitás Kérdőív bemért verziójának alkalmazásával történt a második mintavétel. Ehhez szintén a kerdoivem.hu kérdőíves felületet használtuk. A második mintavételre 2014. elején került sor. Ebben a vizsgálatban a vizsgálati személyek toborzásánál fontos szempont volt a fiatal felnőtt életkori szakasz (20-40 év), illetve a vezetés iránti érdeklődés és/vagy vezetői tapasztalat. Éppen ezért 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 itt is sor került a potenciális vizsgálati személyek elérésére munkáltatók direkt megkeresésével és bevonásával.

V.2.2.1. A MINTA BEMUTATÁSA

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, akik egyre növekvő számban vannak jelen a munkaerőpiacon, és akiket a modern kor gazdasági és munkaerőpiaci kihívásai egyre növekvő számban érinteni fognak. 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 érintettek a fenti kihívások által, így az ő esetükben különösen jelentős a mentális komplexitás kérdésköre. Ugyanakkor a mentális komplexitás a teljes mintán mérhető volt, és mivel az aktuálisan betöltött (vezetői) státusz egy aktuális állapotot jelöl, a pozíciótól függetlenül is lehetőségünk volt következtetések levonására és összefüggések feltárására.

Mintánk a munkatapasztalat és a munkaerőpiaci szektor tekintetében is vegyes, ezzel szintén a kapcsolódó tapasztalatok hatásának vizsgálata a cél. A végleges mintába 353 fő került, válaszbeállítódás miatt senkit nem kellett kizárni.

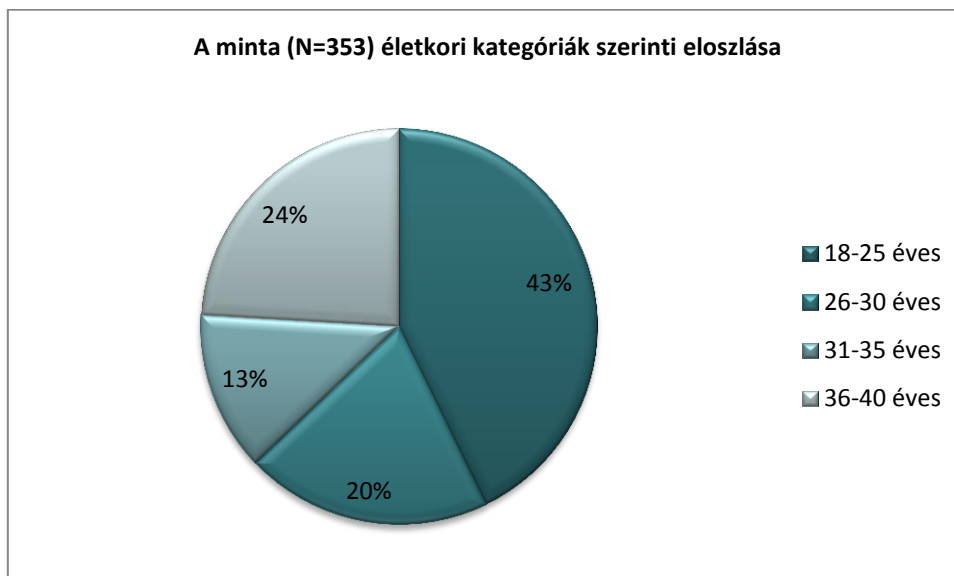
Az életkori minimum a teljes minta esetében 18 év volt, a maximum 40 év (átlag: 28,07 év; $SD=7,148$). A minta életkori eloszlását a 22. sz. táblázat szemlélteti.

22. táblázat: A minta (N=353) életkori eloszlása

Életkor (év)	fő	Arány (%)
18	8	2,3
19	18	5,1
20	28	7,9
21	20	5,7
22	25	7,1
23	30	8,5
24	21	5,9
25	30	8,5
26	13	3,7
27	7	2,0
28	11	3,1
29	6	1,7
30	5	1,4
31	6	1,7
32	10	2,8
33	7	2,0
34	11	3,1
35	12	3,4
36	11	3,1
37	17	4,8
38	18	5,1
39	11	3,1
40	28	7,9

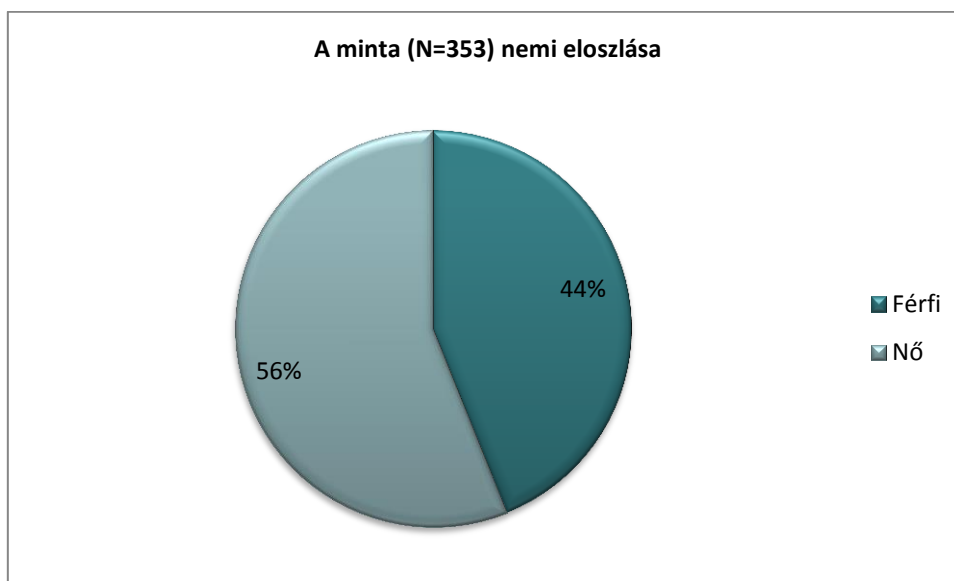
A mintánkat életkori sávokra osztottuk, az első életkori csoportba tartoznak a 18-25 évesek, a második életkori csoportba tartoznak a 26-30 évesek, a harmadik életkori csoportba kerültek a 31-35 évesek, és a negyedik életkori csoportba kerültek a 36-40 évesek. A minta életkori csoportok szerinti eloszlását mutatja be a 16. sz. ábra.

16. ábra: A minta (N=353) életkori kategóriák szerinti eloszlása



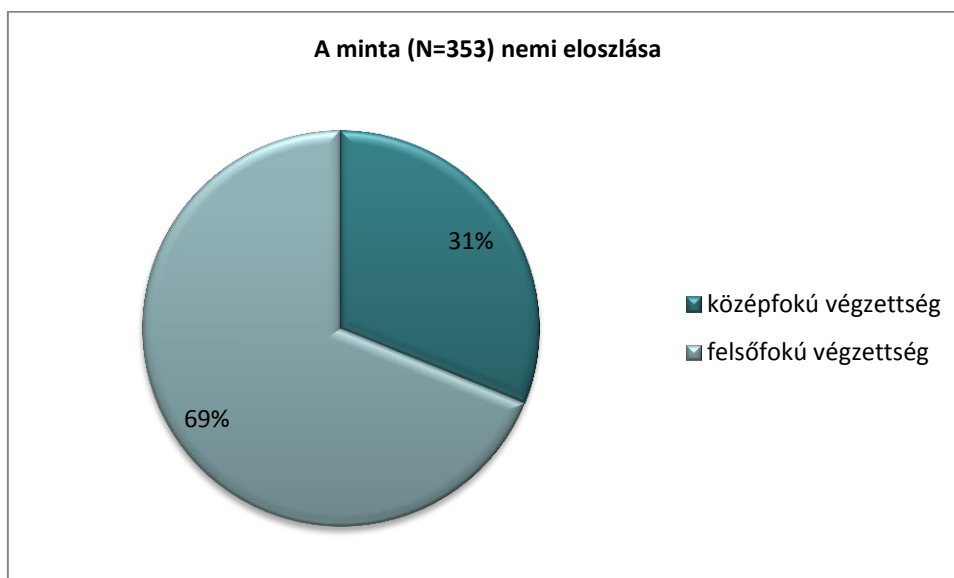
Nemi eloszlás szempontjából a minta kiegyenlítettnek mondható, 155 férfi (44%) és 198 nő (56%) vett részt a vizsgálatban. A minta nemi eloszlását a 17. sz. ábra szemlélteti. A férfiak esetében az életkori minimum 18 év, a maximum 40 év (átlag: 25,27 év; SD=6,07), csakúgy, mint a nők esetében (átlag: 30,26 év; SD=7,178).

17. ábra: A minta (N=353) nemi eloszlása



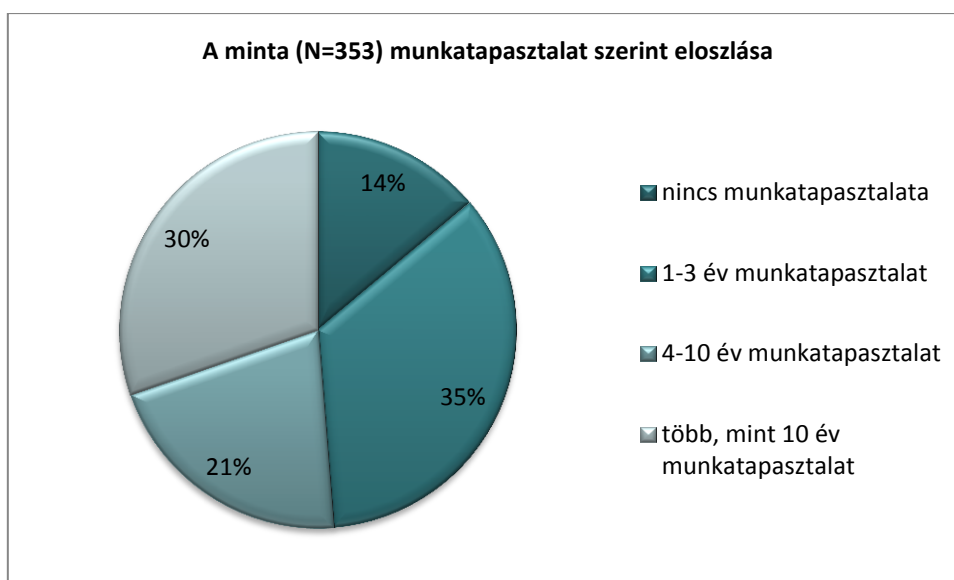
Iskolai végzettség szempontjából a mintát két csoportra osztottuk. Az első csoportba 110 fő került középfokú végzettséggel, ez a minta 31%-át jelenti. 243 fő rendelkezett felsőfokú végzettséggel, ez a minta 69%-a. A minta iskolai végzettség szerinti eloszlását mutatja a 18. sz. ábra.

18. ábra: A minta (N=353) iskolai végzettség szerinti eloszlása



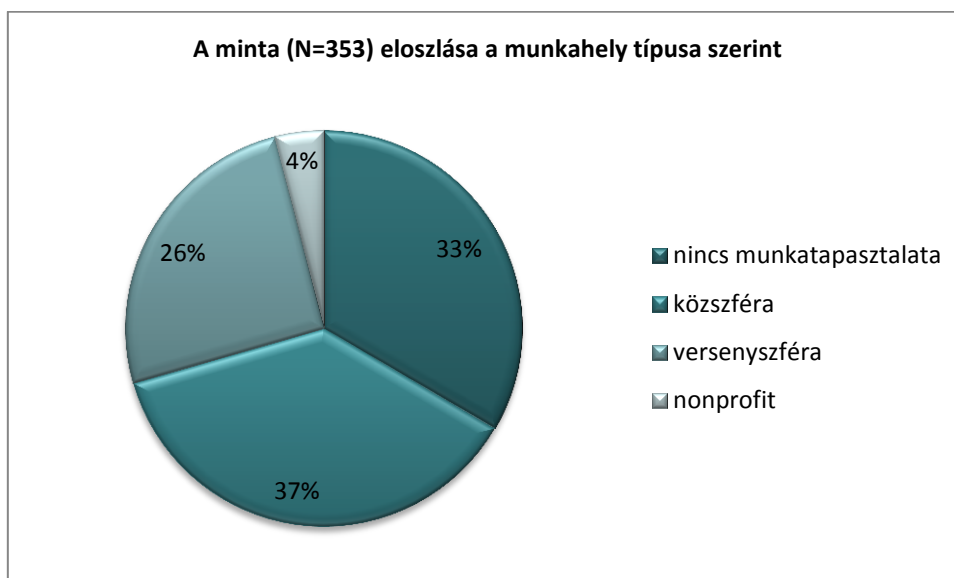
A vizsgálatban résztvevők munkatapasztalatára is rákérdeztünk. E szempont mentén négy csoportot különítettünk el: azokat, (a) akiknek nincs munkatapasztalata, (b) az 1-3 év munkatapasztalattal rendelkezőket (ők a pályakezdők), (c) a 4-10 év munkatapasztalattal rendelkezőket és a (d) több mint 10 év munkatapasztalattal 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 e mintára nézve 2,68 év (SD=1,05). A minta munkatapasztalat szerinti eloszlását mutatja a 19. sz. ábra.

19. ábra: A minta (N=353) munkatapasztalat szerint eloszlása



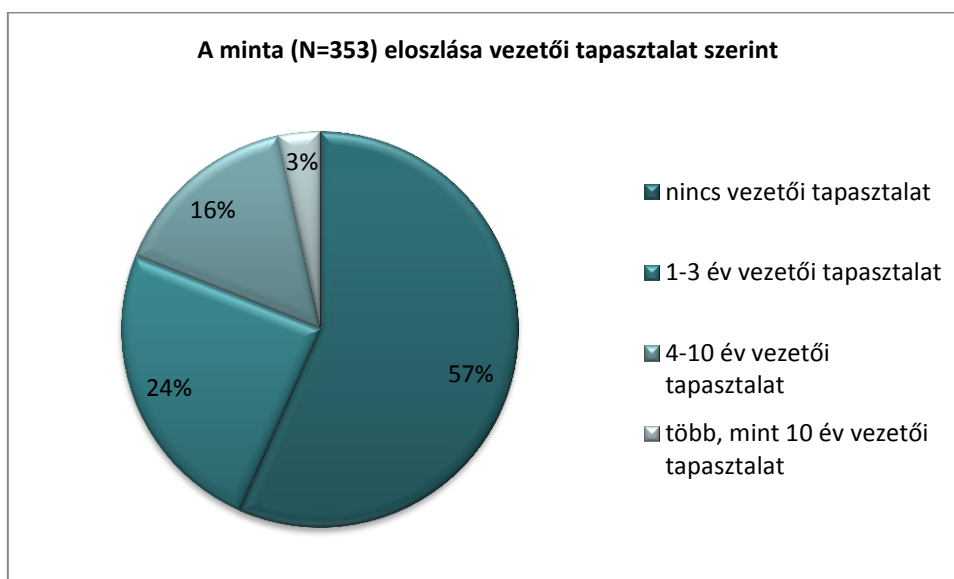
A munkahely típusa szerint négy csoportra osztottuk a mintát. A vizsgálati személyek 33,4%-ának (118 fő) jelenleg nincsen munkahelye. A közszférában dolgozik a minta 37,1%-a (131 fő), 25,5% (90 fő) dolgozik a versenyszférában és 4% (14 fő) nonprofit szervezetnél. A minta munkahely típusa szerinti eloszlását mutatja a 20. sz. ábra.

20. ábra: A minta (N=353) eloszlása a munkahely típusa szerint



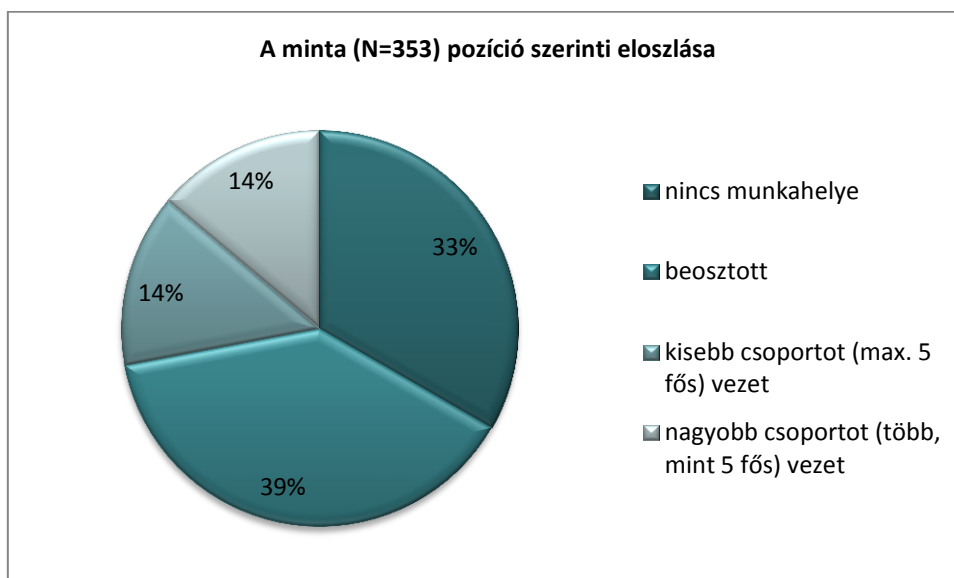
Vezetői tapasztalata a mintából 153 főnek volt, ez a minta 43,3%-a. A vezetői tapasztalat szerinti eloszlás a teljes mintára nézve a következőképpen alakult: 200 főnek (56,7%) egyáltalán nem volt vezetői tapasztalata, 1-3 éves vezetői tapasztalattal rendelkezett a minta 24,4%-a (86 fő), 4-10 év vezetői tapasztalattal rendelkezett a minta 15,6% (55 fő) és 12 fő, a minta 3,4%-a rendelkezett több mint 10 év vezetői tapasztalattal. A minta vezetői tapasztalat szerinti eloszlását mutatja a 21. sz. ábra.

21. ábra: A minta (N=353) eloszlása vezetői tapasztalat szerint



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). A minta pozíció szerinti eloszlását mutatja a 22. sz. ábra.

22. ábra: A minta (N=353) pozíció szerinti eloszlása



V.2.2.2. A VIZSGÁLATHOZ HASZNÁLT ESZKÖZÖK⁵

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 személyiségmérő-eszköz itemeit, végül a vezetésre vonatkozó itemeket értékelték ötfokú skála segítségével. Az alábbiakban részletesen bemutatjuk az egyes kérdéscsoportokat, abban a formában, ahogyan azok az eredeti kérdőívcsomagban szerepeltek.

V.2.2.2.1. SZOCIODEMOGRÁFIAI HÁTTÉRADATOK

A kérdőív kitöltése névtelenül zajlott, de lehetőséget adtunk a személyes eredményekről visszajelzést kérni. Az ilyen vizsgálati személyektől kértünk nevet és e-mailcímet 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. A szociodemográfiai adatokra vonatkozó kérdéssor a 23. sz. táblázatban található.

V.2.2.2.2. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS MÉRÉSÉHEZ HASZNÁLT ESZKÖZ

A mentális komplexitás méréséhez az első kérdőíves vizsgálati fázisban kifejlesztett Mentális Komplexitás Kérdőívet alkalmaztuk. A 24. sz. táblázat azt a formátumot mutatja be, ahogy a kérdőívet a vizsgálati személyek kitöltötték. Az állítások értékelését ötfokú Likert-skála mentén végezték el a vizsgálati személyek (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 három skálán mér: Társas Komplexitás skála (10., 13., 16., 19., 22., 27., 30., 33., 36. tételek), Individuális Komplexitás skála (11., 14., 17., 20., 23., 25., 28., 31., 34. tételek) és Inter-individuális Komplexitás skála (12., 15., 18., 21., 24., 26., 29., 32., 35. tételek). A skálapont az adott skálán belül értékelt itemek összpontszáma. A magasabb pontszám az adott skálán az adott gondolkodási jellemzők fokozott meglétére utal. Az itemek skálánként bontva a 20. sz. Mellékletben található.

⁵ A második vizsgálat teljes kérdőívcsomagját a 13. sz. melléklet tartalmazza.

V.2.2.2.3. A SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK MÉRÉSÉHEZ HASZNÁLT ESZKÖZ

A személyiségjellemzők vizsgálatára számos módszer ismert (Costa és McCrae, 1985; Eysenck és Matolcsi, 1984; Gough, 1987; Jackson, Ashton és Tones, 1996), jelen kutatás során azonban fontos szempont volt, hogy a jellegzetesen hosszú személyiségvizsgáló eszközök helyett egy rövid, de megbízható eszközt találjunk a személyiség vizsgálatához. A személyiség rövid vizsgálóeszközökkel történő mérése gyakran alkalmazott módszer olyan kutatásokban, ahol nem a személyiségszempontok jelentik a kutatás fókuszát (Gosling, Rentfrow és Swann, 2003; Rammstedt és John, 2007). Mindezen szempontokat figyelembe véve a Big Five Inventory-t használtuk (John és Srivastava, 1999; Soto és John, 2009), mely magyar mintán is bemérésre került (Rózsa és mtsai, előkészületben).

A BFI magyarra fordított verziója (Rózsa és mtsai, előkészületben) az eredeti angol nyelvű verzióhoz (John és Donahue, 1998) megfelelően rövid mondatokat, állításokat tartalmaz, amelyek alkalmasak a prototipikus Big Five tulajdonságok szerinti értékelésre (John, 1990). A kérdőív állításaiban felhasznált melléknevek egyértelműen a Big Five dimenziók prototipikus markerei (John, 1989; 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 (az Pearson r értéke 0,2-0,3 között mozog) (John és Donahue, 1998). A BFI konvergens validitása is magas, más személyiségmérő eszközökkel (pl. Costa és McCrae, 1992; Goldberg, 1992) magas korrelációt mutat ($r=0,75-0,80$).

A 25. táblázat tartalmazza a kérdőívet abban a formában, ahogy jelen kutatásban a vizsgálati személyek kitöltötték. A kérdőív öt skálán mér: Nyitottság (41., 46., 51., 56., 61., 66., 71.*, 76., 77.*, 80. tételek), Lelkiismeretesség (39., 44.*, 49., 54.*, 59., 64., 69., 74., 79.* tételek), Extraverzió (37., 42.*, 47., 52., 57.*, 62., 67.*, 72. tételek), Barátságosság (38.*, 43., 48.*, 53., 58., 63.*, 68., 73.*, 78. tételek), Érzelmi instabilitás (Neuroticitás) (40., 45.*, 50., 55., 60.*, 65., 70.*, 75. tételek). A csillaggal jelölt tételek fordítottak.

V.2.2.2.4. A VEZETÉS MÉRÉSÉHEZ HASZNÁLT ESZKÖZ

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; House, 1976; Joiner és Josephs, 2007; Kegan és Lahey, 2009; King és Rothstein, 2010; Luthans és Avolio, 2003; Russel és Stone, 2002; Torbert, 2004) és az általános vezetési feladatokat vettük alapul (Kotter, 1987; Kotter, 1990; 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 vezetésre vonatkozó teljes itemcsoportot tartalmazza a 26. sz. táblázat. E kérdőív pszichometriai tulajdonságainak vizsgálata is jelen tanulmány részét képezi.

AZ ELSŐ VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: MÁSOK BEVONÁSA, CSAPATMUNKA

A téma vizsgálatához Kouzes és Posner (1993) Vezetési Gyakorlat Kérdőívének (Leadership Practices Inventory, LPI) Személyes ösztönzés (Encourage the Heart) skáláját használtuk. A teljes kérdőív skálái lényegében ajánlások arra, mit hogyan kell tennie az egyénnek, ha hatékonyan akar vezetni. A modell öt vezetési gyakorlatot foglal magában, melyek együtt leírják a vezetés spektrumát (Kouzes és Posner, 2002), ezek öt skálába rendeződnek: Közös jövőkép kialakítása; Felhatalmazás; Példamutatás; Személyes ösztönzés; Kihívás, kockázatvállalás. A szerzők szerint az általuk leírt példás vezetés nem bizonyos képességekkel vagy személyiségjegyekkel rendelkezők kiváltságai, hanem olyan vezetési gyakorlatok, amelyek bárki számára elérhetők, megvalósíthatók. A kérdőív összesen 30 itemből áll,

van önértékelő verziója, de alkalmas 360 fokos értékelés kivitelezésére is. Az eszköz pszichometriai mutatói jók, a skálák Cronbach Alfa értékei 0,75 és 0,87 között mozognak (Posner és Kouzes, 2000).

Az alkalmazott skálák magyarra fordításához a kulturközi fordítási eljárás sztenderdjeit vettük alapul (Brislin, 1986). A fordítás első lépéseként két független fordító fordította le a skála tételeit angolról magyarra a párhuzamos visszafordítás elveinek megfelelően. A két független bíráló által megfogalmazott fordításokat összevetettük, ahol egyet nem értés volt, újabb, mind a két fordító számára elfogadható megfogalmazás mellett döntöttünk. A végleges itemeket egy kétnyelvű személy fordította vissza angolra. Ha ez a fordítás nem felelt meg a tétel eredeti megfogalmazásának, korrigáltunk az item magyar megfogalmazásán, és végül azt a verziót tartottuk meg, ami minden fordító számára egységesen elfogadható volt.

A Vezetési Gyakorlat Kérdőív (LPI) Személyes ösztönzés (Encourage the Heart) skála lényege a vezető hajlandósága a dolgozók személyes hozzájárulásának felismerésére és az elért teljesítmény megünneplésére. Tételei: „A jól végzett munkáért megdicséri a munkatársait.”; „Mindig hangsúlyozza az embereinek, hogy bízik képességeikben.”; „Maga biztosítja, hogy mindenki megkapja a megfelelő jutalmat, ha hozzájárul a csapat által közösen elért sikerekhez.”; „Megtalálja a módját az elért eredmények megünneplésének.”; „Mindig példaként állítja azokat a munkatársait a többiek elé, akik a közös értékek mellett köteleződnek el.”; „Megbecsüli és támogatja a csapattagok hozzájárulását a közös eredményekhez.” Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 91., 98., 105. 110., 112., 116. tételek.

A MÁSODIK VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: FELELŐSSÉGVÁLLALÁS

A téma vizsgálatához Kouzes és Posner (1993) Vezetési Gyakorlat Kérdőívének (Leadership Practices Inventory, LPI) Példamutatás (Modelling the way) skáláját használtuk. A skála szerint a hatékony vezető viselkedése összhangban van az általa képviselt értékekkel, maga is úgy viselkedik, ahogyan azt másoktól elvárja. Törekszik a konzisztens viselkedésre és az elköteleződés kialakítására. A skála tételei: „Személyesen mutat példát arról, amit elvár másoktól.”; „Időt és energiát áldoz annak biztosítása érdekében, hogy az emberei betartsák azokat az elveket és sztenderdeket, amelyekben közösen állapodtak meg.”; „Ragaszkodik az általa tett ígéretek és kötelezettségek betartásához.”; „Pontosan tudja, milyen vezetési filozófia mentén működik.”; „Biztos akar lenni abban, hogy elérhető célokat, konkrét terveket és valóban létező mérési pontokat határoztak meg egy projekt kivitelezése során.”; „Kitartóan halad a céljai felé.” Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 92., 99., 106., 111., 117., 120. tételek.

HARMADIK VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: SZISZTEMATIKUS DÖNTÉS

A téma vizsgálatához Neider és Schriesheim (2011) Autentikus Vezetés Kérdőívének (Authentic Leadership Inventory, ALI) Átgondolt folyamatkezelés (Balanced Processing) skáláját alkalmaztuk. A kérdőív összességében a vezető autentikusságára kérdez rá (skálái: Éntudatosság, Átlátható kapcsolatok, Átgondolt folyamatkezelés, Szilárd erkölcsi szemlélet), az eredeti itemek megfogalmazása szerint nem az egyén értékeli önmagát, hanem mások őt. Kutatásunkban a skálák magyarra fordításához ez esetben is a kulturközi fordítási eljárás sztenderdjeit vettük alapul (Brislin, 1986), és az itemeket a teljes kérdőívcsomag koncepciójának megfelelően úgy fogalmaztuk meg, hogy a kitöltő aszerint tudja értékelni az item tartalmát, hogy szerinte az mennyire felel meg az ideális vezetés kritériumainak. A skálák pszichometriai mutatói jók, a Cronbach Alfa értékek 0,77-0,85 között mozognak (Neider és Schriesheim, 2011).

Leírása szerint az Átgondolt folyamatkezelés skála az összes releváns információ és adat számba vételét jelenti döntéshozás előtt. Az ilyen emberek keresik továbbá azokat a nézőpontokat, amelyek megkérdőjelezzik saját mélyen gyökerező álláspontjukat. A skála tételei: „Keresi azokat a gondolatokat, amelyek révén mélyen gyökerező meggyőződése megkérdőjeleződnek.”; „Figyelmesen meghallgatja az alternatív nézőpontokat is, mielőtt következtetést vonna le.”; „Objektíve elemzi a

rendelkezésére álló adatokat, mielőtt döntést hoz.”; „Megerősíti a többiekkel abban, hogy osszák meg véleményüket akkor is, ha az nem egyezik az övével.” Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 81., 86., 93., 100. tételek.

NEGYEDIK VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: HITELESSÉG, ÖNMAGA NYÍLT FELVÁLLALÁSA

A téma vizsgálatához Neider és Schriesheim (2011) Autentikus Vezetés Kérdőívének (Authentic Leadership Inventory, ALI) Átlátható kapcsolatok (Relational Transparency) skáláját alkalmaztuk. A skála leírása szerint az itt magas pontszámot elérőkre jellemző az autentikus én prezentálása mások felé (nem torzít, nem mutat mást, mint ami van). Ez a fajta magatartás elősegíti a bizalom fokozódását, ami magában foglalja a nyílt információ-megosztást és az egyén igaz gondolatainak és érzéseinek kifejezését, miközben minimalizálódik a nem odaillő érzelmek kimutatása. A skála tételei: *„Világosan megmondja, mit gondol.”; „Elismeri, ha hibázik.”; „Nyíltan megosztja a rendelkezésére álló információkat.”; „Bárki előtt nyíltan vállalja ötleteit, gondolatait.”* Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 82., 87., 94., 101. tételek.

ÖTÖDIK VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: VÁLTOZÁS, INNOVÁCIÓ

A téma vizsgálatához Kouzes és Posner (1993) Vezetési Gyakorlat Kérdőívének (Leadership Practices Inventory, LPI) Kihívás, kockázatvállalás (Challenging the process) skáláját használtuk. A skála a kihívások keresésére utal a változás, a növekedés, a fejlődés és az innováció érdekében. Utal arra is, hogy az egyén kockázatvállalása, kísérletező kedve, vagy a hibákból való tanulási nyitottsága milyen mértékű. A skála itemei: *„Keresi azokat a kihívást jelentő helyzeteket, amelyek során próbára teszi magát.”; „Arra ösztönzi a munkatársait, hogy próbáljanak ki újszerű és innovatív megoldási módokat a munkájuk során.”; „Figyelemmel kíséri a szervezeten kívüli megoldási módokat, és kutatja azokat az új lehetőségeket, amelyeket alkalmazhatnának saját fejlődésük érdekében.”; „Ha valami nem úgy sikerül, ahogy tervezte, arra fókuszál, mi az, amit tanult a történetekből.”; „Akkor is kipróbál új dolgokat és kísérletezik a munkája során, ha tudja, hogy az kockázattal jár.”; „Akkor is lelkesen törekszik a nehézségek kezelésére, ha a végeredmény bizonytalan.”* Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 83., 88., 95., 102. 107., 113. tételek.

HATODIK VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: FELADATORIENTÁCIÓ

A téma vizsgálatához Stogdill (1963) a Vezetői Viselkedés Leírása Kérdőív (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) Termelési hangsúly (Production Emphasis) skáláját vettük alapul. A teljes kérdőív vezetői tulajdonságokra és viselkedéses megnyilvánulásokra kérdez rá (skálái: Reprezentáció, Egyeztetés, Bizonytalanságtűrés, Meggyőzés, Struktúra, Szabadság kezelése, Szereppel kapcsolatos meggyőződés, Figyelmesség, Termelési hangsúly, Pontos előrejelzés, A csoport integrálása, Vezetésorientáció). A kérdőív skáláinak reliabilitási mutatói jók, a Cronbach Alfa értéke 0,55-0,91 között van. Az alkalmazott skálák magyarra fordításához a kulturközi fordítási eljárás sztenderdjeit vettük alapul (Brislin, 1986).

A Termelési hangsúly skála azt méri, mennyire jellemző a fokozott termelés érdekében tett nyomás gyakorlása a vezető részéről. A skála itemei: *„Támogatja a túllórázást.”; „A konkurencia leelőzésére biztat.”; „Egyre nagyobb teljesítményre ösztönzi a csoportot.”; „Gyors munkatempóra ösztönöz.”; „Fokozott munkatempót és termelést vár el.”; „Arra kéri a dolgozókat, dolgozzanak olyan keményen, ahogy csak tudnak.”; „Nem bánja, ha a dolgozók könnyedén veszik a munkát.”; „Ha feladat van, keményen hajt.”; „Arra ösztönzi a csoportot, döntsék meg az addigi rekordteljesítményt.”; „Nem hagyja, hogy alábbhagyjon a csoport teljesítménye.”* Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 84., 89., 96., 103., 108., 114., 118.* , 121., 123., 125. tételek. A csillaggal jelölt tétel fordított.

HETEDIK VEZETÉSI KÉRDÉSCSOPORT: KAPCSOLATORIENTÁCIÓ

A téma vizsgálatához Blake és Mouton (1978, 1981) elméletét vettük alapul, amely szerint a vezető meghatározó tulajdonsága a feladat- és a kapcsolatorientáció. Attól függően, hogy a feladat- és a kapcsolatorientáció milyen mértékben jellemző az egyénre, a modell öt vezetői stílust különít el: Klubstílusú vezetés, Nemtörődöm vezetés, Csoportközpontú vezetés, Tekintélyelvű vezetés, Kompromisszumos vezetés. Az itemek két skálába csoportosulnak: Feladatok és Kapcsolatok. Jelen kutatásban csak a Kapcsolatok skálát alkalmaztuk, melynek itemei: „Arra bízta a csapatát, hogy ők is vegyenek részt a döntési folyamatban, és igyekszik az ő ötleteiket, javaslataikat is használni.”; „Szívesen egyeztet munkatársaival az új feladatokkal, folyamatokkal kapcsolatban.”; „Kreativitásra ösztönzi munkatársait.”; „Szívesen olvas cikkeket, könyveket, újságokat tréningről, vezetésről, pszichológiáról, és az olvasottakat igyekszik a gyakorlatban is hasznosítani.”; „Nem aggódik amiatt, hogy a hibák jelzése és javítása veszélyeztetné az emberi kapcsolatokat.”; „Szívesen elmagyarázza az összetett feladatok és projektek részleteit és nehézségeit a munkatársaknak.”; „Számára semmi nem fontosabb, minthogy egy nagyszerű csapatot hozzon létre.”; „Tiszteletben tartja mások határait.”; „A munkatársak teljesítményének javítása érdekében történő konzultáció számára másodlagos.” Ezek az itemek a saját kérdőívünkben: 85., 90., 97., 104., 109., 115., 119., 122., 124. tételek.

A második vizsgálathoz használt kérdőívcsomag a fent részletesen ismertetett skálákat és kérdéseket tartalmazta. A mérőeszközök megbízhatóságának tesztelését és a végleges skálák kialakításának folyamatát a következő fejezetben részletesen ismertetjük.

V.2.2.3. A MÁSODIK VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI

Az adatokat az SPSS for Windows 19.0 és az AMOS 22.0 statisztikai programcsomaggal elemeztük.

Eredményeink bemutatását a kérdőívek érvényessé tételének bemutatásával kezdjük, a Mentális Komplexitás Kérdőív esetében közöljük annak összefüggéseit a szociodemográfiai jellemzőkkel. Ezt követően mutatjuk be a változók kapcsolatára vonatkozó eredményeinket. Az eredmények bemutatását a mentális komplexitási típusok klaszteranalízis által elkülönített jellemzőinek ismertetésével zárjuk.

A kérdőívek érvényességének vizsgálatához feltáró (Exploratory Factor Analysis; EFA) és ellenőrző (Confirmatory Factor Analysis; CFA) faktoranalízist alkalmaztunk. Az EFA során főkomponens analízist végeztünk Varimax forgatással. A Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adekvátság-mutatót és a Bartlett-féle szférikus tesztet alkalmaztuk az adataink faktorelemzésre való alkalmasságának megállapításához. Nem voltak hiányzó adataink. A CFA elemzést kovariancia-mátrix alapján végeztük ML megoldásokkal. Bentler (1990), Brown (2006), Hu és Bentler (1999) valamint Schreiber, Stage, King, Nora és Barlow (2006) alapján több illeszkedési indexet vettünk figyelembe. A χ^2 mutató szignifikancia-szintje jelöli, hogy van-e jelentős eltérés az elméleti modell és az empirikus adatok között (Rózsa 2006). Ez a mutató érzékeny az elemszáma és a faktorstruktúra komplexitására, ezért szignifikáns χ^2 érték esetében a két modell hasonlóságára vonatkozó nullhipotézisünket még nem kell elutasítani, hanem érdemes további mutatókat is figyelembe venni a modell megítélésakor. E mutatók közül a legfontosabbak: $\chi^2/\text{szabadságfok hányados}$ ($\chi^2/\text{df} < 5$), a CFI (Comparative Fit Index) mutató (0,9 feletti értéke utal arra, hogy a teoretikus modellhez jól illeszkednek az adatok), a Tucker-Lewis index (TLI) (0,95 fölötti értéke jó), valamint az RMSEA (Root Mean Square of Approximation) mutató (0,06 alatti értéke tekinthető jónak). A mérőeszközök belső konzisztenciájának vizsgálatára ez esetben is a Cronbach Alfa mutatót alkalmazzuk.

V.2.2.3.1. AZ ALKALMAZOTT MÉRŐESZKÖZÖK BELSŐ SZERKEZETÉNEK VIZSGÁLATA

V.2.2.3.1.1. MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV BELSŐ SZERKEZETÉNEK VIZSGÁLATA

A feltáró faktoranalízis eredményeként egy háromkomponensű faktorstruktúra jött létre, amely a teljes variancia 45%-át képes volt magyarázni. Az első faktor (Társas Komplexitás) az összvariancia 19,115%-át (sajátérték: 5,932), a második faktor (Inter-Individuális Komplexitás) az összvariancia

15,461%-át (sajátérték: 3,565), a harmadik faktor (Individuális Komplexitás) az összvariancia 11,395%-át (sajátérték: 2,915) magyarázza. Ez a faktorstruktúra a Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)-féle mutató (0,836) és a Bartlett-féle szférikus próba szignifikancia értéke ($p < 0,001$) alapján is megfelelőnek tekinthető. A Mentális Komplexitás Kérdőív feltáró faktoranalízise során kialakult struktúrát mutatja be a 14. sz. Melléklet.

A Mentális Komplexitás kérdőív (a teljes kérdőív, 27 itemmel) megbízhatósági vizsgálata mintánkon Cronbach Alfa=0,747 értéket mutatott. A kérdések mindegyike a mentális komplexitás mérését szolgálja, elhagyásuk nem változtatja a kérdőív megbízhatóságát. Ellenőriztük a Mentális Komplexitás Kérdőív skáláinak megbízhatóságát is, a skálák Cronbach Alfa értékeit a 27. sz. táblázat tartalmazza. A kérdőív skáláinak megbízhatósági mutatói megfelelő értéket mutatnak.

23. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív reliabilitás vizsgálatának eredményei

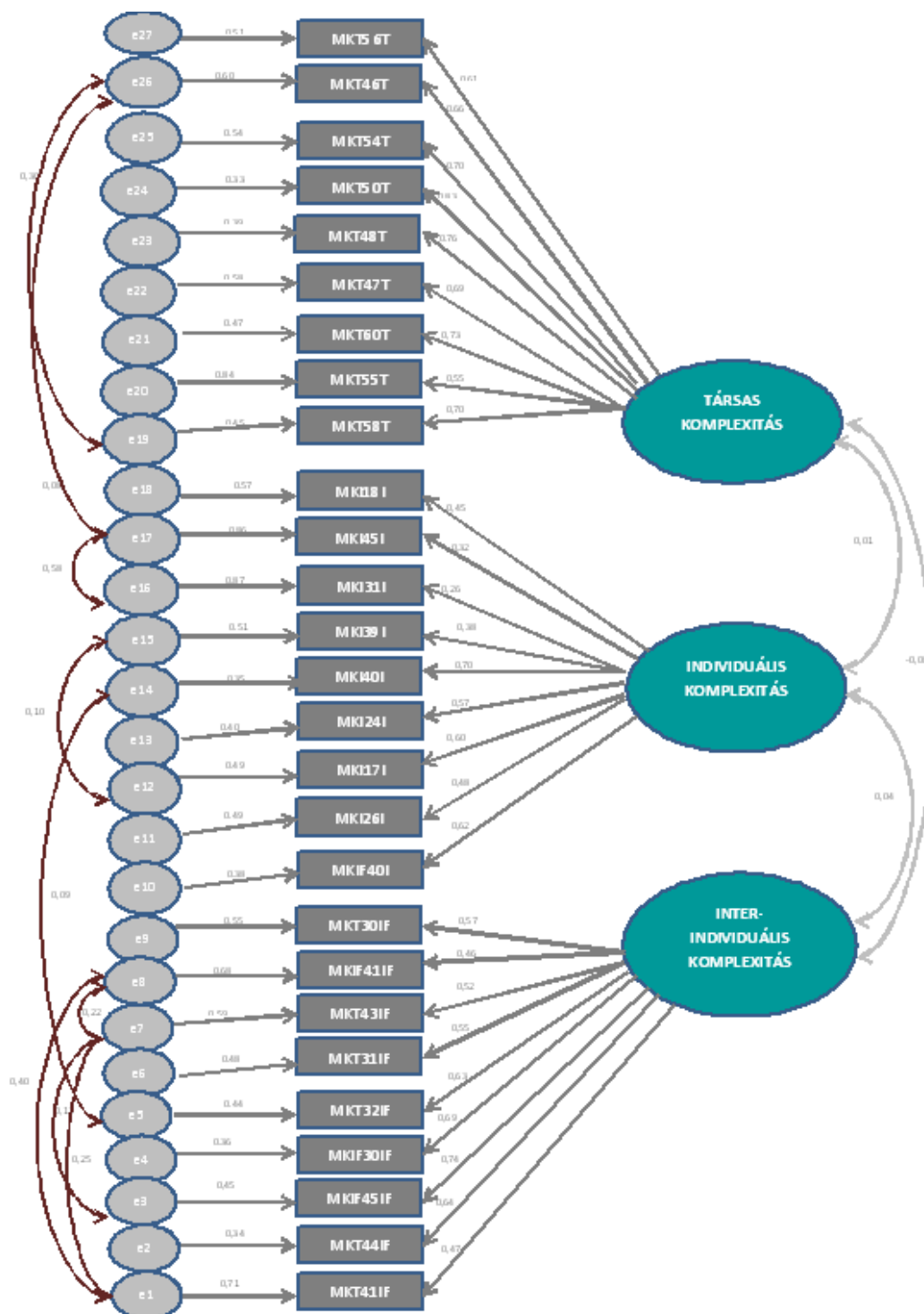
A Mentális Komplexitás Kérdőív Skálái	Cronbach Alfa
Társas Komplexitás	0,896
Inter-individuális Komplexitás	0,839
Individuális Komplexitás	0,755

A Mentális Komplexitás kérdőív skáláinak kapcsolatát strukturális egyenlet segítségével vizsgáltuk. A strukturális egyenletek közös keretben, egymáshoz való viszonyaik figyelembe vételével elemzik a vizsgálat során használt változók illeszkedését az elméleti modellhez, és összetett elemzési szempontokat, valamint több illeszkedési mutatót kínálnak, mint a feltáró faktoranalízis, vagy a regresszióanalízis. A modell felállításához 3 faktort, 27 itemet használtunk fel. A kérdőív szerkezetét jellemző modell illeszkedési mutatói először nem bizonyultak maradéktalanul megfelelőnek: $\chi^2/df=3,417$, $p < 0,001$; a CFI=0,778, a TLI=0,758, az RMSEA=0,083. A modellhez az MKT46T-MKT58T; az MKT46T-MKI45I; az MKI45I-MKI31I; az MKI39I-MKI17I, az MKI40I-MKT32IF; MKIF41IF-MKT43IF; az MKIF41IF-MKT41IF; az MKT43IF-MKT41IF; MKT43IF-MKIF45IF változók között kovariancia hibákat adtunk hozzá, aminek következtében megfelelő illeszkedési mutatókat kaptunk, kivéve a TLI-t, ami némiképp elmaradt a kritériumnak megfelelő szinttől (Brown, 2006): $\chi^2/df=1,781$, $p < 0,001$, a CFI=0,93, a TLI=0,922, az RMSEA=0,047. A Mentális Komplexitás kérdőívet három skálájával megfelelő biztonsággal alkalmazhatjuk. A feltáró és a megerősítő faktoranalízis eredményét tartalmazza a 28. sz. táblázat, a létrejött végső faktorstruktúrát szemlélteti a 23. sz. ábra. A megerősítő faktoranalízis eredményét részletesen a 15. sz. Melléklet tartalmazza.

24. táblázat: A Mentális Komplexitás Kérdőív feltáró és megerősítő faktoranalízisének eredménye

A végső háromfaktoros modell (N=353)	
Magyarázott variancia	45%
KMO	0,836
Bartlett	p<0,001
Állítások száma faktoronként	Társas Komplexitás: 9 Inter-individuális Komplexitás: 9 Individuális Komplexitás: 9
Cronbach Alfa értéke faktoronként	Társas Komplexitás: 0,896 Inter-individuális Komplexitás: 0,839 Individuális Komplexitás: 0,755
Sajátérték/Megmagyarázott variancia faktoronként	Társas Komplexitás: 5,932/19,115% Inter-individuális Komplexitás: 3,565/15,461% Individuális Komplexitás: 2,915/11,395%
χ^2/df	1,781; p<0,001
RMSEA	0,047
CFI	0,93
TLI	0,922

23. ábra: A Mentális Komplexitás Kérdőív végső faktorstruktúrája



A skálák leíró statisztikai eredményeit a 16. sz. Melléklet tartalmazza. A létrejött faktorok közötti kapcsolatot Pearson korrelációanalízissel ellenőriztük, ennek eredményét a 17. sz. Melléklet tartalmazza. Az összefoglaló táblázatból látható, hogy a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálák között szignifikáns negatív együttjárás ($r=-0,230$; $p=0,01$) mutatható ki. A Társas Komplexitás és az Individuális Komplexitás, valamint az Individuális Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás között szignifikáns együttjárás nem mutatható ki.

V.2.2.3.1.2. BIG FIVE INVENTORY BELSŐ SZERKEZETÉNEK VIZSGÁLATA

A Big Five Inventory eredeti faktorszerkezetét (John, 1989; John, 1990; John és Donahue, 1998) nem sikerült tökéletes mértékben reprodukálni, de ez nem is volt célunk. Sokan bírálták már ugyanis azt az elvárást, hogy egy átfogó személyiség kérdőívnek olyan tételekből kellene állnia, amelyek tisztán csak egyetlen faktorra súlyozódnak. Ezek a tételek többnyire egy viselkedésmintát jelenítenek meg, amit értékelnie kell a kitöltőnek. Ezek a viselkedések azonban gyakran több dolgot is jelenthetnek. Nagyon nehéz csak olyan viselkedéssjegyeket és tulajdonságokat kiválogatni, amelyek egyértelműen csak egy pszichológiai jellemzőhöz tartoznának (Rózsa Sándor, szóbeli közlés, 2014).

A Big Five Inventory kérdéssor (a teljes kérdéssor, 44 itemmel) megbízhatósága vizsgálati mintánkon Cronbach Alfa=0,794 értéket mutatott. A kérdések mindegyike a személyiség mérését szolgálja, elhagyásuk nem változtatja a kérdéssor megbízhatóságát. Ellenőriztük a Big Five Inventory skáláinak megbízhatóságát is, a skálák Cronbach Alfa értékeit a 29. sz. táblázat tartalmazza. A kérdéssor skáláinak megbízhatósági mutatói megfelelő értéket mutatnak.

25. táblázat: A Big Five Inventory reliabilitás vizsgálatának eredményei

A Big Five Inventory skálái	Cronbach Alfa
Extraverzió	0,836
Barátságosság	0,776
Neuroticitás	0,830
Lelkiismeretesség	0,837
Nyitottság a tapasztalatokra	0,807

A faktorok közötti kapcsolatot Pearson korrelációanalízissel ellenőriztük, ennek eredményét a 18 sz. Melléklet tartalmazza. Az összefoglaló táblázatból látható, hogy az Extraverzió és a Barátságosság között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,374$; $p=0,01$), az Extraverzió és a Lelkiismeretesség között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,366$; $p=0,01$), az Extraverzió és a Neuroticitás között szignifikáns negatív együttjárás ($r=-0,335$; $p=0,01$), az Extraverzió és a Nyitottság a tapasztalatokra között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,432$; $p=0,10$) mutatható ki. A Barátságosság és a Lelkiismeretesség között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,282$; $p=0,10$), a Barátságosság és a Neuroticitás között szignifikáns negatív együttjárás ($r=-0,472$; $p=0,10$), a Barátságosság és a Nyitottság a tapasztalatokra között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,179$; $p=0,10$) mutatható ki. A Lelkiismeretesség és a Neuroticitás között szignifikáns negatív ($r=-0,337$; $p=0,10$); a Lelkiismeretesség és a Nyitottság a tapasztalatokra között szignifikáns pozitív ($r=0,204$; $p=0,10$) együttjárás mutatható ki. A Neuroticitás és a Nyitottság a tapasztalatokra között szignifikáns negatív együttjárás ($r=-0,158$; $p=0,10$) mutatható ki. A korrelációk a faktor között fennállnak, azonban erősségük nem jelentős.

V.2.2.3.1.3. IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV BELSŐ SZERKEZETÉNEK VIZSGÁLATA

A kérdőívfelvétel során nyert adatok feldolgozásához első lépésben feltáró faktoranalízist alkalmaztunk. A feltáró faktoranalízishez a főkomponens-analízis módszerét alkalmaztuk Varimax forgatással. A faktorok megállapításához a scree-plot tesztet használtuk (Cattel, 1966).

Az eredeti kérdőív eredeti skáláihoz tartozó itemek a feltáró faktoranalízis során némileg átrendeződtek, az elméleti alapon egy skálába szerkesztett itemek nem mindegyike maradt az általunk feltételezett helyen. A faktorelemzés adekvátságáról képet adó mutatók megfelelőnek bizonyultak, a KMO értéke 0,885, a Bartlett-féle szférikus próba szignifikancia értéke $p<0,001$. A feltáró faktoranalízist követően az Ideális Vezetés Kérdőíven először hét értelmezhető faktor jött létre, melyek együttesen a variancia 45%-át magyarázták. Ebből a struktúrából eltávolítottuk azokat az itemeket, amelyek keresztöltéssel rendelkeztek, és eltávolításuk javított a létrejött skálák reliabilitási mutatóin (Tabachnik és Fidell, 2001). Ezen itemek eltávolítását követően újra

megvizsgáltuk a kialakult skálák reliabilitási mutatóit, ami alapján további itemek eltávolítása vált szükségessé. Ezt követően újabb faktoranalízist futtatunk le. Így jött létre az általunk véglegesnek tekintett hatfaktoros struktúra (KMO értéke 0,870, Bartlett-féle szférikus próba szignifikancia értéke $p < 0,001$), mely faktorok együttesen a variancia 54%-át magyarázzák. Ezt a faktorstruktúrát tartalmazza a 19. sz. Melléklet.

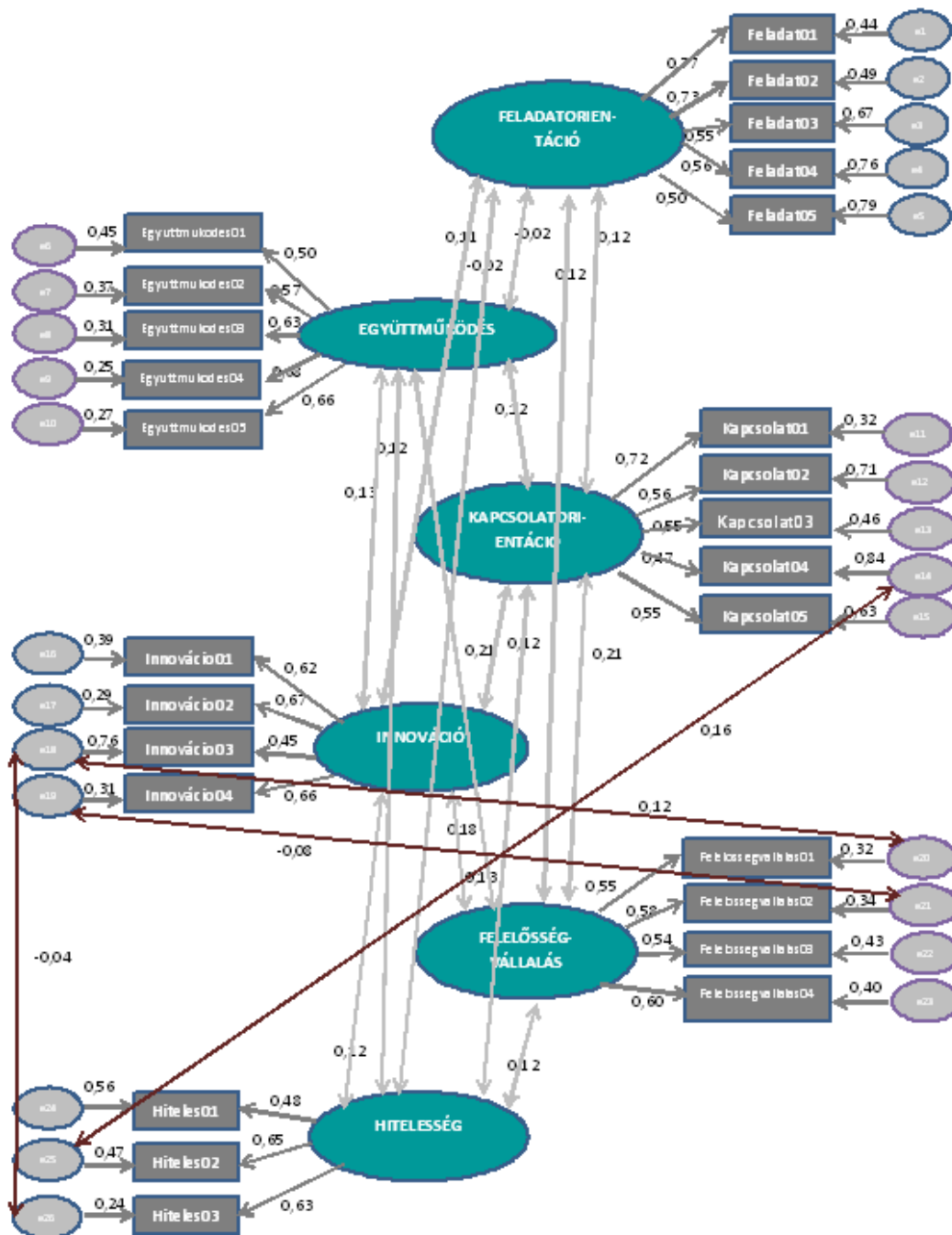
Ezt követően reliabilitás vizsgálattal külön-külön elemeztük a kialakult hat skálát. Az első skála esetében az új 5 itemes struktúrára a Cronbach Alfa értéke 0,760 lett. Ez a skála az összvariancia 10,818 %-át magyarázza (sajátérték: 6,140). A második skála szintén 5 itemből áll, a Cronbach Alfa értéke 0,744; ez a skála az összvariancia 10,410%-át magyarázza (sajátérték: 2,988). A harmadik skála öt itemből áll, a Cronbach Alfa értéke 0,697; ez a skála az összvariancia 10,237%-át magyarázza (sajátérték: 1,403). A negyedik skála 4 itemből áll, a Cronbach Alfa értéke 0,680; ez a skála az összvariancia 8,538%-át magyarázza (sajátérték: 1,272). Az ötödik skála szintén 4 itemből áll, a Cronbach Alfa értéke 0,654; ez a skála az összvariancia 7,215%-át magyarázza (sajátérték: 1,201). A hatodik skála 3 itemből áll, a Cronbach Alfa értéke 0,599; ez a skála az összvariancia 6,888%-át magyarázza (sajátérték: 1,063). Az így kapott Cronbach Alfa értékeken itemeltávolítással már nem tudtunk javítani, így az eredmények bemutatása és értelmezése az egyes alskálák megbízhatóságának figyelembe vételével történt.

Az Ideális Vezetés kérdéssor skáláinak kapcsolatát strukturális egyenlet segítségével vizsgáltuk. A modell felállításához hat faktort és 26 itemet használtunk. A kérdéssor szerkezetét jellemző modell illeszkedési mutatói először nem bizonyultak maradéktalanul megfelelőnek: $\chi^2/df=1,877$, $p < 0,001$, a CFI=0,892, a TLI=0,877, az RMSEA=0,050. A modellhez a Hiteles02-Kapcsolat04, az Innovacio02-Felelosseggvallalas04 és a Hiteles01-Innovacio02, az Innovacio01-Felelosseggvallalas03 változók között kovariancia hibákat adtunk hozzá, aminek következtében megfelelő illeszkedési mutatókat kaptunk, kivéve a TLI-t, ami némiképp elmaradt a kritériumnak megfelelő szinttől (Brown, 2006): $\chi^2/df=1,682$, $p < 0,001$, a CFI=0,917, a TLI=0,904, az RMSEA=0,044. Az Ideális Vezetés kérdéssort hat skálájával megfelelő biztonsággal alkalmazhatjuk (az illeszkedéssel kapcsolatos részletes eredményeket lásd: 20. sz. Melléklet). A feltáró és a megerősítő faktoranalízis eredményét tartalmazza a 30. sz. táblázat, a létrejött végső faktorstruktúrát szemlélteti a 24. sz. ábra.

26. táblázat: Az Ideális Vezetés Kérdőív feltáró és megerősítő faktoranalízisének eredménye

A végső hatfaktoros modell (N=353)	
Magyarázott variancia	54%
KMO	0,870
Bartlett	p<0,001
Állítások száma faktoronként	Feladatorientáció: 5 Együttműködés: 5 Kapcsolatorientáció: 5 Innováció: 4 Felelősségvállalás: 4 Hitelesség: 3
Cronbach Alfa értéke faktoronként	Feladatorientáció: 0,760 Együttműködés: 0,744 Kapcsolatorientáció: 0,697 Innováció: 0,680 Felelősségvállalás: 0,654 Hitelesség: 0,599
Sajátérték/Megmagyarázott variancia faktoronként	Feladatorientáció: 6,140/10,818% Együttműködés: 2,988/10,410% Kapcsolatorientáció: 1,403/10,237% Innováció: 1,272/8,538% Felelősségvállalás: 1,201/7,215% Hitelesség: 1,063/6,888%
χ^2/df	1,682, p<0,001
RMSEA	0,044
CFI	0,917
TLI	0,904

24. ábra: Az Ideális Vezetés Kérdőív végső faktorstruktúrája



A létrejött faktorok közötti kapcsolatot Pearson korrelációanalízissel ellenőriztük, ennek eredményét a 21. sz. Melléklet tartalmazza. A Feladatorientáció és a Kapcsolatorientáció között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,258$; $p=0,01$); a Feladatorientáció és az Innováció között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,232$; $p=0,01$), a Feladatorientáció és a Felelősségvállalás között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,232$; $p=0,10$) mutatható ki, míg a Feladatorientáció az Együttműködéssel és a Hitelességgel nem mutat szignifikáns együttjárást. Az Együttműködés és a Kapcsolatorientáció között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,355$; $p=0,10$), az Együttműködés és az Innováció között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,454$; $p=0,10$), az Együttműködés és a Felelősségvállalás között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,491$; $p=0,10$), az Együttműködés és a Hitelesség között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,476$; $p=0,10$) mutatható ki. A Kapcsolatorientáció és az Innováció

között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,477$; $p=0,10$), a Kapcsolatorientáció és a Felelősségvállalás között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,510$; $p=0,10$), a Kapcsolatorientáció és a Hitelesség között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,359$; $p=0,10$) mutatható ki. Az Innováció és a Felelősségvállalás között szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,524$; $p=0,10$), az Innováció és a Hitelesség között szintén szignifikáns pozitív együttjárás ($r=0,398$) mutatható ki. A Felelősségvállalás és a Hitelesség között az együttjárás szignifikáns és pozitív ($r=0,389$; $p=0,10$). A korrelációk a faktor között fennállnak, azonban erősségük nem jelentős.

A 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.

1. SKÁLA: FELADATORIENTÁCIÓ

Az első skála olyan tételeket 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 teljes skála itemeit tartalmazza a 23. sz. Melléklet, a skála leíró statisztikai eredményei a 22. sz. Mellékletben találhatók.

2. SKÁLA: EGYÜTTMŰKÖDÉS

A második skála olyan tételeket 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 teljes skála itemeit tartalmazza a 23. sz. Melléklet, a skála leíró statisztikai eredményei a 22. sz. Mellékletben találhatók.

3. SKÁLA: KAPCSOLATORIENTÁCIÓ

A harmadik skála tételei 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 jobbra váljon a kapcsolatok menedzselése szempontjából. A teljes skála itemeit tartalmazza a 23. sz. Melléklet, a skála leíró statisztikai eredményei a 22. sz. Mellékletben találhatók.

4. SKÁLA: INNOVÁCIÓ

A negyedik skála tételei 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 teljes skála itemeit tartalmazza a 23. sz. Melléklet, a skála leíró statisztikai eredményei a 22. sz. Mellékletben találhatók.

5. SKÁLA: 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 teljes skála itemeit tartalmazza a 23. sz. Melléklet, a skála leíró statisztikai eredményei a 22. sz. Mellékletben találhatók.

6. SKÁLA: 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 teljes skála itemeit tartalmazza a 23. sz. Melléklet, a skála leíró statisztikai eredményei a 22. sz. Mellékletben találhatók.

A mérőeszközök teljes sorát skálánként bontva tartalmazza a 23. sz. Melléklet.

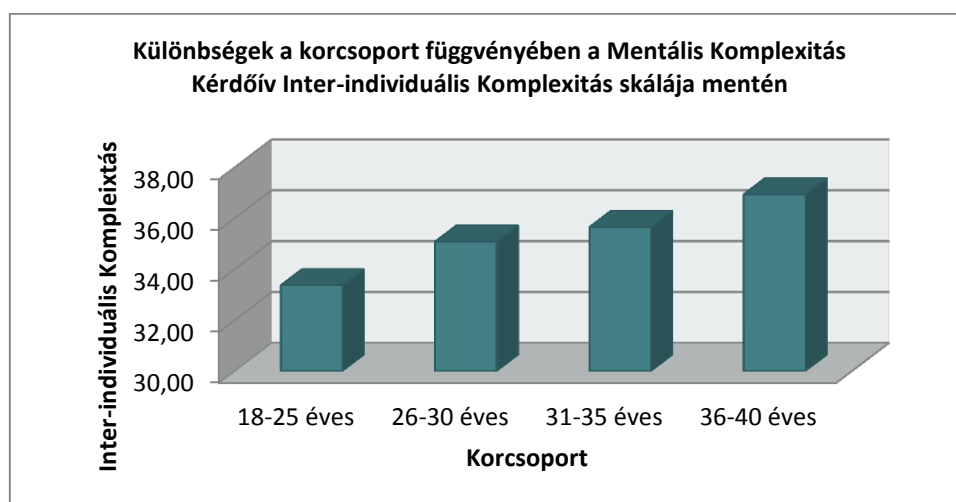
V.2.2.3.2. LEÍRÓ ELEMZÉSEK A SZOCIODEMOGRÁFIAI VÁLTOZÓK MENTÉN

A skálák kialakítását követően megvizsgáltuk, hogy a vizsgálati személyek csoportosítása a szociodemográfiai változók mentén milyen különbségek kimutatását teszi lehetővé a Mentális Komplexitás Kérdőív skáláin elért pontszámok alapján. Az összehasonlításához független mintás t-próbát és varianciaanalízist (ANOVA) alkalmaztunk. Tekintettel arra, hogy vizsgálataink kiindulási pontját a mentális komplexitás adja, itt csak a mentális komplexitáshoz kapcsolódó szignifikáns eredményeket közöljük. A leíró eredmények teljes sorát részletesen lásd a 24. sz. Mellékletben.

V.2.2.3.2.1. A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI ALAPJÁN KAPOTT LEÍRÓ EREDMÉNYEK

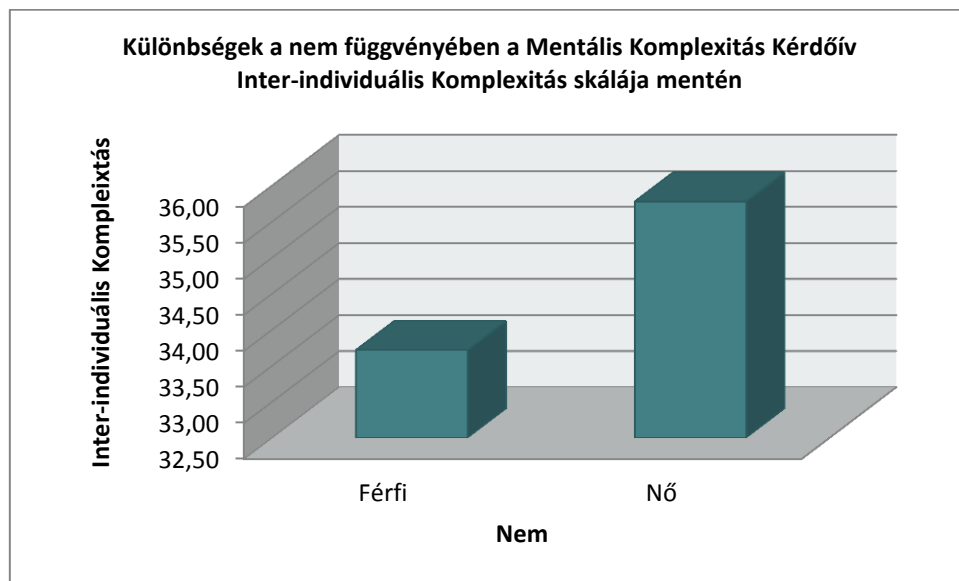
A korcsoport mentén történő összehasonlítás során az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbséget a korcsoport alapján képzett csoportok között. Az idősebbek ezen a skálán szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=9,364$; $p<0,001$). A korcsoportok közti szignifikáns különbséget mutatja a 25. sz. ábra.

25. ábra: A korcsoport függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén



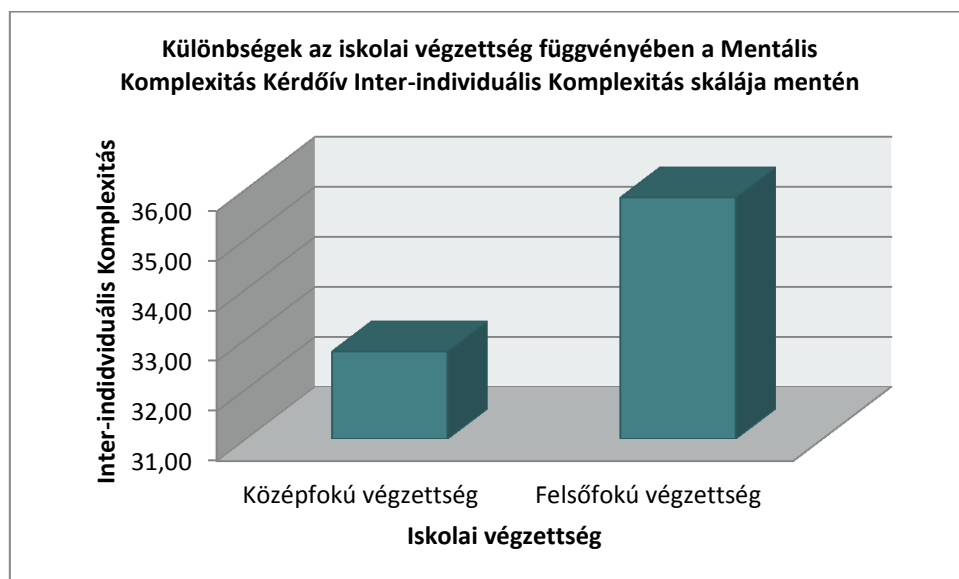
A nem mentén történő összehasonlítás során az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbséget a két nem között. A nők ezen a skálán szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($t(1)=-3,695$; $p<0,001$) (26. sz. ábra).

26. ábra: A nem függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén



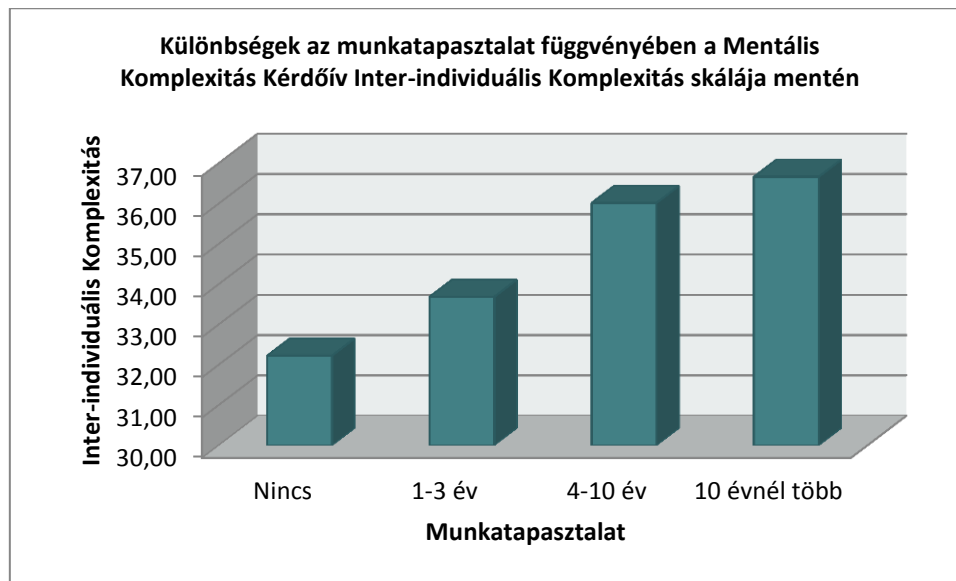
Az iskolai végzettség mentén történő összehasonlítás is az Inter-individuális Komplexitás skálán eredményezett szignifikáns különbséget a két csoport között. A magasabb iskolai végzettségűek ezen a skálán szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($t(1)=-5,243$; $p<0,001$) (27. sz. ábra).

27. ábra: Az iskolai végzettség függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén



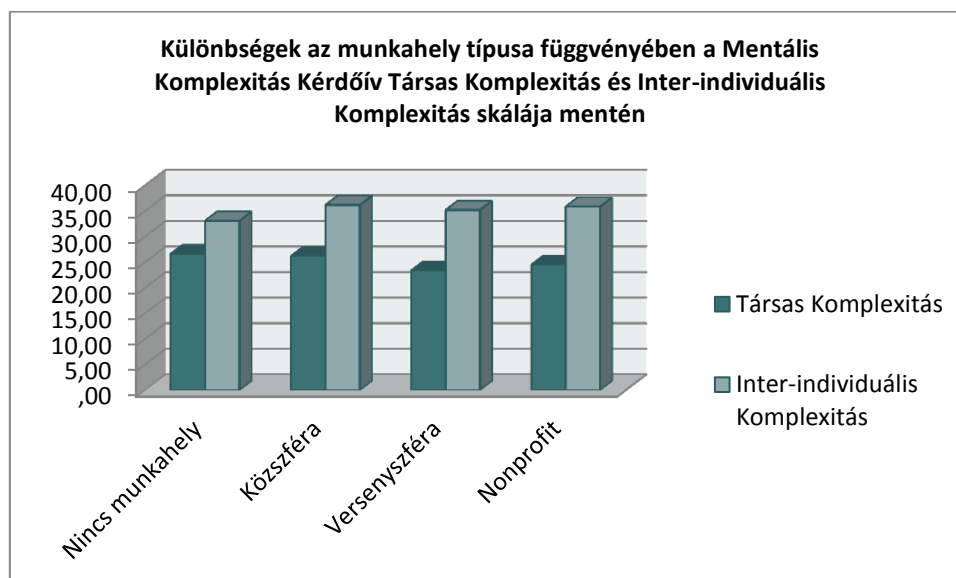
A munkatapasztalat mentén történő összehasonlítás során szintén az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbséget a munkatapasztalat alapján képzett csoportok között. A több munkatapasztalattal rendelkezők ezen a skálán szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=12,492$; $p<0,001$) (28. sz. ábra).

28. ábra: A munkatapasztalat függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén



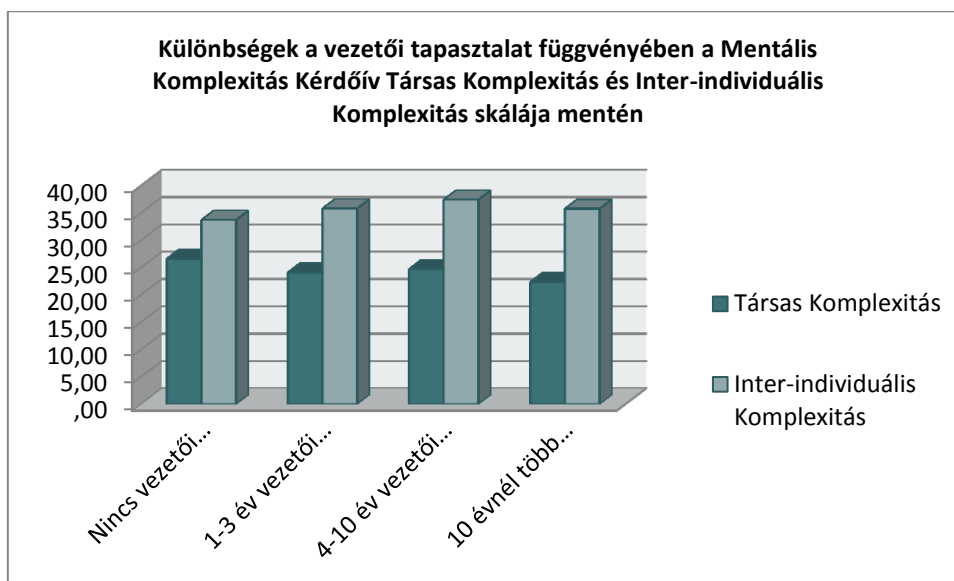
A munkahely típusa mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatott szignifikáns különbséget a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkahellyel nem rendelkezők és a közsférában dolgozók szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=4,820$; $p=0,003$), az Inter-individuális Komplexitás skálán a munkahellyel nem rendelkezők szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket mutattak ($F(3)=7,839$; $p<0,001$) (29. sz. ábra).

29. ábra: A munkahely típusa függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén



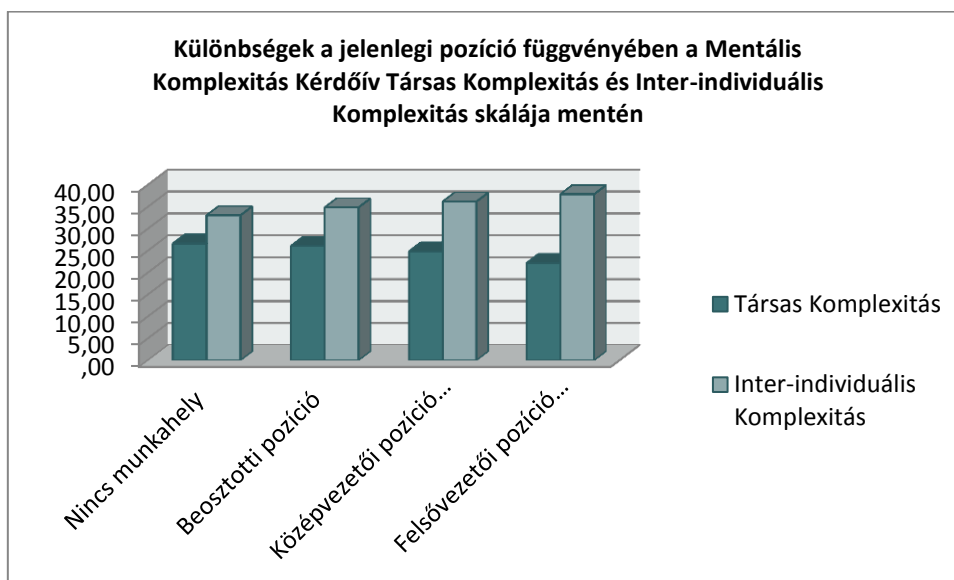
A vezetői tapasztalat mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán elért átlagérték mutatott szignifikáns különbséget a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők érték el a legmagasabb átlagértéket ($F(3)=4,298$; $p=0,005$), az Inter-individuális Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket mutattak ($F(3)=8,957$; $p<0,001$) (30. sz. ábra).

30. ábra: A vezetői tapasztalat függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén



A jelenlegi pozíció mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán elért átlagérték mutatott szignifikáns különbséget a képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkahellyel nem rendelkezők és a beosztottként dolgozók szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket értek el ($F(3)=5,791$; $p=0,001$), az Inter-individuális skálán a felsővezetők (min. 5 beosztott) szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=11,796$; $p<0,001$) (31. sz. ábra).

31. ábra: A jelenlegi pozíció függvényében feltárt szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás kérdőív skálái mentén

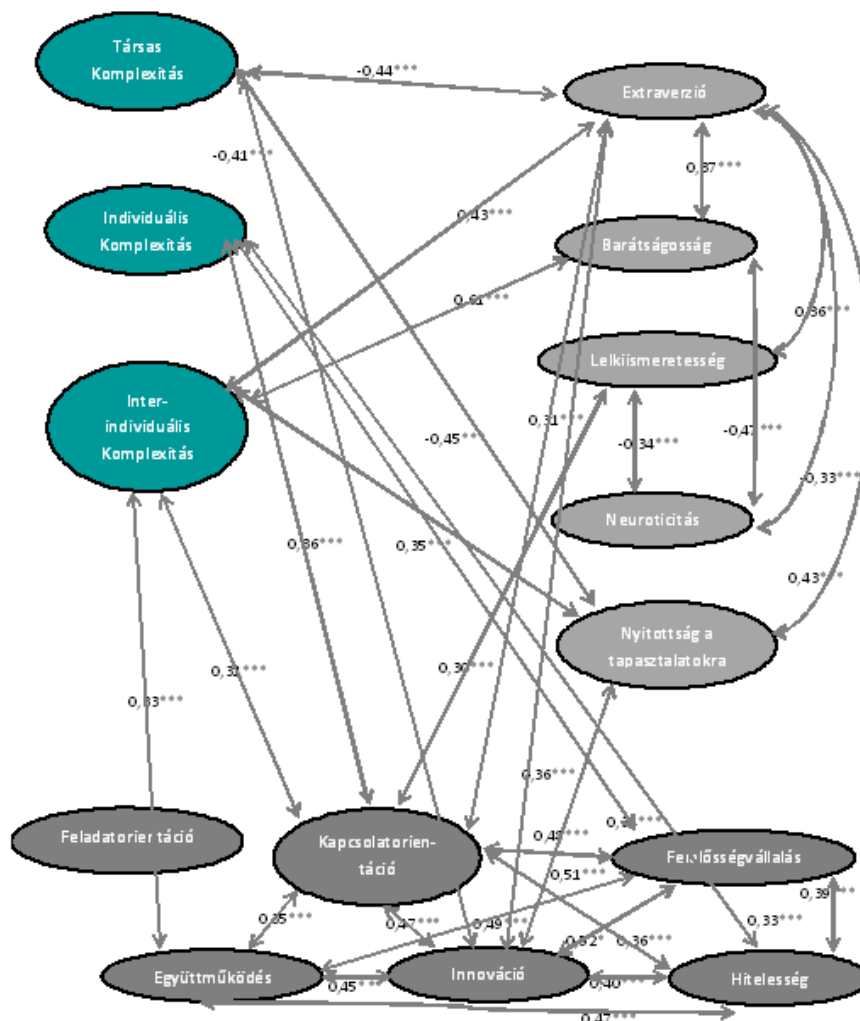


V.2.2.3.3. A VIZSGÁLT VÁLTOZÓK KAPCSOLATÁNAK ELEMZÉSE

A következőkben a változóközpontú eredmények ismertetésével folytatjuk eredményeink bemutatását. A kapcsolati vizsgálatok első lépéseként megvizsgáltuk azt, hogy az egyes változók kapcsolatban állnak-e egymással. Ezen összevetés eredményeit részletesen mutatja be a 25. sz. Melléklet. Ebben a fejezetben részletesen kifejtve csak azokat a változókapcsolatokat mutatjuk be, amelyek erősek ($r \geq 0,3$) és szignifikánsak ($p < 0,001$). A Társas Komplexitás erős negatív együttjárást mutat az Extraverzióval ($r = -0,44$; $p < 0,001$), a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r = -0,45$;

$p < 0,001$) és az Innovációval ($r = -0,41$; $p < 0,001$). 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 Inter-individuális Komplexitás erős pozitív együttjárást mutat az Extraverzióval ($r = 0,43$; $p < 0,001$), a Barátságossággal ($r = 0,61$; $p < 0,001$), a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r = 0,35$; $p < 0,001$), a Kapcsolatorientációval ($r = 0,31$; $p < 0,001$), az Együttműködéssel ($r = 0,33$; $p < 0,001$). Az Extraverzió az eddig ismertettekén túl erős pozitív együttjárást mutat a Kapcsolatorientációval ($r = 0,31$; $p < 0,001$) és az Innovációval ($r = 0,36$; $p < 0,001$). A Lelkiismeretesség erős pozitív együttjárást mutat a Kapcsolatorientációval ($r = 0,30$; $p < 0,001$). A Nyitottság a tapasztalatokra változó erős pozitív együttjárást mutat az Innovációval ($r = 0,48$; $p < 0,001$). A 32. sz. ábra szemlélteti a változók közötti erős és szignifikáns kapcsolatokat.

32. ábra: A változók kapcsolata



V.2.2.3.3.1. A VEZETÉS VÁLTOZÓK ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA REGRESSZIÓANALÍZISSEL

A regresszióelemzés segítségével arra kerestük a választ, melyek azok a változók, amelyek az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás faktorait magyarázzák. A lineáris regressziós elemzések során stepwise módszert alkalmaztunk, tekintettel arra, hogy ennél a módszernél egyetlen, a modellbe

bekerülő változónak sincs biztos helye, hanem ha egy új változó beléptetésével a már bent lévő változó magyarázó ereje oly mértékben lecsökken, hogy a hozzá tartozó t-érték már nem jelent szignifikáns magyarázatot, akkor a legyengült változó „kilép” a magyarázó modellből (Ketskeméty, Izsó és Könyves Tóth, 2011). A modellek megalkotása során az ideális vezetés egyes faktorait szerepeltettük függő változóként, a mentális komplexitás és a személyiség változóit pedig független változóként. A regresszióelemzés eredményét összefoglalóan mutatja be a 31. sz. táblázat.

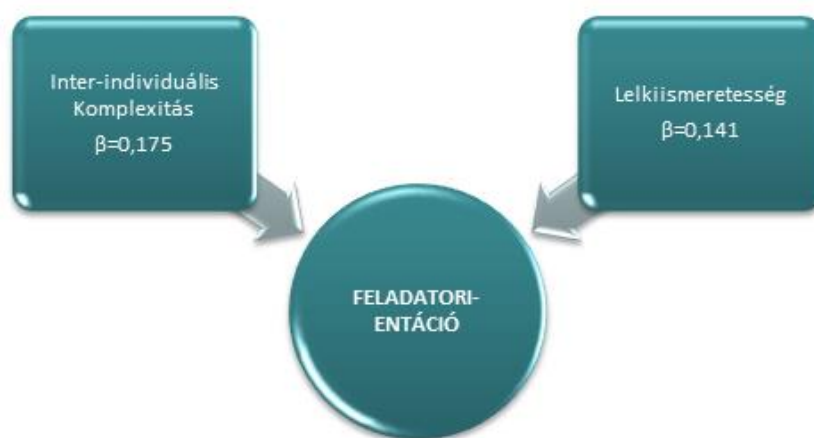
27. táblázat: A regresszióelemzés eredményének összefoglalása

Az Ideális Vezetés változói	Az adott célváltozó varianciáját magyarázó változók	Összes megmagyarázott variancia
Feladatorientáció	Individuális Komplexitás	3,6
	Lelkiismeretesség	5,3
Együttműködés	Inter-individuális Komplexitás	10,9
	Individuális Komplexitás	16,2
	Társas Komplexitás	17,9
	Barátságosság	18,7
Kapcsolatorientáció	Individuális Komplexitás	12,7
	Extraverzió	21,2
	Inter-individuális Komplexitás	24,1
	Lelkiismeretesség	26,1
Innováció	Nyitottság a tapasztalatokra	23,6
	Társas Komplexitás	28,2
	Individuális Komplexitás	31,6
	Lelkiismeretesség	33,2
	Inter-individuális Komplexitás	34,1
Felelősségvállalás	Individuális Komplexitás	11,6
	Lelkiismeretesség	17,2
	Inter-individuális Komplexitás	19,3
	Extraverzió	20,0
Hitelesség	Individuális Komplexitás	10,4
	Inter-individuális Komplexitás	13,8
	Társas Komplexitás	15,1

A FELADATORIENTÁCIÓ VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA

Első modellünk célja annak meghatározása, hogy a mentális komplexitás és a személyiség mely faktorai bírnak szignifikáns magyarázó erővel a Feladatorientáció változó alakulása szempontjából. A modell megalkotása érdekében a mentális komplexitás változóit (Társas Komplexitás, Individuális Komplexitás, Inter-individuális Komplexitás) és a személyiség változóit (Extraverzió, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Neuroticitás, Nyitottság a tapasztalatokra) szerepeltettük független változóként, míg a Feladatorientációt függő változóként. A regresszióelemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy az Individuális Komplexitás ($\beta=0,175$; $t=3,335$, $p=0,001$) és a Lelkiismeretesség ($\beta=0,141$; $t=2,686$, $p=0,008$) szignifikánsan előrejelzik a Feladatorientáció változó alakulását. A két változó együtt a Feladatorientáció skálán elért pontszámok varianciájának 5,3 százalékát magyarázza (Adj. $R^2=0,053$; $F(2)=10,854$, $p<0,001$). A modell adatai a 26. sz. Mellékletben találhatók. A változók közötti kapcsolatot a 33. sz. ábra szemlélteti.

33. ábra: A Feladatorientáció változó alakulásának magyarázata



AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA

Második modellünk célja annak meghatározása, hogy a mentális komplexitás és a személyiség mely faktorai bírnak szignifikáns magyarázó erővel az Együttműködés változó alakulása szempontjából. A modell megalkotása érdekében ismét a mentális komplexitás változóit (Társas Komplexitás, Individuális Komplexitás, Inter-individuális Komplexitás) és a személyiség változóit (Extraverzió, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Neuroticitás, Nyitottság a tapasztalatokra) szerepeltettük független változóként, míg az Együttműködést függő változóként. A regresszióelemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy az Inter-individuális Komplexitás ($\beta=0,204$; $t=3,275$, $p=0,001$), az Individuális Komplexitás ($\beta=0,245$; $t=5,078$, $p<0,001$), a Társas Komplexitás ($\beta=-0,144$; $t=-2,906$, $p=0,004$) és a Barátságosság ($\beta=0,128$; $t=2,091$, $p=0,037$) jelzik előre az Együttműködés változó alakulását. A négy változó együtt az Együttműködés skálán elért pontszámok varianciájának 18,7 százalékát magyarázza (Adj. $R^2=0,187$; $F(4)=21,276$, $p<0,001$). A modell adatai a 27. sz. Mellékletben találhatók. A változók közötti kapcsolatot a 34. sz. ábra szemlélteti.

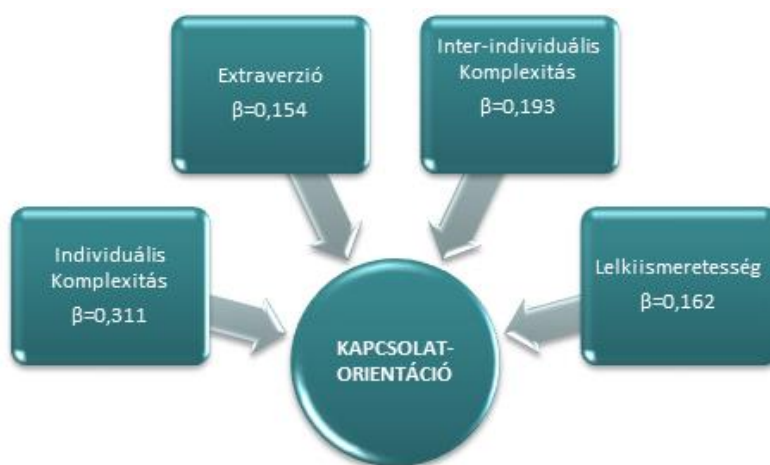
34. ábra: Az Együttműködés változó alakulásának magyarázata



A KAPCSOLATORIENTÁCIÓ VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA

Harmadik modellünk célja annak meghatározása, hogy a mentális komplexitás és a személyiség mely faktorai bírnak szignifikáns magyarázó erővel a Kapcsolatorientáció változó alakulása szempontjából. A modell megalkotása érdekében ismét a mentális komplexitás változóit (Társas Komplexitás, Individuális Komplexitás, Inter-individuális Komplexitás) és a személyiség változóit (Extraverzió, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Neuroticitás, Nyitottság a tapasztalatokra) szerepeltettük független változóként, míg a Kapcsolatorientációt függő változóként. A regresszióelemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy az Individuális Komplexitás ($\beta=0,311$; $t=6,693$, $p<0,001$), az Extraverzió ($\beta=0,154$; $t=2,875$, $p=0,004$), az Inter-individuális Komplexitás ($\beta=0,193$; $t=3,784$, $p<0,001$), és a Lelkiismeretesség ($\beta=0,162$; $t=3,250$, $p=0,001$) szignifikánsan előrejelzik a Kapcsolatorientáció változó alakulását. A négy változó együtt a Kapcsolatorientáció skálán elért pontszámok varianciájának 26,1 százalékát magyarázza (Adj. $R^2=0,261$; $F(4)=32,103$, $p<0,001$). A modell adatai a 28. sz. Mellékletben találhatók. A változók közötti kapcsolatot a 35. sz. ábra szemlélteti.

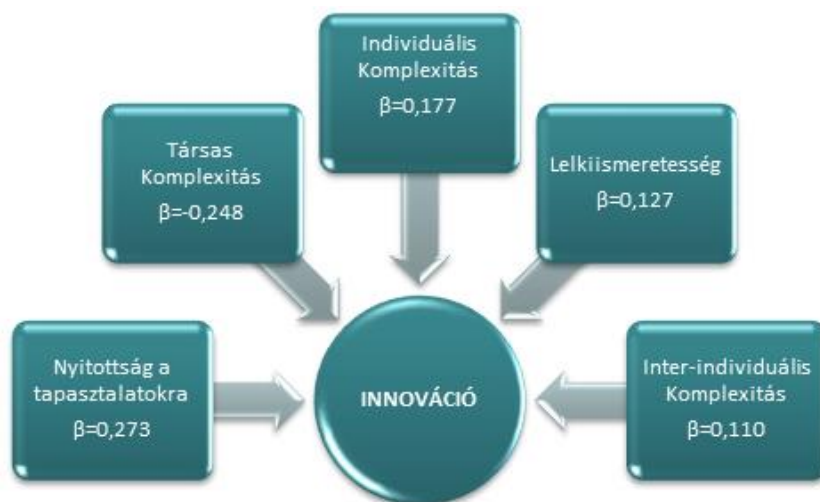
35. ábra: A Kapcsolatorientáció változó alakulásának magyarázata



AZ INNOVÁCIÓ VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA

Negyedik modellünk célja annak meghatározása, hogy a mentális komplexitás és a személyiség mely faktorai bírnak szignifikáns magyarázó erővel az Innováció változó alakulása szempontjából. A modell megalkotása érdekében ismét a mentális komplexitás változóit (Társas Komplexitás, Individuális Komplexitás, Inter-individuális Komplexitás) és a személyiség változóit (Extraverzió, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Neuroticitás, Nyitottság a tapasztalatokra) szerepeltettük független változóként, míg az Innovációt függő változóként. A regresszióelemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy a Nyitottság a tapasztalatokra ($\beta=0,273$; $t=5,228$, $p<0,001$), a Társas Komplexitás ($\beta=-0,248$; $t=-5,010$, $p<0,001$), az Individuális Komplexitás ($\beta=0,177$; $t=3,922$, $p<0,001$), a Lelkiismeretesség ($\beta=0,127$; $t=2,815$, $p=0,005$) és az Inter-individuális Komplexitás ($\beta=0,110$; $t=2,351$, $p=0,019$) szignifikánsan előrejelzik az Innováció változó alakulását. Az öt változó együtt az Innováció skálán elért pontszámok varianciájának 34,1 százalékát magyarázza (Adj. $R^2=0,341$; $F(5)=37,413$, $p<0,001$). A modell adatai a 29. sz. Mellékletben található. A változók közötti kapcsolatot a 36. sz. ábra szemlélteti.

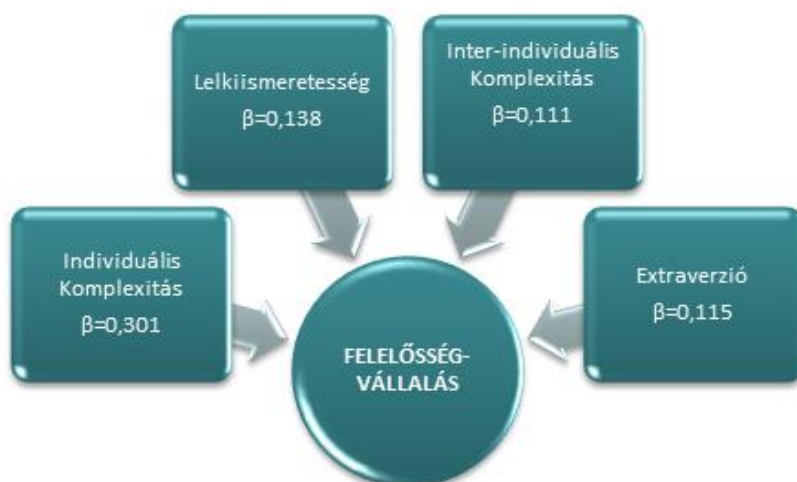
36. ábra: Az Innováció változó alakulásának magyarázata



A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA

Ötödik modellünk célja annak meghatározása, hogy a mentális komplexitás és a személyiség mely faktorai bírnak szignifikáns magyarázó erővel a Felelősségvállalás változó alakulása szempontjából. A modell megalkotása érdekében ismét a mentális komplexitás változóit (Társas Komplexitás, Individuális Komplexitás, Inter-individuális Komplexitás) és a személyiség változóit (Extraverzió, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Neuroticitás, Nyitottság a tapasztalatokra) szerepeltettük független változóként, míg a Felelősségvállalást függő változóként. A regresszióelemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy az Individuális Komplexitás ($\beta=0,301$; $t=6,218$, $p<0,001$), a Lelkiismeretesség ($\beta=0,138$; $t=3,525$, $p<0,001$), az Inter-individuális Komplexitás ($\beta=0,111$; $t=2,088$, $p=0,038$) és az Extraverzió ($\beta=0,115$; $t=2,053$, $p=0,041$) szignifikánsan jelzik előre a Felelősségvállalás változó alakulását. A négy változó együtt a Felelősségvállalás skálán elért pontszámok varianciájának 20 százalékát magyarázza (Adj. $R^2=0,200$; $F(4)=22,991$, $p<0,001$). A modell adatai a 30. sz. Mellékletben található. A változók közötti kapcsolatot a 37. sz. ábra szemlélteti.

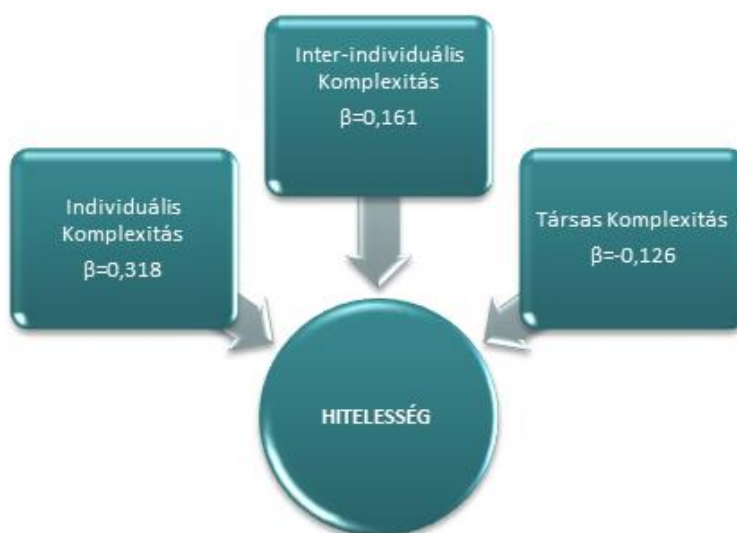
37. ábra: A Felelősségvállalás változó alakulásának magyarázata



A HITELESSÉG VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA

Hatodik modellünk célja annak meghatározása, hogy a mentális komplexitás és a személyiség mely faktora bírnak szignifikáns magyarázó erővel a Hitelesség változó alakulása szempontjából. A modell megalkotása érdekében ismét a mentális komplexitás változóit (Társas Komplexitás, Individuális Komplexitás, Inter-individuális Komplexitás) és a személyiség változóit (Extraverzió, Barátságosság, Lelkiismeretesség, Neuroticitás, Nyitottság a tapasztalatokra) szerepeltettük független változóként, míg a Hitelességet függő változóként. A regresszióelemzés eredményeként megállapíthatjuk, hogy az Individuális Komplexitás ($\beta=0,318$; $t=6,448$, $p<0,001$), az Inter-individuális Komplexitás ($\beta=0,161$; $t=3,187$, $p=0,002$) és a Társas Komplexitás ($\beta=-0,126$; $t=-2,501$, $p=0,013$) szignifikánsan előrejelzik a Hitelesség változó alakulását. A három változó együtt a Hitelesség skálán elért pontszámok varianciájának 15,1 százalékát magyarázza (Adj. $R^2=0,151$; $F(3)=21,856$, $p<0,001$). A modell adatai a 31. sz. Mellékletben találhatók. A változók közötti kapcsolatot a 38. sz. ábra szemlélteti.

38. ábra: A Hitelesség változó alakulásának magyarázata



V.2.2.3.4. A KLASZTERANALÍZIS EREDMÉNYEINEK BEMUTATÁSA

A mentális komplexitási típusok megállapítása érdekében mintánkon klaszteranalízist végeztünk a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái alapján. A klaszteranalízis egy dimenziócsökkentő eljárás, mely lehetővé teszi, hogy a személyeket viszonylag homogén csoportokba rendezzük az elemzésbe vont változók alapján. A folyamat célja, hogy az egy csoportba tartozók minden változó mentén közel

legyenek egymáshoz, és mindegyik más csoporttól (klasztertől) távol essenek. A klaszterelemzés kulcsfogalma a „távolság” (Ketskeméthy, Izsó és Könyves Tóth, 2011; Székely és Barna, 2002).

V.2.2.3.4.1. A KLASZTEREK KIALAKÍTÁSA

Az elemzéshez kétlépéses (hierarchikus, majd K-közép) klaszteranalízist alkalmaztunk. A nagyobb mintáknál célszerű a klaszteranalízis K-means (K-közép) módszerét választani, ami egy nem hierarchikus módszer, azonban mivel ennél a módszernél szükséges megadni a létrehozni kívánt klaszterek számát, előtte célszerű egy hierarchikus klaszteranalízis lefuttatása is, aminek eredménye segítséget nyújt a klaszterek számának megállapításához. Mivel a klaszteranalízis érzékeny a kiugró, a többitől jelentősen különböző egyedekre, megvizsgáltuk, vannak-e a mintában kiugró egyedek (outlier). Kiugró egyedek esetében az egyik ok, ami a háttérben állhat, hogy ezek az egyedek „abnormális” megfigyelések, melyek nem jellemzők az alapsokaságra, a másik ok, ami a háttérben állhat, hogy a mintában szereplő egyedek alulreprezentálják az alapsokaságot. Az első eset fennállásakor (ha az outlier-ek ténylegesen „abnormális” megfigyelések), érdemes azokat kitörölni az adatbázisból. Ha azonban az alulreprezentáció esete áll fenn, az adatok törlése nem jogszerű, mert az torzítja az adatbázist (Ketskeméthy, Izsó és Könyves Tóth, 2011; Sajtos és Mitev, 2007). Kiugró egyedként definiáltuk azokat, amelyek az átlagtól több mint háromszórásnyira helyezkedtek el, ilyen adatot azonban egyik skálán sem találtunk, így a klaszterelemzést a teljes, 353 fős mintán végeztük el.

Első lépésben hierarchikus klaszteranalízist végeztünk Ward módszerrel, négyzetes euklideszi távolságot használva. Esetünkben a hierarchikus klaszteranalízis eredményei alapján a három-, a négy-, illetve az ötklaszteres megoldás alkalmazható a mintára (a dendrogramot lásd 32. sz. Melléklet), melyek közül összességében a mintára a háromklaszteres megoldás bizonyult értelmezhetőnek. A végleges klaszterközéppontokat a K-közép stepwise módszerrel alakítottuk ki, ezen elemzés eredményét a 32. sz. táblázat szemlélteti.

28. táblázat: Klaszterek a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái alapján

	1. klaszter (N=155; 43,9%)	2. klaszter (N=108; 30,6%)	3. klaszter (N=90; 25,5%)
Inter-individuális 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)

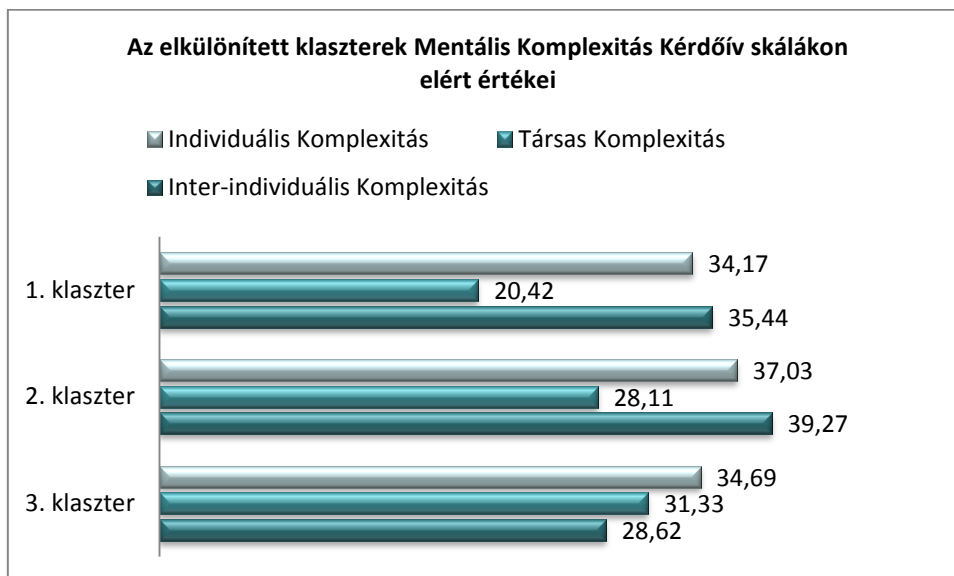
Az első klaszterbe 155 fő került, ez a teljes minta 43,9%-a. Az ebbe a klaszterbe tartozókra a közepes Inter-individuális Komplexitás, az alacsony Társas Komplexitás és a közepes Individuális Komplexitás jellemző.

A második klaszterbe 108 fő került, ez a teljes minta 30,6%-a. Az ebbe a klaszterbe tartozókra a magas Inter-individuális Komplexitás, a közepes Társas Komplexitás és a közepes Individuális Komplexitás jellemző.

A harmadik klaszterbe 90 fő került, ez a teljes minta 25,5%-a. Az ebbe a klaszterbe tartozókra az alacsony Inter-individuális Komplexitás, a magas Társas Komplexitás és a közepes Individuális Komplexitás jellemző.

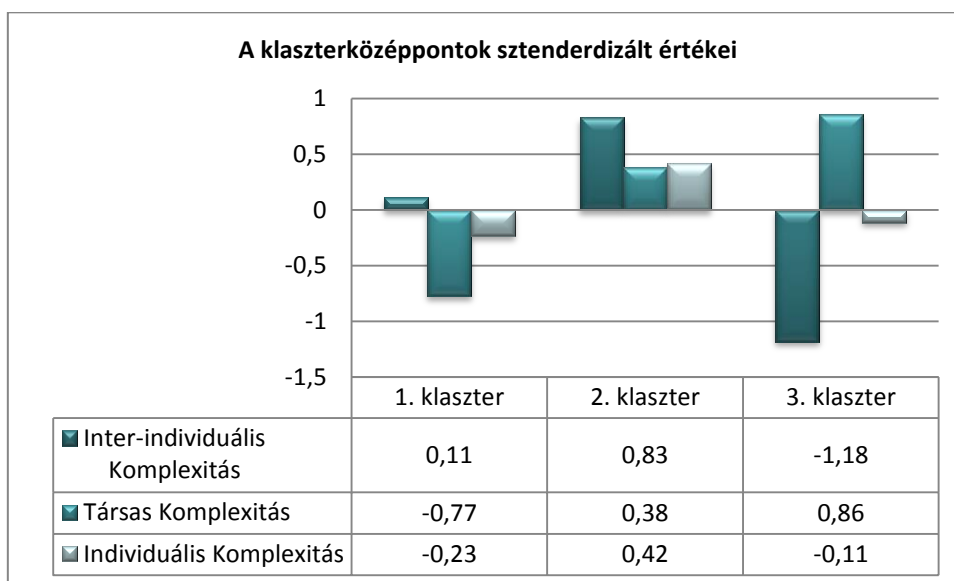
Az egyes klaszterekre jellemző értékeket az alábbi ábra (39. sz. ábra) szemlélteti.

39. ábra: Az elkülönített klaszterek Mentális Komplexitás Kérdőív skálákon elért értékei



A klaszterközéppontok sztenderdizált értékeit az alábbi ábra (40. sz. ábra) szemlélteti.

40. ábra: A klaszterközéppontok sztenderdizált értékei



Az alább található táblázat (33. sz. táblázat) mutatja a varianciaanalízis eredményét, amelyből láthatók a klaszterek közötti szignifikáns különbségek a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái mentén. A skálaátlagokat post hoc (LSD) teszt segítségével páronként is összevetettük, ami alapján megállapítható volt, hogy a Társas Komplexitás skálán mind az 1. és a 2. klaszter ($p < 0,001$), mind az 1. és a 3. klaszter ($p < 0,001$), mind a 2. és a 3. klaszter ($p < 0,001$) által elért értékek különbsége szignifikáns. Az Individuális Komplexitás skálán az 1. és a 2. klaszter ($p < 0,001$) által elért érték, valamint a 2. és a 3. klaszter ($p < 0,001$) által elért érték különbsége szignifikáns, de az 1. és a 3. klaszter által elért érték között az Individuális Komplexitás skálán nincs szignifikáns különbség ($p = 0,365$). Az Inter-individuális Komplexitás skálán az 1. és a 2. klaszter, az 1. és a 3. klaszter, valamint a 2. és a 3. klaszter által elért értékek különbsége minden esetben szignifikáns ($p < 0,001$). A post hoc elemzés eredményeit részletesen a 33. sz. Mellékletben.

29. táblázat: A varianciaanalízis eredménye a Mentális Komplexitás Kérdőív skáláira a klaszterek mentén

	Négyzetes átlag	F	Szignifikancia szintje
Társas Komplexitás	3899.382	169.193	p<000
Individuális Komplexitás	273.627	14.898	p<000
Inter-individuális Komplexitás	2826.364	234.495	p<000

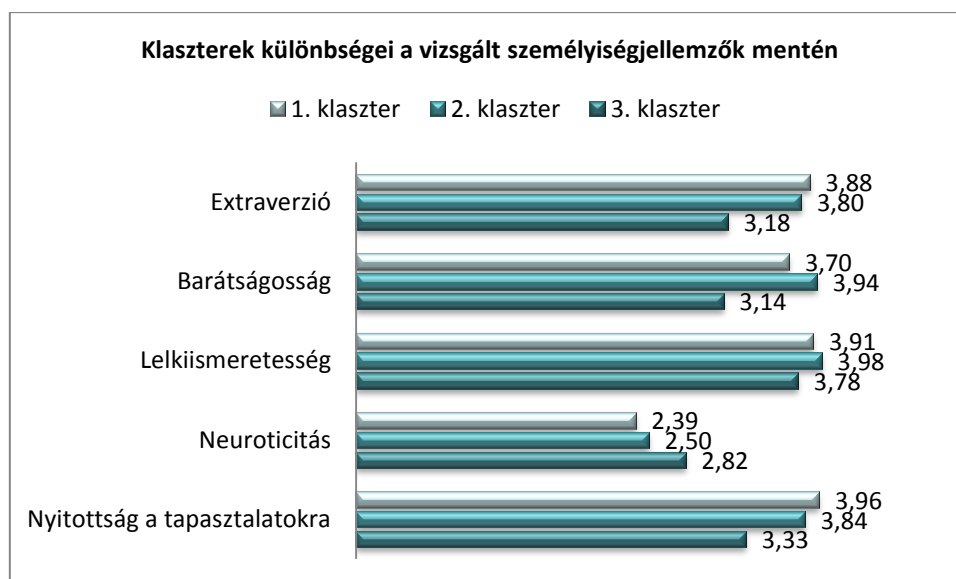
V.2.2.3.4.2. A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK BEMUTATÁSA

A klaszterek kialakítását követően megvizsgáltuk az így létrejött csoportok közötti különbségeket. A klaszterek szociodemográfiai változók mentén lévő különbségeinek feltárása érdekében keresztábra elemzést végeztünk χ^2 -próbával (az eredményeket részletesen lásd: 34. sz. Melléklet). Ezt követően a klaszterek átlagait a személyiség és az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás változói mentén vetettük össze, amihez ANOVÁ-t alkalmaztunk post hoc tesztel (LSD; Least Significant Difference, legkisebb szignifikáns távolság). Az eredményeket részletesen lásd a 35. sz. Mellékletben. Tekintettel arra, hogy az ANOVA csak azt mutatja meg, van-e a különbség a vizsgált csoportok között, szükségesnek tartottuk post hoc teszt (LSD) alkalmazását is, ez ad ugyanis képet a csoportok közötti különbség mibenlétéről.

A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK MENTÉN

A mentális komplexitás struktúra, valamint az Extraverzió, a Barátságosság, a Lelkiismeretesség, a Neuroticitás és a Nyitottság a tapasztalatokra közötti összefüggést varianciaanalízis (ANOVA, post hoc: LSD) segítségével vizsgáltuk. Az Extraverzió skálán a 3. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket, az 1. és a 2. csoport körülbelül azonos értéket mutat ezen a skálán. A Barátságosság skálán a 2. klaszterbe tartozók érték el a legmagasabb, a 3. klaszterbe tartozók a legalacsonyabb értéket. A Lelkiismeretesség skálán a klaszterek közötti különbség nem jelentős. A Neuroticitás skálán az 1. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket, a 3. klaszterbe tartozók a legmagasabb értéket. A Nyitottság a tapasztalatokra skálán az 1. klaszterbe tartozók mutatták a legmagasabb értéket, a 3. klaszterbe tartozók a legalacsonyabb értéket. Az alábbi ábra összefoglalóan mutatja be a BFI skálái mentén a klaszterek közötti különbségeket (41. sz. ábra).

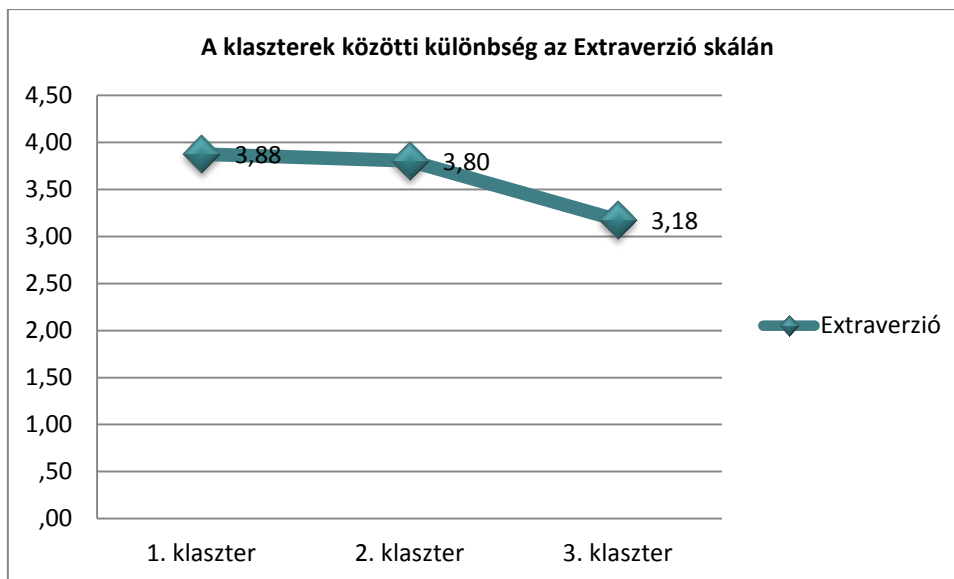
41. ábra: Klaszterek különbségei a vizsgált személyiségjellemzők mentén



A következő szakaszban ezen elemzések eredményeinek részletes bemutatása olvasható.

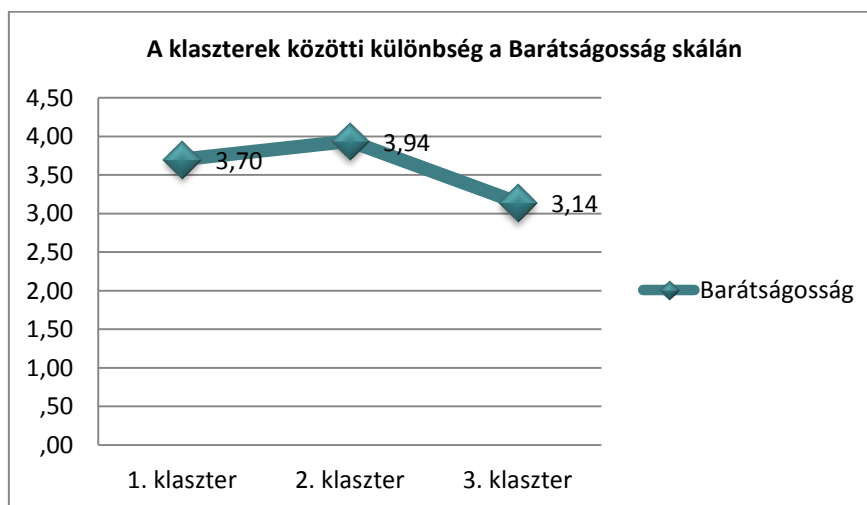
A klaszterek átlagaiban szignifikáns különbségek mutatkoznak az **Extraverzió** skálán ($F(2)=34,764$; $p<0,001$). Ezen a skálán az 1. klaszterbe tartozók érték el a legmagasabb értéket, és a post hoc elemzés segítségével feltártuk, hogy ez az érték szignifikánsan magasabb, mint a 3. klaszterbe tartozók által elért érték ($p<0,001$), de nem különbözik szignifikánsan a 2. klaszterbe tartozók által elért értéktől ($p=0,380$). A második legmagasabb pontszámot a 2. klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán, és a post hoc teszt alapján ez az érték szignifikánsan magasabb, mint a 3. klaszter által elért érték ($p<0,001$). Az Extraverzió skálán a 3. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket. A klaszterek közötti különbséget az Extraverzió skálán a 42. sz. ábra mutatja be.

42. ábra: A klaszterek közötti különbség az Extraverzió skálán



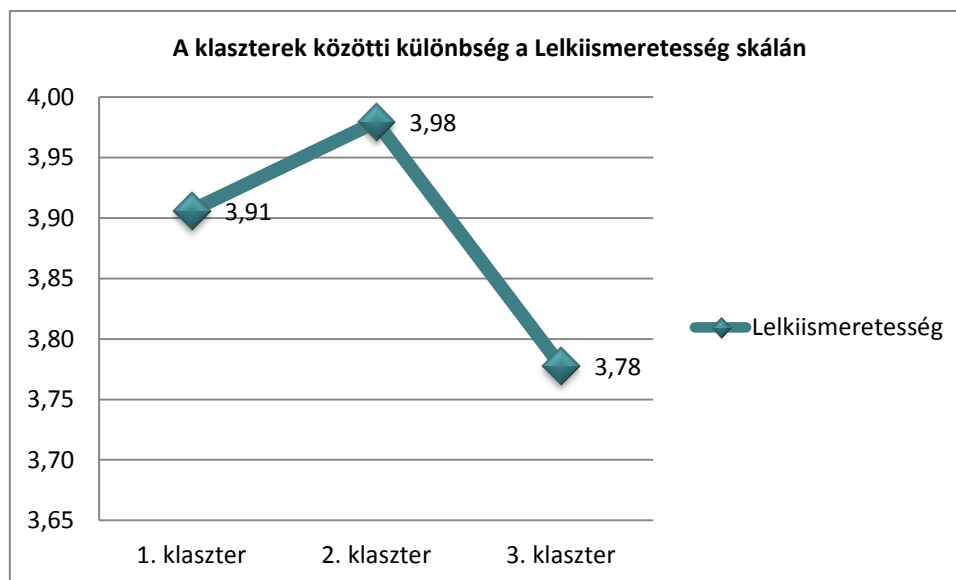
A **Barátságosság** skála mentén szignifikáns különbségeket találtunk a klaszterek között ($F(2)=57,603$; $p<0,001$). A legmagasabb értéket a 2. klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán, és ez az érték a post hoc elemzés eredménye alapján szignifikánsan magasabb, mint az 1. ($p<0,001$) és a 3. ($p<0,001$) klaszterbe tartozók által elért érték. A második legmagasabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el a Barátságosság skálán, ez az érték szignifikánsan ($p<0,001$) magasabb, mint a 3. klaszter által elért érték. A Barátságosság skálán a 3. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket. A klaszterek közötti különbséget a Barátságosság skálán a 43. sz. ábra mutatja be.

43. ábra: A klaszterek közötti különbség a Barátságosság skálán



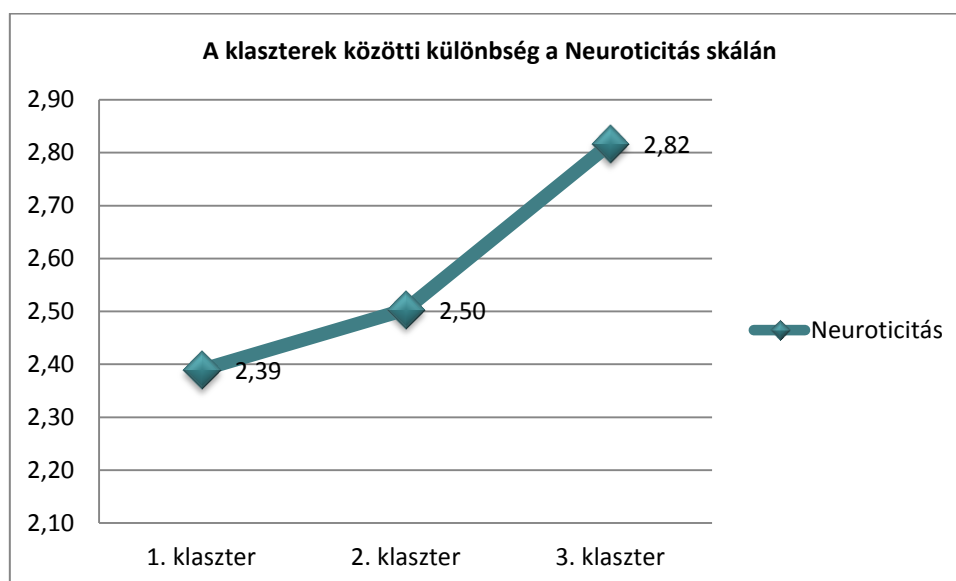
A klaszterek átlagaiban nem találtunk szignifikáns különbségeket a **Lelkiismeretesség** skála mentén ($F(2)=2,623$; $p=0,074$). Az 1. és a 2. klaszter átlaga szinte teljesen egyenlő, melyeknél csekély mértékben alacsonyabb a 3. klaszter által elért érték a Lelkiismeretesség skálán. A klaszterek egymáshoz való viszonyát a Lelkiismeretesség skálán a 44. sz. ábra mutatja be.

44. ábra: A klaszterek közötti különbség a Lelkiismeretesség skálán



A klaszterek átlagaiban a **Neuroticitás** skála mentén szignifikáns különbségeket találtunk ($F(2)=11,318$; $p<0,001$). Ezen a skálán a legmagasabb értéket a 3. klaszterbe tartozók érték el, ez az érték szignifikánsan magasabb mind az 1. ($p<0,001$), mind a 2. ($p=0,001$) klaszterbe tartozók által elért értéknél. Az 1. és a 2. klaszter Neuroticitás skálán elért értéke egymástól nem különbözik szignifikánsan ($p=0,183$), tendenciaszerűen azonban a legalacsonyabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el a Neuroticitás skálán. A klaszterek közötti különbséget a Neuroticitás skálán a 45. sz. ábra mutatja be.

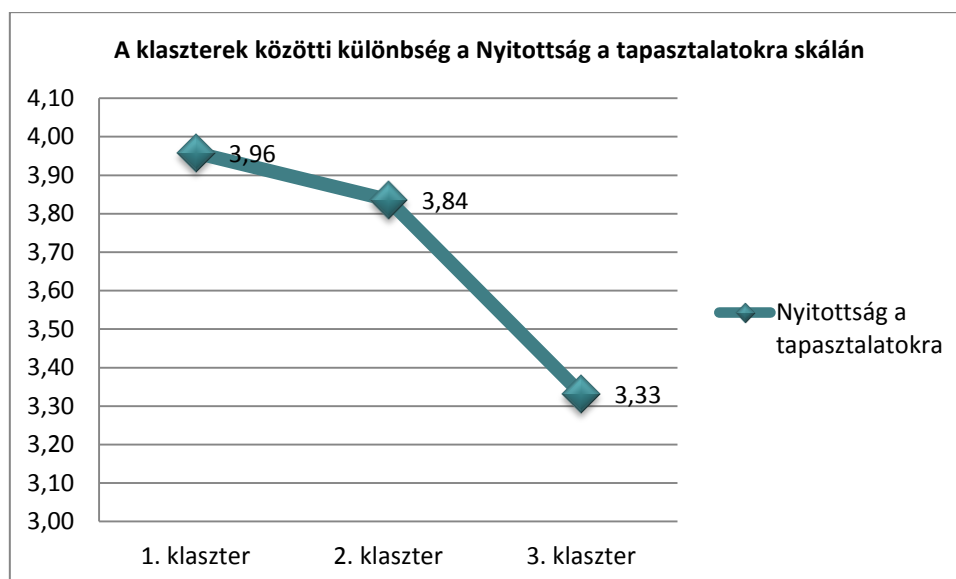
45. ábra: A klaszterek közötti különbség a Neuroticitás skálán



A **Nyitottság a tapasztalatokra** skála mentén szignifikáns különbségek mutatkoztak a csoportok között ($F(2)=38,854$; $p<0,001$). A legmagasabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el, de ez az érték nem különbözik szignifikánsan a 2. klaszter által elért értéktől ($p=0,76$). Az 1. és a 3. klaszter által elért érték között szignifikáns különbség mutatkozik ($p<0,001$), csakúgy, mint a 2. és a 3. klaszter

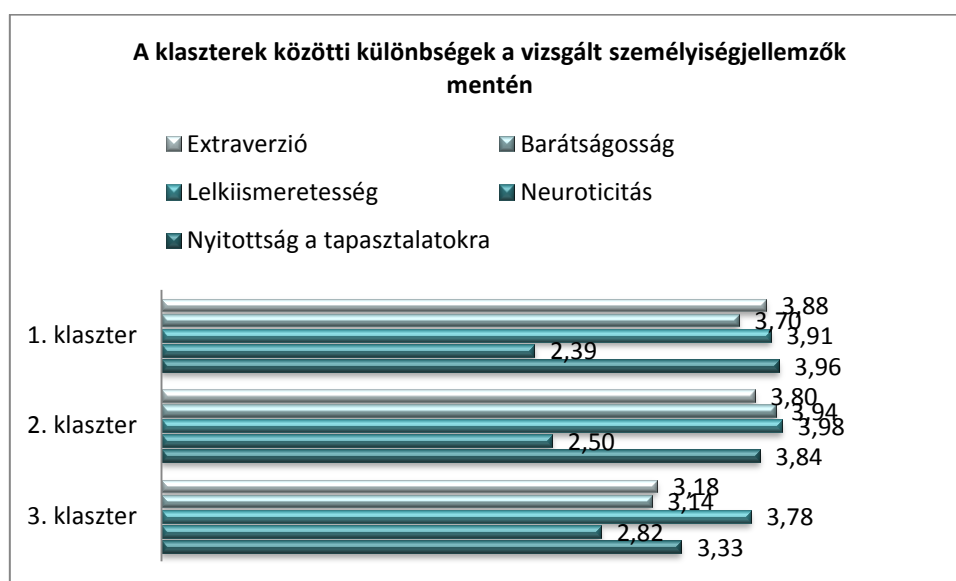
által elért értékek között ($p < 0,001$). A három klaszter közül a 3. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket a Nyitottság a tapasztalatokra skálán. A klaszterek közötti különbséget a Nyitottság a tapasztalatokra skálán a 46. sz. ábra mutatja be.

46. ábra: A klaszterek közötti különbség a Nyitottság a tapasztalatokra skálán



A klaszterekbe tartozó vizsgálati személyek átlagos pontszámát az öt személyiségskálán a 47. sz. ábra mutatja be.

47. ábra: A klaszterek közötti különbségek a vizsgált személyiségjellemzők mentén

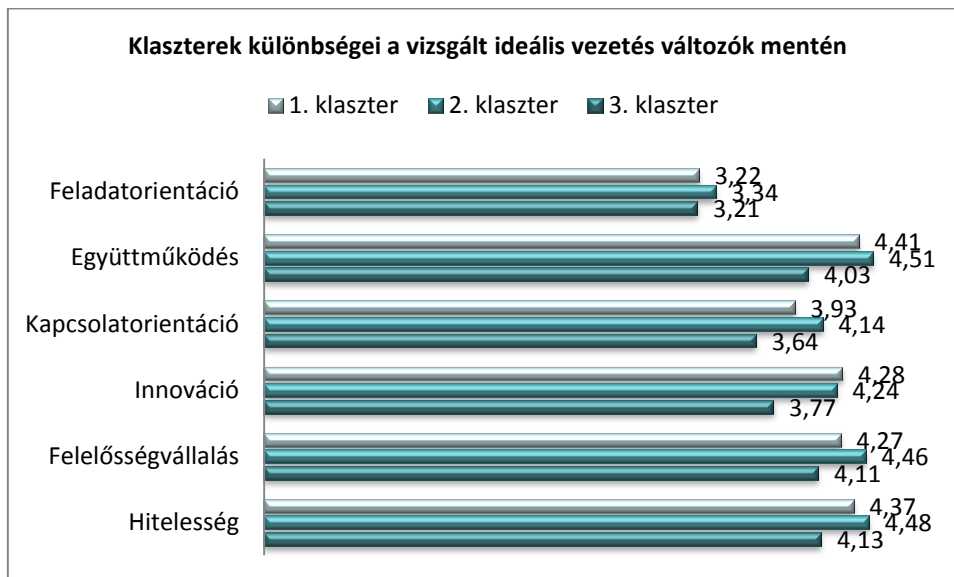


A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEGEK A VEZETÉS VÁLTOZÓI MENTÉN

A mentális komplexitás struktúra, valamint a Feladatorientáció, az Együttműködés, a Kapcsolatorientáció, az Innováció, a Felelősségvállalás és a Hitelesség közötti összefüggést varianciaanalízis (ANOVA, post hoc: LSD) segítségével vizsgáltuk. A Feladatorientáció skála mentén a klaszterek között nem mutatkozott jelentős különbség. Az Együttműködés skálán a 2. klaszterbe tartozók mutatták a legmagasabb értéket, a harmadik klaszterbe tartozók a legalacsonyabb értéket. A Kapcsolatorientáció skálán a 2. klaszterbe tartozók mutatták a legmagasabb, a 3. klaszterbe

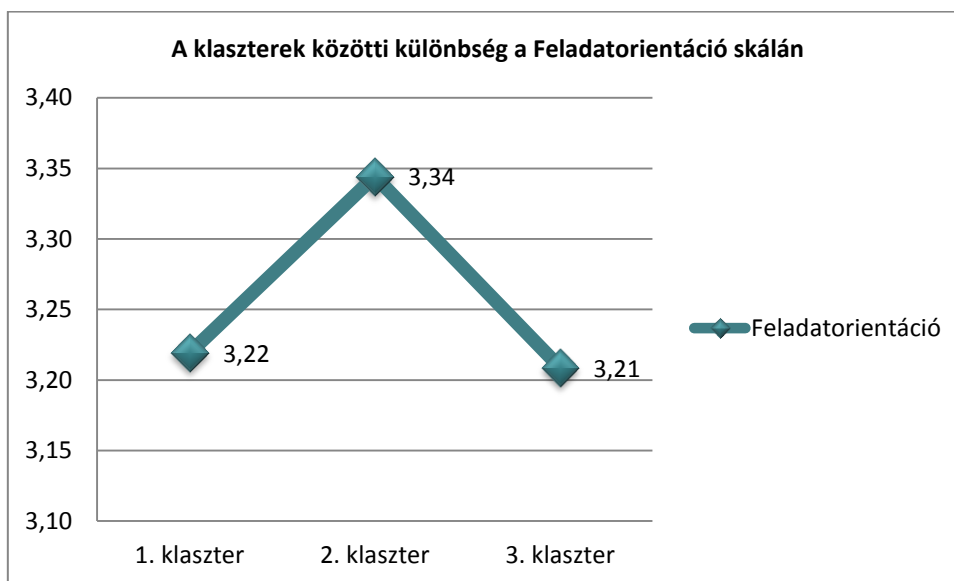
tartozók a legalacsonyabb értéket. Az Innováció skálán a legmagasabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el, a legalacsonyabb értéket a 3. klaszterbe tartozók mutatták. A Felelősségvállalás skálán a 2. klaszterbe tartozók érték el a legmagasabb értéket, a 3. klaszterbe tartozók a legalacsonyabb értéket. A Hitelesség skálán a legalacsonyabb értéket a 3. klaszterbe tartozók mutatták, míg a legmagasabbat a 2. klaszterbe tartozók érték el. Az alábbi ábra összefoglalóan mutatja be az Ideális Vezetés Kérdőív skálái mentén a klaszterek közötti különbségeket (48. sz. ábra). Az alábbiakban ezen eredmények részletes bemutatása következik.

48. ábra: Klaszterek különbségei a vizsgált ideális vezetés változók mentén



A klaszterek átlagaiban nem találtunk szignifikáns különbségeket a **Feladatorientáció** skála mentén ($F(2)=1,163$; $p=0,314$). A post hoc elemzés alapján megállapítható, hogy a három klaszter átlagai szinte teljesen egyenlő értéket mutatnak ezen a skálán. A klaszterek egymáshoz való viszonyát a Feladatorientáció skálán a 49. sz. ábra mutatja be.

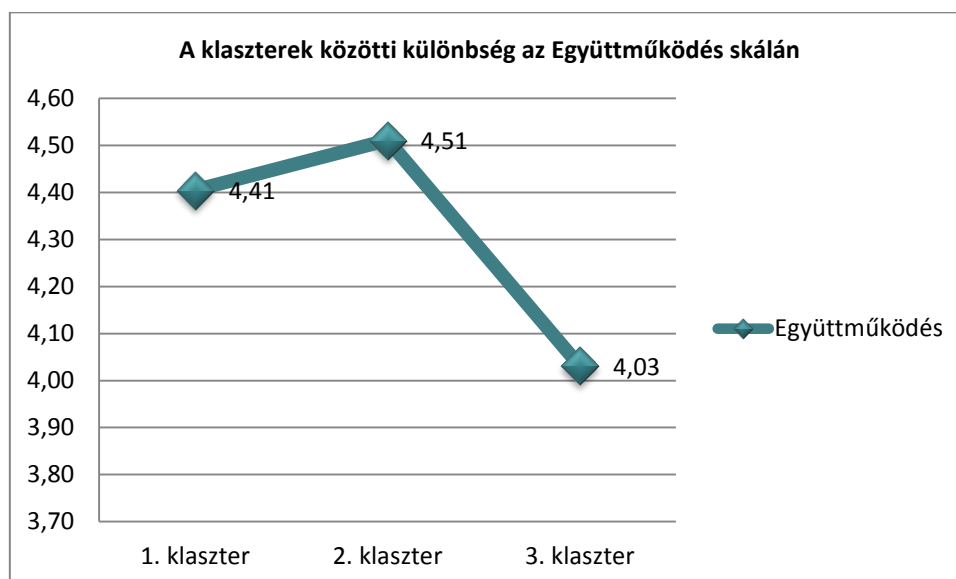
49. ábra: A klaszterek közötti különbség a Feladatorientáció skálán



A klaszterek átlagaiban szignifikáns különbség mutatkozik az **Együttműködés** skálán ($F(2)=27,799$; $p<0,001$). A legmagasabb értéket a 2. klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán. Ez az érték szignifikánsan különbözik a 3. klaszter által elért értéktől ($p<0,001$), de nem különbözik szignifikánsan az 1. klaszter által elért értéktől ($p=0,74$). Ezen a skálán a legalacsonyabb értéket a 3. klaszterbe

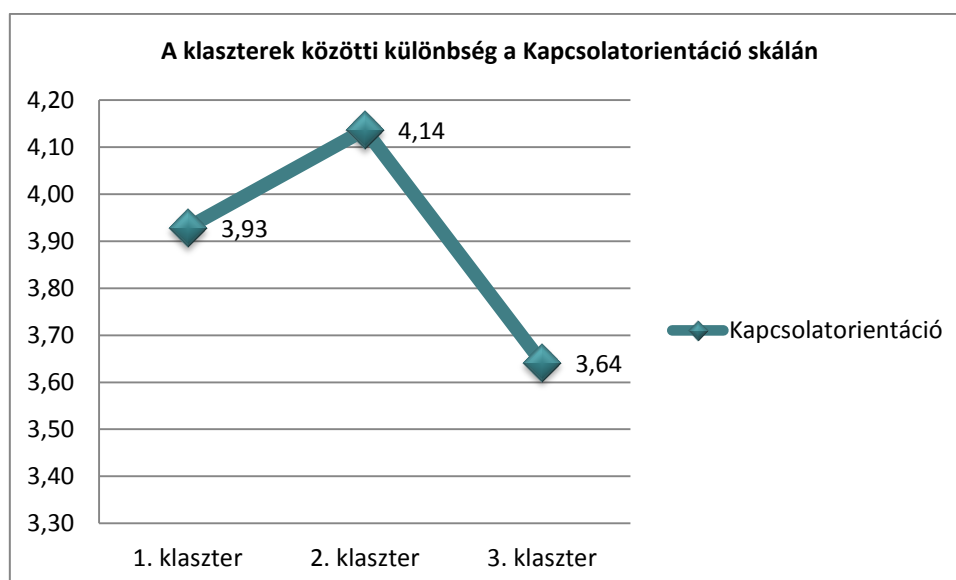
tartozók érték el, és ez az 1. klaszter által elért értéktől is szignifikánsan különbözik ($p < 0,001$). A klaszterek egymáshoz való viszonyát az Együttműködés skálán az 50. sz. ábra mutatja be.

50. ábra: A klaszterek közötti különbség az Együttműködés skálán



A **Kapcsolatorientáció** skála mentén szignifikáns különbségeket találtunk a klaszterek között ($F(2)=16,826$; $p < 0,001$). A legmagasabb értéket a 2. klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán. Az általuk elért érték szignifikánsan különbözik mind az 1. ($p=0,006$), mind a 3. ($p < 0,001$) klaszter által elért értéktől. A második legmagasabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el, és a post hoc elemzés eredményeiből látható, hogy ez az érték a 3. klaszter által elért értéktől is szignifikánsan különbözik ($p < 0,001$). Ezen a skálán a 3. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket. A klaszterek egymáshoz való viszonyát a Kapcsolatorientáció skálán az 51. sz. ábra mutatja be.

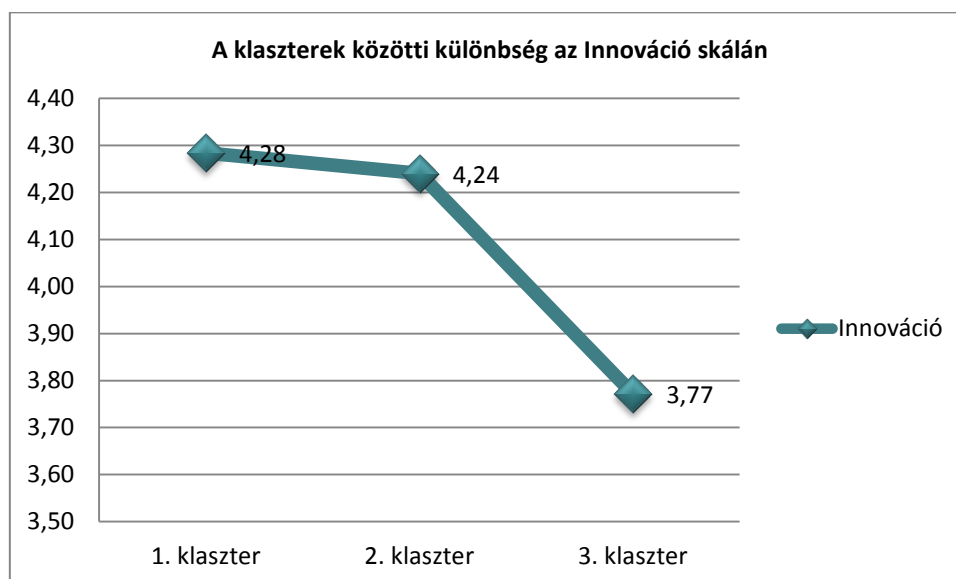
51. ábra: A klaszterek közötti különbség a Kapcsolatorientáció skálán



A klaszterek átlagaiban szignifikáns különbség mutatkozik az **Innováció** skálán ($F(2)=28,042$; $p < 0,001$). A skálán az 1. klaszterbe tartozók érték el a legmagasabb értéket, de a post hoc elemzések eredményéből látható, hogy ez az érték nem különbözik szignifikánsan a 2. klaszter által elért értéktől ($p=0,526$). Szignifikánsan különbözik viszont az 1. klaszter értéke a 3. klaszter által elért értéktől ($p < 0,001$). A második legmagasabb értéket a második klaszterbe tartozók érték el, és ez a 3. klaszter által elért értéktől szintén szignifikánsan különbözik ($p < 0,001$). A legalacsonyabb értéket a 3.

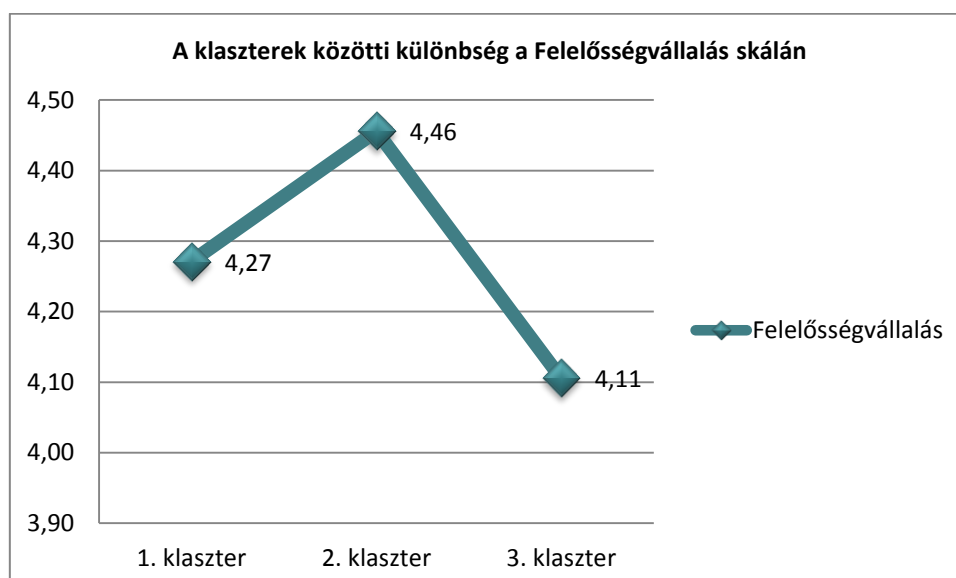
klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán. A klaszterek egymáshoz való viszonyát az Innováció skálán az 52. sz. ábra mutatja be.

52. ábra: A klaszterek közötti különbség az Innováció skálán



A **Felelősségvállalás** skálán is mutatkoztak szignifikáns különbségek a klaszterek átlagaiban ($F(2)=11,923$; $p<0,001$). A legmagasabb értéket a 2. klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán. Az általuk elért érték a post hoc elemzések eredménye szerint szignifikánsan különbözik mind az 1. ($p=0,004$), mind a 3. ($p<0,001$) klaszter által elért értéktől. A második legmagasabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el, és ez az érték a 2. klaszter által elért értéktől szignifikánsan különbözik, de nem különbözik szignifikánsan a 3. klaszter által elért értéktől ($p=0,14$). A legalacsonyabb értéket a 3. klaszterbe tartozók érték el ezen a skálán. A klaszterek egymáshoz való viszonyát a Felelősségvállalás skálán az 53. sz. ábra mutatja be.

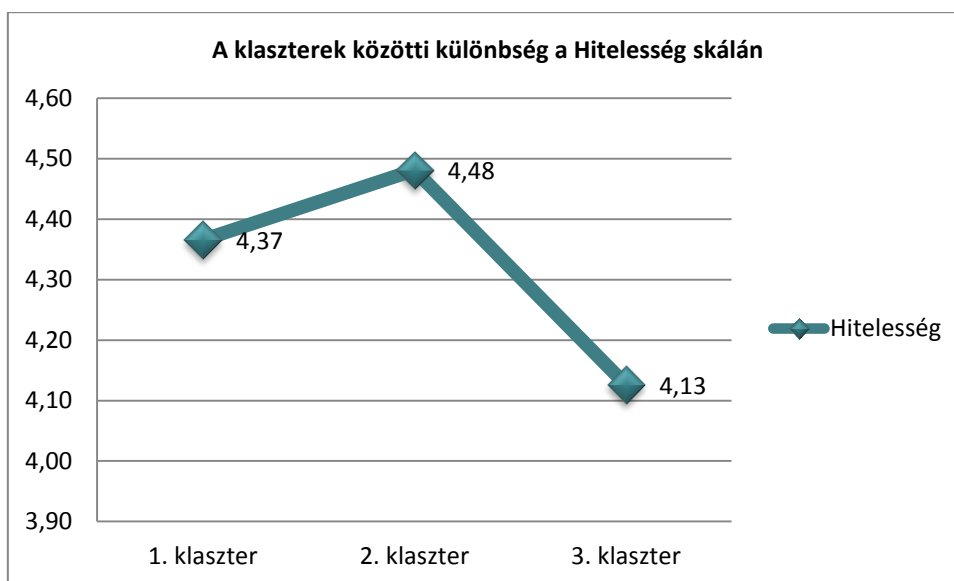
53. ábra: A klaszterek közötti különbség a Felelősségvállalás skálán



A klaszterek átlagaiban szignifikáns különbségek mutatkoznak a Hitelesség skálán ($F(2)=9,338$; $p<0,001$). Ezen a skálán a legmagasabb értéket a 2. klaszterbe tartozók érték el, és a post hoc elemzések eredménye szerint ez az érték szignifikánsan különbözik a 3. klaszter által elért értéktől ($p<0,001$), de nem különbözik szignifikánsan az 1. klaszter által elért értéktől ($p=0,115$). A második legmagasabb értéket az 1. klaszterbe tartozók érték el, és ez az érték szignifikánsan különbözik a 3.

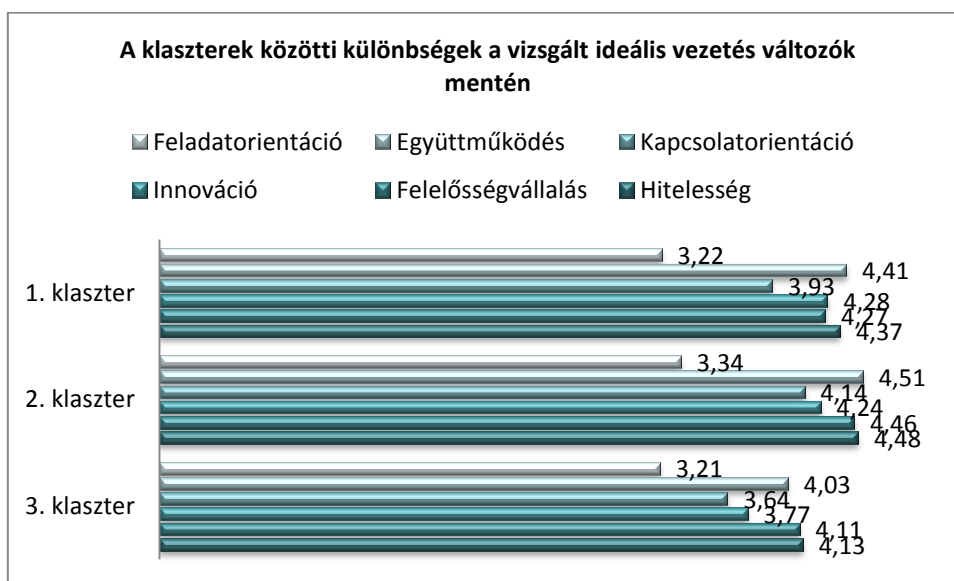
klaszter által elért értéktől ($p=0,002$). A Hitelesség skálán a 3. klaszterbe tartozók érték el a legalacsonyabb értéket. A klaszterek egymáshoz való viszonyát a Hitelesség skálán az 54. sz. ábra mutatja be.

54. ábra: A klaszterek közötti különbség a Hitelesség skálán



A klaszterekbe tartozó vizsgálati személyek átlagos pontszámát a hat ideális vezetés skálán az 55. sz. ábra mutatja be.

55. ábra: A klaszterek közötti különbségek a vizsgált ideális vezetés változók mentén



V.2.2.3.4.3. A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK ÖSSZEFOGLALÁSA

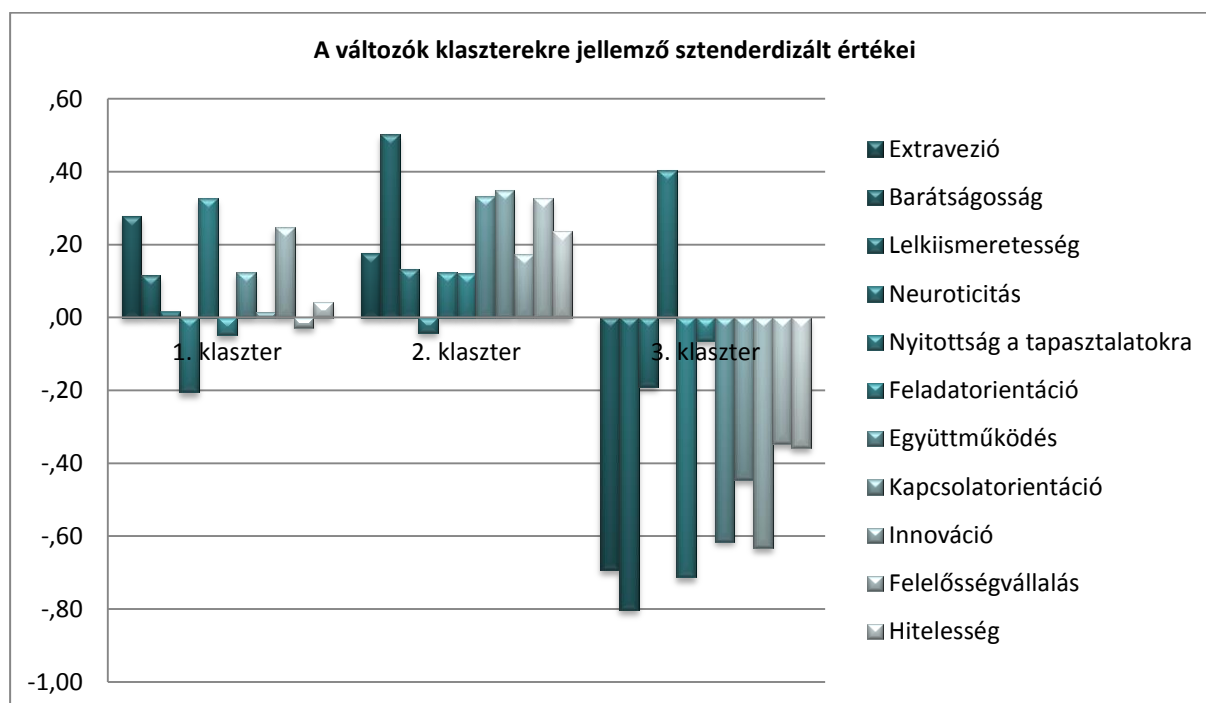
Az alábbi táblázatban (34. sz. táblázat) összefoglaltuk a klaszterek közötti különbségeket a vizsgált változók mentén.

30. táblázat: A klaszterek közötti különbségek a vizsgált változók mentén

Vizsgált jellemző	1. klaszter átlaga	2. klaszter átlaga	3. klaszter átlaga
Extraverzió	3,88	3,80	3,18
Barátságosság	3,70	3,94	3,14
Lelkiismeretesség	3,91	3,98	3,78
Neuroticitás	2,39	2,50	2,82
Nyitottság a tapasztalatokra	3,96	3,84	3,33
Feladatorientáció	3,22	3,34	3,21
Együttműködés	4,41	4,51	4,03
Kapcsolatorientáció	3,93	4,14	3,64
Innováció	4,28	4,24	3,77
Felelősségvállalás	4,27	4,46	4,11
Hitelesség	4,37	4,48	4,13

A klaszterek jobb összehasonlíthatósága és az elnevezés megkönnyítése érdekében kiszámoltuk a klaszterekre jellemző értékek sztenderdizált értékét is, ennek eredményét mutatja az 56. sz. ábra.

56. ábra: A változók klaszterekre jellemző sztenderdizált értékei



Ezt követően került sor a klaszterek elnevezésére.

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 első klaszterre az Inter-individuális Komplexitás közepes szintje, a Társas

Komplexitás alacsony szintje és az Individuális Komplexitás közepes szintje jellemző. Ez azt jelenti, 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 Extraverzió átlagos, a Barátságosság átlagos és a Lelkiismeretesség átlagos szintje jellemző, miközben Neuroticitásuk alacsony és a Nyitottság a tapasztalatokra érték esetükben átlagos, de magasabb, mint a másik két klaszteré. A modern vezetési jellemzőkkel kapcsolatban ez a klaszter átlagos-magas értéket mutat, általában alacsonyabb értékeket, mint a 2. klaszter, de magasabbakat, mint a 3. klaszter. A kapcsolati fókuszú vezetési jellemzők tekintetében (Együttműködés, Kapcsolatorientáció) alacsonyabb értékek jellemzik ezt a klasztert, ami megerősíti, hogy ezen klaszter tagjai inkább önállóak, individualistábbak, mint a 2. klaszter tagjai. Esetükben azonban magasabb az Innováció skálán elért érték, ami a fejlesztés fontosságára utal. Mindezen jellemzőket figyelembe véve ezt a klasztert **KEZDEMÉNYEZŐ INDIVIDUALISTÁ**-nak neveztük el.

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). A 2. klaszterbe tartozókra a magas Inter-individuális Komplexitás, a közepes Társas és a közepes Individuális Komplexitás jellemző. Ezek az egyének a csapat erejében hisznek, és az a céljuk, hogy amit csak lehet, a csapat erejét és lehetőségeit kihasználva tudjanak elérni. Úgy vélik, az egyéni korlátok jól kompenzálhatók a csapatmunka révén, értéknek tekintik mások facilitálását, és úgy vélik, azáltal ők maguk is tudnak fejlődni. Ezen klaszter tagjaira alacsony Neuroticitás, igen magas Barátságosság, átlagos Extraverzió, átlagos Nyitottság a tapasztalatokra és átlagos Lelkiismeretesség jellemző. Az ideális vezetési jellemzők mindegyikén átlagos és/vagy magas értéket mutatnak, ami azt jelenti, hogy a modern vezetési elveket fontosnak tartják, és azokkal azonosulni tudnak. A kapcsolati fókuszú skálákon ez a klaszter érte el a legmagasabb értékeket, az Együttműködés és a Kapcsolatorientáció magas értéke jellemző erre a csoportra. Fontosnak tartják továbbá az Innovációt, a Felelősségvállalást és a Hitelességet a vezetés során. Ezt a klasztert **BARÁTSÁGOS CSAPATJÁTÉKOS**-nak neveztük el.

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%. A 3. klaszterre jellemző az Inter-individuális Komplexitás alacsony, a Társas Komplexitás magas és az Individuális Komplexitás közepes szintje. Az ebbe a klaszterbe tartozók jellemzően tartanak a változásoktól, és inkább a jól megszokott és kipróbált körülmények és feltételek mellett érzik magukat jól. A változás hatására elbizonytalanodnak, és mivel tartanak tőle, igyekeznek azt elkerülni. Csapatban nem kifejezetten tudnak gondolkodni, inkább az egyéni működés az a terep, ahol kompetensnek érzik magukat. A további elemzések alapján kiderült, hogy ezen klaszter tagjaira magas Neuroticitás jellemző, ami az érzelmi bizonytalanság magas szintjére utal. Jellemző továbbá rájuk, hogy esetükben alacsony az Extraverzió, a Barátságosság és a Nyitottság a tapasztalatokra szintje, míg a Lelkiismeretesség átlagos értéket mutat. Megfigyelhető továbbá, hogy az ideális vezetést jellemző skálákon a másik két klaszterhez képest alacsonyabb értékeket értek el, ami azt jelenti, hogy a modern vezetés elveivel a 3. klaszter tagjai nehezen azonosulnak: Feladatorientációjuk átlagos, az Együttműködés, a Kapcsolatorientáció, az Innováció, a Felelősségvállalás és a Hitelesség skálákon alacsony értéket mutatnak. Ezért ezt a klasztert **KONZERVATÍV TELJESÍTŐ**-nek neveztük el.

VI. AZ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE A HIPOTÉZISEK TÜKRÉBEN

A vizsgálati eredményekkel kapcsolatosan a hipotézisek négy nagy csoportját különítettük el. Megfogalmaztunk „a mentális komplexitással összefüggő hipotéziseket”, „a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők összefüggésére vonatkozó hipotéziseket”, „a mentális komplexitás és az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás összefüggésére vonatkozó hipotéziseket és „a mentális komplexitás, a személyiség és a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás összefüggéseire vonatkozó hipotéziseket”.

VI.1. AZ ELSŐ HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Első hipotézisünk szerint azt feltételeztük, hogy **a létrejövő Mentális Komplexitás Kérdőív végső itemstruktúrája alkalmas lesz a mentális komplexitás három felnőtt szintjének (a Társas komplexitási szintnek, az Individuális komplexitási szintnek és az Inter-individuális komplexitási szintnek) mérésére (1. hipotézis).**

A Mentális Komplexitás Kérdőív kialakítására egy feltáró, interjú-alapú kutatást követően került sor. A kérdőív belső szerkezetének vizsgálata két nagymintás kérdőíves vizsgálat során történt, az első vizsgálati minta 438 fős volt, a második vizsgálati minta 353 fős volt. A feltáró és a megerősítő faktoranalízist követően egy 27 ítemes kérdéssor jött léte, mely három skálából áll: Társas Komplexitás skála, Inter-Individuális Komplexitás skála és Individuális Komplexitás skála.

Az első mintavétel alapján (N=438) a kérdőív vizsgálatának statisztikai eredményei a következőképpen alakultak. A faktoranalízist követően (KMO=0,855; Bartlett: $p < 0,001$) a kérdőív első skálája a Társas Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 6,342; megmagyarázott variancia: 20,851%; Cronbach Alfa: 0,921; Theta: 0,948. A kérdőív második skálája az Inter-Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 3,892; megmagyarázott variancia: 15,995%; Cronbach Alfa: 0,827; Theta: 0,835. A kérdőív harmadik skálája az Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 3,518; megmagyarázott variancia: 14,088%; Cronbach Alfa: 0,810; Theta: 0,805. Az összes megmagyarázott variancia: 51%.

A második mintavétel alapján (N=353) a kérdőív vizsgálatának statisztikai eredményei a következők lettek. A faktoranalízist követően (KMO=0,836; Bartlett: $p < 0,001$) a kérdőív első skálája a Társas Komplexitás skála, ahol faktor sajátértéke: 5,932; megmagyarázott variancia: 19,115%; Cronbach Alfa: 0,896. A kérdőív második skálája az Inter-Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 3,565; megmagyarázott variancia: 15,461%; Cronbach Alfa: 0,839. A kérdőív harmadik skálája az Individuális Komplexitás skála, ahol a faktor sajátértéke: 2,915; megmagyarázott variancia: 11,395%; Cronbach Alfa: 0,755. Az összes megmagyarázott variancia: 45%. A megerősítő faktoranalízis eredményei szerint: $\chi^2/df=1,781$ ($p < 0,001$); RMSEA=0,047; CFI=0,93; TLI= 0,922.

A statisztikai elemzések eredménye szerint a kérdőív érvényes és megbízható.

Eredményeinknek megfelelően az első hipotézist igazoltnak tekintjük.

VI.2. A MÁSODIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Második hipotézisünk szerint azt feltételeztük, hogy **a mentális komplexitás alakulása összefüggést mutat az életkorral (2. hipotézis). Ezen belül is azt vártuk, hogy az idősebbek között arányaiban több magasabb mentális komplexitású egyén lesz (2/a. hipotézis), ugyanakkor azt is vártuk, hogy mindhárom mentális komplexitási szint megjelenik minden életkori sávban (2/b. hipotézis).**

Ezt a hipotézist az első vizsgálati minta mentén láttuk feltárhatónak, ez volt ugyanis az életkorilag vegyes minta, míg a második mintavétel során a vizsgálatba csak fiatal felnőtteket (max. 40 évig) vontunk be. Az első vizsgálati mintát (N=438) az életkor szerint két korcsoportra osztottuk. Azt tapasztaltuk, hogy a fiatal felnőttek csoportjára jellemző a Társas Komplexitás skálán (ami a klasszikus szakirodalmi értelmezés szerint alacsony mentális komplexitási szintnek minősül) mutatott magasabb

érték az idősebb felnőttekhez képest ($U(1)=6537,5$; $p=0,001$). Az Inter-individuális Komplexitás skálán (ami a klasszikus szakirodalmi megfogalmazás szerint magas komplexitási szintnek minősül) viszont az idősebb felnőttek által mutatott magasabb érték jellemző a fiatal felnőttekhez képest ($U(1)=5623,5$; $p<0,001$). Az Individuális Komplexitás skálán nem tapasztaltunk szignifikáns különbséget a két életkori csoport között. Az így elkülönített korcsoportok mentén megvizsgáltuk azt is, hogy mindkét csoportban jellemző-e, hogy a vizsgált személyek bizonyos százaléka magas értéket ér el, ami ellentmond Kegan (1980) azon megállapításának, hogy bizonyos mentális komplexitási szinteket csak bizonyos életkorhoz kötötten mutathat az egyén. Az eredmények szerint (részletesen lásd 21. táblázat) mindhárom mentális komplexitási szint dominanciájára találunk példát mindkét életkori sávban, tehát a különböző mentális komplexitási szintek – változó arányban – mindkét életkori sávban megjelentek.

Így második hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

VI.3. A HARMADIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

A harmadik hipotézisben azt feltételeztük, hogy **a mentális komplexitás alakulása összefüggést mutat a munkatapasztalattal** (3. hipotézis). **Feltételeztük, hogy a folyamatos innovációval és fokozott komplexitással jellemezhető üzleti-gazdasági szektorban dolgozókra a mentális komplexitása magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek** (3/a. hipotézis). **Feltételeztük azt is, hogy a több munkatapasztalattal rendelkezőkre (akik több évet töltöttek munkatevékenységgel) a mentális komplexitás magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek), lesznek jellemzőek azokhoz képest, akiknek kevés munkatapasztalata van** (3/b. hipotézis). **Feltételeztük, hogy a betöltött pozíció szintje is meghatározó lesz, és mivel a magasabb szintű pozíciók jellemzően összetettebb munkakört takarnak, feltételeztük, hogy ha magasabb pozíciót tölt be az egyén, a mentális komplexitás magas szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek rá inkább jellemzőek** (3/c. hipotézis). **Elgondolásunk szerint a mentális komplexitás magasabb szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek azokra, akiknek több vezetői tapasztalata van** (3/d. hipotézis). **Azt feltételeztük továbbá, hogy a beosztottak száma is meghatározó lesz a mentális komplexitás alakulása szempontjából: a több beosztottal rendelkezőkre várhatóan a mentális komplexitás magasabb szintjei (azaz jellemzően Individuális és Inter-individuális mentális komplexitási szintek) lesznek jellemzőek, szemben a kevesebb beosztottal rendelkezőkre** (3/e. hipotézis). **Ugyanakkor feltételezésünk szerint maga az aktuálisan betöltött vezetői státusz nem valószínűsít magasabb mentális komplexitási szinteket, azaz a vezetői státuszt betöltők között egyaránt megjelenik a domináns Társas, Individuális és Inter-individuális szint is** (3/f. hipotézis).

Első vizsgálat ($N=438$) eredményei szerint a munkahely típusa (azaz a szektor) szerinti csoportosítás nem eredményezett szignifikáns különbséget a csoportok között. A második vizsgálatban ($N=353$) a munkahely típusa (azaz a szektor) mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbséget a munkahely típusa szerint képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők és a közsférában dolgozók szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=4,820$; $p=0,003$), az Inter-individuális Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket mutattak ($F(3)=7,839$; $p<0,001$). E szempont tekintetében vártuk azt, hogy a versenyszférában dolgozók mentális komplexitása magasabb lesz, de ilyen különbséget nem sikerült kimutatni a képzett csoportok között.

A munkatapasztalat szempontjából az első vizsgálat ($N=438$) eredménye alapján a Társas Komplexitás skálán és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatkozott szignifikáns különbség a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkatapasztalattal nem rendelkezők és a kevés (1-2 év)

munkatapasztalattal rendelkezők érték el magas értékeket ($\chi^2(3)=36,061$; $p<0,001$), az Inter-individuális skálán viszont a nagy (több mint 6 év) munkatapasztalattal rendelkezők mutattak magasabb értéket ($\chi^2(3)=26,396$; $p<0,001$). A második minta (N=353) eredményei szerint az Inter-individuális Komplexitás skálán szignifikáns különbség mutatkozott a képzett csoportok között: a több munkatapasztalattal rendelkezők ezen a skálán szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=12,492$; $p<0,001$).

A munkahelyi pozíció szerinti besorolás az első vizsgálat (N=438) eredményei szerint a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán mutatott szignifikáns különbségeket. A Társas Komplexitás skálán magasabb értékeket értek el azok, akik beosztottként tevékenykednek ($\chi^2(5)=30,256$; $p<0,001$). Az Inter-individuális skálán a részlegvezető és az ügyvezető (tehát a magasabb) pozícióban tevékenykedők érték el a legmagasabb értéket ($\chi^2(5)=21,440$; $p=0,001$). A második vizsgálatban (N=353) a jelenlegi pozíció mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán elért átlagérték mutatott szignifikáns különbséget a képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a munkahellyel nem rendelkezők és a beosztottként dolgozók szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket értek el ($F(3)=5,791$; $p=0,001$), az Inter-individuális skálán a felsővezetők szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=11,796$; $p<0,001$).

Az első minta (N=438) vezetői tapasztalat szerinti bontása során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők érték el a legmagasabb értékeket a vezetői tapasztalattal rendelkezőkhöz képest ($\chi^2(3)=36,081$; $p<0,001$). Az Inter-individuális skálán a nagy (több mint 6 év) vezetői tapasztalattal rendelkezők érték el a legmagasabb értékeket, de a kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkezők is magasabb értékeket értek el, mint a vezetői tapasztalattal egyáltalán nem rendelkező vizsgálati személyek ($\chi^2(3)=28,353$; $p<0,001$). A második vizsgálatban (N=353) a vezetői tapasztalat mentén történő összehasonlítás során a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán elért átlagérték mutatott szignifikáns különbséget a képzett csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők érték el a legmagasabb átlagértéket ($F(3)=4,298$; $p=0,005$), az Inter-individuális Komplexitás skálán a vezetői tapasztalattal nem rendelkezők szignifikánsan alacsonyabb átlagértéket mutattak ($F(3)=8,957$; $p<0,001$).

Az első mintavétel során (N=438) a beosztottak száma szerinti bontás alapján a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán tapasztaltunk szignifikáns különbségeket a csoportok között. A Társas Komplexitás skálán a beosztottakkal nem rendelkezők és a 11-20 fő beosztottal rendelkezők érték el a leginkább magas értékeket ($\chi^2(4)=29,730$; $p<0,001$), míg az Inter-individuális Komplexitás skálán egyértelműen a sok (több mint 20 fő) beosztottal rendelkezők értek el magas értékeket ($\chi^2(4)=21,963$; $p<0,001$). A második vizsgálatban (N=353) az Inter-individuális skálán a felsővezetők (min. 5 beosztott) szignifikánsan magasabb átlagértéket mutattak ($F(3)=11,796$; $p<0,001$).

Az első minta (N=438) eredményei alapján a jelenleg betöltött vezetői pozíció szerinti bontás szignifikáns különbségeket mutatott a csoportok között a Társas Komplexitás és az Inter-individuális Komplexitás skálán. A Társas Komplexitás skálán magasabb értékeket értek el azok, akik jelenleg nem töltenek be vezetői pozíciót ($U(1)=96660,5$; $p<0,001$), az Inter-individuális Komplexitás skálán viszont a jelenleg vezetői pozíciót betöltők értek el szignifikánsan magasabb értékeket ($U(1)=10144$; $p<0,001$).

Összefoglalva a harmadik hipotézishez kapcsolódó feltételezéseinket megállapíthatjuk, hogy a harmadik hipotézist részben igazoltunk tekinthetjük. Feltételezésünkkel ellentétben azonban a versenyszférában dolgozókra nem volt jellemző a mentális komplexitás magas szintje (3/a. hipotézis). A második vizsgálat eredménye szerint meghatározó, hogy az egyén egyáltalán dolgozik-e, a dolgozók esetében magasabb az Inter-individuális Komplexitás szintje, míg a nem dolgozóknál a Társas Komplexitás szintje mutat magas értéket, és a Társas Komplexitás magas értéke jellemző a

közsférában dolgozókra is. A 3/b. hipotézist igazoltnak tekintjük: a több munkatapasztalat a mentális komplexitás magas (magas Inter-individuális Komplexitási érték) szintjével jár együtt. A betöltött pozícióval kapcsolatos feltételezésünk is igazolódott (3/c. hipotézis): a magasabb (komplexebb) pozíció a mentális komplexitás magasabb (Inter-individuális Komplexitás) szintjével jár együtt. Igazoltnak tekinthető a vezetői tapasztalat mértékére vonatkozó 3/d. hipotézis is, ugyanis minél több vezetői tapasztalata van az egyénnek, annál valószínűbb, hogy magas mentális komplexitás értéket ér el (magas pontszám az Inter-individuális Komplexitás skálán). Igazoltnak tekintjük a beosztottak számára vonatkozó (3/e.) hipotézist is, a több beosztottal rendelkezőknél jellemző volt az Inter-individuális Komplexitás magas szintje, ami jól értelmezhető, ha figyelembe vesszük, hogy ez a komplexitási szint a csapatmunkára való nyitottsággal jellemezhető leginkább. A 3/f. hipotézis nem igazolódott, az eredmények szerint az aktuálisan betöltött vezetői pozíció meghatározó, és akik jelenleg vezetők, azoknál jellemzőbb volt az Inter-individuális Komplexitás magas szintje.

VI.4. A NEGYEDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Negyedik hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy **a mentális komplexitás változói együttjárást mutatnak a Big Five személyiségdimenziókkal** (4. hipotézis). **Feltételeztük, hogy a Társas Komplexitás pozitívan együttjár az Extraverzióval, a Barátságossággal, a Lelkiismeretességgel, a Neuroticitással, negatívan együttjár a Nyitottsággal.** (4/a. hipotézis); **az Individuális komplexitás pozitívan együttjár a Lelkiismeretességgel, a Nyitottsággal, negatívan együttjár a Neuroticitással, az Extraverzióval és a Barátságossággal együttjárása pozitív, de gyenge lesz** (4/b. hipotézis); **az Inter-individuális komplexitás pozitívan együttjár az Extraverzióval, a Barátságossággal, a Lelkiismeretességgel, a Nyitottsággal, negatívan együttjár a Neuroticitással** (4/c. hipotézis).

A Társas Komplexitás erős negatív együttjárást mutat az Extraverzióval ($r=-0,44$; $p<0,001$), gyenge, de szintén negatív együttjárást mutat a Barátságossággal ($r=-0,15$; $p=0,005$) és a Lelkiismeretességgel ($r=-0,19$; $p<0,001$). A Neuroticitással pozitív együttjárást mutat, ami tendenciaszerű ugyan, de szignifikáns ($r=0,27$; $p<0,001$), és erős negatív együttjárást mutat a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r=-0,45$; $p<0,001$). A Társas Komplexitás változó személyiségjellemzőkkel mutatott együttjárásait a 35. sz. táblázat szemlélteti.

31. táblázat: A Társas Komplexitás változó együttjárásai a személyiségjellemzőkkel

	EXTRAVERZIÓ	BARÁT-SÁGOSSÁG	LELKIISMERETESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
Társas Komplexitás	-,439	-,151	-,187	,276	-,450
Pearson r					
Szignifikancia szintje	,000	,005	,000	,000	,000

Az Individuális Komplexitás csak a Lelkiismeretességgel ($r=0,16$; $p=0,003$) és a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r=0,22$; $p<0,001$) mutat szignifikáns együttjárást, mindkettővel pozitív, de nem túl erős ez az együttjárás. Az Extraverzióval ($r=0,06$; $p=0,261$) és a Barátságossággal ($r=0,02$; $p=0,719$) az Individuális Komplexitás együttjárása gyenge, de pozitív, a Neuroticitással ($r=-0,20$; $p=0,715$) negatív együttjárást mutat. Az Individuális Komplexitás változó személyiségjellemzőkkel mutatott együttjárásait a 36. sz. táblázat szemlélteti.

32. táblázat: Az Individuális Komplexitás változó együttjárásai a személyiségjellemzőkkel

	EXTRAVERZIÓ	BARÁT-SÁGOSSÁG	LELKIISMERE-TESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
Individuális Komplexitás					
Pearson r	,060	,019	,158	-,020	,222
Szignifikancia szintje	,261	,719	,003	,715	,000

Az Inter-individuális Komplexitás erős pozitív együttjárást mutat az Extraverzióval ($r=0,43$; $p<0,001$), a Barátságossággal ($r=0,61$; $p<0,001$), a Nyitottság a tapasztalatokra változóval ($r=0,35$; $p<0,001$). A Lelkiismeretességgel és a Neuroticitással való együttjárása szignifikáns ugyan, de gyenge. A Lelkiismeretességgel az Inter-individuális Komplexitás együttjárása pozitív ($r=0,18$; $p=0,001$), a Neuroticitással negatív ($r=-0,20$; $p<0,001$). Az Inter-individuális Komplexitás változó személyiségjellemzőkkel mutatott együttjárásait a 37. sz. táblázat szemlélteti.

33. táblázat: Az Inter-individuális Komplexitás változó együttjárásai a személyiségjellemzőkkel

	EXTRAVERZIÓ	BARÁT-SÁGOSSÁG	LELKIISMERE-TESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
Inter-individuális Komplexitás					
Pearson r	,432	,616	,181	-,198	,347
Szignifikancia szintje	,000	,000	,001	,000	,000

Összességében megállapíthatjuk, hogy a mentális komplexitás és a személyiség változói között több esetben sikerült szignifikáns együttjárásokat feltárni. A Társas Komplexitással kapcsolatos eredmények azt igazolják, hogy a személyiségjellemzőket tekintve a Társas Komplexitás skálán magas eredményeket elérők nem kifejezetten „társas lények”, hiszen a Társas Komplexitás negatív együttjárást mutat az Extraverzióval is és a Barátságossággal is. Így az erre vonatkozó hipotézist nem sikerült igazolni, és érdemes azon elgondolkodni, helytálló-e ez a megnevezés, és nem lenne-e célszerűbb – a szakirodalomban szintén megjelenő – „Dependens” vagy a „konzervatív” fogalmat használni a „Társas” helyett erre a mentális komplexitási jellemzőre. Az Individuális Komplexitással és az Inter-individuális Komplexitással kapcsolatos elvárásaink igazolódtak.

Így a negyedik hipotézist részben igazoltnak tekintjük.

VI.5. AZ ÖTÖDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Az ötödik hipotézisben azt feltételeztük, hogy a Társas Komplexitásra a hagyományos vezetési elvekkel való azonosulás jellemző, így a Társas Komplexitás várhatóan negatív együttjárást mutat az ideális vezetés változóival. Az Individuális és az Inter-individuális Komplexitásra a modern vezetési elvekkel való azonosulás jellemző, így az Individuális és az Inter-individuális Komplexitás várhatóan pozitív együttjárást mutat az ideális vezetés változóival (5. hipotézis). Azt vártuk, hogy a Társas Komplexitás negatív együttjárást mutat az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel (5/a. hipotézis). Feltételeztük továbbá, hogy az Individuális Komplexitás pozitívan együttjár a Feladatorientációval, az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel. (5/b. hipotézis). Az Inter-individuális Komplexitással kapcsolatban azt feltételeztük, hogy ez a változó

pozitívan együttjár az Együtműködéssel, a Kapcsolatorientációval, az Innovációval, a Felelősségvállalással és a Hitelességgel (5/c. hipotézis).

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 Együtműködéssel ($r=-0,20$; $p<0,001$), 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 38. sz. táblázat szemlélteti.

34. 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	-,416	-,144	-,156
Szignifikancia szintje	,185	,000	,001	,000	,007	,003

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 Együtműködéssel ($r=0,26$; $p<0,001$) és az Innovációval ($r=0,26$; $p<0,001$). Az Individuális Komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 39. sz. táblázat szemlélteti.

35. 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	,360	,261	,344	,327
Szignifikancia szintje	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Az Inter-individuális Komplexitás erős pozitív együttjárást a Kapcsolatorientációval ($r=0,31$; $p<0,001$) és az Együtműködéssel ($r=0,33$; $p<0,001$) 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 Inter-individuális Komplexitás változó vezetési jellemzőkkel mutatott együttjárásait a 40. sz. táblázat szemlélteti.

36. táblázat: Az Inter-individuális Komplexitás változó együttjárásai a vezetési jellemzőkkel

	FELADAT- ORIENTÁCIÓ	EGYÜTT- MŰKÖDÉS	KAPCSOLAT- ORIENTÁCIÓ	INNOVÁCIÓ	FELELŐSSÉG- VÁLLALÁS	HITELESSÉG
Inter-individuális Komplexitás Pearson r	,120	,333	,312	,297	,215	,214
Szignifikancia szintje	,024	,000	,000	,000	,000	,000

Az eredményeink igazolják feltevéseinket, a Társas Komplexitás esetében a vezetés skálákkal való negatív együttjárást tapasztaltuk, ami arra enged következtetni, hogy ezt a mentális komplexitási szintet inkább a hagyományos vezetési elvekkel való azonosulás jellemzi, míg az Individuális és az Inter-individuális Komplexitás jellemzően pozitív együttjárásokat mutatott a vezetési skálákkal, ami a modern vezetési elvekkel való azonosulásra utal. Így ötödik hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

VI.6. A HATODIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Hatodik hipotézisünkben azt feltételeztük, az Ideális Vezetés változóinak alakulását előrejelzik a Mentális Komplexitás és a Személyiség változói (6. hipotézis).

Az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás faktorait meghatározó tényezők között minden esetben megtalálható valamely mentális komplexitási és/vagy személyiség változó.

A Feladatorientáció alakulása szempontjából azonban összességében nem az általunk mért változók a leginkább meghatározóak, ezt támasztja alá az is, hogy – az általunk mért összes változót figyelembe véve is – a 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 jósolja be a Feladatorientációt. 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 Együttműködés változó alakulása szempontjából négy másik változó tekinthető jelentősnek: az Inter-individuális Komplexitás, az Individuális Komplexitás, a Társas Komplexitás és a Barátságosság. A négy változó együtt az Együttműködés változó varianciájának 18,7%-át magyarázza. Az Inter-individuális Komplexitás önmagában az Együttműködés 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 (Inter-individuális 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 (Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,282$; Individuális Komplexitás $\beta=0,242$; Társas Komplexitás $\beta=-0,145$; Adj. $R^2=0,179$). A megmagyarázott variancia a Barátságosság beléptetésével tovább növelhető, a négy változó együtt az Együttműködés varianciájának 18,7%-át magyarázza. Ebben a modellben: Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,204$; Individuális Komplexitás $\beta=0,245$; Társas Komplexitás $\beta=-0,144$; Barátságosság $\beta=0,128$; Adj. $R^2=0,187$. Az Inter-individuális Komplexitás, az Individuális Komplexitás és a Barátságosság pozitívan, a Társas Komplexitás negatívan jósolja be az Együttműködést. Az

Együtműködés a közös munkáról, a közös erőfeszítésről, a csapat sikereihez való egyéni hozzájárulás fontosságáról szól. Az Inter-individuális 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 szerepe az Együtműködés meghatározásában szintén jól értelmezhető, hiszen a Barátságosság előre jelzi mások segítségét, támogatását, a közös eredményekhez való hozzájárulásra való hajlandóságot.

A Kapcsolatorientáció alakulását az Individuális Komplexitás, az Extraverzió, az Inter-individuális Komplexitás és a Lelkiismeretesség jelzi 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 Extraverzió beléptetésével a megmagyarázott variancia 21,2%-ra nő (Individuális Komplexitás $\beta=0,342$; Extraverzió $\beta=0,295$; Adj. $R^2=0,212$). Az Inter-individuális 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 $\beta=0,211$; Inter-individuális 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 $\beta=0,154$; Inter-individuális 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 Inter-individuális Komplexitás és a Lelkiismeretesség hozzájárulása e változó alakulásához könnyen értelmezhető, hiszen az Extraverzió a „társas lét”, a társaság, a közösségi események preferálására utal. Az Inter-individuális Komplexitás a csapat-lét, a közösen elért sikerek fontosnak tartásáról szól, ami egy kapcsolatorientált gondolkodásmódra utal. A Lelkiismeretesség bejósoló ereje 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 Inter-individuális Komplexitás felel az általunk vizsgált változók közül. Ez az öt változó együttesen az Innováció varianciájának 34,1%-át magyarázza. A Nyitottság a tapasztalatokra változó 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 (Inter-individuális 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 $\beta=0,127$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,110$; Adj. $R^2=0,341$). A Nyitottság a tapasztalatokra személyiségvonás hozzájárulása az Innováció varianciájához jól értelmezhető, hiszen az Innováció 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 β értéke negatív, ami szintén jól értelmezhető, hiszen 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 ön-megújításra való törekvés, ezért indokolt, hogy az Innováció varianciájának alakulásához ez a változó is hozzájáruljon. A Lelkiismeretesség feltételezhetően a feladatvégzéssel kapcsolatos igényesség miatt, az Inter-individuális Komplexitás pedig a csapat és az együttműködés innovációban betöltött jelentősége miatt került bele a modellbe.

A Felelősségvállalás változó varianciájáért az általunk vizsgált változók közül négy felelős: az Individuális Komplexitás, a Lelkiismeretesség, az Inter-individuális Komplexitás és az Extraverzió. 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 Inter-individuális Komplexitás hozzáadásával a megmagyarázott variancia 19,3%-ra emelkedik (Individuális Komplexitás $\beta=0,299$; Lelkiismeretesség $\beta=0,217$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,154$; Adj. $R^2=0,193$). A megmagyarázott variancia az Extraverzió beemelésével nő 20%-ra, így Individuális Komplexitás $\beta=0,301$; Lelkiismeretesség $\beta=0,183$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,111$; Extraverzió $\beta=0,115$; 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 folyamatokért való felelősségvállalásáról is szól. Ezt erősíti a Lelkiismeretesség, ami számunkra megerősíti, hogy a Felelősségvállaló egyén lelkiismeretes, precíz és pontos. Az Inter-individuális Komplexitás és az Extraverzió szerepvállalását a magyarázó modellben az indokolja, hogy a Felelősségvállalásnak része lehet a másokért való felelősségvállalás is, és ezen két változónak erős a társas jellege.

A Hitelesség 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 magyarázó erővel az Individuális Komplexitás bír, ez önmagában a Hitelesség varianciájának 10,4%-áért felel (Adj. $R^2=0,104$; $\beta=0,327$). Az Inter-individuális Komplexitás beemelésével a modell magyarázó ereje 13,8%-ra nő (Individuális Komplexitás $\beta=0,313$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,191$; Adj. $R^2=0,138$). A modell magyarázó ereje a Társas Komplexitás változó beemelésével 15,1%-ra nő, így Individuális Komplexitás $\beta=0,318$; Inter-individuális Komplexitás $\beta=0,161$; Társas Komplexitás $\beta=-0,126$; Adj. $R^2=0,151$. A Hitelesség magyarázatában az Individuális Komplexitás magyarázó ereje 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 Inter-individuális Komplexitás is a saját elgondolások és meggyőződések képviselésével és közvetítésével jár, csak míg az Individuális Komplexitás esetében a fókusz maga az egyén, addig az Inter-individuális Komplexitás azzal függ össze, ahogyan az egyén önmagával, mint egy csapat tagjával azonosul. A Társas Komplexitás β értéke negatív, ez azt jelenti, hogy minél magasabb az egyén Társas Komplexitási szintje, annál kevésbé tud azonosulni a Hitelességgel együttjáró működésmóddal.

Hatodik hipotézisünkben azt vártuk, hogy a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők előrejelzik a vezetés változóinak varianciáját. Feltételezésünket nagyrészt igazoltnak tekinthetjük, bár a Feladatorientáció esetében meglehetősen gyenge modellt kaptunk, ami arra enged következtetni, hogy ezt a változót nem az általunk mért változók jelzik előre. Ugyanakkor biztatóak az eredmények abban a tekintetben, hogy az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás minden tényezője – kisebb vagy nagyobb mértékben – előrejelezhető a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők alapján. Így a hatodik hipotézisünket igazoltnak tekintjük.

VI.7. A HETEDIK HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ EREDMÉNYEK ÉRTELMEZÉSE

Hetedik hipotézisünkben azt feltételeztük, hogy a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái mentén történő klaszteranalízis alapján ún. Mentális Komplexitási Profilok bontakoznak ki, amelyek a statisztikai elemzések alapján is stabil klasztereknek bizonyulnak (7. hipotézis). Azt vártuk, hogy a kialakuló klaszterek olyan típusokat írnak le, amelyek különböznek egymástól a

személyiségjellemzők (7/a. hipotézis) és az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás szempontjából (7/b. hipotézis).

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 ötklaszteres megoldás alkalmazható a mintára, melyek közül összességében a mintára a háromklaszteres megoldás bizonyult értelmezhetőnek. A végleges klaszterközéppontokat a K-közép (stepwise) módszerrel alakítottuk ki.

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 Inter-individuális 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. Ezért ezt a klasztert „kezdeményező individualistának” neveztük el. Rájuk az Extraverzió 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 (Együtműködés, Kapcsolatorientáció) alacsonyabb értékeket mutatnak, mint a 2. klaszternél. Esetükben azonban magasabb az Innováció skálán elért érték, ami a fejlesztés fontosságára utal.

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 Inter-individuális Komplexitás (z-score=0,83), a közepes Társas 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 tudjanak elérni. Úgy vélik, az egyéni korlátok jól kompenzálhatók a csapatmunka révén, értéknek tekinti mások facilitálását, és úgy vélik azáltal ők maguk is tudnak fejlődni. Ezért kapta ez a klaszter a „barátságos csapatjátékos” elnevezést. Rájuk alacsony Neuroticitás, igen magas Barátságosság, átlagos Extraverzió, átlagos Nyitottság 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 Együtműködés és a Kapcsolatorientáció jellemző erre a csoportra. Fontosnak tartják továbbá az Innovációt, a Felelősségvállalást és a Hitelességet is a vezetés során.

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 Inter-individuális Komplexitás (z-score=-1,18), a magas Társas Komplexitás (z-score=0,86) és a közepes Individuális Komplexitás (z-score=-0,11) jellemző. Az ebbe a klaszterbe tartozók inkább egyénileg szeretnek tevékenykedni, csapatmunkában nem érzik magukat kompetensnek. Tartanak a változástól, hatására elbizonytalanodnak, ezért kerülnek azt, és inkább a jól megszokott és kipróbált körülményeket és feltételeket részesítik előnyben. Ezt a klasztert „konzervatív teljesítőnek” neveztük el. 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.

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 hetedik hipotézisünket igazoltnak tekinthetjük.

VII. ÖSSZEGZÉS ÉS KITEKINTÉS

VII.1. VEZETŐFEJLESZTŐ SZAKEMBEREK SZÁMÁRA MEGFOGALMAZOTT JAVASLATAINK

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 fontos sajátossága, hogy az egyes fejlődési fázisokban változik az, ahogyan az egyén szemléli a körülötte lévő világot, és a fejlődés előre haladásával fokozatosan bővül az általa megértett dolgok köre. Ez a fejlődés összefüggést mutat az életkorral is, de éppilyen fontosak a megszerzett élmények és tapasztalatok is. Minden egyes kritikus helyzet, megoldott konfliktus és jól menedzselt kihívás esélyt ad arra, hogy az egyén lépni tudjon a fejlődési szintek sorában, és a világ egyre nagyobb szeptetét váljon képessé értelmezni.

A fejlődést támogató pszichológus szakemberként rendkívül fontos, hogy értsük azt az egyént, akit fejlődési folyamatában támogatunk, és hogy tisztában legyünk azzal, mi az a fejlődési szint, amit már abszolált, mi az, ami még előtt áll. Ez a megértés segítheti ugyanis a pszichológus szakembert abban, hogy kliensét hatékonyan tudja támogatni a fejlődés továbbhaladásában.

Dolgozatunk a fiatal felnőttek, ezen belül is részben a fiatal felnőtt vezetők vizsgálatára fókuszált. Ez az érdeklődés leginkább abból a személyes gyakorlati pszichológiai tapasztalatból fakad, hogy az Y generáció, a jelen kor fiatal felnőttjei egyre nagyobb számban jelennek meg a munkaerőpiacon, és kompetenciáiknak, valamint a munkaerőpiac sajátos kihívásainak okán sokan hamar vezető pozícióba kerülnek, talán hamarabb is, mint az ideális lenne. Egy vezetői pozíció mindig tartogat kihívást az egyén számára, de fokozottan igaz ez akkor, ha a kinevezés váratlanul, felkészületlenül éri, vagy ha az egyén éretlen még arra, hogy egy ilyen kihívással sikeresen meg tudjon küzdeni.

A mentális komplexitás konstruktuma magyarázattal szolgál arra, hogy az egyén a fejlődés mely szintjén áll, és ezzel összefüggésben mik azok a feladatok, kihívások, amiket hatékonyan tud már menedzselni. A modern vezetéseleméletek szerint a vezetés már nemcsak készségek tanulásán vagy bizonyos tulajdonságok birtoklásán áll vagy bukik, hanem a kognitív fejlődéssel is összefüggést mutat. Ez mind vezetőként, mind vezetettként jó hír, hiszen így a vezetés egy tanulható, fejleszthető pszichológiai jelenségként értelmezhető. A vezetővé válás pedig egy olyan folyamatként, amely a kihívások megélésén, az élmények és tapasztalatok kognitív feldolgozása révén abszolálható.

A mentális komplexitás konstruktumának megértésén keresztül arra kerestük a választ, milyen típusú emberek különíthetők el. Vezetővé – mentális komplexitási típustól függetlenül – bárki válhat, ugyanakkor nem mindegy a típus abból a szempontból, milyen jellegű támogatásra, fejlesztési beavatkozásra van szüksége az egyénnek, annak érdekében, hogy hatékonyabbá váljon általában is, és vezetőként is. A mentális komplexitás konstruktuma ugyanis nem kizárólag a vezetés területén kap szerepet, hanem az életvezetés minden aspektusát tekintve. A vezetés ezek közül csupán egy helyzet, amit jelen dolgozat keretei között kiragadtunk.

A mentális komplexitás konstruktumát alapul véve három típust tudtunk 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 vezetői működése szempontjából is, és befolyásolja azt is, fejlesztő szakemberként miként tudunk számára érdemi támogatást nyújtani. Minden egyes típusnak megvannak a maga előnyös tulajdonságai és nehézségei, fejlesztendő területei. Eredményeink alapján célul tűztük ki olyan javaslatok megfogalmazását, amelyek a gyakorló szakembereket segíthetik a különböző mentális komplexitási profilú egyének, vezetők fejlesztése során.

A **konzervatív teljesítő** típusba mintánk 25,5%-a került. Ez a típus inkább egyénileg szeret tevékenykedni, csapatmunka keretei között nem érzi magát komfortosan. A konzervatív teljesítők tartanak a változástól, hatására elbizonytalanodnak, ezért kerülik azt, és inkább a jól megszokott és kipróbált körülményeket és feltételeket részesítik előnyben. Személyiségjellemzőiket tekintve kiemelkedő a neuroticitás magas szintje, ami érzelmi bizonytalanságra utal, valamint az extravertió, a barátságosság és a nyitottság a tapasztalatokra alacsony értéke, ami a társas interakcióktól való szorongást és visszahúzódást, valamint az élmények, a változások, a tapasztalatszerzés lehetőségének kerülését jelzi. Ezek az egyének a modern vezetési jellemzőkkel nehezen tudnak azonosulni, inkább egy tradicionális vezetői szerep az, amit preferálnak. Ez a típus feltételezhetően már a vezetői szerep lehetőségétől is szorong, hiszen alapvetően bizonytalan önmagában, saját preferenciáiban, tart a kihívásoktól és a változásoktól, amit bizony egy tipikus vezetői szerep jócskán kínál. Valószínű, hogy ez a típus önmagáért a vezetői szerepért nem is akar vezetővé válni, ha azonban például ez az egyetlen lehetőség a szervezeti hierarchiában való előbbrejutásra, ez a típus is kerülhet vezetői szerepbe. A konzervatív teljesítő sokat ad mások véleményére, fontos számára, hogy mások mit gondolnak róla – ez is az önmagával kapcsolatos bizonytalansággal függ össze. Ez a típus leginkább egy olyan közegben lehet hatékony vezető, ahol jól kialakult és bejáratott folyamatok vannak, melyeken kifejezetten nem kell változtatni. Olyan környezetben viszont, ahol a vezetőnek új ötletekkel, innovatív kezdeményezésekkel kell előállni, ez a vezetői működés nem lehet hatékony. Az ilyen típusú egyéneknél az érzelmi bizonytalanság csökkentése a legfontosabb feladat egy fejlesztési folyamatban annak érdekében, hogy a vezetői szereppel azonosulni tudjanak. A szervezet elvárásaitól függően fontos lehet továbbá a kritikus gondolkodásra való ösztönzés is, hiszen ha egy ilyen típusú egyén egy olyan szervezetben kerül vezetői pozícióba, ahol tőle döntést, problémamegoldást, kontrollt és visszajelzést várnak el, kevés, ha csupán teljesíti a rábízott feladatokat, de a folyamatokhoz sem új ötletekkel, elvekkel, sem új kezdeményezésekkel nem járul hozzá.

A **kezdeményező individualista** klaszterbe mintánk 43,9%-a került. Ők azok, akik leginkább hisznek önmagukban, a saját teljesítőképességükben és hatékonyságukban, és bár a csapat erejét nem utasítják el, magát a csapatmunkát másodlagosnak tartják. A változástól nem félnek, sokkal inkább keresik a változtatás és a fejlesztés lehetőségét. Személyiségjellemzőiket tekintve kiemelkedő a tapasztalatokra való nyitottságuk és az általános kiegyensúlyozottságuk. A modern vezetési elvek iránt elkötelezettek, főleg az innováció az, ami kifejezetten jellemző rájuk, a fejlesztés és a változtatás fontossága tehát nemcsak személyiségvonásaik sorában, hanem az ideális vezetőről való gondolkodásukban is megjelenik. A kezdeményező individualisták független, önálló, érett gondolkodással jellemezhetőek, és elkötelezetten harcolnak azért, amiben hisznek. Problémát jelenthet azonban számukra a működtetés, ők ugyanis újítani, létrehozni és változtatni szeretnek, a napi rutin nem az, ami számukra motiváló. Ami miatt a kezdeményező individualistának szüksége lehet fejlesztésre, az egyrészt a türelem. A kezdeményező individualista ugyanis az, aki a három típus közül a leghamarabb meglátja a fejlesztési lehetőségeket, és azokra igénye is van, azonban domináns individualista működéséből kifolyólag nem feltétlenül veszi észre, ha munkatársai nem tudták felvenni vele a tempót, nem tudnak vele haladni, és nem tudják értelmezni azt, amiről beszél. A másik fontos terület, ahol fejlődniük kell, a delegálásra való hajlandóság és készség, annak megértése, hogy nem jó, ha mindent maguk akarnak megcsinálni, és mindent maguk akarnak kontroll alatt tartani. A kezdeményező individualista ugyanis gyorsabbnak érzi az önálló működésmódot, és önmagában bízik csak maximálisan. Éppen ezért a fejlesztési folyamatnak része kell még, hogy legyen a munkatársakban való bízni tudás fontosságának tudatosítása is. Ha ugyanis ezekkel a készségekkel (türelem, delegálás és bizalom) nem tudja magát felvértezni, a kezdeményező individualista könnyen a túlterhelődés és a munka áldozatává válhat, ami hosszabb távon bizony kiegészhez vezethet. Ez a vezetői működés kiváló akkor, ha egy új dolgot kell létrehozni, kitalálni, valamint bevezetni és elfogadtatni egy szervezeti közegben.

A **barátságos csapatjátékos** klaszterbe mintánk 30,6%-a került. Ezek az emberek elsősorban a csapat erejében hisznek, és az a céljuk, hogy amit csak lehet, a csapat erejét és lehetőségeit kihasználva

tudjanak elérni. Ez a típus már nem akar mindent maga megoldani, és úgy véli, az egyéni korlátok jól kompenzálhatók a csapatmunka révén. Fontos feladatuknak tartják mások facilitálását és ösztönzését, amit nem teherként élnek meg, hanem önmaguk fejlődését is elősegítő feladatként. Személyiségjellemzőiket tekintve a barátságosság kiemelt szintje jellemző rájuk. A modern vezetési elvek mindegyikét fontosnak tartják, és azokkal azonosulni tudnak. Kifejezetten magas értékeket értek el a kapcsolati fókuszú dimenziók tekintetében, ami további megerősítésül szolgál a típus csapatorientált szemléletéhez. Ez a típus nem önállóan, hanem másokkal együttműködve akar eredményeket elérni. A támogató-fejlesztő szerep vezetőként is közel áll hozzá, törekszik a dolgozók egyéni motivációinak megismerésére és kiaknázására. Önös határain képes túllépni, és számára legalább annyira fontos beosztottai előre haladása, mint a sajátja. A vezetésfejlesztésben az ilyen típusú vezetőnél arra a szociális-barátságos jellemvonásra kell nagyon figyelni, ami ezt a típust kifejezetten jellemzi. A másokra való odafigyelés, a mások igényeinek figyelembe vétele szempontjából ugyanis ez a típus hajlamos lehet túlzásokba esni, és miközben mások igényeire hangsúlyt helyez, a sajátjait hajlamos lehet háttérbe szorítani. Ez a működésmód – ami megjelenhet még például a szociális szakmákban is – pszichésen nagyon megterhelő és kimerítő lehet, ami hosszabb távon befáradáshoz és kiégéshez vezethet. Ennek a típusnak az énhatárok védelmében kell nagyon tudatosnak lenni, valamint abban, hogy nem vállalhatja fel mindig ő az emberi problémák orvoslását és megoldását, még akkor sem, ha munkatársaiért felelősnek érzi magát.

VII.2. DISZKUSSZIÓ

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 Y generáció munkaerőpiaci megjelenésével igen sok fiatal kerül vezetői pozícióban, akik az általános fejlődépszichológiai jellemzőik miatt a vezetői szerep kapcsán is számtalan nehézséggel szembesülnek, ugyanakkor a munkaerőpiac és a szervezetek aktuális elvárásait tekintve sok szempontból fokozottan alkalmasak vezetői pozíciók betöltésére. Ez az érdekes jelenség volt az, ami figyelmünket az elmúlt évek tapasztalatai során megragadta, és amivel kapcsolatban megfogalmazódott számtalan kérdést jelen kutatás keretei között próbáltunk meg megválaszolni.

Gondolatmenetünket a konstruktív fejlődésemélet és az új típusú dinamikus vezetéselméleti modellek alapvetéseire építettük fel. A mentális komplexitás jelentősége mellett hangsúlyoztuk a személyiségjellemzők számottevő befolyását is arra vonatkozóan, miként gondolkodik az egyén az ideális vezetéssel kapcsolatban.

A mentális komplexitás elméletének kibontakozása egy több mint 30 éves kutatómunkára alapozódik, mely során Kegan (1980; 1982; 1994), Kegan és Lahey (1984; 2009), továbbá Lahey és mtsai (1988) a mentális komplexitás felnőttkori fejlődését vizsgálta, valamint azt, hogy a mentális komplexitás fejlettsége miként befolyásolja az egyén magánéletben és munkában mutatott boldogulását. Megállapították, hogy a felnőtt egyén a mentális komplexitás különböző szintjein funkcionálhat, melyek a világ működésének egy más értelmezését jelentik, és amely értelmezési módok egymástól gyökeresen eltérnek. A különbségek minőségi jellegűek, és jól felismerhetők.

Ezek a különbségek meghatározóak, a szakirodalom szerint a modern kor kihívásainak azok az egyének tudnak megfelelni, akiknek mentális komplexitása magas szintű. Ugyanakkor tény az is, hogy a mentális komplexitása révén az egyén a környezet kihívásaihoz próbál alkalmazkodni, és mentális komplexitása részben a környezeti ingerek hatására fejlődik. Fontos tehát megjegyeznünk, hogy a mentális komplexitás egyik vagy másik típusa nem jobb vagy rosszabb a másiknál, de a különböző mentális komplexitású egyének különböző feltételek mellett lehetnek hatékonyak és sikeresek az életvezetés tekintetében.

Kutatásunk eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a fenti irodalmakban részletezett mentális komplexitási sajátosságokat saját kutatásunk keretei között is sikerült feltárni. A mentális komplexitás vizsgálatára ez idáig jellemzően alkalmazott interjútechnikát alapul véve kifejlesztettünk

egy érvényes és megbízható mérőeszközt a mentális komplexitás mérésére (Mentális Komplexitás Kérdőív), amely külön skálaként kezeli a Társas, az Individuális és az Inter-individuális (azaz a kegan-i felnőtt) mentális komplexitási típusokat. Azonban míg a mentális komplexitás korábbi megközelítései ezeket a típusokat határozottan „szintekként” értelmezik, melyek egymást lineárisan követik, eredményeink alapján arra a megállapításra jutottunk, hogy az egyik mentális komplexitási jellemző megléte nem zárja ki egy másik mentális komplexitási jellemző meglétét. Eredményeink szerint ezek a típusok egy-egy egyén esetében más-más arányban, de egyszerre, egy időben lehetnek jellemzőek, és a három mentális komplexitási jellemző sajátos kombinációja mutatja meg, milyen az egyén mentális komplexitási profilja. Ezeket az eredményeinket alapul véve tudtunk klasztereket elkülöníteni a mentális komplexitási jellemzők mentén, amelyek mind személyiségjellemzőket, mind az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodásukat tekintve különböznek.

A kapott eredményeinket alapul véve érdemes lenne a skálák jelenlegi elnevezését módosítani. Főként a jelenleg Társas Komplexitás skálának nevezett dimenzió esetében merül föl ez a kérdés, tekintettel arra, hogy a Mentális Komplexitás Kérdőív jelenlegi Társas Komplexitás skálája egy konzervatív, nehezen alkalmazkodó és változó, kissé merev, normakövető működésmódra utal. Így megfontolandó e skála átnevezése „Konform”/„Konzervatív”/„Dependens” skálára. Tekintettel arra, hogy a „Konzervatív” és a „Dependens” kifejezéseket minősítőnek érezzük, a skála „Konform” átnevezését javasoljuk.

Tény továbbá az is, hogy a kérdőív jelenlegi verziója nem alkalmas arra, hogy adott egyén esetében egy össz-mentális komplexitási pontszámot generáljunk. Ha a téma gyakorlati aspektusát mérlegeljük, hasznos lenne, ha a kifejlesztett mérőeszköz segítségével meg tudnánk mondani, hogy az egyén mentális komplexitása alacsony vagy magas, azaz ha a kérdőív kérdéseire adott válaszok alapján egy össz-mentális komplexitási pontot tudnánk generálni. Erre azonban a mérőeszközünk aktuális állapotában nem alkalmas, éppen ezért tűztük ki jövőbeli fejlesztési feladatul a Mentális Komplexitás Kérdőív ez irányú fejlesztését is. A fejlesztési folyamat fő célja, hogy a jelenleg létező három skálát alapul véve egy olyan eszköz jöjjön létre, ami a skálapontok alapján alkalmas lesz egy végső mentális komplexitás pontszám generálására, ami alapján meg tudjuk mondani, hogy az egyén mentális komplexitása milyen (alacsony, átlagos vagy magas).

Eredményeink alapján kijelenthetjük, hogy a mentális komplexitás valóban fejlődik az évek előre haladásával és a munkatapasztalatok megszerzésével, tehát minden konfliktus, élethelyet és kihívás, amit az egyén kezel vagy megold, fejlesztően hat mentális komplexitására. Ez eredményez a mentális komplexitás tekintetében egy természetes fejlődési ívet, ugyanakkor lehetőséget kínál arra is, hogy különböző helyzetek direkt generálásával a mentális komplexitás célzott fejlődését is elősegíthessük egy fejlesztési folyamatban. Ebben az értelemben eredményeink alapján az eredeti kegan-i koncepciót némileg ártértékeltük, és úgy véljük, a mentális komplexitás dimenziói egymás mellett párhuzamosan működnek, és a fokozatos fejlődés és egymásra épülés mellett van egyfajta párhuzamosság is a három dimenzió mentén történő működés szempontjából.

A változók együttjárásával kapcsolatos eredményeink igazolták azt, hogy bizonyos mentális komplexitási és bizonyos személyiségjellemzők együtt járhatnak, a regresszióelemzés eredményeit figyelembe véve pedig kijelenthetjük, hogy ezek a jellemzők egymást erősítve vagy gyengítve ok-okozati hatással bírnak a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás alakulására.

A klaszteranalízis segítségével jól értelmezhető mentális komplexitási típusok elkülönítésére nyílt lehetőségünk, melyek különböznek egymástól mind személyiségjellemzőket, mind a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásukat tekintve. Eredményeink alapján fontosnak tartjuk azon szempont hangsúlyozását, hogy a vezetéssel kapcsolatos gondolkodás tekintetében nemcsak a kognitív fejlődés szintje meghatározó, hanem az is, az egyén milyen személyiségjellemzőkkel bír. Az, hogy az általunk elkülönített klaszterek más-más domináns személyiségjellemzőkkel rendelkeznek, arra enged következtetni, hogy a különböző mentális komplexitási profilú egyének személyiségjellemzőikkel összefüggésben máshogy viszonyulnak a vezetéshez is.

VII.3. A VIZSGÁLATOK KORLÁTAI

Vizsgálatunkban adódtak olyan eredmények, amelyek felhívták figyelmünket kutatásunk gyenge pontjaira.

Vizsgálatunk legfőbb korlátja lehet, hogy önbeszámoló eljárással mértük föl az általunk vizsgálni kívánt konstruktumokat, ahol felmerül a szociális kíváncsiság problematikája.

Az általunk vizsgált konstruktumok egy részét saját fejlesztésű eszközökkel vizsgáltuk, melyek pszichometriai mutatói ugyan jók, de további fejlesztésük indokolt. Különösen igaz ez a Mentális Komplexitás Kérdőív tekintetében, hiszen egy olyan összetett konstruktum, mint a mentális komplexitás, kérdőíves módszerrel történő vizsgálata komoly fejlesztőmunka eredményeként sikerülhet csak. Úgy gondoljuk, jelen kutatás keretei között ez irányba fontos lépést tettünk, azonban az eszköz további fejlesztése indokolt, főleg azért, mert a végső cél egy, a gyakorlati munka során is könnyedén és hatékonyan alkalmazható eszköz kifejlesztése.

Feltételezésünknek megfelelően a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők valóban magyarázattal szolgálnak az ideális vezetéssel kapcsolatos gondolkodás alakulására vonatkozóan, azonban a magyarázó modell bizonyos esetekben nem bizonyult elég erősnek. Ezért felmerül a kérdés, milyen további változók bevonása és vizsgálata lenne szükséges ahhoz, hogy a variancia nagyobb hányadát tudjuk magyarázni a vezetési változók esetében.

Klaszteranalízis alkalmazásának esetében mindig létrejönnek egymástól bizonyos szempontból különböző csoportok, azonban maga a statisztikai elemzés nem garantálja, hogy egymástól ténylegesen eltérő egyének érvényes csoportosulása zajlik le. Az ezzel kapcsolatos kételyek eloszlátása tekintetében biztató, hogy eredményeink összecsengenek a szakirodalomban leírtakkal. Az elemzés során olyan differenciált csoportok jöttek létre, amelyek további kutatási kérdések feltárására ösztönöznek bennünket. Vajon ezek a klaszterek közötti különbségek összefüggést mutatnak-e a vezetővé válás valószínűségével? Vajon milyen összefüggést mutatnak ezek a klaszterek a szervezeti kultúrával, milyen szervezeti kultúra az, ahol az egyik vagy a másik mentális komplexitási típus lesz inkább hatékony vezetőként?

Bár jelen vizsgálat kifejezett célja volt a fiatal felnőttek vizsgálata, érdekes lenne a mentális komplexitás életkorilag kiterjedtebb, szisztematikus vizsgálata is, ami mindenképpen egy jövőbeli kutatás tárgyát képezheti.

VII.4. KITEKINTÉS ÉS TOVÁBBLÉPÉSI LEHETŐSÉGEK

Az egyéni fejlődés és a vezetővé fejlődés folyamata számos ponton párhuzamot mutat. Az értelmezésben leginkább a mentális komplexitás konstruktuma segíthet bennünket. A mentális komplexitás konstruktumának megértése, mérése és fejlesztése fontos jelenkori feladat az életvezetési tanácsadás és a vezetőfejlesztés gyakorlati szakemberei számára.

Az általunk fókuszba helyezett fiatal felnőttkor egy kiemelt életkori szakasz az egyén életében, mely során számos változás megy végbe kognitív, érzelmi és szociális téren egyaránt. A mentális komplexitás alakulása szempontjából sem egy statikus időszak ez, bizonyítja ezt az is, hogy az általunk elkülönített korcsoportok között a fiatal felnőttkori életszakaszon belül is számottevő különbségeket sikerült feltárni. A jelen kor fiatal felnőttjei, az Y generáció kiemelt figyelmet kapott kutatásunkban, azonban jövőbeli izgalmas kutatási téma lehet a többi korosztály bevonása is a téma további feltárását célzó vizsgálatokba. A mentális komplexitás klasszikus elméletalkotói szerint a mentális komplexitás lineáris fejlődést mutat, ugyanakkor nyilvánvaló, hogy nem csak az életkorral összefüggésben mutat előrehaladást. Legalább ilyen fontosak a megélt élmények és tapasztalatok is.

A mentális komplexitás fejlődése kapcsán mindig az előrehaladásban gondolkodunk. Ha azonban figyelembe vesszük, hogy a mentális komplexitás alakulásával az aktuális környezeti jellemzőkhöz való alkalmazkodás is cél, felmerül a kérdés, hogy visszafelé tud-e az ember „lépni”, azaz tud-e egy

kevésbé komplex szemüvegen keresztül nézni a világra, ha arra van szükség. Ennek feltárása is kijelöl egy jövőbeli releváns kutatási irányt.

Éppily releváns lehet a szervezeti kultúra kérdésköre is. Dolgozatunkban igyekeztünk hangsúlyt helyezni arra, hogy a mentális komplexitás egyik vagy másik szintje, típusa nem jobb vagy rosszabb a másiknál. Mindegyiknek helye lehet a világban, és megvannak azok a körülmények, amelyek mellett mind a Társas, mind az Individuális, mind az Inter-individuális Komplexitás jónak, vagy éppen rossznak minősülhet. Érdekes jövőbeli kutatási téma lehet a mentális komplexitás és a szervezeti kulturális jellemzők összefüggésének vizsgálata.

Módszertani szempontból jövőbeli feladatként tekintünk a Mentális Komplexitás Kérdőív további fejlesztésére, mindenekelőtt azért, mert a jelenlegi stádiumához képest az eszköz még fejleszthető, és a laikus számára is egyszerűbben alkalmazhatóvá tehető.

IRODALOMJEGYZÉK

- ALLEN, S. J., WERGIN, J. F. (2009). Leadership and Adult Development Theories: Overviews and Overlaps. *Leadership Review*, Vol. 9, Winter 2009, 3-19.
- ALLPORT, G. W., ODBERT, H. S. (1937). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47 (1, Whole No. 211), idézi WIGGINS, J. S., TRAPNELL, P. D. (1997). Personality structure: The return of the big five. In: WIGGINS, J. S. (1996). *The Five-Factor Model of Personality. Theoretical Perspectives*. The Guilford Press, New York
- AMUDSON, N. (2005). The Potential Impact of Global Changes in Work for Career Theory and Practice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 2005:5, 91-99.
- ANDERSON T. D. (1992). *Az átalakító vezetés*. Helfen Kiadó, Budapest
- ARNETT, J. J. (2000). Emerging Adulthood. A Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties. *American Psychologist*, 55, 5, 469-480.
- ARNETT, J. J. (2005). Emerging Adulthood: Understanding the New Way of Coming of Age. In: ARNETT, J. J., TANNER, J. L. (Eds.) (2005). *Emerging Adults in America: Coming of Age in the 21st Century*. American Psychological Association Press, Washington DC
- ARNETT, J. J. (2010). Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood. *Perspectives on Psychological Science*, 5, 89-92.
- 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.
- ATKINSON, R. L., ATKINSON, R. C., SMITH, E. E., BEM, D. J., NOLEN-HOEKSEMA, S. (1999). *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest
- AVOLIO, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In: DAY, D. V., ZACCARO, S. J., HALPIN, S. M. (Eds.) (2004). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New York, 71-98.
- AVOLIO, B. (2005). *Leadership development in balance*. Lawrence Earlbaum Associates. Mahwah, New Jersey
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 1999, 72, 441-462.
- AVOLIO, B. J., DIONNE, S., ATWATER, L., LAU, A., CAMOBRECO, J., WHITMORE, N. (1996). *Antecedent predictors of a "full range" of leadership and management styles*. (Tech. Rep. 1040). Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences
- AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 315-338.
- 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.
- AVOLIO, B. J., LUTHANS, F. (2006). *The high impact leader: moments matter for accelerating authentic leadership development*. McGraw-Hill, New York
- AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., WALUMBA, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln

- BALTES, P. B. (1987). Theoretical Propositions of Life-Span Developmental Psychology: On the Dynamics Between Growth and Decline. *Developmental Psychology*, 1987, Vol. 2.1, No. 5, 611-626.
- BALTES, P. B., STAUDINGER, U. M., LINDENBERG, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- BANDURA, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. H. W. Freeman, New York
- BARRICK M. R., MOUNT M. K. (1991). The Big Five personality dimension and performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 1991, 44, 1-26.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press, New York
- BASS, B. M. (1990a). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organisational Dynamics*, 18. 19-31.
- BASS, B. M. (1990b). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. Free Press, New York
- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Consulting Psychologist Press, Palo Alto, CA
- BAXTER MAGOLDA, M. B. (2006). *Creating contexts for learning and self-authorship: Constructive-developmental pedagogy*. Vanderbilt University Press, Nashville
- BENTLER, P. M. (1990). 'Comparative Fit Indexes in Structural Models.' *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- BERGER, J. G. (2006). *Key Concepts for Understanding the Work of Robert Kegan*. Kenning Associates
- BERGER, J. G. (2010). Using the Subject-Object Interview to Promote and Assess Self-Authorship. In: BAXTER MAGOLDA, M. B., CREAMER, E. G., MESZAROS, P. S. (2010). *Development and Assessment of Self-authorship*. Stylus Publishing, LLC
- BERGER, J. G., FITZGERALD, C. (2002). Leadership and Complexity of Mind: The role of executive coaching. In: FITZGERALD, C., BERGER J. G. (Eds.) (2002). *Executive Coaching: Practices and perspectives*. Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA, 27-57.
- BERNÁTH LÁSZLÓ (1997). A felnőttek néhány jellegzetes kérdése. In: BERNÁTH LÁSZLÓ, SOLYMOSI KATALIN (szerk.) (1997). *Fejlődésléktan olvasókönyv*. Tertia Kiadó, Budapest, 121-135.
- BERK, L. E. (2010). *Exploring Lifespan Development*. 2nd ed., Allyn & Bacon, Boston, MA
- BIRD, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 325-344.
- BLACKER, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation. *Organization Studies*, November 1995, Vol. 16. No. 6., 1021-1046.
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. (1978). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company, Houston
- BLAKE, R. R., MOUTON, J. S. (1981). 'Management by Grid Principles or Situationalism: Which?' *Group and Organization Studies*, 6 (4), 439-455.
- BONO, J. E., JUDGE, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89, No. 5, 901-910.
- 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 (2009) 979-984.

- BRADFORD, D. L., COHEN, A. R. (1998). *Power up! Transforming Organizations Through Shared leadership*. John Wiley and Sons Inc., New York
- BRANDEN, N. (1995). *The Six Pillars of Self Esteem*. Bantam Books, New York
- BRANNEN, J., NILSEN, A. (2002). Young peoples' time perspectives: from youth to adulthood. *Sociology*, August 2002, vol. 36. No. 3., 513-537.
- BRIGHT, J. E. H., PRYOR, R. G. L. (2005). The Chaos Theory of Careers: A User's Guide. *The Career Development Quarterly*. Volume 53, Issue 4, 291-305.
- BRISLIN, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In: LONNER, W., BERRY, J. (Eds.) (1986). *Field methods in cross-cultural research*. Sage, Beverly Hills, CA, 137-164.
- BROWN, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford, New York
- BRYMAN, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Publication, London
- BURKE, R. J., COOPER, C. L. (2006). *The human resources revolution*. Elsevier, Oxford
- BURKE, R. J., NG, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16 (2006) 86-94.
- BURNS, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row, New York
- CATTELL, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 476-506.
- CATTELL, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 245-276.
- CERVONE, D. (1991). The two disciplines of personality psychology. *Psychological Science*, 2, 371-372.
- CHAPMAN, A., SHEENEY, N., HEYWOOD, S., DOOLEY, B. AND COLLINS, S. (1995). 'The organizational implications of teleworking.' *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 10., 229-248.
- CHEUNG, F. M. (2004). Use of Western and indigenously developed personality tests in Asia. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 173-191.
- CIULLA, J. B. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Greenwood, Westport, CT
- CLAES, R. (2003). Counselling for New Careers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. 2003:3, 55-69.
- COOK-GREUTER, S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. *Industrial and Commercial Training*, 36, 275-281.
- COOPER, C. L., BURKE, R. J. (2002). *The new world of work*. Blackwell Publishers, Oxford
- 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
- COSTA, P. T., MCCRAE, R. R. (1988). Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 853-863.
- COSTA, P. T., MCCRAE, R. R. (1992). NEO PI-R. The Revised NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment Resources*. Odessa, FL
- COUPLAND, D. (2007). *X generáció*. Európa Könyvkiadó, Budapest
- COUTU, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46-55.
- COVEY, S. R. (1990). *Principle-centered leadership*. Fireside, New York

- DAY, D. (2004). Leadership development. In: GOETHALS, G., SORENSON, G., BURNS, J. (Eds.) (2004). *The Encyclopedia of Leadership*. Volume 2., Sage, Thousand Oaks, CA
- DAY, D., HALPIN, S. (2001). *Leadership development: A review of industry best practices*. (Technical Report No. 1111) Fort Leavenworth, KS: Army
- DOMOKOS TAMÁS (2012). Magyar fiatalok és a demográfiai átmenet. In: Székely Levente (szerk.) (2012). *Magyar Ifjúság 2012 Tanulmánykötet*. Magyar Közlöny Lap- és Könyvkiadó, Budapest
- DRAGO-SEVERSON, E. (2009). *Leading adult learning: Supporting adult development in our schools*. Corwin/Sage, Thousand Oaks, CA
- DURKIN, K. (1995). *Developmental Social Psychology. From Infancy to Old Age*. Blackwell Publishers, Oxford
- 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.
- ELLIOTT, M. (1996). Impact of Work, Family and Welfare Receipt on Women's Self-Esteem in Young Adulthood. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 59., No. 1., 80-95.
- 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.
- ERICKSON, R. J. (1995). Our society, our selves: Becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development*, 6., 27-39.
- ERIKSON, E. H. (1968). *Identity: Youth and Crisis*. Norton, New York
- ERIKSON, E. H. (1980). *Identity and the Life Cycle*. W. W. Norton and Company, New York
- 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.
- FADJUKOFF, P. (2007). *Identity formation in adulthood*. Jyväskylä University Printing House, University of Jyväskylä
- FEHÉR JÁNOS (2010a). Kortárs személyes vezetési elméletek. I. rész. *Vezetéstudomány*, 41: (3), 2-13.
- FEHÉR JÁNOS (2010b). Kortárs személyes vezetési elméletek. II. rész. *Vezetéstudomány*, 41: (4), 13-20.
- FIEDLER, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social. Psychology*, Volume 11, 1978, 59-112.
- FISHER, D., TORBERT, W. R. (1991). Transforming managerial practice: Beyond the achiever stage. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 143-173.
- FLORIDA, R. (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books, New York
- FOOT, D. K., STOFFMAN, D. (1998). *Boom Bust and Echo 2000: Profiting from the demographic shift in the new millennium*. MW&R, Toronto
- FORD, J. K., MACCALLUM, R. C., TAIT, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39, 291-314.
- FREDERICKSON, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden- and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- FRESE, M. (1997). Dynamic self-reliance: An important concept for work. In: COOPER, C. L., JACKSON, S. E. (Eds.) (1997). *Creating tomorrow's organizations*. 399-416. Wiley, Chichester, England
- 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.

- GARDNER, J. W. (1989). *On leadership*. Free Press, New York
- GARDNER, H. (1995). *Leading Minds: Anatomy of Leadership*. Basic Books, New York
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F. MAY, D. R., WALUMBWA, F. (2005). „Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16 (2005) 343-372.
- GEERTZ, C. (2001). Sűrű leírás. Út a kultúra értelmező elméletéhez. In: GEERTZ, C. (2001). *Az értelmezés hatalma*. Osiris Kiadó, Budapest, 227-246.
- GEORGE, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- GIBB, C. A. (1969). Leadership. In: GARDNER, L., ARONSON, E. (Eds.) (1969). *The Handbook of Social Psychology*. vol. IV. Addison-Wesley, Cambridge, MA, 205-281.
- GILL, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. Sage Publication, London
- 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.
- GOLDBERG, R. L. (1990). An alternative description of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
- GOLDBERG, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- 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
- GRAEN, G. B., UHL-BIEN, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leadership making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 33-48.
- GREENLEAF, R. K. (1970). *The servant as leader*. Rober K. Greenleaf Center, Newton Centre, MA
- GREENLEAF, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press, New York
- 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
- HALL, D. T., MIRVIS, P. H. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In: HALL, D. T. & ASSOCIATES (Eds.) *The career is dead-long live the career*. Jossey Bass, San Francisco, 15-45.
- HARGROVE, B. K., INMAN, A. G., CRANE, R. L. (2005). Family Interaction Patterns, Career Planning Attitudes, and Vocational Identity of High School Adolescents. *Journal of Career Development*, Vol. 31, No. 4, 263-278.
- HARRIS, L. S. (2005). *An examination of executive leadership effectiveness using constructive developmental theory*. Unpublished master's thesis. University of Georgia, Athens
- HARTER, S. (2002). Authenticity. In: SNYDER, C. R., LOPEZ, S. (Eds.) (2002). *Handbook of positive psychology*. Oxford University Press, Oxford, 382-394.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23, 26-34.

- 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.)
- HEIFETZ, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- HOGAN, R. T., CURPHY, G. J., HOGAN, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- HOGAN, R., HOGAN, J., ROBERTS, W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. *American Psychologist*, 51, 469-477.
- HOLLANDER, E. P. (1992). Leadership, followership, self, and others. *Leadership Quarterly* 3(1), 43-54.
- HOUSE, R. J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G., LARSON, L. L. (Eds.) (1976). *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press, Carbondale
- HOUSE, R. J., JACOBSEN, C. (2001). Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model, and tests. *The Leadership Quarterly*, Volume 12, Issue 1, Spring 2001, 75-112.
- HOUSE, R. J., MITCHELL, R. R. (1974). *Path-goal theory of leadership*. Journal of Contemporary Business, 3, 81-97.
- HOWELL, J. M., AVOLIO, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 78(6), Dec 1993, 891-902.
- HOWELL, J. M., HALL-MERENDA, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol 84(5), Oct 1999, 680-694.
- HU, L., BENTLER, P. M. (1999). Cut-off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- ILIES, R., MORGESON, F. P., NAHRGANG, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- JACKSON, D. N., ASHTON, M. C., TOMES, J. L. (1996). The six-factor model of personality: facets from the Big Five. *Personality and Individual Differences*, 21, 391-402.
- 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. (1989). Towards a taxonomy of personality descriptors. In: BUSS, D. M., CANTOR, N. (Eds.) (1989). *Personality psychology: Recent trends and emerging directions*. 261-271. Springer-Verlag, New York
- 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*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research. Manuscript in preparation.
- JOHN, O. P., SRIVASTAVA, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In: PERVIN, L. A., JOHN, O. P. (Eds.) (1999). *Handbook of personality: Theory and research*. 2nd ed., Guilford, New York

- 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.
- JUHÁSZ ANITA (2012). *A vezetővé válás mérföldkövei. Szakdolgozat*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest
- JUHÁSZ MÁRTA, RÉPÁ CZKI RITA (2012). Projekt-teamek terjedése a magyar szervezeti kultúrákban. *Munkaügyi Szemle*, 2012. I. 56. évf., 19-26.
- 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*. Homewood, Ill.: R. D. Irwin., 195-217.
- KATZ R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- 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*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- KEGAN, R. (1994). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- KEGAN, R., LAHEY, L. (1984). Adult leadership and adult development: A constructivist view. In KELLERMAN, B. (Ed.) (1984). *Leadership: Multidisciplinary Perspectives*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey, 199-229.
- 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
- KERNIS, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14., 1-26.
- KETSKEMÉTY LÁSZLÓ, IZSÓ LAJOS, KÖNYVES TÓTH ELŐD (2011). *Bevezetés az IBM SPSS Statistics programrendszerbe*. Artéria Stúdió, Budapest
- KING, G. A., ROTHSTEIN, M. G. (2010). Resilience and leadership: the self-management of failure. In: ROTHSTEIN, M. G., BURKE, R. J. (Eds.) (2010). *Self-Management and Leadership Development*. Edward Elgar, Cheltenham, UK
- KING, G. A. BROWN, E. G., SMITH, L. K. (2003). *Resilience: Learning from People with Disabilities and the Turning Points in their Lives*. Westport, CT: Praeger.
- KISS ISTVÁN (2009). *Életvezetési kompetencia. Észlelt életvezetési én-hatékonyság mintázat elemzése tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő felsőoktatási hallgatók mintáján. Doktori Disszertáció*. ELTE PPK, Budapest
- KISS ISTVÁN, RÉPÁ CZKI RITA (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 SÁNDOR (2002). *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft., Budapest

- KOHLBERG, L. (1963). *Stages in children's conceptions of physical and social objects*. Unpublished mimeographed monograph, University of Chicago
- KOHLBERG, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In: GOSLIN, D. (Ed.) (1969). *Handbook of socialization: Theory and research*. Rand McNally, New York
- KOHLBERG, L. (1976). Moral stages and moralization: the cognitive-developmental approach. In: BALTES, P. B., SCHAIE, K. W. (Eds.) (1976). *Life-Span Development Psychology: Personality and Socialization*. Academic Press, New York
- KOHLBERG, L. (1986a). Az igazságosságra vonatkozó ítéletek hat szakasza. In: BERNÁTH LÁSZLÓ, SOLYMOSI KATALIN (szerk.) (1997). *Fejlődéslelektani olvasókönyv*. Tertia Kiadó, Budapest
- KOHLBERG, L. (1986b). A current statement on some theoretical issues. In: MODGIL, S., MODGIL, C. (Eds.) (1986). *Lawrence Kohlberg: consensus and controversy*. Falmer Press, Philadelphia, 485-546.
- KOTTER, J. P. (1987). *The leadership factor*. Free Press, New York, NY
- KOTTER, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press, New York, NY
- KOTTER, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do?* Harvard Business Review Book, USA
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. (1993). *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It?* Jossey-Bass, San Francisco, CA
- KOUZES, J. M., POSNER, B. Z. (1993). *Leadership Practices Inventory. A Self-assessment and Analysis*. Jossey-Bass, San Francisco, CA
- KRAUSE, D. G. (1997). *The Way of the Leader*. Nicholas Brealey, London
- KUHNERT, K. W., LEWIS, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive-developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- KUHNERT, K. W. (1994). Transforming leadership: Developing people through delegation. In: BASS, B., AVOLIO, B. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA
- LAHEY, L., SOUVAINE, E., KEGAN, R. GOODMAN, R., FELIX, S. (1988). *A guide to subject-object interview: Its administration and interpretation*. Harvard University, Graduate School of Education, Laboratory of Human Development, Cambridge, Mass
- LENT, R. W., JR., BROWN, S. D., HACKETT, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 79-122.
- LEVINSON, D. J. (1986). A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, Vol 41(1), Jan 1986, 3-13.
- LOEVINGER, J. (1976). *Ego development*. Jossey-Bass, San Francisco
- LORD, R. G., BROWN, D. J., FREIBERG, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader-follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78, 167-203.
- LORD, R. G., 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.
- LOUGHLIN, C., BARLING, J. (2001). Young workers' work values, attitudes, and behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 543-558.

- LUTHANS, F., AVOLIO, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In: CAMERON, K. S., DUTTON, J. E., QUINN, R. E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship*. Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- LUTHANS, F., NORMAN, S., HUGHES, L. (2006). Authentic leadership: A new approach for a new time. In: BURKE, R. J., COOPER, C. L. (Eds.) (2006). *Inspiring leaders*. Routledge, London
- LUTHAR, S. S., CICCETTI, D., BECKER, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M., RICH, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring 2001 Vol. 29 No. 2, 115-134.
- MANN, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- MARCIA, J. E. (1993). The ego identity status approach to ego identity. In: MARCIA, J. E., WATERMAN, A. S., MATTESON, D. R., ARCHER, S. R., ORLOFSKY, J. L. (Eds.) (1993). *Ego identity: A handbook for psychosocial research*. Springer-Verlag, New York
- MASTEN, A. S. (2001). Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238.
- MCCAULEY, C. D., DRATH, W. H., PALUS, C. J., O'CONNOR, P. M. G., BAKER, B. A. (2006). The use of constructive-developmental theory to advance understanding of leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 634-653.
- 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.
- MCCRAE, R. R., JOHN, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- MCCRAE, R. R., TERRACCIANO, A. and 78 members of the Personality Profiles Project (2005). Universal features of personality traits from the observer's perspective: Data from 50 cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 547-561.
- MERRON, K., FISHER, D., TORBERT, W. F. (1987). Meaning making and management action. *Group and Organization Studies*, 12, 274-286.
- MOORE, B. V. (1927). 'The May conference on leadership.' *Personnel Journal*, Vol. 6, 124-128.
- NEVILL, D. D., SUPER, D. E. (1988). Career maturity and commitment to work in university students. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 139-151.
- NORTHOUSE, P. G. (2007). *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publication, London
- OLDHAM, G. R. (1988). Effects of changes in workspace partitions and spatial density on employee reactions. A quasi-experiment. *A Journal of Applied Psychology*, 73, 252-258.
- OLDHAM, G. R., CUMMINGS, A. (1996). Employee Creativity. Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.
- PARRY, K. W., BRYMAN, A. (2006). Leadership in Organizations. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., LAWRENCE, T. B., NORD W. R. (Eds.) (2006). *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, 2006. 446-469. SAGE, CA
- PEREDI ÁGNES (2009). *Túlélési kézikönyv. Nem csak a lapátra tett nemzedéknek*. Zagora 2000 Kft., Budapest

- 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.)
- PFEFFER, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in Organizational Behaviour*, 3., 1-52.
- PIAGET, J. (1932). *The moral judgement of the child*. Kegan Paul, London
- PIAGET, J. (1954). *The construction of reality in a child*. Basic Books, New York
- PIAGET, J. (2007). *The child's conception of the world*. Rowman & Littlefield Publishers, USA
- POSNER, B. Z., KOUZES, J. M. (2000). *Psychometric properties of the Leadership Practices Inventory*. Retrieved May 19, 2009, http://media.wiley.com/assets/463/73/lc_jb_psychometric_properti.pdf (Letöltve: 2013. szeptember 29.)
- PRYOR, R. G. L., BRIGHT, J. E. H. (2007). Applying Chaos Theory to Careers: Attraction and attractors. *Journal of Vocational Behavior*. Volume 71, Issue 3, December 2007, 375-400.
- RAMMSTEDT, B., JOHN, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41 (2007), 203-212.
- REE, M. J., CARETTA, T. R. (1998). General cognitive ability and occupational performance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 159-184.
- RICHARDSON, G. (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58, 307-321.
- ROBBINS, A., WILNER, A. (2001). *Quarterlife crisis: The unique challenges of life in your twenties*. Jeremy P. Tarcher/Putnam, New York
- ROBERTS, B. W., MOFITT, T. E. (2003). Work Experiences and Personality Development in Young Adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, Vol. 84, No. 3, 582-593.
- ROOKE, D. TORBERT, W. R. (2005). *Seven Transformations of Leadership*. Harvard Business Review, 2005. April
- ROUSE, M. (2005). *Digital divide*. <http://whatis.techtarget.com/definition/digital-divide> (Letöltve: 2014. május 22.)
- RÓZSA S. (2006). A többváltozós statisztikai eljárások a pszichometriában. In: RÓZSA S., NAGYBÁNYAI NAGY O., OLÁH A. (szerk.) (2006). *A pszichológiai mérés alapjai. Elmélet, módszer és gyakorlati alkalmazás*. Elektronikus tankönyv
- RÓZSA ÉS MTSAI. (előkészületben). A Big Five Inventory hazai alkalmazása során szerzett tapasztalatok.
- RUDAS JÁNOS (2007). *Delphi örökösei*. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest
- RUSSEL, R. F., STONE, A. G. (2002). A review of servant leadership attribute: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- RUTTER, M. (1985). Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 147, 598-611.
- RUTTER, M. (1990). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In: ROLF, J., MASTEN, A. S., CICHETTI, D., NEUCHTERLEIN, K. H., WEINTRAUB, S. (Eds.) (1990). *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 181-214.
- RYBOWIAK, V., GARST, H., FRESE, M, BATINIC, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): reliability, validity, and different language equivalence. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.

- SAJTOS LÁSZLÓ, MITEV ARIEL (2007). *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Aliena Kiadó, Budapest
- SCHREIBER, J. B., STAGE, F. K., KING, J., NORA, A., BARLOW, E. A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337.
- SCHWEIZER, K. (2011). On the changing role of Cronbach's α in the evaluation of the quality of a measure. *European Journal of Psychological Assessment*. 27(3), 143-144.
- SEIDMAN, I. (2003). *Az interjú mint kvalitatív kutatási módszer*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- SELYE JÁNOS (1976). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- SELYE JÁNOS (1978). *Életünk és a stressz*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- SHAMIR, B., EILAM, G. (2005). 'What's your story?' A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- SILVERTHORNE, C. (2001). Leadership effectiveness and personality: a cross cultural evaluation. *Personality and Individual Differences*, 30 (2001), 303-309.
- SKORIKOV, V., VONDRACEK, F. W. (1998). Vocational Identity Development: Its Relationship to Other Identity Domains and to Overall Identity Development. *Journal of Career Assessment*, January 1998, vol. 6, no. 1., 13-35.
- SMIRCICH, L., MORGAN, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, No. 3., 257-273.
- SMITH, S. (1980). *Ego development and the problem of power and agreement in organizations*. Dissertation Abstracts International, 41, 05B. (UMI No. 8023872)
- SNOW, C. P. (1959). *The Two Cultures and the Scientific Revolution. The 1959 Rede Lecture*. Cambridge Press University, Cambridge
- SOKOL, J. T. (2009). Identity Development Throughout the Lifetime: An Examination of Eriksonian Theory. *Graduate Journal of Counseling Psychology*. Vol. 1: Iss. 2, Article 14.
- SOTO, C. J, JOHN, O. P. (2009). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement, and discriminant validity. *Journal of Research in Personality*, 43. (2009) 84-90.
- SONNENFELD, J., WARD, A. (2008). How great leaders rebound after career disasters? *Organizational Dynamics*, 37(1), 1-20.
- SPEARS, L. C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant Leadership. In: SPEARS, L. C. (Ed.) (1998). *Insight on the leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-leadership*. John Wiley and Sons, New York, 1-12.
- SPILLET, M. (1995). *Women student leaders' constructions of leadership: A developmental perspective*. Dissertation Abstracts International, 56, 06A (UMI No. 9534635)
- STODGILL, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*. 47, 1-14.
- STODGILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press, New York
- STRANG, S. E., KUHNERT, K. W. (2009). Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance. *The Leadership Quarterly*, 20 (2009) 421-433.
- STURGES, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, Vol 18, Issue 2., 118-134.

- SUPER D. E. (1984). Önmegvalósítás munkában és szabadidőben. In: RITOÓK PÁLNÉ, GILLEMONTNÉ TÓTH MÁRIA (szerk.) (1994). *Pályalélektan szöveggyűjtemény*. Nemzeti Tankönyvkiadó
- SZÉKELY MÁRIA, BARNA ILDIKÓ (2002). *Túlélőkészlet az SPSS-hez*. Typotex, Budapest
- SZÉKELY VINCE (2013). A vezetői gondolkodásmód fejlesztése. In: Faragó Klára (szerk.) (2013). *Szervezet és pszichológia. Új irányzatok az ezredfordulón*. I. kötet. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- SZOKOLSZKY ÁGNES (2004). *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris Kiadó, Budapest
- TABACHNIK, B. G., FIDELL, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. (4th ed.) Allyn & Bacon, Boston
- TAGGAR, S., HACKETT, R., SAHA, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, 52 (4), 899-926.
- TARI ANNAMÁRIA (2010). *Y generáció*. Jaffa Kiadó, Budapest
- TARNAS, R. (1995). *A nyugati gondolkodás stációi*. AduPrint, Budapest
- TORBERT, W. R. (1987). *Managing the corporate dream: Restructuring for long-term success*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- TORBERT, B. (2004). *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*. Berrett-Kohler, San Francisco
- TREVINO, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- TUNG, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- YUKL, G. (1989). Managerial Leadership. A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15, 251-289.
- YUKL, G. (2002). *Leadership in organizations*. (5th ed.) Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
- VAN KNIPPENBERG, D., VAN KNIPPENBERG, B., DE CREMER, D., HOGG, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- VAN VELSOR, E. DRATH, W. H. (2005). A lifelong developmental perspective on leader development. In: MCCAULEY, C. D., VAN VELSOR, E. (2005). (Eds.) *The center for creative leadership handbook of leadership development*. Jossey-Bass, San Francisco
- VELASQUEZ, M. G. (1992). *Business Ethics: Concepts and cases*. (3rd ed.) Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- VIGOTSZKI, L. SZ. (1971). *Gondolkodás és beszéd*. Akadémia Kiadó, Budapest
- VIKÁR GYÖRGY (1999). *Az ifjúkor válságai*. Animula, Budapest
- WALLACE, P. (2004). *The internet in the workplace: How new technology is transforming work*. Cambridge University Press, New York
- WALUMBWA, F. O., AVOLIO, B. J., GARDNER, W. L., WERNING, T. S., PETERSON, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publication, London
- WARE, J. (2005). *The changing nature of work: Basics*. The future of work blog. <http://www.thefutureofwork.net/blog/archives/000317.html> (letöltve: 2013. szeptember 29.)

- WATERMAN, A. S. (1982). Identity Development From Adolescence to Adulthood: An Extension of Theory and a Review of Research. *Developmental Psychology*, 1982, Vol. 18, No. 3, 341-358.
- WEBER, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Free Press, New York
- WOLFRAM, H-J., MOHR, G. (2009). Transformational Leadership, Team Goal Fulfillment, and Follower Work Satisfaction: The Moderating Effects of Deep-Level Similarity in Leadership Dyads. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2009, Volume 15, Number 3, 260-274.
- ZALEZNIK, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, March-April, 126-135.
- ZEMKE R., RAINES C., FILIPCZIK, A. (2000). *Generations at Work, Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM Books, New York

TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA: AZ Y GENERÁCIÓ TIPIKUS JELLEMZŐI	18
2. ÁBRA: A SZOLGÁLÓ VEZETÉS MODELLE (RUSSEL ÉS STONE, 2002)	47
3. ÁBRA: A REZILIENCIA ÖNSZABÁLYOZÁSI MODELLE (KING ÉS ROTHSTEIN, 2010)	48
4. ÁBRA: A KUTATÁS MENETE	81
5. ÁBRA: A TÁRSAS KOMPLEXITÁSI SZINTŰ SZEMÉLYEK TIPIKUS FOGALMAI, MEGNYILVÁNULÁSAI	91
6. ÁBRA: AZ INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTŰ SZEMÉLYEK TIPIKUS FOGALMAI, MEGNYILVÁNULÁSAI	92
7. ÁBRA: AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTŰ SZEMÉLYEK TIPIKUS FOGALMAI, MEGNYILVÁNULÁSAI	92
8. ÁBRA: A MINTA (N=438) ÉLETKORI ELOSZLÁSA	95
9. ÁBRA: A MINTA (N=438) NEMI ELOSZLÁSA	96
10. ÁBRA: A MINTA (N=438) ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINTI ELOSZLÁSA	96
11. ÁBRA: A MINTA (N=438) MUNKATAPASZTALAT SZERINT ELOSZLÁSA	97
12. ÁBRA: A MINTA (N=438) ELOSZLÁSA A MUNKAHELY TÍPUSA SZERINT	97
13. ÁBRA: A MINTA (N=114) ELOSZLÁSA VEZETŐI TAPASZTALAT SZERINT	98
14. ÁBRA: A MINTA (N=438) ELOSZLÁSA A JELENLEG BETÖLTÖTT VEZETŐI POZÍCIÓ SZERINT	98
15. ÁBRA: A MINTA (N=83) BEOSZTOTTAK SZÁMA SZERINTI ELOSZLÁSA	99
16. ÁBRA: A MINTA (N=353) ÉLETKORI KATEGÓRIÁK SZERINTI ELOSZLÁSA	109
17. ÁBRA: A MINTA (N=353) NEMI ELOSZLÁSA	109
18. ÁBRA: A MINTA (N=353) ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINTI ELOSZLÁSA	110
19. ÁBRA: A MINTA (N=353) MUNKATAPASZTALAT SZERINT ELOSZLÁSA	110
20. ÁBRA: A MINTA (N=353) ELOSZLÁSA A MUNKAHELY TÍPUSA SZERINT	111
21. ÁBRA: A MINTA (N=353) ELOSZLÁSA VEZETŐI TAPASZTALAT SZERINT	111
22. ÁBRA: A MINTA (N=353) POZÍCIÓ SZERINTI ELOSZLÁSA	112
23. ÁBRA: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ FAKTORSTRUKTÚRÁJA	119
24. ÁBRA: AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV VÉGSŐ FAKTORSTRUKTÚRÁJA	123
25. ÁBRA: A KORCSOPORT FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	125
26. ÁBRA: A NEM FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	126
27. ÁBRA: AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	126
28. ÁBRA: A MUNKATAPASZTALAT FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	127
29. ÁBRA: A MUNKAHELY TÍPUSA FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	127
30. ÁBRA: A VEZETŐI TAPASZTALAT FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	128
31. ÁBRA: A JELENLEGI POZÍCIÓ FÜGGVÉNYÉBEN FELTÁRT SZIGNIFIKÁNS KÜLÖNBSEGEK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN	128
32. ÁBRA: A VÁLTOZÓK KAPCSOLATA	129
33. ÁBRA: A FELADATORIENTÁCIÓ VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA	131
34. ÁBRA: AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA	132
35. ÁBRA: A KAPCSOLATORIENTÁCIÓ VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA	132
36. ÁBRA: AZ INNOVÁCIÓ VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA	133
37. ÁBRA: A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA	134
38. ÁBRA: A HITELESSÉG VÁLTOZÓ ALAKULÁSÁNAK MAGYARÁZATA	134
39. ÁBRA: AZ ELKÜLÖNÍTETT KLASZTEREK MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁKON ELÉRT ÉRTÉKEI	136
40. ÁBRA: A KLASZTERKÖZÉPPONTOK SZTENDERDIZÁLT ÉRTÉKEI	136
41. ÁBRA: KLASZTEREK KÜLÖNBSEGEI A VIZSGÁLT SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK MENTÉN	137
42. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG AZ EXTRAVERZIÓ SKÁLÁN	138
43. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A BARÁTSÁGOSSÁG SKÁLÁN	138
44. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A LELKIISMERETESSÉG SKÁLÁN	139
45. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A NEUROTICITÁS SKÁLÁN	139
46. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A NYITOTSÁG A TAPASZTALATOKRA SKÁLÁN	140
47. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEGEK A VIZSGÁLT SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK MENTÉN	140
48. ÁBRA: KLASZTEREK KÜLÖNBSEGEI A VIZSGÁLT IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓK MENTÉN	141
49. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A FELADATORIENTÁCIÓ SKÁLÁN	141
50. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS SKÁLÁN	142
51. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A KAPCSOLATORIENTÁCIÓ SKÁLÁN	142
52. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG AZ INNOVÁCIÓ SKÁLÁN	143
53. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS SKÁLÁN	143
54. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEG A HITELESSÉG SKÁLÁN	144

55. ÁBRA: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBBSÉGEK A VIZSGÁLT IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓK MENTÉN	144
56. ÁBRA: A VÁLTOZÓK KLASZTEREKRE JELLEMZŐ SZTENDERDIZÁLT ÉRTÉKEI	145

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT: A SZUBJEKTUM ÉS AZ OBJEKTUM ÖSSZEFÜGGÉSEI A KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSELMÉLET SZERINT	24
2. TÁBLÁZAT: KEGAN SZAKASZAINAK ÖSSZEFOGLALÁSA (KEGAN, 1982; DRAGO-SEVERSON, 2009)	30
3. TÁBLÁZAT: A TRANZAKCIONÁLIS ÉS A TRANSZFORMÁLÓ VEZETÉSI STÍLUS ÖSSZEHAONLÍTÁSA (BASS, 1990A NYOMÁN)	39
4. TÁBLÁZAT: AZ ÚJ TÍPUSÚ VEZETÉSI KONCEPCIÓ STATIKUS ELMÉLETEI	50
5. TÁBLÁZAT: A KONSTRUKTÍV FEJLŐDÉSELMÉLETI ALAPÚ VEZETÉSI MODELLEK ÁLTAL MEGFOGALMAZOTT FEJLŐDÉSI SZINTEK LÉNYEGÉNEK ÖSSZEHAONLÍTÁSA	66
6. TÁBLÁZAT: KORRELÁCIÓ A BIG FIVE SZEMÉLYISÉGVONÁSOK, ILLETVE A VEZETŐVÉ VÁLÁS ÉS A VEZETŐI HATÉKONYSÁG KÖZÖTT (JUDGE ÉS MTSAI, 2002)	71
7. TÁBLÁZAT: A KVALITATÍV VIZSGÁLATI FÁZISBAN RÉSZT VETT VIZSGÁLATI SZEMÉLYEK CSOPORTJAI.....	82
8. TÁBLÁZAT: A SZUBJEKTÍV-OBJEKTÍV INTERJÚ MENETE (BERGER, 2010)	85
9. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTEK MEGBÍZHATÓSÁGA	88
10. TÁBLÁZAT: AZ ELŐVIZSGÁLAT EREDMÉNYEI AZ INTERJÚS VIZSGÁLATBA BEVONT SZEMÉLYEK MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI SZINTJÉRE VONATKOZÓAN.....	90
11. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS INTERJÚANYAGOK ALAPJÁN BEAZONOSÍTOTT DIMENZIÓI, SZINTENKÉNT PÉLDÁVAL ILLUSZTRÁLVA.....	94
12. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁINAK MEGBÍZHATÓSÁGI ÉRTÉKEI.....	101
13. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁINAK THETA MUTATÓI	101
14. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV FELTÁRÓ FAKTORANALÍZISÉNEK EREDMÉNYE	101
15. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV TÁRSAS KOMPLEXITÁS SKÁLA ITEMEL	102
16. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV TÁRSAS KOMPLEXITÁS SKÁLA PONTHATÁRAI	102
17. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLA ITEMEL	103
18. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLA PONTHATÁRAI	103
19. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLA ITEMEL	104
20. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLA PONTHATÁRAI	104
21. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁN ELÉRT ÉRTÉKEK ÉLETKORI CSOPORTOK SZERINT	106
22. TÁBLÁZAT: A MINTA (N=353) ÉLETKORI ELOSZLÁSA	108
23. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV RELIABILITÁS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI	117
24. TÁBLÁZAT: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV FELTÁRÓ ÉS MEGERŐSÍTŐ FAKTORANALÍZISÉNEK EREDMÉNYE	118
25. TÁBLÁZAT: A BIG FIVE INVENTORY RELIABILITÁS VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI	120
26. TÁBLÁZAT: AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV FELTÁRÓ ÉS MEGERŐSÍTŐ FAKTORANALÍZISÉNEK EREDMÉNYE	122
27. TÁBLÁZAT: A REGRESSZIOELEMZÉS EREDMÉNYÉNEK ÖSSZEFOGLALÁSA	130
28. TÁBLÁZAT: KLASZTEREK A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI ALAPJÁN.....	135
29. TÁBLÁZAT: A VARIANCIAANALÍZIS EREDMÉNYE A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁIRA A KLASZTEREK MENTÉN	137
30. TÁBLÁZAT: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBBSÉGEK A VIZSGÁLT VÁLTOZÓK MENTÉN.....	145
31. TÁBLÁZAT: A TÁRSAS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓ EGYÜTTJÁRÁSAI A SZEMÉLYISÉJELLEMZŐKKEL	150
32. TÁBLÁZAT: AZ INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓ EGYÜTTJÁRÁSAI A SZEMÉLYISÉJELLEMZŐKKEL	151
33. TÁBLÁZAT: AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓ EGYÜTTJÁRÁSAI A SZEMÉLYISÉJELLEMZŐKKEL	151
34. TÁBLÁZAT: A TÁRSAS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓ EGYÜTTJÁRÁSAI A VEZETÉSI JELLEMZŐKKEL.....	152
35. TÁBLÁZAT: AZ INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓ EGYÜTTJÁRÁSAI A VEZETÉSI JELLEMZŐKKEL	152
36. TÁBLÁZAT: AZ INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS VÁLTOZÓ EGYÜTTJÁRÁSAI A VEZETÉSI JELLEMZŐKKEL	153

MELLÉKLETEK

1. SZ. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁSI KÉRDŐÍV ELSŐ VERZIÓJÁNAK ITEMEI KÓDOKKAL

Társas komplexitás szint itemei	Az item kódja	Individuális komplexitás szint itemei	Az item kódja	Individualitás fölötti komplexitás szint itemei	Az item kódja
<i>Dimenzió, téma: mások bevonása a cselekvésbe; mások véleményének figyelembe vétele cselekvés során</i>					
Ha úgy érzem, cselekedni kell, szeretem, ha valaki más találja ki, hogyan kivitelezünk egy feladatot.	MKT01	Ha úgy érzem, cselekedni kell, kezembe veszem az irányítást.	MKI01	Ha úgy érzem, cselekedni kell, az embereimet felhatalmazva fogok hozzá a feladatnak.	MKIF01
Szívesen csatlakozom mások jó ötleteihez a problémák megoldása során.	MKT02	A saját ötleteim alapján szeretem megoldani a problémákat.	MKI02	Azt szeretem, ha a többiekkel együtt találjuk meg a lehető legjobb ötleteket a problémák megoldására.	MKIF02
Ha van egy ötletem, megosztom másokkal, bízva abban, hogy valaki kézbe veszi a folyamat menedzselését.	MKT03	Ha van egy ötletem, kézbe veszem a folyamat menedzselését.	MKI03	Ha van egy ötletem, a többieket bevonva kézbe veszem a folyamat menedzselését.	MKIF03
Aggódok amiatt, kritikus helyzetben lesz-e valaki, akivel egyeztethetek.	MKT04	Tudom, hogy kritikus helyzetben csak magamra számíthatok.	MKI04	Tudom, hogy kritikus helyzetben lesz valaki, akivel egyeztethetek.	MKIF04
A sok jó ötlet közül azt támogatom, amit a többség akar.	MKT05	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amivel én magam is egyet tudok érteni.	MKI05	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amivel a csapat egésze egyet ért.	MKIF05
<i>Dimenzió, téma: kontrollhely; felelősségvállalás</i>					
Problémamegoldás során inkább követem és elfogadom a többiek véleményét.	MKT06	Problémamegoldás során mások véleményével kritikus vagyok.	MKI06	Problémamegoldás során szorgalmazom, hogy mindenki ossza meg véleményét a megoldás megtalálása érdekében.	MKIF06
Mások véleményét feltétel nélkül elfogadom.	MKT07	Mások véleményét kritikusan fogadom, átgondolom.	MKI07	Mások véleményét elfogadom és továbbgondolom.	MKIF07
Mielőtt döntést hozok, kikérem mások véleményét, és az	MKT08	Mielőtt döntést hozok, esetleg meghallgatom mások véleményét is, de nem mindig veszem	MKI08	Mielőtt döntést hozok, csak a témában kompetens emberek véleményét veszem	MKIF08

alapján döntök.		figyelembe.		figyelembe.	
Másoknak mindig jobb ötletei vannak, mint nekem.	MKT09	Bárkinek lehetnek jó ötletei, de általában az enyéme a legjobbak.	MKI09	Mások jó ötleteit összefésülöm a saját ötleteimmel.	MKIF09
A külső megerősítés nekem ahhoz kell, hogy tudjam, megfelelően cselekszem-e.	MKT10	A külső megerősítés nekem nem kell ahhoz, hogy tudjam, megfelelően cselekszem-e.	MKI10	A külső megerősítésre nyitott vagyok, ez alapján alakítom cselekedeteimet.	MKIF10
A kritikus visszajelzés aggodalommal tölt el.	MKT11	A kritikus visszajelzés leperreg rólam.	MKI11	Nyitott vagyok a kritikus visszajelzésekre.	MKIF11
Kudarccs esetén mások visszajelzéseire hagyatkozom a hiba feltárása érdekében.	MKT12	Kudarccs esetén magam szeretem átgondolni, mi lehetett a hiba.	MKI12	Kudarccs esetén a tanulságokat csapatszinten vonjuk le.	MKIF12
Ha valaki ellentmond nekem, inkább módosítom a véleményemet, és alkalmazkodom hozzá.	MKT13	Ha valaki ellentmond nekem, megfontolom, amit mond, de csak akkor veszem figyelembe, ha magam is el tudom fogadni.	MKI13	Ha valaki ellentmond nekem, elgondolkodom, mert lehet, hogy ugyanarról beszélünk, csak máshogy fogalmazzuk meg.	MKIF13
Mások véleményének meghallgatása nagyban segít abban, hogy kialakítsam saját álláspontomat.	MKT14	Mások véleménye csak akkor hat rám, ha alapos átgondolás után is tudok azzal azonosulni.	MKI14	Mások véleményének meghallgatásával könnyebben közös nevezőre jutunk.	MKIF14
Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, szerintem a legfontosabb, hogy meglegyen a felelős személy.	MKT15	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, akkor magam veszem kézbe az ügyet.	MKI15	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, összehívom a csapatot és segítséget kérek a hiba feltárásához.	MKIF15
<i>Dimenzió, téma: alkalmazkodás; elvárásoknak való megfelelés</i>					
Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kényelmetlenül érzem magam, és igyekszem hozzájuk alkalmazkodni.	MKT16	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kritikusan fogadom álláspontjukat.	MKI16	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, elfogadom, és továbblépek.	MKIF16
Próbálok megfelelni mások elvárásainak.	MKT17	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.	MKI17	A közösen megfogalmazott és elfogadott elvárásoknak	MKIF17

				kell, hogy megfeleljünk.	
Elsősorban a (munkahelyi, baráti) közösség normáihoz kell, hogy igazodjak.	MKT18	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.	MKI18	Elsősorban a közösen megfogalmazott és elfogadott normákhoz kell, hogy igazodjunk.	MKIF18
Számomra a (munkahelyi, baráti) közösséghez alkalmazkodás azért fontos, mert olyan elveket kapok, amiket egy az egyben el tudok fogadni.	MKT19	Számomra nem prioritás a (munkahelyi, baráti) közösségekhez alkalmazkodni, jól boldogulok önállóan is.	MKI19	Számomra a legfontosabb, hogy olyan elvek megfogalmazására ösztönözzem a társaságot, amelyekhez mindannyian tudunk alkalmazkodni.	MKIF19
Jellemzően alkalmazkodni szoktam azokhoz a (munkahelyi, baráti) közösségekhez, amelyeknek része vagyok.	MKT20	A (munkahelyi, baráti) közösségek által vallott elveket mindig felülvizsgálom, és csak akkor alkalmazkodom hozzájuk, ha azok számomra ténylegesen elfogadhatóak.	MKI20	Egy (munkahelyi, baráti) közösség tagjaként mindig arra ösztönözöm a tagokat, hogy közösen fogalmazzuk meg a mindenki számára elfogadható elveket.	MKIF20
Bárkinek a szempontjaihoz könnyedén alkalmazkodom.	MKT21	Leginkább a saját szempontjaimhoz igazodom, ebben nehezen kötök kompromisszumot.	MKI21	Több különböző nézőpont esetén mindig megtalálom azokban a közöset, amit mindannyian el tudunk fogadni.	MKIF21
Egyet nem értés esetén inkább én alkalmazkodom a partnerhez.	MKT22	Egyet nem értés esetén a saját nézőpontomhoz ragaszkodom.	MKI22	Egyet nem értés esetén elfogadom, hogy másként gondolkodunk.	MKIF22
Több különböző nézőpont esetén a mérvadó ember véleményéhez igazodom.	MKT23	Több különböző nézőpont esetén csak a sajátomra figyelek.	MKI23	Több különböző nézőpont esetén képes vagyok egyszerre akár több nézőpontot is figyelembe venni.	MKIF23
Bizonytalan helyzetben elvárom, hogy valaki meghatározza azokat az irányelveket, amiket én is követhetek.	MKT24	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.	MKI24	Bizonytalan helyzetben aktívan keresem a lehetséges irányelveket.	MKIF24
Mások véleményét - még akkor is, ha ellentmond az enyémnek - könnyen el tudom fogadni.	MKT25	Mások véleménye számomra nem meghatározó: meghallgatom őket, és ha elfogadhatónak tartom, amit mondanak, figyelembe veszem.	MKI25	A különböző nézeteket el tudom fogadni, és megtalálom bennük a közös pontokat.	MKIF25

Döntési helyzetben soha nem választanék olyan opciót, amivel a számomra fontos emberek nem értenek egyet.	MKT26	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.	MKI26	Döntési helyzetben az egymásnak ellentmondó véleményekből próbálom integrálni a közöset, de a saját meggyőződésem szerint döntök.	MKIF26
Jó vezetőként a csapatom véleményére hagyatkozva menedzselném a folyamatokat.	MKT27	Jó vezetőként saját elgondolásaim mentén irányítanám a csapatomat.	MKI27	Jó vezetőként karmester módjára hangolnám össze és inspirálnám a csapatomat.	MKIF27
A feladatok megvalósítása során saját ötleteimet háttérbe helyezem.	MKT28	A feladatok kivitelezése során saját ötleteimet szeretem követni és megvalósítani.	MKI28	A feladatok megvalósítása során a saját ötletem beépül a többiekébe.	MKIF28
<i>Dimenzió, téma: fejlődés; fejlesztés</i>					
Akkor tanulok, ha mások javasolják.	MKT29	Akkor tanulok, ha úgy érzem, szükség van arra, hogy fejlődjek.	MKI29	Tanulok, hogy a látókörömet folyamatosan tágítsam.	MKIF29
Azokat a feladatokat szeretem, amikben másokat tudok segíteni.	MKT30	Azokat a feladatokat szeretem, amik által fejlődni tudok.	MKI30	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődök.	MKIF30
Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítssek.	MKT31	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.	MKI31	Számomra az a fontos, hogy saját magam fejlesztésével másokat is fejlődésre inspiráljak.	MKIF31
Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.	MKT32	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azáltal fejlődni tudok.	MKI32	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha a beszélgetés révén ők is, és én is tudunk fejlődni.	MKIF32
<i>Dimenzió, téma: érzelmek kezelése</i>					
Csak azokat az érzelmeimet vállalom fel, amelyekről tudom, hogy mások elfogadják.	MKT33	Mások miatt nem rejttem el az érzéseimet.	MKI33	Az érzelmeimet felvállalom.	MKIF33
Ha dühös vagyok is, nem mutatom ki.	MKT34	Ha dühös vagyok, kifejezem.	MKI34	Nem keveredem olyan helyzetbe, hogy feldühítsenek.	MKIF34
Elrejttem a dühömet, nehogy megbántsak másokat.	MKT35	Dühömben akaratlanul is olyat mondok, amivel megbántok másokat.	MKI35	Általában megfontolt vagyok annyira, hogy dühből nem bántok meg másokat.	MKIF35

Konfliktushelyzetben nem merem kimutatni az érzelmeimet.	MKT36	Konfliktushelyzetben sem akarom elrejtetni az érzelmeimet.	MKI36	Konfliktushelyzetben az érzelmeknek helye van.	MKIF36
Kínosnak érzem, hogy mások előtt nyíltan felvállaljam az érzéseimet.	MKT37	Az őszinte érzéseimet nem akarom elrejtetni.	MKI37	Számomra természetes, hogy mások előtt őszintén felvállaljam az érzéseimet.	MKIF37
<i>Dimenzió, téma: hit; életfilozófia</i>					
El-elbizonytalanodom, mik a helyes elvek.	MKT38	Szilárdan hiszek egy elv- és értékrendszerben.	MKI38	Hiszem, hogy az egymásnak látszólag ellentmondó elvek is működhetnek együtt.	MKIF38
A meggyőződés az, hogy követnem kell azt a célt, amit a fontos emberek kijelölnek számomra.	MKT39	A meggyőződés az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.	MKI39	A meggyőződés az, hogy azt a célt kell követnünk, amit közösen tűzünk ki a magunk számára.	MKIF39
A legfontosabb, hogy amit teszek, azt mások is helyeseljék.	MKT40	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradhassak saját elveimhez.	MKI40	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.	MKIF40
<i>Dimenzió, téma: együttműködés; csapatmunka</i>					
Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	MKT41	Leginkább egyedül szeretek dolgozni.	MKI41	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.	MKIF41
Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha maradéktalanul megcsinálom azt, amit mondanak.	MKT42	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha önállóan dolgozhatok.	MKI42	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha együtt haladunk a közösen kitűzött célok felé.	MKIF42
Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.	MKT43	Az igazi siker számomra az, amit én magam érek el.	MKI43	Az igazi siker számomra az, amit a csapattal együtt érek el.	MKIF43
Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.	MKT44	Csapatmunka során is törekszem arra, hogy lépést tartsak a magam számára meghatározott tempóval.	MKI44	Szerintem fontos, hogy a csapatmunka során mindenki fejlődni tudjon saját erősségeinek és gyengeségeinek megfelelően.	MKIF44
Mindig segítek annak, aki fejleszteni akarja	MKT45	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.	MKI45	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.	MKIF45

önmagát.					
<i>Dimenzió, téma: változáshoz való viszony</i>					
Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.	MKT46	Nem keresem a változás lehetőségét, de alkalmazkodom, ha kell.	MKI46	A változás a lételemem.	MKIF46
A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	MKT47	A változást elfogadom, mert enélkül nincs fejlődés.	MKI47	A változást serkentem, mert ettől lesz jobb az életünk.	MKIF47
Az új helyzeteket elkerülöm.	MKT48	Az új helyzetekhez gyorsan alkalmazkodom.	MKI48	Mindig keresem az új helyzetekben rejlő kihívást.	MKIF48
A változás bizonytalan.	MKT49	A változásra szükség van.	MKI49	A változás izgalmas.	MKIF49
Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.	MKT50	A változás szükséges az előrébbjutáshoz.	MKI50	A változással folyamatosan jobbra tudom tenni a dolgokat, folyamatokat.	MKIF50
Nem szeretem, ha körülöttem folyton "mozgásban" vannak a dolgok.	MKT51	Arra törekszem, hogy a folyamatos változásban is megteremtsem magam körül az állandóságot.	MKI51	Szeretem, ha körülöttem folyton "mozgásban" vannak a dolgok.	MKIF51
Az örökös változás számomra nagyon fárasztó.	MKT52	Szerintem természetes, hogy az ember élete csupa változás.	MKI52	A változatosság hiánya számomra fontos dolgoktól, kapcsolatoktól fosztana meg engem.	MKIF52
<i>Dimenzió, téma: változtatás; innováció</i>					
Azt gondolom, minek változtatni azon, ami működik.	MKT53	Résen vagyok, hogy észleljem a változást szükségessé tevő jeleket.	MKI53	A jól működő dolgokat is időről időre felülvizsgálom, mert olyan folyamat nincs, amit ne lehetne még jobbra tenni.	MKIF53
Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.	MKT54	A változást - ha már jön -, aktívan menedzselni kell.	MKI54	Az olyan típusú embereknek, mint én, fontos, hogy mindig új dolgokkal próbálkozzanak.	MKIF54
Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.	MKT55	A fejlődés érdekében akarok megküzdeni a kihívásokkal.	MKI55	Engem inspirál a kihívást jelentő lehetőségek folyamatos keresése.	MKIF55
Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.	MKT56	Új helyzet vagy rutinos helyzet: nekem egyre megy.	MKI56	Ha választhatok, inkább az új helyzet, mint a rutinos.	MKIF56
Akkor változtatok egy bevált cselekvési	MKT57	Akkor változtatok egy bevált cselekvési módon, ha úgy ítélem meg, hogy	MKI57	Előre látom, mikor lesz szükséges változtatni egy bevált cselekvési módon.	MKIF57

módon, ha valaki jelzi, hogy időszerű lenne.		szükséges.			
A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.	MKT58	Bizonyos időközönként úgy érzem, szükséges, hogy változzak és változtassak.	MKI58	Lehangolt leszek, ha nem érzem a folyamatos fejlődést magam körül.	MKIF58
A kihívást jelentő feladatoknak igyekszem hátat fordítani.	MKT59	Mindig jönnek új feladatok, ezek révén kellően érdekessé válnak a napok.	MKI59	Mindig keresem az új lehetőségeket ígérő feladatokat.	MKIF59
Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	MKT60	Nem ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	MKI60	Időről időre felülvizsgálom a bejáratott rutinokat.	MKIF60
<i>Dimenzió, téma: hitelesség; ön maga felvállalása</i>					
Inkább nem mondok véleményt, ki tudja, mások mit gondolnának rólam.	MKT61	Felvállalom a véleményemet.	MKI61	A véleményemet vállalom, és mindenki mást is arra ösztönzők, mondja el, mit gondol.	MKIF61
Inkább magamban tartom a véleményemet, nehogy elítéljenek miatta.	MKT62	Többször is átgondolom, kivel osszam meg, amit gondolok.	MKI62	Képes vagyok a megfelelő formába csomagolva elmondani azt, amit gondolok.	MKIF62
Akkor is meggyőződhetők vagyok, ha tudom, hogy igazam van.	MKT63	Amikor tudom, hogy igazam van, senki nem tántoríthat el.	MKI63	Az ember soha nem tudhatja, mikor van igaza.	MKIF63
Rosszul érzem magam, ha a véleményem nem egyezik a többiekével.	MKT64	A véleményemet büszkén vállalom akkor is, ha ellentmond másokénak.	MKI64	Hiszem, hogy van közös metszet az egymásnak látszólag ellentmondó vélemények között is.	MKIF64

IDENTITÁS ALAKULÁSA KÉRDŐÍV



Kedves Részrtvevő!

Az alábbi kérdőívhez kapcsolódó kutatás célja a szakmai és a vezetői identitás alakulásának feltárása. A kérdőív tételei arra kérdeznak rá, hogyan gondolkodik önmagával, illetve az Ön körül lévő világgal kapcsolatban. A kérdések megválaszolásakor elsősorban munkahelyi, iskolai szituációkra gondoljon!

Az általános jellemzőkre vonatkozó kérdések után egymondatos állításokat talál majd, melyeket ötfokú skála segítségével tud értékelni. Az egymondatos állításokat követően tulajdonságokat olvashat, ezekről kérjük, szintén egy ötfokú skála segítségével döntse el, mennyire jellemzők Önre.

A kérdőív összesen 305 állítást/tulajdonságot tartalmaz, melynek kitöltéséhez kb. 30 percre lesz szüksége.

A kérdőív eredményéről kérhet személyes visszajelzést, kérjük, ez esetben mindenképpen adja meg nevét, e-mailcímét.

Köszönjük, hogy részt vesz a kérdőív kitöltésében!

Répáczki Rita

egyetemi tanársegéd

BME Team Interakció Kutatócsoport

repaczkirita@erg.bme.hu

Név (nem kötelező)	
E-mailcím (nem kötelező)	
Nem	☐ férfi ☐ nő
Életkor	
Iskolai végzettség	☐ Folyamatban lévő középiskolai képzés ☐ Befejezetlen szakképzés ☐ Szakközépiskola/ Szakiskola ☐ Gimnázium ☐ Bachelor képzés ☐ Master fokozat ☐ Masternél magasabb fokozatú képzés ☐ Posztgraduális képzés
Hány év munkatapasztalata van? (Minden olyan munkatevékenység számít - diákmunka, gyakornoki idő is -, amiért fizetést kapott.)	☐ nincs ☐ 1-2 év ☐ 3-6 év ☐ 6 évnél több
Melyik típusba tartozik jelenlegi munkahelye?	☐ versenyszféra ☐ közszféra ☐ nonprofit
Milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén?	☐ tulajdonos ☐ ügyvezető ☐ tulajdonos-ügyvezető

	☐ részlegvezető ☐ beosztott-alkalmazott
Van-e vezetői tapasztalata, ha igen, hány év?	☐ nincs ☐ 1-2 év ☐ 3-6 év ☐ 6 évnél több
Jelenleg vezető-e?	☐ igen ☐ nem
Hány beosztottja, alkalmazottja van? (ha vezető)	☐ 1-2 fő ☐ 3-10 fő ☐ 11-20 fő ☐ 20 főnél több

A következő blokkban állításokat fog olvasni. Kérjük, gondolja át, mennyire jellemző Önre az állításokban megfogalmazott gondolkodásmód. Amikor az állításokat minősíti, kérjük, elsősorban munkahelyi és/vagy iskolai szituációkra gondoljon, azaz olyan helyzetekre, amikor dolgoznia, teljesítenie kell. Kérjük, az értékeléshez az alábbi ötfokú skálát használja:

1: Egyáltalán nem jellemző rám 2: Inkább nem jellemző rám 3: Néha jellemző rám, néha nem 4: Inkább jellemző rám 5: Nagyon jellemző rám

		1: Egyáltalán nem jellemző rám	2: Inkább nem jellemző rám	3: Néha jellemző rám	4: Inkább jellemző rám	5: Nagyon jellemző rám
1.	Ha úgy érzem, cselekedni kell, szeretem, ha valaki más találja ki, hogyan kivitelezünk egy feladatot.					
2.	Hiszem, hogy van közös metszet az egymásnak látszólag ellentmondó vélemények között is.					
3.	Szívesen csatlakozom mások jó ötleteihez a problémák megoldása során.					
4.	Az ember soha nem tudhatja, mikor van igaza.					
5.	Ha van egy ötletem, megosztom másokkal, bízva abban, hogy valaki kézbe veszi a folyamat menedzselését.					
6.	Képes vagyok a megfelelő formába csomagolva elmondani azt, amit gondolok.					
7.	Kritikus helyzetben aggódom amiatt, lesz-e valaki, akivel egyeztetgetek.					
8.	A véleményemet vállalom, és mindenki mást is arra ösztönzők, mondja el, mit gondol.					
9.	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amit a többség akar.					
10.	Időről időre felülvizsgálom a bejáratott rutinokat.					
11.	Problémamegoldás során inkább követem és elfogadom a többiek véleményét.					
12.	Mindig keresem az új lehetőségeket ígérő feladatokat.					
13.	Mások véleményét feltétel nélkül elfogadom.					
14.	Ha úgy érzem, cselekedni kell, kezembe veszem az irányítást.					
15.	Lehangolt leszek, ha nem érzem a folyamatos fejlődést magam körül.					
16.	A saját ötleteim alapján szeretem megoldani a problémákat.					

17.	Mielőtt döntést hozok, kikérem mások véleményét, és az alapján döntök.					
18.	Előre látom, mikor lesz szükséges változtatni egy bevált cselekvési módon.					
19.	Ha van egy ötletem, kézbe veszem a folyamat menedzselését.					
20.	Másoknak mindig jobb ötletei vannak, mint nekem.					
21.	Ha választhatok, inkább az új helyzet, mint a rutinos.					
22.	Tudom, hogy kritikus helyzetben csak magamra számíthatok.					
23.	Rosszul érzem magam, ha a véleményem nem egyezik a többiekével.					
24.	Dolgozom azon, hogy az embereim minél önállóbbak legyenek.					
25.	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amivel én magam is egyet tudok érteni.					
26.	Nekem ahhoz kell a külső megerősítés, hogy tudjam, megfelelően cselekszem-e.					
27.	Engem inspirál a kihívást jelentő lehetőségek folyamatos keresése.					
28.	Problémamegoldás során mások véleményével kritikus vagyok.					
29.	Aggodalommal tölt el a kritikus visszajelzés.					
30.	Az olyan típusú embereknek, mint én, fontos, hogy mindig új dolgokkal próbálkozzanak.					
31.	Mások véleményét kritikusan fogadom, átgondolom.					
32.	A jól működő dolgokat is időről időre felülvizsgálom, mert olyan folyamat nincs, amit ne lehetne még jobbra tenni.					
33.	Mielőtt döntést hozok, esetleg meghallgatom mások véleményét is, de nem mindig veszem figyelembe.					
34.	Akkor is meggyőzhető vagyok, ha tudom, hogy igazam van.					
35.	A változatosság hiánya számomra fontos dolgoktól, kapcsolatoktól fosztana meg engem.					
36.	Bármikinek lehetnek jó ötletei, de általában az enyéim a legjobbak.					
37.	Inkább magamban tartom a véleményemet, nehogy elítéljenek miatta.					
38.	El-elbizonytalanodom, mik a helyes elvek.					
39.	Azt szeretem, ha a többiekkel együtt találjuk meg a lehető legjobb ötleteket a problémák megoldására.					
40.	A külső megerősítés nekem nem kell ahhoz, hogy tudjam, megfelelően cselekszem-e.					
41.	Ha véleményt mondok, nagyon érdekel, mások arról mit gondolnak.					
42.	Ha van egy ötletem, a többieket bevonva kézbe veszem a folyamat menedzselését.					
43.	A kritikus visszajelzés lepereg rólam.					

44.	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.					
45.	Tudom, hogy kritikus helyzetben lesz valaki, akivel egyeztetgetek.					
46.	Kudarccs esetén magam szeretem átgondolni, mi lehetett a hiba.					
47.	A kihívást jelentő feladatoknak igyekszem hátat fordítani.					
48.	Szeretem, ha körülöttem folyton mozgásban vannak a dolgok.					
49.	Megfontolom, ha valaki ellentmond nekem, de csak akkor veszem figyelembe, ha magam is el tudom fogadni.					
50.	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.					
51.	A változással folyamatosan jobbra tudom tenni a dolgokat, folyamatokat.					
52.	Mások véleménye csak akkor hat rám, ha alapos átgondolás után is tudok azzal azonosulni.					
53.	Akkor változtatok egy bevált cselekvési módon, ha valaki jelzi, hogy időszerű lenne.					
54.	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amivel a csapat egésze egyet ért.					
55.	A véleményemet vállalom akkor is, ha ellentmond másokénak.					
56.	Kudarccs esetén mások visszajelzéseire hagyatkozom.					
57.	Problémamegoldás során szorgalmazom, hogy mindenki ossza meg véleményét a megoldás megtalálása érdekében.					
58.	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, akkor magam veszem kézbe az ügyet.					
59.	Ha valaki ellentmond nekem, inkább módosítom a véleményemet, és alkalmazkodom hozzá.					
60.	Mások véleményét elfogadom és továbbgondolom.					
61.	Amikor tudom, hogy igazam van, senki nem tántoríthat el.					
62.	Mások véleményének meghallgatása nagyban segít abban, hogy kialakítsam saját álláspontomat.					
63.	Mielőtt döntést hozok, csak a témában kompetens emberek véleményét veszem figyelembe.					
64.	Határozott véleményem van arról, ami engem érint.					
65.	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, szerintem a legfontosabb, hogy meglegyen a felelős személy.					
66.	A változást generálom, mert kell a túlélésünkhöz.					
67.	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kritikusan fogadom álláspontjukat.					
68.	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzetet, mint az új.					
69.	Mások jó ötleteit összefésülöm a saját					

	ötleteimmel.					
70.	A véleményemet vállalom, nem érdekel, mások mit gondolnak.					
71.	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.					
72.	Azért vágok bele új dolgok tanulásába, hogy a látókörömet folyamatosan tágítsam.					
73.	Szilárdan hiszek egy elv- és értékrendszerben.					
74.	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kényelmetlenül érzem magam, és igyekszem hozzájuk alkalmazkodni.					
75.	Az érzelmeimet felvállalom.					
76.	Nem keresem a változás lehetőségét, de alkalmazkodom, ha kell.					
77.	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.					
78.	Mások visszajelzéseim elgondolkodom, és később odafigyelek rájuk.					
79.	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.					
80.	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha maradéktalanul megcsinálom azt, amit mondanak.					
81.	Nyitott vagyok a kritikus visszajelzésekre is.					
82.	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.					
83.	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.					
84.	Kudarccal a tanulságokat csapatszinten vonjuk le.					
85.	A változást elfogadom, mert nélkülük nincs fejlődés.					
86.	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.					
87.	Ha valaki ellentmond nekem, elgondolkodom, mert lehet, hogy ugyanarról beszélünk, csak máshogy fogalmazzuk meg.					
88.	Az új helyzetekhez gyorsan alkalmazkodom.					
89.	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.					
90.	Mások véleményének meghallgatásával könnyebben közös nevezőre jutunk.					
91.	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradjak saját elveimhez.					
92.	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.					
93.	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, összehívom a csapatot és segítséget kérek a hiba feltárásához.					
94.	Leginkább egyedül szeretek dolgozni.					
95.	Mindig segítek annak, aki fejleszteni akarja önmagát.					
96.	Mindig keresem az új helyzetekben rejlő kihívást.					

97.	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha önállóan dolgozhatok.					
98.	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.					
99.	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, elfogadom, és továbblépek.					
100.	Az igazi siker számomra az, amit én magam érek el.					
101.	Akkor vágok bele egy új dolog tanulásába, ha mások javasolják.					
102.	A közösen megfogalmazott és elfogadott elvárásoknak kell, hogy megfeleljünk.					
103.	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.					
104.	Elsősorban a közösen megfogalmazott és elfogadott normákhoz kell, hogy igazodjunk.					
105.	A változásra szükség van.					
106.	Nekem fontos, hogy megfeleljek mások elvárásainak.					
107.	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.					
108.	A változás azért kell, hogy fejlődjek.					
109.	Az új helyzeteket elkerülöm.					
110.	Számomra az a fontos, hogy saját magam fejlesztésével másokat is fejlődésre inspiráljak.					
111.	Arra törekszem, hogy a folyamatos változásban is megteremtsem magam körül az állandóságot.					
112.	A változás bizonytalansággal jár.					
113.	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha a beszélgetés révén ők is, és én is tudunk fejlődni.					
114.	Elsősorban a (munkahelyi, baráti) közösség normáihoz alkalmazkodom.					
115.	Nem keveredem olyan helyzetbe, hogy feldühítsenek.					
116.	Szerintem természetes, hogy az ember élete csupa változás.					
117.	Számomra a (munkahelyi, baráti) közösséghez alkalmazkodás azért fontos, mert olyan elveket kapok, amiket egy az egyben el tudok fogadni.					
118.	Általában megfontolt vagyok annyira, hogy dühből nem bántok meg másokat.					
119.	Csapatmunka során is törekszem arra, hogy lépést tartsak a magam számára meghatározott tempóval.					
120.	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.					
121.	Konfliktushelyzetben számomra természetes, hogy az érzelmek megjelennek.					
122.	Nem ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.					
123.	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítssek.					
124.	Számomra természetes, hogy mások előtt őszintén felvállaljam az érzéseimet.					

125.	Nekem pont elég annyi új feladat, ami magától jön.					
126.	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.					
127.	A változást serkentem, mert ettől lesz jobb az életünk.					
128.	Mások miatt nem rejtem el az érzéseimet.					
129.	Nem szeretem, ha körülöttem folyton mozgásban vannak a dolgok.					
130.	A változás a lételemünk.					
131.	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.					
132.	Azt gondolom, minek változtatni azon, ami működik.					
133.	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.					
134.	Elfogadom, hogy bizonyos időközönként változnom kell.					
135.	Csak azokat az érzelmeimet vállalom fel, amelyekről tudom, hogy mások elfogadják.					
136.	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha együtt haladunk a közösen kitűzött célok felé.					
137.	Akkor változtatok egy bevált cselekvési módon, ha úgy ítélem meg, hogy szükséges.					
138.	Az örökös változás számomra nagyon fárasztó.					
139.	Az igazi siker számomra az, amit a csapatommal együtt érek el.					
140.	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.					
141.	Sebezhetővé válnék, ha kimutatnám valós érzelmeimet.					
142.	Szerintem fontos, hogy a csapatmunka során mindenki fejlődni tudjon saját erősségeinek és gyengeségeinek megfelelően.					
143.	Nem válok sebezhetővé attól, hogy kimutatom valós érzelmeimet.					
144.	Alkalmazkodom azokhoz a (munkahelyi, baráti) közösségekhez, amelyeknek része vagyok.					
145.	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.					
146.	Dühömben akaratlanul is olyat mondok, amivel megbántok másokat.					
147.	Bárkinek a szempontjaihoz könnyedén alkalmazkodom.					
148.	Hiszem, hogy az egymásnak látszólag ellentmondó elvek is működhetnek együtt.					
149.	Konfliktushelyzetben sem akarom elrejtani az érzelmeimet.					
150.	Egyet nem értés esetén inkább én alkalmazkodom a partnerhez.					
151.	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnünk, amit közösen tűzünk ki a magunk számára.					

152.	Az őszinte érzéseimet nem akarom elrejtteni.					
153.	Több különböző nézőpont esetén a mérvadó emberek véleményéhez igazodom.					
154.	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.					
155.	Akkor vágok bele egy új dolog tanulásába, ha úgy érzem, szükség van arra, hogy fejlődjek.					
156.	Bizonytalan helyzetben elvárom, hogy valaki meghatározza azokat az irányelveket, amiket én is követhetek.					
157.	Számomra a legfontosabb, hogy olyan elvek megfogalmazására ösztönözzem a társaságot, amelyekhez mindannyian tudunk alkalmazkodni.					
158.	Azokat a feladatokat szeretem, amik által fejlődni tudok.					
159.	Elrejttem a dühömet, nehogy megbántsak másokat.					
160.	Egy (munkahelyi, baráti) közösség tagjaként mindig arra ösztönzőm a tagokat, hogy közösen fogalmazzuk meg a mindenki számára elfogadható elveket.					
161.	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.					
162.	Konfliktushelyzetben nem szeretem kimutatni az érzelmeimet.					
163.	Több különböző nézőpont esetén mindig megtalálom azokban a közöset, amit mindannyian el tudunk fogadni.					
164.	Azokkal az emberekkel szeretek beszélgetni, akiknek a szavai elgondolkodtatnak.					
165.	Mások véleményét - még akkor is, ha ellentmond az enyémnek - könnyen el tudom fogadni.					
166.	A feladatok megvalósítása során a saját ötletem beépül a többiekébe.					
167.	Résen vagyok, hogy észleljem a változást szükségessé tevő jeleket.					
168.	Döntési helyzetben soha nem választanék olyan opciót, amivel a számomra fontos emberek nem értenek egyet.					
169.	Vezetőként karmester módjára hangolom/hangolnám össze és inspirálom/inspirálnám a csapatomat.					
170.	A változást - ha már jön -, menedzselni kell.					
171.	Vezetőként a csapatom véleményére hagyatkozva menedzselem/menedzselném a folyamatokat.					
172.	Döntési helyzetben az egymásnak ellentmondó véleményekből próbálom integrálni a közöset, de a saját meggyőződéseim szerint döntök.					
173.	Önmagam fejlődése érdekében akarok megküzdeni a kihívásokkal.					
174.	Kínosnak érzem, hogy mások előtt nyíltan felvállaljam az érzéseimet.					

175.	A különböző nézeteket el tudom fogadni, és megtalálom bennük a közös pontokat.					
176.	Új helyzet vagy rutinos helyzet: nekem egyre megy.					
177.	A feladatok megvalósítása során saját ötleteimet háttérbe helyezem.					
178.	Bizonytalan helyzetben aktívan keresem a lehetséges irányelveket.					
179.	Számomra nem prioritás a (munkahelyi, baráti) közösségekhez alkalmazkodni, jól boldogulok önállóan is.					
180.	A legfontosabb, hogy amit teszek, azt mások is helyeselik.					
181.	Több különböző nézőpont esetén képes vagyok egyszerre akár több nézőpontot is figyelembe venni.					
182.	A saját ötleteimet szeretem megvalósítani egy feladat kivitelezése során.					
183.	A meggyőződésem az, hogy követnem kell azt a célt, amit a fontos emberek kijelölnek számomra.					
184.	Egyet nem értés esetén elfogadom, hogy másként gondolkodunk.					
185.	A (munkahelyi, baráti) közösségek által vallott elveket mindig felülvizsgálom, és csak akkor alkalmazkodom hozzájuk, ha azok számomra ténylegesen elfogadhatóak.					
186.	Leginkább a saját szempontjaimhoz igazodom, ebben nehezen kötök kompromisszumot.					
187.	Egyet nem értés esetén a saját nézőpontomhoz ragaszkodom.					
188.	Több különböző nézőpont esetén csak a sajátomra figyelek.					
189.	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.					
190.	Mások véleménye számomra nem meghatározó: meghallgatom őket, és ha elfogadhatónak tartom, amit mondanak, figyelembe veszem.					
191.	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.					
192.	Vezetőként saját elgondolásaim mentén irányítom/irányítanám a csapatomat.					

Köszönjük, hogy részt vett a kérdőív kitöltésében!

Répáczki Rita

egyetemi tanársegéd

BME Team Interakció Kutatócsoport

repaczkirita@erg.bme.hu

3. SZ. MELLÉKLET: *ROTÁLT KOMPONENS MÁTRIX* TÁBLÁZAT A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV BEMÉRÉSÉHEZ

Item kódja	Item	Faktor		
		1	2	3
MKT56	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.	,787	-,066	,002
MKT50	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.	,742	-,158	-,084
MKT58	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.	,740	,037	,153
MKT48	Az új helyzeteket elkerülöm.	,738	-,112	-,144
MKT46	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.	,738	,033	,100
MKT54	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.	,733	-,071	,078
MKT47	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	,726	-,032	,063
MKT52	Az örökös változás számomra nagyon fárasztó.	,703	,007	,010
MKT60	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	,694	-,053	,044
MKIF48	Mindig keresem az új helyzetekben rejlő kihívást.	-,692	,217	,181
MKT55	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.	,681	-,090	-,033
MKIF47	A változást serkentem, mert ettől lesz jobb az életünk.	-,681	,207	,155
MKT51	Nem szeretem, ha körülöttem folyton "mozgásban" vannak a dolgok.	,676	-,065	-,063
MKT53	Azt gondolom, minek változtatni azon, ami működik.	,672	-,079	,051
MKI46	Nem keresem a változás lehetőségét, de alkalmazkodom, ha kell.	,670	-,015	,060
MKI59	Nekem pont elég annyi új feladat, ami magától jön.	,651	-,028	,030
MKIF56	Ha választhatok, inkább az új helyzet, mint a rutinos.	-,616	,070	,050
MKI49	A változásra szükség van.	-,603	,236	,174
MKIF49	A változást generálom, mert kell a túlélésünkhöz.	-,599	,136	,146
MKIF55	Engem inspirál a kihívást jelentő lehetőségek folyamatos keresése.	-,598	,218	,203
MKT24	Bizonytalan helyzetben elvárom, hogy valaki meghatározza azokat az irányelveket, amiket én is követhetek.	,596	,111	-,147
MKT59	A kihívást jelentő feladatoknak igyekszem hátat fordítani.	,592	-,169	-,246
MKIF46	A változás a lételemünk.	-,585	,219	,113
MKIF59	Mindig keresem az új lehetőségeket ígérő feladatokat.	-,580	,226	,173
MKT62	Inkább magamban tartom a véleményemet, nehogy elítéljenek miatta.	,568	-,028	-,202

MKI60	Nem ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	-,560	,118	,018
MKT16	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kényelmetlenül érzem magam, és igyekszem hozzájuk alkalmazkodni.	,548	,177	-,332
MKIF50	A változással folyamatosan jobbra tudom tenni a dolgokat, folyamatokat.	-,546	,228	,145
MKT49	A változás bizonytalansággal jár.	,543	,064	,060
MKT01	Ha úgy érzem, cselekedni kell, szeretem, ha valaki más találja ki, hogyan kivitelezünk egy feladatot.	,530	,011	-,226
MKI52	Szerintem természetes, hogy az ember élete csupa változás.	-,526	,205	,121
MKIF54	Az olyan típusú embereknek, mint én, fontos, hogy mindig új dolgokkal próbálkozzanak.	-,523	,161	,241
MKI64	A véleményemet vállalom akkor is, ha ellentmond másokénak.	-,493	,012	,391
MKT29	Akkor vágok bele egy új dolog tanulásába, ha mások javasolják.	,491	-,077	-,116
MKI47	A változást elfogadom, mert enélkül nincs fejlődés.	-,485	,332	,192
MKT57	Akkor változtatok egy bevált cselekvési módon, ha valaki jelzi, hogy időszerű lenne.	,484	,077	,020
MKT06	Problémamegoldás során inkább követem és elfogadom a többiek véleményét.	,472	,230	-,213
MKIF51	Szeretem, ha körülöttem folyton "mozgásban" vannak a dolgok.	-,465	,148	,147
MKIF52	A változatosság hiánya számomra fontos dolgoktól, kapcsolatoktól fosztana meg engem.	-,465	,140	,099
MKI53	Résen vagyok, hogy észleljem a változást szükségessé tevő jeleket.	-,464	,274	,251
MKI03	Ha van egy ötletem, kézbe veszem a folyamat menedzselését.	-,438	,102	,325
MKI30	Azokat a feladatokat szeretem, amik által fejlődni tudok.	-,432	,384	,360
MKT64	Rosszul érzem magam, ha a véleményem nem egyezik a többiekével.	,429	,136	-,119
MKI48	Az új helyzetekhez gyorsan alkalmazkodom.	-,427	,122	,234
MKIF29	Azért vágok bele új dolgok tanulásába, hogy a látókörömet folyamatosan tágítsam.	-,418	,384	,244
MKI51	Arra törekszem, hogy a folyamatos változásban is megteremtsem magam körül az állandóságot.	,418	,170	,216
MKT22	Egyet nem értés esetén inkább én alkalmazkodom a partnerhez.	,412	,336	-,269
MKI01	Ha úgy érzem, cselekedni kell, kezembe veszem az irányítást.	-,411	,133	,305

MKIF53	A jól működő dolgokat is időről időre felülvizsgálom, mert olyan folyamat nincs, amit ne lehetne még jobbá tenni.	-,410	,202	,150
MKT13	Ha valaki ellentmond nekem, inkább módosítom a véleményemet, és alkalmazkodom hozzá.	,409	,123	-,355
MKT11	Aggodalommal tölt el a kritikus visszajelzés.	,408	,027	-,009
MKIF61	A véleményemet vállalom, és mindenki mást is arra ösztönzők, mondja el, mit gondol.	-,407	,169	,332
MKT40	A legfontosabb, hogy amit teszek, azt mások is helyeseljék.	,399	,222	-,152
MKT42	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha maradéktalanul megcsinálom azt, amit mondanak.	,398	,162	-,075
MKIF60	Időről időre felülvizsgálom a bejáratott rutinokat.	-,382	,172	-,011
MKI50	A változás azért kell, hogy fejlődjek.	-,381	,258	,245
MKT33	Csak azokat az érzelmeimet vállalom fel, amelyekről tudom, hogy mások elfogadják.	,361	,044	-,182
MKT04	Kritikus helyzetben aggódom amiatt, lesz-e valaki, akivel egyeztetgetek.	,355	,113	-,055
MKIF03	Ha van egy ötletem, a többieket bevonva kézbe veszem a folyamat menedzselését.	-,352	,337	,218
MKT17	Nekem fontos, hogy megfeleljek mások elvárásainak.	,351	,274	,012
MKT09	Másoknak mindig jobb ötletei vannak, mint nekem.	,344	,075	-,185
MKT12	Kudarccs esetén mások visszajelzéseire hagyatkozom.	,334	,160	-,090
MKT23	Több különböző nézőpont esetén a mérvadó emberek véleményéhez igazodom.	,332	,265	,019
MKIF01	Dolgozom azon, hogy az embereim minél önállóbbak legyenek.	-,330	,228	,120
MKT39	A meggyőződésem az, hogy követnem kell azt a célt, amit a fontos emberek kijelölnek számomra.	,329	,160	-,108
MKIF27	Vezetőként karmester módjára hangolom/hangolnám össze és inspirálom/inspirálnám a csapatomat.	-,323	,241	,238
MKIF57	Előre látom, mikor lesz szükséges változtatni egy bevált cselekvési módon.	-,316	,150	,142
MKT18	Elsősorban a (munkahelyi, baráti) közösség normáihoz alkalmazkodom.	,313	,291	-,030
MKT10	Nekem ahhoz kell a külső megerősítés, hogy tudjam, megfelelően cselekszem-e.	,309	,206	,044

MKT34	Sebezhetővé válnék, ha kimutatnám valós érzelmeimet.	,306	-,018	,004
MKI34	Nem válok sebezhetővé attól, hogy kimutatom valós érzelmeimet.	-,303	,044	,016
MKT26	Döntési helyzetben soha nem választanék olyan opciót, amivel a számomra fontos emberek nem értenek egyet.	,289	,259	-,075
MKI56	Új helyzet vagy rutinos helyzet: nekem egyre megy.	-,285	,018	,019
MKT37	Kínosnak érzem, hogy mások előtt nyíltan felvállaljam az érzéseimet.	,281	-,075	-,100
MKIF34	Nem keveredem olyan helyzetbe, hogy feldühítsenek.	,273	,198	-,038
MKIF62	Képes vagyok a megfelelő formába csomagolva elmondani azt, amit gondolok.	-,263	,087	,177
MKIF58	Lehangolt leszek, ha nem érzem a folyamatos fejlődést magam körül.	-,251	,143	,172
MKT03	Ha van egy ötletem, megosztom másokkal, bízva abban, hogy valaki kézbe veszi a folyamat menedzselését.	,219	,093	-,059
MKIF16	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, elfogadom, és továbblépek.	,183	,152	,021
MKIF63	Az ember soha nem tudhatja, mikor van igaza.	,153	,124	-,141
MKT36	Konfliktushelyzetben nem szeretem kimutatni az érzelmeimet.	,129	-,030	-,087
MKT38	El-elbizonytalanodom, mik a helyes elvek.	,112	,015	,054
MKIF41	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.	-,013	,670	-,220
MKT43	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.	,072	,628	-,042
MKIF43	Az igazi siker számomra az, amit a csapatommal együtt érek el.	-,090	,624	-,190
MKT41	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	-,023	,620	-,163
MKIF20	Egy (munkahelyi, baráti) közösség tagjaként mindig arra ösztönzöm a tagokat, hogy közösen fogalmazzuk meg a mindenki számára elfogadható elveket.	-,087	,606	,086
MKIF02	Azt szeretem, ha a többiekkel együtt találjuk meg a lehető legjobb ötleteket a problémák megoldására.	,061	,592	-,107
MKIF42	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha együtt haladunk a közösen kitűzött célok felé.	,035	,586	,008
MKIF30	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.	-,199	,583	,166
MKT32	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.	-,226	,580	,150

MKIF15	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, összehívom a csapatot és segítséget kérek a hiba feltárásához.	-,103	,563	,067
MKT31	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítsek.	-,138	,551	,012
MKT30	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.	-,122	,548	-,057
MKIF25	A különböző nézeteket el tudom fogadni, és megtalálom bennük a közös pontokat.	-,225	,546	,021
MKT44	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.	-,183	,544	,071
MKIF07	Mások véleményét elfogadom és továbbgondolom.	-,014	,522	-,005
MKIF45	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.	-,312	,521	,059
MKIF14	Mások véleményének meghallgatásával könnyebben közös nevezőre jutunk.	-,061	,521	,144
MKI41	Leginkább egyedül szeretek dolgozni.	,151	-,517	,308
MKIF39	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnünk, amit közösen tűzünk ki a magunk számára.	-,069	,508	,066
MKIF44	Szerintem fontos, hogy a csapatmunka során mindenki fejlődni tudjon saját erősségeinek és gyengeségeinek megfelelően.	-,277	,506	,252
MKIF13	Ha valaki ellentmond nekem, elgondolkodom, mert lehet, hogy ugyanarról beszélünk, csak máshogy fogalmazzuk meg.	,001	,498	,124
MKIF18	Elsősorban a közösen megfogalmazott és elfogadott normákhoz kell, hogy igazodjunk.	,141	,490	-,101
MKT45	Mindig segítek annak, aki fejleszteni akarja önmagát.	-,360	,481	,162
MKIF09	Mások jó ötleteit összefésülöm a saját ötleteimmel.	-,044	,472	,117
MKIF19	Számomra a legfontosabb, hogy olyan elvek megfogalmazására ösztönözzem a társaságot, amelyekhez mindannyian tudunk alkalmazkodni.	-,064	,469	,161
MKIF32	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha a beszélgetés révén ok is, és én is tudunk fejlődni.	-,288	,464	,256
MKIF21	Több különböző nézőpont esetén mindig megtalálom azokban a közöset, amit mindannyian el tudunk fogadni.	-,142	,462	,075
MKIF06	Problémamegoldás során szorgalmazom, hogy mindenki ossza meg véleményét a megoldás megtalálása érdekében.	-,179	,453	,243
MKIF10	Mások visszajelzéseim elgondolkodom, és később odafigyelek rájuk.	,040	,449	,052

MKT20	Alkalmazkodom azokhoz a (munkahelyi, baráti) közösségekhez, amelyeknek része vagyok.	,177	,442	,134
MKIF31	Számomra az a fontos, hogy saját magam fejlesztésével másokat is fejlődésre inspiráljak.	-,334	,413	,092
MKIF22	Egyet nem értés esetén elfogadom, hogy másként gondolkodunk.	-,100	,410	,124
MKT14	Mások véleményének meghallgatása nagyban segít abban, hogy kialakítsam saját álláspontomat.	,168	,408	-,111
MKIF23	Több különböző nézőpont esetén képes vagyok egyszerre akár több nézőpontot is figyelembe venni.	-,201	,398	,242
MKI42	Csapatmunkában akkor vagyok a leghatékonyabb, ha önállóan dolgozhatok.	,079	-,397	,327
MKI23	Több különböző nézőpont esetén csak a sajátomra figyelek.	,220	-,396	,055
MKIF17	A közösen megfogalmazott és elfogadott elvárásoknak kell, hogy megfeleljünk.	,140	,389	-,088
MKT61	Ha véleményt mondok, nagyon érdekel, mások arról mit gondolnak.	,229	,389	-,033
MKT08	Mielőtt döntést hozok, kikérem mások véleményét, és az alapján döntök.	,123	,388	-,157
MKIF05	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amivel a csapat egésze egyet ért.	,332	,384	-,075
MKT27	Vezetőként a csapatom véleményére hagyatkozva menedzselem/menedzselném a folyamatokat.	,125	,378	-,108
MKIF12	Kudarccal esetén a tanulságokat csapatszinten vonjuk le.	-,052	,365	-,142
MKIF28	A feladatok megvalósítása során a saját ötletem beépül a többiekébe.	-,098	,361	,111
MKT02	Szívesen csatlakozom mások jó ötleteihez a problémák megoldása során.	,026	,350	,093
MKI19	Számomra nem prioritás a (munkahelyi, baráti) közösségekhez alkalmazkodni, jól boldogulok önállóan is.	-,107	-,347	,254
MKIF24	Bizonytalan helyzetben aktívan keresem a lehetséges irányelveket.	-,105	,336	,219
MKIF38	Hiszem, hogy az egymásnak látszólag ellentmondó elvek is működhetnek együtt.	-,112	,321	,139
MKT25	Mások véleményét - még akkor is, ha ellentmond az enyémnek - könnyen el tudom fogadni.	,026	,305	-,139
MKIF11	Nyitott vagyok a kritikus visszajelzésekre is.	-,165	,302	,081
MKI32	Azokkal az emberekkel szeretek beszélgetni, akiknek a szavai elgondolkodtatnak.	-,242	,297	,286

MKIF64	Hiszem, hogy van közös metszet az egymásnak látszólag ellentmondó vélemények között is.	-,105	,297	,040
MKT21	Bárminek a szempontjaihoz könnyedén alkalmazkodom.	,156	,282	-,142
MKIF35	Általában megfontolt vagyok annyira, hogy dühből nem bántok meg másokat.	-,050	,281	-,068
MKI09	Bárminek lehetnek jó ötletei, de általában az enyéim a legjobbak.	-,073	-,280	,233
MKI11	A kritikus visszajelzés lepereg rólam.	-,168	-,272	,013
MKT19	Számomra a (munkahelyi, baráti) közösséghez alkalmazkodás azért fontos, mert olyan elveket kapok, amiket egy az egyben el tudok fogadni.	,259	,272	,003
MKIF04	Tudom, hogy kritikus helyzetben lesz valaki, akivel egyeztetgetek.	,144	,247	-,067
MKT05	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amit a többség akar.	,195	,244	-,172
MKT35	Elrejttem a dühömet, nehogy megbántsak másokat.	,139	,226	-,225
MKI35	Dühömben akaratlanul is olyat mondok, amivel megbántok másokat.	,181	-,208	,137
MKI18	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.	,002	-,028	,641
MKI26	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.	-,154	-,012	,580
MKI31	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.	-,034	,033	,567
MKI24	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.	-,096	-,071	,561
MKI63	Amikor tudom, hogy igazam van, senki nem tántoríthat el.	-,034	-,088	,559
MKI45	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.	-,150	,123	,514
MKI15	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, akkor magam veszem kézbe az ügyet.	-,143	,096	,510
MKI40	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradjak saját elveimhez.	,010	,013	,506
MKI17	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.	-,162	,012	,505
MKI39	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.	-,201	,035	,504
MKIF40	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.	-,100	,212	,498
MKI55	Önmagam fejlődése érdekében akarok megküzdeni a kihívásokkal.	-,264	,219	,497

MKI14	Mások véleménye csak akkor hat rám, ha alapos átgondolás után is tudok azzal azonosulni.	-,019	,025	,494
MKI43	Az igazi siker számomra az, amit én magam érek el.	,078	-,190	,480
MKI28	A saját ötleteimet szeretem megvalósítani egy feladat kivitelezése során.	-,101	-,158	,471
MKI22	Egyet nem értés esetén a saját nézőpontomhoz ragaszkodom.	,048	-,234	,464
MKI62	Határozott véleményem van arról, ami engem érint.	-,336	,038	,458
MKI21	Leginkább a saját szempontjaimhoz igazodom, ebben nehezen kötök kompromisszumot.	-,035	-,283	,450
MKI54	A változást - ha már jön -, menedzselni kell.	-,200	,310	,439
MKI05	A sok jó ötlet közül azt támogatom, amivel én magam is egyet tudok érteni.	-,024	,094	,430
MKI04	Tudom, hogy kritikus helyzetben csak magamra számíthatok.	-,067	-,096	,413
MKI02	A saját ötleteim alapján szeretem megoldani a problémákat.	-,185	-,173	,409
MKI20	A (munkahelyi, baráti) közösségek által vallott elveket mindig felülvizsgálom, és csak akkor alkalmazkodom hozzájuk, ha azok számomra ténylegesen elfogadhatóak.	-,131	,096	,408
MKI07	Mások véleményét kritikusan fogadom, átgondolom.	-,132	,047	,406
MKI12	Kudarccal szemben magam szeretem átgondolni, mi lehetett a hiba.	,087	,000	,395
MKT28	A feladatok megvalósítása során saját ötleteimet háttérbe helyezem.	,262	,005	-,389
MKI27	Vezetőként saját elgondolásaim mentén irányítom/irányítanám a csapatomat.	-,172	-,038	,387
MKI13	Megfontolom, ha valaki ellentmond nekem, de csak akkor veszem figyelembe, ha magam is el tudom fogadni.	-,007	,016	,380
MKI29	Akkor vágok bele egy új dolog tanulásába, ha úgy érzem, szükség van arra, hogy fejlődjek.	,123	,193	,359
MKIF26	Döntési helyzetben az egymásnak ellentmondó véleményekből próbálom integrálni a közöset, de a saját meggyőződésem szerint döntök.	-,108	,064	,355
MKI25	Mások véleménye számomra nem meghatározó: meghallgatom őket, és ha elfogadhatónak tartom, amit mondanak, figyelembe veszem.	-,003	-,255	,352
MKI44	Csapatmunka során is törekszem arra, hogy lépést tartsak a magam számára meghatározott tempóval.	-,093	,251	,349
MKI58	Elfogadom, hogy bizonyos időközönként változnom kell.	-,294	,327	,344
MKI61	A véleményemet vállalom, nem érdekel, mások mit gondolnak.	-,333	-,145	,343
MKI06	Problémamegoldás során mások véleményével kritikus vagyok.	-,079	-,241	,337

MKI08	Mielőtt döntést hozok, esetleg meghallgatom mások véleményét is, de nem mindig veszem figyelembe.	,032	-,153	,317
MKT63	Akkor is meggyőzhető vagyok, ha tudom, hogy igazam van.	,152	,215	-,303
MKI16	Ha a többiek más véleményen vannak, mint én, kritikusan fogadom álláspontjukat.	-,027	-,176	,301
MKI37	Az őszinte érzéseimet nem akarom elrejtteni.	-,137	,186	,300
MKI57	Akkor változtatok egy bevált cselekvési módon, ha úgy ítélem meg, hogy szükséges.	,240	,105	,285
MKIF37	Számomra természetes, hogy mások előtt őszintén felvállaljam az érzéseimet.	-,160	,229	,272
MKI10	A külső megerősítés nekem nem kell ahhoz, hogy tudjam, megfelelően cselekszem-e.	-,210	-,129	,261
MKT07	Mások véleményét feltétel nélkül elfogadom.	,195	,207	-,258
MKIF33	Az érzelmeimet felvállalom.	-,166	,164	,247
MKIF08	Mielőtt döntést hozok, csak a témában kompetens emberek véleményét veszem figyelembe.	,026	,073	,245
MKIF36	Konfliktushelyzetben számomra természetes, hogy az érzelmek megjelennek.	,013	,160	,232
MKT15	Ha valami nem úgy működik, ahogy terveztem, szerintem a legfontosabb, hogy meglegyen a felelős személy.	,147	-,057	,232
MKI38	Szilárdan hiszek egy elv- és értékrendszerben.	-,074	,111	,220
MKI36	Konfliktushelyzetben sem akarom elrejtteni az érzelmeimet.	-,094	,043	,220
MKI33	Mások miatt nem rejtem el az érzéseimet.	-,196	,065	,209

4. SZ. MELLÉKLET: JAVÍTOTT ROTÁLT KOMPONENS MÁTRIX TÁBLÁZAT A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV BEMÉRÉSÉHEZ

KMO és Bartlett Teszt		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure		.885
Bartlett's Test		5211.725
	Sig.	.000

Faktor	Sajátérték	Megmagyarázott variancia (kumulált %)
1	6.342	20.851
2	3.892	36.846
3	3.518	50.934

Az item kódja	Az item	Társas Komplexitás Faktor	Inter-individuális Komplexitás Faktor	Individuális Komplexitás Faktor
MKT56	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.	,826	-,093	-,049
MKT46	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.	,798	,028	,027
MKT54	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.	,793	-,089	,004
MKT58	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.	,783	-,023	,089
MKT50	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.	,771	-,146	-,185
MKT48	Az új helyzeteket elkerülöm.	,763	-,140	-,210
MKT47	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	,753	-,054	-,036
MKT60	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	,746	-,070	,006
MKT55	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.	,720	-,099	-,097
MKT30	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.	-,051	,722	-,054
MKIF41	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.	,032	,704	-,240
MKT43	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.	,131	,697	-,078
MKT31	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítssek.	-,091	,690	,034
MKT32	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.	-,180	,689	,157
MKIF30	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.	-,129	,678	,182
MKIF45	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.	-,236	,672	,073

MKT44	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.	-,110	,639	,100
MKT41	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	,019	,610	-,173
MKI18	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.	,051	-,047	,725
MKI45	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.	-,110	,087	,648
MKI31	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.	,016	-,033	,623
MKI39	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.	-,146	,024	,607
MKI40	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradhassak saját elveimhez.	,041	,030	,605
MKIF40	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.	-,050	,210	,599
MKI24	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.	-,033	-,043	,597
MKI17	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.	-,114	-,015	,595
MKI26	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.	-,095	,004	,566

5. SZ. MELLÉKLET: A TELJES MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV ÚJ VERZIÓJA

Item RÉGI kódja	Item ÚJ kódja	Item
TÁRSAS KOMPLEXITÁS SKÁLA		
MKT56	MKT56T	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.
MKT46	MKT46T	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.
MKT54	MKT54T	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.
MKT58	MKT58T	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.
MKT50	MKT50T	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.
MKT48	MKT48T	Az új helyzeteket elkerülöm.
MKT47	MKT47T	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.
MKT60	MKT60T	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.
MKT55	MKT55T	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.
INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLA		
MKI18	MKI18I	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.
MKI45	MKI45I	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.
MKI31	MKI31I	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.
MKI39	MKI39I	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.
MKI40	MKI40I	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradjak saját elveimhez.
MKIF40	MKIF40I	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.
MKI24	MKI24I	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.
MKI17	MKI17I	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.
MKI26	MKI26I	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.
INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLA		
MKT30	MKT30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.
MKIF41	MKIF41IF	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.
MKT43	MKT43IF	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.
MKT31	MKT31IF	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítsek.
MKT32	MKT32IF	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.
MKIF30	MKIF30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.
MKIF45	MKIF45IF	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.
MKT44	MKT44IF	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.
MKT41	MKT41IF	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.

6. SZ. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI KÖZÖTTI KORRELÁCIÓS ÉRTÉKEK

		Társas Komplexitás skála	Individuális Komplexitás skála	Inter- individuális Komplexitas skála
Társas Komplexitás skála	Pearson	1	-.140**	-.186**
	Sig.		.003	.000
	N	438	438	438
Individuális Komplexitás skála	Pearson	-.140**	1	.046
	Sig.	.003		.332
	N	438	438	438
Inter-individuális Komplexitas skála	Pearson	-.186**	.046	1
	Sig.	.000	.332	
	N	438	438	438

** szignifikancia szintje: $p = 0.01$

7. SZ. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ VERZIÓJÁNAK TÁRSAS KOMPLEXITÁS SKÁLÁJA

Item kódja	Item	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
MKT56	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.	438	1	5	2,85	1,003
MKT46	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.	438	1	5	2,82	,998
MKT54	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.	438	1	5	2,74	1,030
MKT58	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.	438	1	5	3,16	,930
MKT50	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.	438	1	5	2,17	,991
MKT48	Az új helyzeteket elkerülöm.	438	1	5	2,09	,941
MKT47	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	438	1	5	2,58	1,016
MKT60	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	438	1	5	2,65	,973
MKT55	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.	438	1	5	2,54	1,002

8. SZ. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ VERZIÓJÁNAK INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLÁJA

Item kódja	Item	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
MKT30	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.	438	1	5	3,36	,953
MKIF41	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.	438	1	5	3,38	,965
MKT43	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.	438	1	5	3,42	1,027
MKT31	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítssek.	438	1	5	3,59	,932
MKT32	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.	438	1	5	3,98	,904
MKIF30	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.	438	1	5	3,86	,897
MKIF45	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.	438	1	5	3,49	,980
MKT44	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.	438	1	5	3,88	,824
MKT41	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	438	1	5	3,67	1,047

9. SZ. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV VÉGSŐ VERZIÓJÁNAK INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS SKÁLÁJA

Item kódja	Item	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
MKI18	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.	438	1	5	3,91	,829
MKI45	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.	438	1	5	3,82	,869
MKI31	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.	438	1	5	3,73	,902
MKI39	A meggyőződése az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.	438	1	5	4,04	,851
MKI40	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradjak saját elveimhez.	438	1	5	3,75	,871
MKIF40	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.	438	2	5	4,21	,769
MKI24	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.	438	1	5	3,64	,795
MKI17	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.	438	1	5	4,10	,832
MKI26	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.	438	1	5	3,72	,811

10. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV FELTÁRÓ FAKTORELEMZÉSE, MEGBÍZHATÓSÁGI VIZSGÁLATÁNAK EREDMÉNYEI

	Az első háromfaktoros modell (N=438)	A végső háromfaktoros modell (N=438)
Magyarázott varianca	26%	51%
KMO	0,855	0,885
Bartlett	p<0,001	p<0,001
Állítások száma faktoronként	Társas Komplexitás Faktor: 36 item Inter-individuális Komplexitás Faktor: 23 item Individuális Komplexitás Faktor: 14 item	Társas Komplexitás Faktor: 9 item Inter-individuális Komplexitás Faktor: 9 item Individuális Komplexitás Faktor: 9 item
Cronbach Alfa értéke faktoronként	Társas Komplexitás Faktor: Cr Alfa=0,624 Inter-individuális Komplexitás Faktor: Cr Alfa=0,873 Individuális Komplexitás Faktor: Cr Alfa=0,843	Társas Komplexitás Faktor: Cr Alfa=0,921 Inter-individuális Komplexitás Faktor: Cr Alfa=0,827 Individuális Komplexitás Faktor: Cr Alfa=0,810

11. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI MENTÉN KÉSZÍTETT LEÍRÓ STATISZTIKAI ELEMZÉSEK A SZOCIODEMOGRÁFIAI VÁLTOZÓK MENTÉN (ELSŐ MINTAVÉTEL ALAPJÁN; A VIZSGÁLT CSOPORTOK RANGSZÁM ÁTLAGAI). ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZAT

Mentális Komplexitás Kérdőív skálái		N	Társas Komplexitás skála	Individuális Komplexitás skála	Inter-individuális Komplexitás skála
Nem	Férfi	217	232,53	207,58	219,37
	Nő	221	206,71	231,20	219,62
p			0,033	0,050	0,983
Életkori csoport	fiatal felnőtt	390	226,74	221,67	209,92
	idősebb felnőtt	48	160,70	201,90	297,34
p			0,001	0,306	<0,001
Iskolai végzettség	középfokú	152	252,82	213,05	187,15
	felsőfokú	231	206,20	222,28	230,98
	posztgraduális	35	170,23	227,57	277,67
p			<0,001	0,718	<0,001
Munkatapasztalat	nincs	72	276,71	219,98	196,28
	1-2 év	176	232,63	215,02	197,05
	3-6 év	66	205,93	226,41	214,28
	6 évnél több	124	174,87	221,90	267,63
p			<0,001	0,926	<0,001
Munkahely típusa	nincs munkahely	36	266,78	222,94	180,04
	versenyszféra	220	207,98	227,35	220,51
	közfelföld	119	210,58	209,97	229,24
	nonprofit	63	249,56	208,11	220,12
p			0,012	0,559	0,237
Munkahelyi pozíció	nincs munkahely	40	285,64	205,40	171,01
	beosztott-alkalmazott	322	225,74	217,30	213,33
	részlegvezető	46	161,26	231,68	283,70
	ügyvezető	15	168,47	201,93	272,73
	tulajdonos	6	120,58	232,67	217,58
	tulajdonos-ügyvezető	9	150,83	319,22	240,33
p			<0,001	0,221	0,001
Vezetői tapasztalat	nincs	324	239,92	218,24	200,98
	1-2 év	48	182,83	233,07	254,70
	3-6 év	32	163,75	236,92	282,48
	6 évnél több	34	129,12	195,93	287,04
p			<0,001	0,498	<0,001
Jelenleg vezető-e?	igen	83	158,39	217,23	274,78
	nem	355	233,79	220,03	206,57
p			<0,001	0,856	<0,001
Beosztottak száma	nincs	355	233,79	220,03	206,57
	1-2 fő	23	151,46	217,22	249,78
	3-10 fő	33	128,17	243,97	268,91
	11-20 fő	12	224,92	209,88	299,63
	20 fő fölött	15	182,30	164,30	306,17
p			<0,001	0,381	<0,001

12. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁINAK LEÍRÓ STATISZTIKAI ELEMZÉSEI AZ ELSŐ MINTAVÉTEL ALAPJÁN (A VIZSGÁLT CSOPORTOK RANGSZÁM ÁTLAGAI). EREDMÉNYEK RÉSZLETESEN

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS NEM

Mentális Komplexitás és nem			
	Nem	N	Rangszám átlag
TarsasKomplexitas	1 férfi	217	232.53
	2 nő	221	206.71
	Total	438	
IndividualisKomplexitas	1 férfi	217	207.58
	2 nő	221	231.20
	Total	438	
InterindividualisKomplexitas	1 férfi	217	219.37
	2 nő	221	219.62
	Total	438	

Mann-Whitney próba			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Mann-Whitney U	21152.000	21392.500	23951.000
Wilcoxon W	45683.000	45045.500	47604.000
Z	-2.136	-1.957	-.021
Sig.	.033	.050	.983

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS ÉLETKORI CSOPORT

Mentális Komplexitás és életkori csoport				
	Életkori csoport	N	Rangszám átlag	Rangszám összeg
Tarsas Komplexitas	2.00 fiatal felnőtt	390	226.74	88427.50
	3.00 idosebb felnőtt	48	160.70	7713.50
	Total	438		
Individualis Komplexitas	2.00 fiatal felnőtt	390	221.67	86450.00
	3.00 idosebb felnőtt	48	201.90	9691.00
	Total	438		
Inter-individualis Komplexitas	2.00 fiatal felnőtt	390	209.92	81868.50
	3.00 idosebb felnőtt	48	297.34	14272.50
	Total	438		

Mann-Whitney próba			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Mann-Whitney U	6537.500	8515.000	5623.500
Wilcoxon W	7713.500	9691.000	81868.500
Z	-3.414	-1.023	-4.523
Sig.	.001	.306	.000

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS ISKOLAI VÉGZETTSÉG

Mentális Komplexitás és iskolai végzettség			
	Iskolai végzettség	N	Rangszám átlag
Tarsas Komplexitas	1 középfokú	152	252.82
	2 felsőfokú	251	206.20
	3 posztgraduális	35	170.23
	Total	438	
Individualis Komplexitas	1 középfokú	152	213.05
	2 felsőfokú	251	222.28
	3 posztgraduális	35	227.57
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	1 középfokú	152	187.15
	2 felsőfokú	251	230.98
	3 posztgraduális	35	277.67
	Total	438	

Kruskal-Wallis teszt			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Chi2	18.645	.662	19.454
df	2	2	2
Sig.	.000	.718	.000

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS MUNKATAPASZTALAT

Mentális Komplexitás és munkatapasztalat			
	Munkatapasztalat (év)	N	Rangszám átlag
Tarsas Komplexitas	1 nincs	72	276.71
	2 1-2 év	176	232.63
	3 3-6 év	66	205.93
	4 6 évnél több	124	174.87
	Total	438	
Individualis Komplexitas	1 nincs	72	219.98
	2 1-2 év	176	215.02
	3 3-6 év	66	226.41
	4 6 évnél több	124	221.90
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	1 nincs	72	196.28
	2 1-2 év	176	197.05
	3 3-6 év	66	214.28
	4 6 évnél több	124	267.63
	Total	438	

Kruskall-Wallis teszt			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Chi2	36.061	.465	26.396
df	3	3	3
Sig.	.000	.926	.000

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A MUNKAHELY TÍPUSA

Mentális Komplexitás és a munkahely típusa			
	Munkahely típusa	N	Rangszám átlag
Tarsas Komplexitas	0 nincs munkahelye	36	266.78
	1 versenyszfera	220	207.98
	2 kozszfera	119	210.58
	3 nonprofit	63	249.56
	Total	438	
Individualis Komplexitas	0 nincs munkahelye	36	222.94
	1 versenyszfera	220	227.35
	2 kozszfera	119	209.97
	3 nonprofit	63	208.11
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	0 nincs munkahelye	36	180.04
	1 versenyszfera	220	220.51
	2 kozszfera	119	229.24
	3 nonprofit	63	220.12
	Total	438	

Kruskall-Wallis teszt			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Chi2	11.013	2.067	4.234
df	3	3	3
Sig.	.012	.559	.237

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS MUNKAHELYI POZÍCIÓ

Mentális Komplexitás és munkahelyi pozíció			
	Munkahelyi pozíció	N	Rangszám átlag
Tarsas Komplexitas	0 nincs munkahelye	40	285.64
	1 beosztott-alkalmazott	322	225.74
	2 reszlegvezeto	46	161.26
	3 ugyvezeto	15	168.47
	4 tulajdonos	6	120.58
	5 tulajdonos-ugyvezeto	9	150.83
	Total	438	
Individualis Komplexitas	0 nincs munkahelye	40	205.40
	1 beosztott-alkalmazott	322	217.30
	2 reszlegvezeto	46	231.68
	3 ugyvezeto	15	201.93
	4 tulajdonos	6	232.67
	5 tulajdonos-ugyvezeto	9	319.22
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	0 nincs munkahelye	40	171.01
	1 beosztott-alkalmazott	322	213.33
	2 reszlegvezeto	46	283.70
	3 ugyvezeto	15	272.73
	4 tulajdonos	6	217.58
	5 tulajdonos-ugyvezeto	9	240.33
	Total	438	

Kruskall-Wallis teszt			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Chi2	30.256	6.989	21.440
df	5	5	5
Sig.	.000	.221	.001

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS VEZETŐI TAPASZTALAT

Mentális Komplexitás és vezetői tapasztalat			
	Vezetői tapasztalat (év)	N	Rangszám átlag
Tarsas Komplexitas	1 nincs	324	239.92
	2 1-2 év	48	182.83
	3 3-6 év	32	163.75
	4 6 évnel több	34	129.12
	Total	438	
Individualis Komplexitas	1 nincs	324	218.24
	2 1-2 év	48	233.07
	3 3-6 év	32	236.92
	4 6 évnel több	34	195.93
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	1 nincs	324	200.98
	2 1-2 év	48	254.70
	3 3-6 év	32	282.48
	4 6 évnel több	34	287.04
	Total	438	

Kruskall-Wallis teszt			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Chi2	36.081	2.379	28.353
df	3	3	3
Sig.	.000	.498	.000

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS AKTUÁLIS VEZETŐI POZÍCIÓ

	Jelenleg vezetőe Jelenleg vezető-e	N	Rangszám átlag
Tarsas Komplexitas	0 nem	355	233.79
	1 igen	83	158.39
	Total	438	
Individualis Komplexitas	0 nem	355	220.03
	1 igen	83	217.23
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	0 nem	355	206.57
	1 igen	83	274.78
	Total	438	

Mann-Whitney próba			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Mann-Whitney U	9660.500	14544.000	10144.000
Wilcoxon W	13146.500	18030.000	73334.000
Z	-4.891	-.182	-4.427
Sig.	.000	.856	.000

MENTÁLIS KOMPLEXITÁS ÉS A BEOSZTOTTAK SZÁMA

Mentális Komplexitás és a beosztottak száma			
	Beosztottak száma	N	Rangsorszám átlag
Tarsas Komplexitas	0 nincs beosztott	355	233.79
	1 1-2 fo	23	151.46
	2 3-10 fo	33	128.17
	3 11-20 fo	12	224.92
	4 20 fo folott	15	182.30
	Total	438	
Individualis Komplexitas	0 nincs beosztott	355	220.03
	1 1-2 fo	23	217.22
	2 3-10 fo	33	243.97
	3 11-20 fo	12	209.88
	4 20 fo folott	15	164.30
	Total	438	
Inter-individualis Komplexitas	0 nincs beosztott	355	206.57
	1 1-2 fo	23	249.78
	2 3-10 fo	33	268.91
	3 11-20 fo	12	299.63
	4 20 fo folott	15	306.17
	Total	438	

Kruskal-Wallis teszt			
	Tarsas Komplexitas	Individualis Komplexitas	Inter-individualis Komplexitas
Chi2	29.730	4.186	21.963
df	4	4	4
Sig.	.000	.381	.000

13. MELLÉKLET: A MÁSODIK VIZSGÁLATHOZ HASZNÁLT KÉRDŐÍVCSOMAG

Kedves Résztevő! Az alábbi kérdőívhez kapcsolódó kutatás célja annak feltárása, az emberek miként gondolkodnak az ideális vezetésről. Az általános kérdéseket követően állításokat és tulajdonságokat olvas majd, melyeket kérjük, a megadott skálák segítségével értékeljen. Köszönjük, hogy részt vesz a kérdőív kitöltésében!

1.Név és e-mailcím: A kérdőív eredményéről lehetőség van személyes visszajelzést kérni, mely a kérdőív eredményei alapján készült saját profilról szól. Ha szeretne élni ezzel a lehetőséggel, kérjük, mindenképpen írja rá a kérdőívre a nevét és az e-mailcímét, és írjon külön egy e-mailt a repaczkirit@erg.bme.hu e-mailcímre, mellyel jelzi igényét a személyes visszajelzésre. Ha nem kér személyes visszajelzést, nevét és e-mailcímét nem szükséges megadnia. Köszönjük!	
2.Szeretne személyes visszajelzést kapni saját eredményeiről?	☐ igen ☐ nem
3.Életkor	 év
4.Nem	☐ férfi ☐ nő
5.Iskolai végzettség	
☐ alapfokú végzettség ☐ középfokú végzettség ☐ főiskolai (BA, BSc) vagy egyetemi (MA, MSc) végzettség ☐ posztgraduális végzettség	
6.Hány év munkatapasztalata van? (Minden munkatevékenység számít: diákmunka, gyakornoki idő, önkéntes munka, alkalmazotti munka, vállalkozói tevékenység, stb.)	
☐ nincs munkatapasztalatom ☐ 1-3 év ☐ 4-10 év ☐ 10 évnél több	
7.Melyik típusba tartozik jelenlegi munkahelye?	
☐ nincs munkahelyem ☐ közsféra ☐ versenyszféra ☐ nonprofit	
8.Van-e vezetői tapasztalata, ha igen, hány év? (Minden olyan tevékenység vezetői tapasztalatnak számít, amelynek keretei között embereket kell irányítani, koordinálni, a munkájukat kell segíteni, felügyelni, azért felelősséget vállalni.)	
☐ nincs vezetői tapasztalatom ☐ 1-3 év ☐ 4-10 év ☐ 10 évnél több	
9.Milyen pozíciót tölt be jelenlegi munkahelyén?	
☐ nincs munkahelyem ☐ beosztott vagyok ☐ beosztott vagyok, de néhány dolgozó munkájának irányítása az én felelősségem ☐ egy kisebb részleget vezetek (max 5 beosztott) ☐ egy nagyobb részleget vezetek (5-20 beosztott) ☐ felsővezető vagyok ☐ ügyvezető/cégvezető vagyok	

A következő blokkban állításokat fog olvasni. Kérjük, gondolja át, mennyire jellemző Önre az állításokban megfogalmazott gondolkodásmód. Kérjük, az értékeléshez az alábbi ötfokú skálát használja:

1: Egyáltalán nem jellemző rám 2: Inkább nem jellemző rám 3: Néha jellemző rám, néha nem
4: Inkább jellemző rám 5: Nagyon jellemző rám

	1	2	3	4	5
10.Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.					
11.Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.					
12.Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.					
13.Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.					
14.Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.					
15.Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.					
16.Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.					
17.Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.					
18.Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.					
19.Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.					

	1	2	3	4	5
20.A meggyőződése az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.					
21.Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítssek.					
22.Az új helyzeteket elkerülöm.					
23.A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradhassak saját elveimhez.					
24.Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.					
25.A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.					
26.Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.					
27.A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.					
28.Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.					
29.Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.					
30.Ragazskodom a bejáratott rutinokhoz.					
31.A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.					
32.Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.					
33.Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.					
34.Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.					
35.Egy csapat részeként szeretek dolgozni.					
36.A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.					

Az alábbiakban különböző személyiségjellemzőket talál, amelyek közül néhány jellemző lehet Önre, néhány pedig nem.

Kérjük, jelölje ötfokozatú skálán, hogy az adott állításokkal mennyire ért egyet.

1: Egyáltalán nem értek egyet 2: Inkább nem értek egyet 3: Egyet is értek, meg nem is

4: Egyetértek 5: Teljesen egyetértek

	1	2	3	4	5
Olyannak látom magam, mint aki ...					
37.... beszédes					
38.... hajlamos másokban keresni a hibát					
39.... alapos és precíz munkát végez					
40.... rossz kedélyállapotú, lehangolt					
41.... kreatív, találékony					
42.... zárkózott, tartózkodó					
43.... önzetlenül viselkedik másokkal és segítőkész					
44.... egy kissé hanyag, nemtörődöm					
45.... nyugodt és a stresszt jól kezeli					
46.... a legkülönbébb dolgok iránt érdeklődik					
47.... teli van energiával					
48.... kissé kötekedő és vitatkozó					
49.... a munkájában lelkiismeretes és megbízható					
50.... időnként feszült					
51.... eredeti és mélyenszántó gondolatai vannak					
52.... lelkes, rengeteg dologért rajong					
53.... egy megbocsátó természetű személy					
54.... szétszórtságra hajlamos					
55.... sokat aggodalmaskodik					
56.... élénk képzelőerővel rendelkezik					
57.... szűkszavú, hajlamos a csendességre					

	1	2	3	4	5
58.... általában megbízik másokban					
59.... hajlamos a lustaságra					
60.... érzelmileg kiegyensúlyozott, nem borul ki könnyen					
61.... leleményes					
62.... magabiztos, tudja, mit akar					
63.... hűvös és zárkózott is tud lenni					
64.... mindaddig kitart, amíg az elkezdett feladatot be nem fejezi					
65.... néha szeszélyes és kiszámíthatatlan					
66.... kedveli a művészetet és fogékony az esztétikai élményekre					
67.... néha szégyenlős és gátlásos					
68.... szinte mindenkivel kedves és előzőkeny					
69.... hatékonyan intézi a dolgait					
70.... feszült helyzetben is képes higgadt maradni					
71.... szereti a megszokott dolgokat, a rutinszerű munkát					
72.... társaságkedvelő					
73.... néha goromba és udvariatlan másokkal					
74.... céltudatos és a terveit véghez viszi					
75.... könnyen ideges lesz					
76.... szeret elmélkedni és eljátszani a gondolatokkal					
77.... kevésbé érdeklődik a művészetek iránt					
78.... szeret másokkal együttműködni					
79... munkájában könnyen megzavarható, figyelme könnyen elterelhető					
80.... kifinomult ízléssel rendelkezik a művészetek, a zene és az irodalom iránt					

Az alábbi kérdőív néhány, a vezetői eredményességet, alkalmasságot befolyásoló tulajdonságot, viselkedéses megnyilvánulást ír le. Kérjük, gondolja át, melyek azok az állítások, amelyek egy hatékony vezetőt jellemeznek.

1: Egyáltalán nem értek egyet

2: Inkább nem értek egyet

3: Nem tudom eldönteni

4: Inkább egyet értek

5: Teljes mértékben egyet értek

	1	2	3	4	5
81.Keresi azokat a gondolatokat, amelyek révén mélyen gyökerező meggyőződései megkérdőjeleződnek.					
82.Világosan megmondja, mit gondol.					
83.Keresi azokat a kihívást jelentő helyzeteket, amelyek során próbára teszi magát.					
84.Támogatja a túlórázást.					
85.Arra biztatja a csapatát, hogy ők is vegyenek részt a döntési folyamatban, és igyekszik az ő ötleteiket, javaslataikat is használni.					
86.Figyelmesen meghallgatja az alternatív nézőpontokat is, mielőtt következtetést vonna le.					
87.Elismeri, ha hibázik.					
88.Arra ösztönzi a munkatársait, hogy próbáljanak ki újszerű és innovatív megoldási módokat a munkájuk során.					
89.A konkurencia leelőzésére biztat.					
90.Szívesen egyeztet munkatársaival az új feladatokkal, folyamatokkal kapcsolatban.					
91.A jól végzett munkáért megdicséri a munkatársait.					
92.Személyesen mutat példát arról, amit elvár másoktól.					
93.Objektíve elemzi a rendelkezésére álló adatokat, mielőtt döntést hoz.					
94.Nyíltan megosztja a rendelkezésére álló információkat.					
95.Figyellel kíséri a szervezeten kívüli megoldási módokat, és kutatja azokat az új lehetőségeket, amelyeket alkalmazhatnának saját fejlődésük érdekében.					

	1	2	3	4	5
96.Egyre nagyobb teljesítményre ösztönzi a csoportot.					
97.Kreativitásra ösztönzi munkatársait.					
98.Mindig hangsúlyozza az embereinek, hogy bízik képességeikben.					
99.Időt és energiát áldoz annak biztosítása érdekében, hogy az emberei betartsák azokat az elveket és sztemderdeket, amelyekben közösen állapodtak meg.					
100.Megerősíti a többiekkel abban, hogy osszák meg véleményüket akkor is, ha az nem egyezik az övével.					
101.Bárki előtt nyíltan vállalja ötleteit, gondolatait.					
102.Ha valami nem úgy sikerül, ahogy tervezte, arra fókuszál, mi az, amit tanult a történetekből.					
103.Gyors munkatempóra ösztönöz.					
104.Szívesen olvas cikkeket, könyveket, újságokat tréningről, vezetésről, pszichológiáról, és az olvasottakat igyekszik a gyakorlatban is hasznosítani.					
105.Maga biztosítja, hogy mindenki megkapja a megfelelő jutalmat, ha hozzájárul a csapat által közösen elért sikerekhez.					
106.Ragaszkodik az általa tett ígérek és kötelezettségek betartásához.					
107.Akkor is kipróbál új dolgokat és kísérletezik a munkája során, ha tudja, hogy az kockázattal jár.					
108.Fokozott munkatempót és termelést vár el.					
109.Nem aggódik amiatt, hogy a hibák jelzése és javítása veszélyeztetné az emberi kapcsolatokat.					
110.Megtalálja a módját az elért eredmények megünneplésének.					
111.Pontosan tudja, milyen vezetési filozófia mentén működik.					
112.Mindig példaként állítja azokat a munkatársait a többiek elé, akik a közös értékek mellett köteleződnek el.					
113.Akkor is lelkesen törekszik a nehézségek kezelésére, ha a végeredmény bizonytalan.					
114.Arra kéri a dolgozókat, dolgozzanak olyan keményen, ahogy csak tudnak.					
115.Szívesen elmagyarázza az összetett feladatok és projektek részleteit és nehézségeit a munkatársaknak.					
116.Megbecsüli és támogatja a csapattagok hozzájárulását a közös eredményekhez.					
117.Biztos akar lenni abban, hogy elérhető célokat, konkrét terveket és valóban létező mérési pontokat határoztak meg egy projekt kivitelezése során.					
118.Nem bánja, ha a dolgozók könnyedén veszik a munkát.					
119.Száma számára semmi nem fontosabb, minthogy egy nagyszerű csapatot hozzon létre.					
120.Kitartóan halad a céljai felé.					
121.Ha feladat van, keményen hajt.					
122.Tiszteletben tartja mások határait.					
123.Arra ösztönzi a csoportot, döntsék meg az addigi rekordteljesítményt.					
124.A munkatársak teljesítményének javítása érdekében történő konzultáció számára másodlagos.					
125.Nem hagyja, hogy alábbhagyjon a csoport teljesítménye.					

Köszönjük, hogy részt vett a kérdőív kitöltésében!

Répáczki Rita, egyetemi tanársegéd

BME GTK Ergonómia és Pszichológia Tanszék

repaczkirita@erg.bme.hu

14. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV FELTÁRÓ FAKTORANALÍZISE A MÁSODIK VIZSGÁLAT ADATAI ALAPJÁN

KMO és Bartlett Teszt		
KMO		,832
Bartlett		2843,933
	Sig.	,000

Faktor	Sajátérték	Megmagyarázott variancia (kumulált %)
1	5,932	19,115
2	3,565	34,575
3	2,915	45,971

A Mentális Komplexitás Kérdőív faktoranalízise				
Az item kódja	Item	1: Társas Komplexitás	2: Inter-individuális Komplexitás	3: Individuális Komplexitás
MKT50T	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.	,833	-,028	,013
MKT58T	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.	,798	-,076	,090
MKT60T	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	,764	-,131	,037
MKT46T	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.	,759	,074	-,011
MKT48T	Az új helyzeteket elkerülöm.	,748	-,182	-,020
MKT54T	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.	,728	-,138	,034
MKT56T	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.	,723	-,036	-,058
MKT47T	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	,715	-,089	,014
MKT55T	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.	,540	-,283	-,047
MKIF45IF	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.	-,165	,701	,018
MKIF30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.	-,212	,678	,169
MKT44IF	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.	-,015	,664	-,012
MKT30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.	,058	,653	-,054
MKT43IF	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.	-,032	,646	-,116
MKT31IF	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítsek.	,079	,643	-,042
MKT32IF	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.	-,196	,636	,116
MKT41IF	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	-,188	,632	,030
MKIF41IF	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.	-,216	,608	,006
MKI40I	A legfontosabb, hogy mindig minden	,109	,106	,737

	helyzetben hű maradhassak saját elveimhez.			
MKI17I	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.	-,045	-,006	,692
MKI24I	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.	-,063	,097	,596
MKI39I	A meggyőződése az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.	-,017	-,144	,583
MKIF40I	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.	,016	,351	,569
MKI26I	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.	-,034	,018	,545
MKI18I	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.	,169	,057	,542
MKI45I	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.	-,043	-,053	,447
MKI31I	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.	,007	-,105	,409

15. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV MEGERŐSÍTŐ FAKTORANALÍZISÉNEK
EREDMÉNYE A MÁSODIK VIZSGÁLAT ADATAI ALAPJÁN

MODELL ILLESZKEDÉS EREDMÉNYEI

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	93	555,759	312	,000	1,781
Saturated model	405	,000	0		
Independence model	54	3850,467	351	,000	10,970

BASELINE COMPARISONS

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,856	,838	,931	,922	,930
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,047	,041	,053	,768
Independence model	,168	,164	,173	,000

16. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV ITEMEINEK, SKÁLÁINAK LEÍRÓ STATISZTIKAI EREDMÉNYEI

Item kódja	Item	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
MKT56T	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzetet, mint az új.	353	1	5	3.02	.903
MKT46T	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.	353	1	5	3.29	1.024
MKT54T	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.	353	1	5	2.92	1.038
MKT50T	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.	353	1	5	2.43	1.037
MKT48T	Az új helyzeteket elkerülöm.	353	1	5	2.30	.968
MKT47T	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.	353	1	5	2.72	1.059
MKT60T	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.	353	1	5	2.85	1.000
MKT55T	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.	353	1	5	2.65	1.101
MKT58T	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.	353	1	5	3.37	.948
MKI18I	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.	353	1	5	3.69	.843
MKI45I	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.	353	1	5	3.77	.974
MKI31I	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.	353	1	5	3.72	.971
MKI39I	A meggyőződésem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.	353	1	5	4.05	.774
MKI40I	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradjak saját elveimhez.	353	1	5	3.90	.838
MKI24I	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.	353	1	5	4.00	.769
MKI17I	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.	353	1	5	4.00	.876
MKI26I	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.	353	1	5	3.88	.798
MKIF40I	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.	353	2	5	4.17	.791
MKT30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.	353	1	5	3.86	.909
MKIF41IF	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.	353	1	5	3.88	.932

MKT43IF	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.	353	1	5	3.61	.910
MKT31IF	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítsek.	353	1	5	3.83	.833
MKT32IF	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.	353	1	5	4.31	.854
MKIF30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.	353	1	5	4.15	.830
MKIF45IF	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.	353	1	5	3.56	.998
MKT44IF	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.	353	2	5	3.99	.754
MKT41IF	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.	353	1	5	3.68	.957

A Mentális Komplexitás Kérdőív skálái					
	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
TÁRSAS KOMPLEXITÁS	353	9.00	44.00	25.5552	6.71353
INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS	353	20.00	45.00	35.1785	4.45168
INTER-INDIVIDUÁLIS KOMPLEXITÁS	353	18.00	45.00	34.8725	5.29560

17. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI KÖZÖTTI KORRELÁCIÓS ÉRTÉKEK

A Mentális Komplexitás Kérdőív skálái közötti együttjárások				
		TARSAS KOMPLEXITAS	INDIVIDUALIS KOMPLEXITAS	INTERINDIVIDUALIS KOMPLEXITAS
TARSAS_KOMP LEXITAS	Pearson	1	.022	-.230**
	Sig.		.678	.000
	N	353	353	353
INDIVIDUALIS_ KOMPLEXITAS	Pearson	.022	1	.074
	Sig	.678		.167
	N	353	353	353
INTERINDIVIDU ALIS_KOMPLEX ITAS	Pearson	-.230**	.074	1
	Sig.	.000	.167	
	N	353	353	353

** szignifikancia szintje: $p = 0.01$

18. MELLÉKLET: A BIG FIVE INVENTORY SKÁLÁI KÖZÖTTI KORRELÁCIÓS ÉRTÉKEK

A Big Five Inventory skálái közötti együttjárások						
		EXTRAVERZIÓ	BARÁTSÁGOS SÁG	LELKIISMERET ESSÉG	NEUROTICITÁS	NYITOTTSÁG
EXTRAVERZIÓ	Pearson	1	.374**	.366**	-.335**	.432**
	Sig.		.000	.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353
BARÁTSÁGOS SÁG	Pearson	.374**	1	.282**	-.472**	.179**
	Sig.	.000		.000	.000	.001
	N	353	353	353	353	353
LELKIISMERET ESSÉG	Pearson	.366**	.282**	1	-.337**	.204**
	Sig.	.000	.000		.000	.000
	N	353	353	353	353	353
NEUROTICITÁ S	Pearson	-.335**	-.472**	-.337**	1	-.158**
	Sig.	.000	.000	.000		.003
	N	353	353	353	353	353
NYITOTTSÁG	Pearson	.432**	.179**	.204**	-.158**	1
	Sig.	.000	.001	.000	.003	
	N	353	353	353	353	353

** szignifikancia szintje: p= 0.01

19. MELLÉKLET: AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV FELTÁRÓ FAKTORANALÍZISE

KMO.		,870
Bartlett		2565,508
	Sig.	,000

Faktor	Sajátérték	Megmagyarázott variancia (kumulált %)
1	6,140	10,818
2	2,988	21,228
3	1,403	31,464
4	1,272	40,002
5	1,201	47,217
6	1,063	54,105

Az Ideális Vezetés Kérdőív faktoranalízise							
Item kódja	Item	1	2	3	4	5	6
Feladat05	Fokozott munkatempót és termelést vár el.	,763	-,073	,111	,143	-,021	,043
Feladat04	Gyors munkatempóra ösztönöz.	,735	-,081	,210	,058	-,107	,143
Feladat06	Arra kéri a dolgozókat, dolgozzanak olyan keményen, ahogy csak tudnak.	,700	,067	-,031	,016	,048	-,109
Feladat09	Arra ösztönzi a csoportot, döntsék meg az addigi rekordteljesítményt.	,689	,108	,123	,027	,057	-,205
Feladat02	A konkurencia leelőzésére biztat.	,590	-,222	-,040	,053	,276	,140
Kapcsolator06	Szívesen elmagyarázza az összetett feladatok és projektek részleteit és nehézségeit a munkatársaknak.	,233	,695	,105	-,029	,154	,016
Dontes04	Megerősíti a többieknek abban, hogy osszák meg véleményüket akkor is, ha az nem egyezik az övével.	-,112	,672	,115	-,015	,088	,165
Kapcsolator02	Szívesen egyeztet munkatársaival az új feladatokkal, folyamatokkal kapcsolatban.	-,038	,647	,129	,288	,040	,066
Dontes02	Figyelmesen meghallgatja az alternatív nézőpontokat is, mielőtt következtetést vonna le.	-,161	,579	,100	,242	,309	,096

Kapcsolator 01	Arra biztatja a csapatát, hogy ok is vegyenek részt a döntési folyamatban, és igyekszik az ötleteiket, javaslataikat is használni.	-,051	,558	,078	,378	,160	,160
Csapat 05	Maga biztosítja, hogy mindenki megkapja a megfelelő jutalmat, ha hozzájárul a csapat által közösen elért sikerekhez.	,057	,141	,683	,171	,185	,150
Felelős 06	Pontosan tudja, milyen vezetési filozófia mentén működik.	,106	,052	,646	,049	,161	,069
Csapat 07	Megtalálja a módját az elért eredmények megünneplésének.	-,011	,100	,627	,165	,150	-,015
Csapat 06	Mindig példaként állítja azokat a munkatársait a többiek elé, akik a közös értékek mellett köteleződnek el.	,288	-,012	,626	-,060	-,110	,303
Kapcsolator 04	Szívesen olvas cikkeket, könyveket, újságokat tréningről, vezetésről, pszichológiáról, és az olvasottakat igyekszik a gyakorlatban is hasznosítani.	,027	,190	,509	,296	,076	,059
Valtozas 02	Arra ösztönzi a munkatársait, hogy próbáljanak ki újszerű és innovatív megoldási módokat a munkájuk során.	,064	,259	,193	,710	-,122	,142
Kapcsolator 03	Kreativitásra ösztönzi munkatársait.	,132	,168	,267	,670	,203	,000
Valtozas 01	Keresi azokat a kihívást jelentő helyzeteket, amelyek során próbára teheti magát.	,178	-,046	-,073	,572	,147	,468
Valtozas 03	Figyelemmel kíséri a szervezeten kívüli megoldási módokat, és kutatja azokat az új lehetőségeket, amelyeket alkalmazhatnának saját fejlődésük érdekében.	,021	,156	,398	,498	,327	-,004
Dontes 03	Objektíve elemzi a rendelkezésére álló adatokat, mielőtt döntést hoz.	,006	,224	,134	,067	,717	,122
Felelős 03	Személyesen mutat példát arról, amit elvár másoktól.	-,001	,246	,150	,105	,556	,325
Felelős 07	Biztos akar lenni abban, hogy elérhető célokat, konkrét terveket és valóban létező mérési pontokat határoztak meg egy projekt kivitelezése során.	,136	,147	,385	,073	,526	-,011
Feladator 03	Egyre nagyobb teljesítményre ösztönzi a csoportot.	,306	,088	,247	,411	,442	,010

Hiteles seg01	Világosan megmondja, mit gondol.	-,055	,056	,154	,145	,128	,685
Hiteles seg04	Bárki előtt nyíltan vállalja ötleteit, gondolatait.	,031	,341	,239	-,019	,027	,655
Hiteles seg02	Elismeri, ha hibázik.	-,118	,424	,005	,130	,174	,497

20. MELLÉKLET: AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV MEGERŐSÍTŐ FAKTORANALÍZISE

MODELL ILLESZKEDÉS EREDMÉNYEI

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	97	470,925	280	,000	1,682
Saturated model	377	,000	0		
Independence model	52	2636,668	325	,000	8,113

BASELINE COMPARISONS

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,821	,793	,919	,904	,917
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,044	,037	,051	,924
Independence model	,142	,137	,147	,000

21. MELLÉKLET: AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV SKÁLÁI KÖZÖTTI KORRELÁCIÓS ÉRTÉKEK

Az Ideális Vezetés Kérdőív skálái közötti együttjárások							
		FELADATOR IENTÁCIÓ	EGYÜTTMŰ KÖDÉS	KAPCSOLATO RIENTÁCIÓ	INNOVÁCIÓ	FELELŐSSÉG VÁLLALÁS	HITELESSÉG
FELADATOR IENTÁCIÓ	Pearson	1	-.025	.258**	.232**	.232**	-.018
	Sig.		.635	.000	.000	.000	.741
	N	353	353	353	353	353	353
EGYÜTTMŰ KÖDÉS	Pearson	-.025	1	.355**	.454**	.491**	.476**
	Sig.	.635		.000	.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
KAPCSOLAT ORIENTÁCI Ó	Pearson	.258**	.355**	1	.477**	.510**	.359**
	Sig.	.000	.000		.000	.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
INNOVÁCIÓ	Pearson	.232**	.454**	.477**	1	.524**	.398**
	Sig.	.000	.000	.000		.000	.000
	N	353	353	353	353	353	353
FELELŐSSÉG VÁLLALÁS	Pearson	.232**	.491**	.510**	.524**	1	.389**
	Sig.	.000	.000	.000	.000		.000
	N	353	353	353	353	353	353
HITELESSÉG	Pearson	-.018	.476**	.359**	.398**	.389**	1
	Sig.	.741	.000	.000	.000	.000	
	N	353	353	353	353	353	353

** szignifikancia szintje: p= 0.01

22. MELLÉKLET: AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV ITEMEINEK, SKÁLÁINAK LEÍRÓ STATISZTIKAI EREDMÉNYEI

Item kódja	Item	N	Min	Max	Átlag	Szórás
Feladatorientáció skála						
Feladat01	Fokozott munkatempót és termelést vár el.	353	1	5	3.12	1.048
Feladat02	Gyors munkatempóra ösztönöz.	353	1	5	3.24	1.032
Feladat03	Arra kéri a dolgozókat, dolgozzanak olyan keményen, ahogy csak tudnak.	353	1	5	3.28	.979
Feladat04	Arra ösztönzi a csoportot, döntsék meg az addigi rekordteljesítményt.	353	1	5	3.16	1.051
Feladat05	A konkurencia leelőzésére biztat.	353	1	5	3.47	1.025
Együttműködés skála						
Egyuttmukodes01	Szívesen elmagyarázza az összetett feladatok és projektek részleteit és nehézségeit a munkatársaknak.	353	1	5	4.27	.775
Egyuttmukodes02	Megerősíti a többiekkel abban, hogy osszák meg véleményüket akkor is, ha az nem egyezik az övével.	353	1	5	4.34	.740
Egyuttmukodes03	Szívesen egyeztet munkatársaival az új feladatokkal, folyamatokkal kapcsolatban.	353	2	5	4.37	.712
Egyuttmukodes04	Figyelmesen meghallgatja az alternatív nézőpontokat is, mielőtt következtetést vonna le.	353	2	5	4.38	.680
Egyuttmukodes05	Arra biztatja a csapatát, hogy ok is vegyenek részt a döntési folyamatban, és igyekeznek az ötleteiket, javaslataikat is használni.	353	2	5	4.35	.696
Kapcsolatorientáció skála						
Kapcsolat01	Maga biztosítja, hogy mindenki megkapja a megfelelő jutalmat, ha hozzájárul a csapat által közösen elért sikerekhez.	353	1	5	4.16	.811
Kapcsolat02	Pontosan tudja, milyen vezetési filozófia mentén működik.	353	1	5	3.78	1.014
Kapcsolat03	Megtalálja a módját az elért eredmények megünneplésének.	353	1	5	4.18	.811
Kapcsolat04	Mindig példaként állítja azokat a munkatársait a többiek elé, akik a közös értékek mellett köteleződnek el.	353	1	5	3.43	1.037
Kapcsolat05	Szívesen olvas cikkeket, könyveket, újságokat tréningről, vezetésről, pszichológiáról, és az olvasottakat igyekszik a gyakorlatban is hasznosítani.	353	1	5	4.04	.945
Innováció skála						
Innovacio01	Arra ösztönzi a munkatársait, hogy próbáljanak ki újszerű és innovatív megoldási módokat a munkájuk során.	353	1	5	4.20	.795
Innovacio02	Kreativitásra ösztönzi munkatársait.	353	1	5	4.34	.733
Innovacio03	Keresi azokat a kihívást jelentő helyzeteket, amelyek során próbára teheti magát.	353	1	5	3.75	.965
Innovacio04	Figyelemmel kíséri a szervezeten kívüli megoldási módokat, és kutatja azokat az új lehetőségeket, amelyeket alkalmazhatnának saját fejlődésük érdekében.	353	2	5	4.27	.745
Felelősségvállalás skála						
Felelossegvallalas01	Objektíve elemzi a rendelkezésére álló adatokat, mielőtt döntést hoz.	353	2	5	4.36	.685
Felelossegvallalas02	Személyesen mutat példát arról, amit elvár másoktól.	353	2	5	4.56	.717

Felelossegv allalas03	Biztos akar lenni abban, hogy elérhető célokat, konkrét terveket és valóban létező mérési pontokat határoztak meg egy projekt kivitelezése során.	353	2	5	4.12	.778
Felelossegv allalas04	Egyre nagyobb teljesítményre ösztönzi a csoportot.	353	1	5	4.11	.787
Hitelesség skála						
Hiteles01	Világosan megmondja, mit gondol.	353	1	5	4.20	.860
Hiteles02	Bárki előtt nyíltan vállalja ötleteit, gondolatait.	353	1	5	4.25	.888
Hiteles03	Elismeri, ha hibázik.	353	1	5	4.58	.640

Az Ideális Vezetés Kérdőív skálái					
	N	Minimum	Maximum	Átlag	Szórás
FELADATORIENTÁCIÓ	353	5.00	25.00	16.2748	3.67050
EGYÜTTMŰKÖDÉS	353	12.00	25.00	21.7110	2.53528
KAPCSOLATORIENTÁCIÓ	353	10.00	25.00	19.5977	3.12290
INNOVÁCIÓ	353	8.00	20.00	16.5609	2.32876
FELELŐSSÉGVÁLLALÁS	353	8.00	20.00	17.1416	2.08275
HITELESSÉG	353	5.00	15.00	13.0198	1.79556

23. MELLÉKLET: A MÁSODIK VIZSGÁLATHOZ ALKALMAZOTT SKÁLÁK VÉGLEGES VÁLTOZATA
(ITEMEK, KÓDOK)

ITEM KÓDJA	MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV
	<i>Társas Komplexitás Skála</i>
MKT50T	Ha csak lehet, elkerülöm a változásokat.
MKT58T	A megszokott és jól ismert körülmények között érzem magam jól.
MKT60T	Ragaszkodom a bejáratott rutinokhoz.
MKT46T	Állandó körülmények között érzem magam igazán jól.
MKT48T	Az új helyzeteket elkerülöm.
MKT54T	Ha nem muszáj, inkább nem változtatok a dolgaimon.
MKT56T	Ha választhatok, inkább a rutinos helyzet, mint az új.
MKT47T	A változás bizonytalansággal tölt el, mert nem tudhatom, mit hoz.
MKT55T	Nem bánom, ha a hétköznapiak során nem ér sok kihívás.
	<i>Individuális Komplexitás Skála</i>
MKI40I	A legfontosabb, hogy mindig minden helyzetben hű maradhassak saját elveimhez.
MKI17I	A saját elvárásaimnak akarok megfelelni.
MKI24I	Bizonytalan helyzetben a saját irányelveimet veszem alapul, és annak megfelelően haladok tovább.
MKI39I	A meggyőződésesem az, hogy azt a célt kell követnem, amit magam tűzök ki saját magam számára.
MKIF40I	A legfontosabb, hogy saját elveim szerint élhessek, miközben mások elveit is tiszteletben tartom.
MKI26I	Döntési helyzetben elsősorban a saját véleményemre alapozok, és olyan opciót választok, ami mellett én el tudok köteleződni.
MKI18I	Elsősorban a saját normáimhoz kell, hogy igazodjak.
MKI45I	Az embereknek maguknak kell megtalálni az önfejlesztés útját.
MKI31I	Mindenkinek magának kell megtalálni saját fejlesztésének útját.
	<i>Inter-individuális Komplexitás Skála</i>
MKIF45IF	Másokat segítem, hogy megtalálják a saját útjukat az önfejlesztéshez.
MKT30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amikben mások fejlesztése révén én magam is fejlődhetek.
MKT44IF	Ha valaki nem tud lépést tartani a csapattal, segítek neki.
MKT30IF	Azokat a feladatokat szeretem, amelyekben másokat tudok segíteni.
MKT43IF	Az igazi siker számomra az, ha a csapatot szolgálhatom a közös sikerek elérése érdekében.
MKT31IF	Szívesen hozok áldozatokat azért, hogy másoknak segítsek.
MKT32IF	Szívesen beszélgetek emberekkel, ha azzal segíteni tudok nekik.
MKT41IF	Egy csapat részeként szeretek dolgozni.
MKIF41IF	Én mindig is abban gondolkodom, hogy egy csapatként dolgozzunk együtt.

ITEM KÓDJA	BIG FIVE INVENTORY
	Olyannak látom magam, mint aki ...
	Extraverzió
E01	... beszédes
E02*	... zárkózott, tartózkodó
E03	... teli van energiával
E04	... lelkes, rengeteg dologért rajong
E05*	... szűkszavú, hajlamos a csendességre
E06	... magabiztos, tudja mit akar
E07*	... néha szégyenlős és gátlásos
E08	... társaságkedvelő
	Barátságosság
A01	... hajlamos másokban keresni a hibát
A02	... önzetlenül viselkedik másokkal és segítőkész
A03*	... kissé kötekedő és vitatkozó
A04	... egy megbocsátó természetű személy
A05	... általában megbízik másokban
A06*	... hűvös és zárkózott is tud lenni
A07	... szinte mindenkivel kedves és előzékeny
A08*	... néha goromba és udvariatlan másokkal
A09	... szeret másokkal együttműködni
	Lelkiismeretesség
C01	... alapos és precíz munkát végez
C02*	... egy kissé hanyag, nemtörődöm
C03	... a munkájában lelkiismeretes és megbízható
C04*	... szétszórtságra hajlamos
C05*	... hajlamos a lustaságra
C06	... mindaddig kitart, amíg az elkezdett feladatot be nem fejezi
C07	... hatékonyan intézi a dolgait
C08	... céltudatos és a terveit véghez viszi
C09*	... munkájában könnyen megzavarható, figyelme könnyen elterelhető
	Neuroticitás
N01	... rossz kedélyállapotú, lehangolt
N02*	... nyugodt és a stresszt jól kezeli
N03	... időnként feszült
N04	... sokat aggodalmaskodik
N05*	... érzelmileg kiegyensúlyozott, nem borul ki könnyen

N06	... néha szeszélyes és kiszámíthatatlan
N07*	... feszült helyzetben is képes higgadt maradni
N08	... könnyen ideges lesz
	Nyitottság a tapasztalatokra
O01	... kreatív, találékony
O02	... a legkülönbébb dolgok iránt érdeklődik
O03	... eredeti és mélyenszántó gondolatai vannak
O04	... élénk képzelőerővel rendelkezik
O05	... leleményes
O06	... kedveli a művészetet és fogékony az esztétikai élményekre
O07*	... szereti a megszokott dolgokat, a rutinszerű munkát
O08	... szeret elmélkedni és eljátszani a gondolatokkal
O09*	... kevésbé érdeklődik a művészetek iránt
O10	... kifinomult ízléssel rendelkezik a művészetek, a zene és az irodalom iránt

ITEM KÓDJA	IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV
	Feladatorientáció
Feladat01	Fokozott munkatempót és termelést vár el.
Feladat02	Gyors munkatempóra ösztönöz.
Feladat03	Arra kéri a dolgozókat, dolgozzanak olyan keményen, ahogy csak tudnak.
Feladat04	Arra ösztönzi a csoportot, döntsek meg az addigi rekordteljesítményt.
Feladat05	A konkurencia leelőzésére biztat.
	Együttműködés
Egyuttmukodes01	Szívesen elmagyarázza az összetett feladatok és projektek részleteit és nehézségeit a munkatársaknak.
Egyuttmukodes02	Megerősíti a többiekét abban, hogy osszák meg véleményüket akkor is, ha az nem egyezik az övével.
Egyuttmukodes03	Szívesen egyeztet munkatársaival az új feladatokkal, folyamatokkal kapcsolatban.
Egyuttmukodes04	Figyelmesen meghallgatja az alternatív nézőpontokat is, mielőtt következtetést vonna le.
Egyuttmukodes05	Arra biztatja a csapatát, hogy ők is vegyenek részt a döntési folyamatban, és igyekszik az ő ötleteiket, javaslataikat is használni.
	Kapcsolatorientáció
Kapcsolat01	Maga biztosítja, hogy mindenki megkapja a megfelelő jutalmat, ha hozzájárul a csapat által közösen elért sikerekhez.
Kapcsolat02	Pontosan tudja, milyen vezetési filozófia mentén működik.
Kapcsolat03	Megtalálja a módját az elért eredmények megünneplésének.
Kapcsolat04	Mindig példaként állítja azokat a munkatársait a többiek elé, akik a közös értékek mellett köteleződnek el.
Kapcsolat05	Szívesen olvas cikkeket, könyveket, újságokat tréningről, vezetésről, pszichológiáról, és az olvasottakat igyekszik a gyakorlatban is hasznosítani.
	Innováció
Innovacio01	Arra ösztönzi a munkatársait, hogy próbáljanak ki újszerű és innovatív megoldási módokat a munkájuk során.

Innovacio02	Kreativitásra ösztönzi munkatársait.
Innovacio03	Keresi azokat a kihívást jelentő helyzeteket, amelyek során próbára teheti magát.
Innovacio04	Figyelemmel kíséri a szervezeten kívüli megoldási módokat, és kutatja azokat az új lehetőségeket, amelyeket alkalmazhatnának saját fejlődésük érdekében.
	<i>Felelősségvállalás</i>
Felelossegvallalas01	Objektíve elemzi a rendelkezésére álló adatokat, mielőtt döntést hoz.
Felelossegvallalas02	Személyesen mutat példát arról, amit elvár másoktól.
Felelossegvallalas03	Biztos akar lenni abban, hogy elérhető célokat, konkrét terveket és valóban létező mérési pontokat határoztak meg egy projekt kivitelezése során.
Felelossegvallalas04	Egyre nagyobb teljesítményre ösztönzi a csoportot.
	<i>Hitelesség</i>
Hiteles01	Világosan megmondja, mit gondol.
Hiteles02	Bárki előtt nyíltan vállalja ötleteit, gondolatait.
Hiteles03	Elismeri, ha hibázik.

24. MELLÉKLET: LEÍRÓ STATISZTIKAI EREDMÉNYEK A SZOCIODEMOGRÁFIAI HÁTTÉRVÁLTOZÓK MENTÉN

A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV FAKTORAI A SZOCIODEMOGRÁFIAI HÁTTÉRVÁLTOZÓK MENTÉN

Mentális Komplexitás faktorok és korcsoport

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Minimum	Maximum
TARSAS_KOMPLEXITAS	1,00 18-25 éves	151	26,01	6,58	,54	9,00	44,00
	2,00 26-30 éves	71	25,55	7,09	,84	13,00	44,00
	3,00 31-35 éves	46	24,35	6,45	,95	9,00	36,00
	4,00 36-40 éves	85	25,40	6,79	,74	12,00	39,00
	Total	353	25,56	6,71	,36	9,00	44,00
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1,00 18-25 éves	151	35,43	4,39	,36	25,00	45,00
	2,00 26-30 éves	71	34,48	4,64	,55	20,00	45,00
	3,00 31-35 éves	46	35,20	3,78	,56	26,00	43,00
	4,00 36-40 éves	85	35,31	4,75	,52	21,00	44,00
	Total	353	35,18	4,45	,24	20,00	45,00
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1,00 18-25 éves	151	33,37	5,63	,46	18,00	44,00
	2,00 26-30 éves	71	35,08	4,84	,57	24,00	45,00
	3,00 31-35 éves	46	35,65	4,53	,67	25,00	44,00
	4,00 36-40 éves	85	36,94	4,65	,50	24,00	45,00
	Total	353	34,87	5,30	,28	18,00	45,00

ANOVA

	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	3	33,596	,744	,527
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	15,244	,768	,513
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	245,133	9,364	,000

Mentális Komplexitás faktorok és nem

	Nem	N	Átlag	Szórás	Std. hiba
TARSAS_KOMPLEXITAS	1 Férfi	155	25,74	7,13	,57
	2 No	198	25,41	6,39	,45
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 Férfi	155	34,79	4,84	,39
	2 No	198	35,48	4,11	,29
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 Férfi	155	33,72	5,90	,47
	2 No	198	35,78	4,58	,33

T-próba

	t	df	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	,462	351	,645
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	-1,464	351	,144
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	-3,695	351	,000

Mentális Komplexitás faktorok és iskolai végzettség

	Iskolai_vegzettseg	N	Átlag	Szórás	Std. hiba
TARSAS_KOMPLEXITAS	2 kozepfoku	110	26,84	6,80	,65
	3 felsofoku	243	24,98	6,61	,42
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	2 kozepfoku	110	35,06	4,72	,45
	3 felsofoku	243	35,23	4,33	,28
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	2 kozepfoku	110	32,75	5,77	,55
	3 felsofoku	243	35,83	4,78	,31

T-próba

	t	df	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	2,429	351	,016
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	-,326	351	,745
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	-5,243	351	,000

Mentális Komplexitás faktorok és munkatapasztalat

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Minimum	Maximum
TARSAS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkatapasztalat	49	27,55	7,00	1,00	15,00	41,00
	2 1-3 év	123	25,97	6,47	,58	13,00	44,00
	3 4-10 év	74	23,88	5,90	,69	9,00	36,00
	4 10 évvel több	107	25,33	7,16	,69	9,00	39,00
	Total	353	25,56	6,71	,36	9,00	44,00
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkatapasztalat	49	35,22	4,77	,68	25,00	45,00
	2 1-3 év	123	35,13	4,42	,40	20,00	45,00
	3 4-10 év	74	34,84	4,23	,49	26,00	44,00
	4 10 évvel több	107	35,45	4,53	,44	21,00	44,00
	Total	353	35,18	4,45	,24	20,00	45,00
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkatapasztalat	49	32,22	5,83	,83	18,00	42,00
	2 1-3 év	123	33,68	5,05	,46	19,00	44,00
	3 4-10 év	74	36,01	5,08	,59	24,00	45,00
	4 10 évvel több	107	36,66	4,65	,45	24,00	45,00
	Total	353	34,87	5,30	,28	18,00	45,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	3	143,241	3,239	,022
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	5,595	,281	,839
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	319,075	12,492	,000

Mentális Komplexitás faktorok és munkahely típusa

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Minimum	Maximum
TARSAS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkahelyem	118	26,62	6,54	,60	14,00	44,00
	2 kozszfera	131	26,21	6,74	,59	12,00	44,00
	3 versenyszfera	90	23,38	6,58	,69	9,00	42,00
	4 nonprofit	14	24,50	6,10	1,63	15,00	37,00
	Total	353	25,56	6,71	,36	9,00	44,00
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkahelyem	118	35,04	4,59	,42	20,00	45,00
	2 kozszfera	131	34,99	4,42	,39	21,00	43,00
	3 versenyszfera	90	35,78	4,46	,47	26,00	45,00
	4 nonprofit	14	34,21	3,38	,90	26,00	39,00
	Total	353	35,18	4,45	,24	20,00	45,00
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkahelyem	118	33,08	5,63	,52	18,00	45,00
	2 kozszfera	131	36,17	4,65	,41	25,00	45,00
	3 versenyszfera	90	35,19	5,23	,55	22,00	45,00
	4 nonprofit	14	35,86	4,79	1,28	24,00	41,00
	Total	353	34,87	5,30	,28	18,00	45,00

ANOVA

	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	3	210,414	4,820	,003
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	17,354	,875	,454
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	207,714	7,839	,000

Mentális Komplexitás faktorok és vezetői tapasztalat

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Minimum	Maximum
TARSAS_KOMPLEXITAS	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	26,61	6,32	,45	14,00	44,00
	2 1-3 év	86	24,10	7,17	,77	9,00	44,00
	3 4-10 év	55	24,71	6,59	,89	12,00	39,00
	4 10 évnel több	12	22,33	7,64	2,21	9,00	32,00
	Total	353	25,56	6,71	,36	9,00	44,00
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	35,42	4,24	,30	23,00	45,00
	2 1-3 év	86	35,30	4,90	,53	21,00	45,00
	3 4-10 év	55	34,20	4,32	,58	20,00	42,00
	4 10 évnel több	12	34,83	5,04	1,46	21,00	41,00
	Total	353	35,18	4,45	,24	20,00	45,00
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	33,72	5,40	,38	18,00	45,00
	2 1-3 év	86	35,80	4,83	,52	23,00	44,00
	3 4-10 év	55	37,42	4,46	,60	25,00	45,00
	4 10 évnel több	12	35,75	5,29	1,53	24,00	42,00
	Total	353	34,87	5,30	,28	18,00	45,00

ANOVA

	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	3	188,436	4,298	,005
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	22,198	1,121	,340
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	235,224	8,957	,000

Mentális Komplexitás faktorok és jelenlegi pozíció

		N	Átlag	Szórás	Std. hiba	Minimum	Maximum
TARSAS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkahelyem	117	26,64	6,56	,61	14,00	44,00
	2 beosztott	137	26,09	6,57	,56	13,00	44,00
	3 közepvezető (max 5 beosztott)	50	24,84	6,36	,90	12,00	39,00
	4 felfővezető (min 5 beosztott)	49	22,20	6,87	,98	9,00	36,00
	Total	353	25,56	6,71	,36	9,00	44,00
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkahelyem	117	34,99	4,57	,42	20,00	45,00
	2 beosztott	137	35,30	4,23	,36	21,00	45,00
	3 közepvezető (max 5 beosztott)	50	35,30	4,58	,65	21,00	43,00
	4 felfővezető (min 5 beosztott)	49	35,16	4,74	,68	22,00	44,00
	Total	353	35,18	4,45	,24	20,00	45,00
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1 nincs munkahelyem	117	33,07	5,65	,52	18,00	45,00
	2 beosztott	137	34,86	5,03	,43	22,00	45,00
	3 közepvezető (max 5 beosztott)	50	36,18	4,51	,64	24,00	44,00
	4 felfővezető (min 5 beosztott)	49	37,88	4,14	,59	26,00	44,00
	Total	353	34,87	5,30	,28	18,00	45,00

ANOVA

	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	3	250,874	5,794	,001
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	2,280	,114	,952
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	3	302,933	11,796	,000

A BIG FIVE INVENTORY FAKTORAI A SZOCIODEMOGRÁFIAI HÁTTÉRVÁLTOZÓK MENTÉN

BFI faktorok és korcsoport

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
EXTRAV	1.00 18-25 éves	151	3,55	,79	,06	1,50	5,00
	2.00 26-30 éves	71	3,68	,67	,08	2,13	4,88
	3.00 31-35 éves	46	3,85	,69	,10	2,38	5,00
	4.00 36-40 éves	85	3,81	,62	,07	2,25	5,00
	Total	353	3,68	,72	,04	1,50	5,00
BARATS	1.00 18-25 éves	151	3,49	,64	,05	1,22	4,67
	2.00 26-30 éves	71	3,63	,57	,07	2,11	4,89
	3.00 31-35 éves	46	3,70	,62	,09	2,22	4,78
	4.00 36-40 éves	85	3,85	,52	,06	2,56	4,89
	Total	353	3,63	,61	,03	1,22	4,89
LELEKIISM	1.00 18-25 éves	151	3,77	,61	,05	2,00	5,00
	2.00 26-30 éves	71	3,85	,70	,08	1,67	4,89
	3.00 31-35 éves	46	3,99	,55	,08	2,67	5,00
	4.00 36-40 éves	85	4,12	,56	,06	2,56	5,00
	Total	353	3,90	,62	,03	1,67	5,00
NEUROTIC	1.00 18-25 éves	151	2,62	,77	,06	1,00	4,75
	2.00 26-30 éves	71	2,56	,70	,08	1,25	4,63
	3.00 31-35 éves	46	2,53	,64	,09	1,25	4,13
	4.00 36-40 éves	85	2,36	,57	,06	1,13	4,00
	Total	353	2,53	,70	,04	1,00	4,75
NYITOTTS	1.00 18-25 éves	151	3,70	,64	,05	2,00	5,00
	2.00 26-30 éves	71	3,80	,58	,07	2,40	4,90
	3.00 31-35 éves	46	3,77	,60	,09	2,60	4,90
	4.00 36-40 éves	85	3,83	,55	,06	2,30	4,80
	Total	353	3,76	,60	,03	2,00	5,00

ANOVA					
		df	Négyzetes átlag	F	Sig.
EXTRAV		3	1,710	3,331	,020
BARATS		3	2,473	6,985	,000
LELEKIISM		3	2,457	6,607	,000
NEUROTIC		3	1,272	2,620	,051
NYITOTTS		3	,365	1,008	,389

BFI faktorok és nem

	Nem	N	Átlag	Szórás	Std hiba átlaga
EXTRAV	1 Férfi	155	3,56	,77	,06
	2 No	198	3,77	,68	,05
BARATS	1 Férfi	155	3,48	,61	,05
	2 No	198	3,75	,58	,04
LELEKIISM	1 Férfi	155	3,73	,65	,05
	2 No	198	4,02	,58	,04
NEUROTIC	1 Férfi	155	2,56	,71	,06
	2 No	198	2,51	,70	,05
NYITOTTS	1 Férfi	155	3,73	,63	,05
	2 No	198	3,79	,58	,04

T-próba			
	t	df	Sig.
EXTRAV	-2,705	351	,007
BARATS	-4,207	351	,000
LELEKIISM	-4,420	351	,000
NEUROTIC	,663	351	,508
NYITOTTS	-,977	351	,329

BFI faktorok és iskolai végzettség

	Iskolai_végzettség	N	Átlag	Szórás	Std hiba átlaga
EXTRAV	2 középfoku	110	3,42	,83	,08
	3 felsőfoku	243	3,79	,64	,04
BARATS	2 középfoku	110	3,41	,61	,06
	3 felsőfoku	243	3,73	,58	,04
LELEKIISM	2 középfoku	110	3,59	,61	,06
	3 felsőfoku	243	4,04	,58	,04
NEUROTIC	2 középfoku	110	2,66	,81	,08
	3 felsőfoku	243	2,48	,64	,04
NYITOTTS	2 középfoku	110	3,67	,65	,06
	3 felsőfoku	243	3,80	,57	,04

T-próba			
	t	df	Sig.
EXTRAV	-4,532	351	,000
BARATS	-4,762	351	,000
LELEKIISM	-6,651	351	,000
NEUROTIC	2,322	351	,021
NYITOTTS	-2,000	351	,046

BFI faktorok és munkatapasztalat

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
EXTRAV	1 nincs munkatapasztalatom	49	3,32	,79	,11	1,50	4,75
	2 1-3 ev	123	3,57	,72	,07	1,63	5,00
	3 4-10 ev	74	3,87	,68	,08	2,25	5,00
	4 10 evnel tobb	107	3,82	,64	,06	2,25	5,00
	Total	353	3,68	,72	,04	1,50	5,00
BARATS	1 nincs munkatapasztalatom	49	3,44	,68	,10	1,22	4,67
	2 1-3 ev	123	3,52	,61	,05	1,78	4,89
	3 4-10 ev	74	3,70	,59	,07	2,11	4,78
	4 10 evnel tobb	107	3,80	,55	,05	2,22	4,89
	Total	353	3,63	,61	,03	1,22	4,89
LELEKIISM	1 nincs munkatapasztalatom	49	3,72	,67	,10	1,67	4,89
	2 1-3 ev	123	3,72	,64	,06	2,00	5,00
	3 4-10 ev	74	4,03	,54	,06	2,56	5,00
	4 10 evnel tobb	107	4,08	,56	,05	2,56	5,00
	Total	353	3,90	,62	,03	1,67	5,00
NEUROTIC	1 nincs munkatapasztalatom	49	2,69	,86	,12	1,25	4,63
	2 1-3 ev	123	2,64	,72	,07	1,00	4,75
	3 4-10 ev	74	2,43	,67	,08	1,00	4,13
	4 10 evnel tobb	107	2,41	,59	,06	1,13	4,00
	Total	353	2,53	,70	,04	1,00	4,75
NYITOTTS	1 nincs munkatapasztalatom	49	3,62	,71	,10	2,00	4,90
	2 1-3 ev	123	3,69	,60	,05	2,30	4,90
	3 4-10 ev	74	3,92	,53	,06	2,70	5,00
	4 10 evnel tobb	107	3,80	,58	,06	2,30	4,90
	Total	353	3,76	,60	,03	2,00	5,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
EXTRAV	3	4,217	8,577	,000
BARATS	3	2,123	5,948	,001
LELEKIISM	3	3,413	9,384	,000
NEUROTIC	3	1,751	3,637	,013
NYITOTTS	3	1,172	3,298	,021

BFI faktorok és munkahely típusa

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
EXTRAV	1 nincs munkahelyem	118	3,45	,81	,07	1,50	5,00
	2 kozszfera	131	3,79	,65	,06	2,00	5,00
	3 versenyszfera	90	3,78	,66	,07	2,25	5,00
	4 nonprofit	14	3,88	,60	,16	2,75	4,75
	Total	353	3,68	,72	,04	1,50	5,00
BARATS	1 nincs munkahelyem	118	3,45	,67	,06	1,22	4,67
	2 kozszfera	131	3,75	,54	,05	2,22	4,78
	3 versenyszfera	90	3,68	,57	,06	2,11	4,89
	4 nonprofit	14	3,73	,63	,17	2,56	4,89
	Total	353	3,63	,61	,03	1,22	4,89
LELEKIISM	1 nincs munkahelyem	118	3,62	,66	,06	1,67	5,00
	2 kozszfera	131	4,08	,51	,04	2,56	5,00
	3 versenyszfera	90	4,01	,61	,06	2,33	5,00
	4 nonprofit	14	3,78	,57	,15	2,67	4,56
	Total	353	3,90	,62	,03	1,67	5,00
NEUROTIC	1 nincs munkahelyem	118	2,70	,82	,08	1,00	4,75
	2 kozszfera	131	2,48	,61	,05	1,13	4,13

	3 versenyszfera	90	2,36	,60	,06	1,00	3,75
	4 nonprofit	14	2,73	,76	,20	1,50	4,00
	Total	353	2,53	,70	,04	1,00	4,75
NYITOTTS	1 nincs munkahelyem	118	3,68	,63	,06	2,00	4,90
	2 kozszfera	131	3,75	,58	,05	2,30	4,90
	3 versenyszfera	90	3,89	,58	,06	2,30	5,00
	4 nonprofit	14	3,71	,61	,16	2,50	4,50
	Total	353	3,76	,60	,03	2,00	5,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
EXTRAV	3	3,086	6,154	,000
BARATS	3	2,095	5,864	,001
LELEKIISM	3	4,915	14,011	,000
NEUROTIC	3	2,331	4,892	,002
NYITOTTS	3	,779	2,170	,091

BFI faktorok és vezetői tapasztalat

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
EXTRAV	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	3,55	,75	,05	1,50	5,00
	2 1-3 ev	86	3,78	,71	,08	2,25	5,00
	3 4-10 ev	55	3,88	,56	,08	2,38	5,00
	4 10 evnel több	12	4,09	,66	,19	3,13	5,00
	Total	353	3,68	,72	,04	1,50	5,00
BARATS	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	3,57	,63	,04	1,22	4,89
	2 1-3 ev	86	3,65	,60	,07	2,11	4,67
	3 4-10 ev	55	3,79	,51	,07	2,67	4,67
	4 10 evnel több	12	3,72	,56	,16	2,67	4,56
	Total	353	3,63	,61	,03	1,22	4,89

LELEKIISM	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	3,82	,60	,04	1,67	5,00
	2 1-3 év	86	3,89	,66	,07	2,00	5,00
	3 4-10 év	55	4,07	,58	,08	2,22	5,00
	4 10 évnel több	12	4,43	,53	,15	3,11	5,00
	Total	353	3,90	,62	,03	1,67	5,00
NEUROTIC	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	2,59	,71	,05	1,13	4,63
	2 1-3 év	86	2,53	,73	,08	1,00	4,75
	3 4-10 év	55	2,40	,64	,09	1,25	4,00
	4 10 évnel több	12	2,25	,48	,14	1,63	3,13
	Total	353	2,53	,70	,04	1,00	4,75
NYITOTTS	1 nincs vezetői tapasztalatom	200	3,69	,62	,04	2,00	4,90
	2 1-3 év	86	3,89	,58	,06	2,60	5,00
	3 4-10 év	55	3,81	,53	,07	2,80	4,80
	4 10 évnel több	12	3,78	,72	,21	2,30	4,90
	Total	353	3,76	,60	,03	2,00	5,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
EXTRAV	3	2,822	5,604	,001
BARATS	3	,762	2,067	,104
LELEKIISM	3	2,097	5,592	,001
NEUROTIC	3	,857	1,753	,156
NYITOTTS	3	,863	2,411	,067

BFI faktorok és jelenlegi pozíció

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
EXTRAV	1 nincs munkahelyem	117	3,44	,81	,07	1,50	5,00
	2 beosztott	137	3,71	,63	,05	2,00	5,00
	3 közepvezető (max 5 beosztott)	50	3,90	,65	,09	2,50	5,00
	4 felsővezető (min 5 beosztott)	49	3,91	,69	,10	2,25	5,00
	Total	353	3,68	,72	,04	1,50	5,00
BARATS	1 nincs munkahelyem	117	3,44	,67	,06	1,22	4,67
	2 beosztott	137	3,71	,57	,05	2,22	4,89
	3 közepvezető (max 5 beosztott)	50	3,65	,62	,09	2,11	4,67
	4 felsővezető (min 5 beosztott)	49	3,84	,45	,06	2,56	4,89
	Total	353	3,63	,61	,03	1,22	4,89
LELEKIISM	1 nincs munkahelyem	117	3,62	,67	,06	1,67	5,00
	2 beosztott	137	4,01	,55	,05	2,33	5,00
	3 közepvezető (max 5 beosztott)	50	4,10	,52	,07	2,67	5,00
	4 felsővezető (min 5 beosztott)	49	4,02	,62	,09	2,56	5,00
	Total	353	3,90	,62	,03	1,67	5,00
NEUROTIC	1 nincs munkahelyem	117	2,70	,82	,08	1,00	4,75
	2 beosztott	137	2,47	,62	,05	1,13	4,13

	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	2,42	,62	,09	1,38	4,00
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	2,42	,62	,09	1,00	4,00
	Total	353	2,53	,70	,04	1,00	4,75
NYITOTTS	1 nincs munkahelyem	117	3,68	,64	,06	2,00	4,90
	2 beosztott	137	3,76	,59	,05	2,30	4,90
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	3,83	,55	,08	2,60	4,90
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	3,88	,58	,08	2,70	5,00
	Total	353	3,76	,60	,03	2,00	5,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
EXTRAV	3	3,866	7,815	,000
BARATS	3	2,373	6,687	,000
LELEKIISM	3	4,468	12,600	,000
NEUROTIC	3	1,727	3,585	,014
NYITOTTS	3	,570	1,581	,194

AZ IDEÁLIS VEZETÉS KÉRDŐÍV FAKTORAI A SZOCIODEMOGRÁFIAI HÁTTÉRVÁLTOZÓK MENTÉN

Ideális Vezetés faktorok és korcsoport

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
FELADATOR	1.00 18-25 eves	151	3,20	,67	,05	1,60	5,00
	2.00 26-30 eves	71	3,14	,75	,09	1,80	5,00
	3.00 31-35 eves	46	3,53	,74	,11	1,80	4,80
	4.00 36-40 eves	85	3,31	,79	,09	1,00	5,00
	Total	353	3,25	,73	,04	1,00	5,00
EGYUTTMUK	1.00 18-25 eves	151	4,28	,56	,05	2,40	5,00
	2.00 26-30 eves	71	4,41	,45	,05	3,40	5,00
	3.00 31-35 eves	46	4,31	,51	,08	2,80	5,00
	4.00 36-40 eves	85	4,42	,44	,05	2,60	5,00
	Total	353	4,34	,51	,03	2,40	5,00
KAPCSOLATOR	1.00 18-25 eves	151	3,81	,61	,05	2,40	5,00
	2.00 26-30 eves	71	3,88	,64	,08	2,00	5,00
	3.00 31-35 eves	46	4,10	,55	,08	2,80	5,00
	4.00 36-40 eves	85	4,06	,64	,07	2,00	5,00
	Total	353	3,92	,62	,03	2,00	5,00
INNOV	1.00 18-25 eves	151	4,03	,62	,05	2,00	5,00
	2.00 26-30 eves	71	4,13	,61	,07	2,25	5,00
	3.00 31-35 eves	46	4,25	,46	,07	3,25	5,00

	4.00 36-40 eves Total	85 353	4,28 4,14	,51 ,58	,06 ,03	3,00 2,00	5,00 5,00
FELELOS	1.00 18-25 eves	151	4,21	,57	,05	2,50	5,00
	2.00 26-30 eves	71	4,29	,59	,07	2,00	5,00
	3.00 31-35 eves	46	4,41	,36	,05	3,50	5,00
	4.00 36-40 eves	85	4,36	,42	,05	3,25	5,00
	Total	353	4,29	,52	,03	2,00	5,00
HITEL	1.00 18-25 eves	151	4,26	,62	,05	1,67	5,00
	2.00 26-30 eves	71	4,38	,59	,07	2,67	5,00
	3.00 31-35 eves	46	4,36	,59	,09	2,67	5,00
	4.00 36-40 eves	85	4,44	,55	,06	2,00	5,00
	Total	353	4,34	,60	,03	1,67	5,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
FELADATOR	3	1,706	3,227	,023
EGYUTTMUK	3	,515	2,020	,111
KAPCSOLATOR	3	1,697	4,479	,004
INNOV	3	1,372	4,156	,007
FELELOS	3	,691	2,585	,053
HITEL	3	,622	1,746	,157

Ideális Vezetés faktorok és nem

	Nem	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba átlaga
FELADATOR	1 Férfi	155	3,28	,79	,06
	2 No	198	3,23	,69	,05
EGYUTTMUK	1 Férfi	155	4,30	,52	,04
	2 No	198	4,37	,50	,04
KAPCSOLATOR	1 Férfi	155	3,81	,65	,05
	2 No	198	4,00	,59	,04
INNOV	1 Férfi	155	4,05	,66	,05
	2 No	198	4,21	,50	,04
FELELOS	1 Férfi	155	4,19	,59	,05
	2 No	198	4,36	,44	,03
HITEL	1 Férfi	155	4,25	,67	,05
	2 No	198	4,41	,53	,04

T-próba			
	t	df	Sig.
FELADATOR	,596	351	,552
EGYUTTMUK	-1,279	351	,202
KAPCSOLATOR	-2,867	351	,004
INNOV	-2,645	351	,009
FELELOS	-3,179	351	,002
HITEL	-2,410	351	,016

Ideális Vezetés faktorok és iskolai végzettség

	Iskolai_vegzettseg	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba átlaga
FELADATOR	2 kozepfoku	110	3,20	,69	,07
	3 felsofoku	243	3,28	,76	,05
EGYUTTMUK	2 kozepfoku	110	4,26	,56	,05
	3 felsofoku	243	4,38	,48	,03
KAPCSOLATOR	2 kozepfoku	110	3,72	,61	,06
	3 felsofoku	243	4,01	,61	,04
INNOV	2 kozepfoku	110	3,95	,66	,06
	3 felsofoku	243	4,22	,52	,03
FELELOS	2 kozepfoku	110	4,15	,57	,05
	3 felsofoku	243	4,35	,48	,03
HITEL	2 kozepfoku	110	4,22	,66	,06
	3 felsofoku	243	4,39	,56	,04

T-próba			
	t	df	Sig.
FELADATOR	-,978	351	,329
EGYUTTMUK	-2,151	351	,032
KAPCSOLATOR	-4,090	351	,000
INNOV	-4,122	351	,000
FELELOS	-3,450	351	,001
HITEL	-2,461	351	,014

Ideális Vezetés faktorok és munkatapasztalat (év)

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
FELADATOR	1 nincs munkatapasztaltatom	49	3,15	,62	,09	1,80	4,40
	2 1-3 év	123	3,18	,68	,06	1,60	5,00
	3 4-10 év	74	3,21	,74	,09	1,80	5,00
	4 10 évnel több	107	3,42	,82	,08	1,00	5,00
	Total	353	3,25	,73	,04	1,00	5,00
EGYUTTMUK	1 nincs munkatapasztaltatom	49	4,12	,58	,08	2,80	5,00
	2 1-3 év	123	4,33	,53	,05	2,40	5,00
	3 4-10 év	74	4,44	,43	,05	2,80	5,00
	4 10 évnel több	107	4,39	,47	,05	2,60	5,00
	Total	353	4,34	,51	,03	2,40	5,00
KAPCSOLATOR	1 nincs munkatapasztaltatom	49	3,62	,61	,09	2,40	4,80
	2 1-3 év	123	3,88	,57	,05	2,40	5,00
	3 4-10 év	74	3,96	,65	,08	2,00	5,00
	4 10 évnel több	107	4,07	,64	,06	2,00	5,00
	Total	353	3,92	,62	,03	2,00	5,00
INNOV	1 nincs munkatapasztaltatom	49	3,91	,69	,10	2,25	5,00
	2 1-3 év	123	4,03	,59	,05	2,00	5,00
	3 4-10 év	74	4,28	,52	,06	3,00	5,00
	4 10 évnel több	107	4,27	,50	,05	3,25	5,00
	Total	353	4,14	,58	,03	2,00	5,00
FELELOS	1 nincs munkatapasztaltatom	49	4,10	,59	,08	2,50	5,00
	2 1-3 év	123	4,25	,58	,05	2,00	5,00
	3 4-10 év	74	4,31	,47	,06	2,50	5,00
	4 10 évnel több	107	4,39	,41	,04	3,25	5,00
	Total	353	4,29	,52	,03	2,00	5,00

HITEL	1 nincs munkatapasztalatom	49	4,20	,56	,08	3,00	5,00
	2 1-3 év	123	4,27	,66	,06	1,67	5,00
	3 4-10 év	74	4,46	,51	,06	3,33	5,00
	4 10 évnel több	107	4,40	,58	,06	2,00	5,00
	Total	353	4,34	,60	,03	1,67	5,00
Kitolto	1 nincs munkatapasztalatom	49	193,14	61,66	8,81	26,00	312,00
	2 1-3 év	123	150,68	92,95	8,38	2,00	331,00
	3 4-10 év	74	255,43	208,26	24,21	1,00	699,00
	4 10 évnel több	107	430,92	204,73	19,79	4,00	814,00
	Total	353	263,48	196,98	10,48	1,00	814,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
FELADATOR	3	1,509	2,844	,038
EGYUTTMUK	3	1,179	4,732	,003
KAPCSOLATOR	3	2,381	6,383	,000
INNOV	3	2,474	7,716	,000
FELELOS	3	1,075	4,068	,007
HITEL	3	1,059	3,007	,030

Ideális Vezetés faktorok és a munkahely típusa

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
FELADATOR 1 nincs munkahelyem	118	3,16	,66	,06	1,60	5,00
2 kozszfera	131	3,32	,79	,07	1,00	5,00
3 versenyszfera	90	3,28	,76	,08	1,80	5,00
4 nonprofit	14	3,26	,57	,15	2,60	4,40
Total	353	3,25	,73	,04	1,00	5,00
EGYUTTMUK 1 nincs munkahelyem	118	4,22	,54	,05	2,80	5,00

	2 kozszfera	131	4,36	,49	,04	2,60	5,00
	3 versenyszfera	90	4,46	,48	,05	2,40	5,00
	4 nonprofit	14	4,44	,35	,09	4,00	5,00
	Total	353	4,34	,51	,03	2,40	5,00
KAPCSOLATOR	1 nincs munkahelyem	118	3,73	,56	,05	2,40	5,00
	2 kozszfera	131	4,02	,58	,05	2,00	5,00
	3 versenyszfera	90	4,01	,71	,07	2,00	5,00
	4 nonprofit	14	3,93	,62	,17	2,40	4,60
	Total	353	3,92	,62	,03	2,00	5,00
INNOV	1 nincs munkahelyem	118	3,98	,62	,06	2,25	5,00
	2 kozszfera	131	4,23	,53	,05	2,25	5,00
	3 versenyszfera	90	4,26	,51	,05	2,75	5,00
	4 nonprofit	14	3,96	,77	,21	2,00	4,75
	Total	353	4,14	,58	,03	2,00	5,00
FELELOS	1 nincs munkahelyem	118	4,14	,57	,05	2,50	5,00
	2 kozszfera	131	4,35	,43	,04	3,00	5,00
	3 versenyszfera	90	4,37	,55	,06	2,00	5,00
	4 nonprofit	14	4,30	,37	,10	3,75	5,00
	Total	353	4,29	,52	,03	2,00	5,00
HITEL	1 nincs munkahelyem	118	4,17	,65	,06	1,67	5,00
	2 kozszfera	131	4,40	,56	,05	2,00	5,00
	3 versenyszfera	90	4,49	,53	,06	2,67	5,00
	4 nonprofit	14	4,26	,66	,18	2,67	5,00
	Total	353	4,34	,60	,03	1,67	5,00

ANOVA				
	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
FELADATOR	3	,554	1,027	,380
EGYUTTMUK	3	1,049	4,191	,006
KAPCSOLATOR	3	2,073	5,518	,001
INNOV	3	1,930	5,934	,001
FELELOS	3	1,237	4,707	,003
HITEL	3	2,012	5,849	,001

Ideális Vezetés faktorok és vezetői tapasztalat

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
FELADATOR	1 nincs vezetői tapasztaltatom	200	3,20	,66	,05	1,60	5,00
	2 1-3 év	86	3,22	,81	,09	1,00	5,00
	3 4-10 év	55	3,44	,82	,11	1,60	5,00
	4 10 évnel több	12	3,48	,76	,22	2,20	4,80
	Total	353	3,25	,73	,04	1,00	5,00
EGYUTTMUK	1 nincs vezetői tapasztaltatom	200	4,30	,52	,04	2,60	5,00
	2 1-3 év	86	4,42	,52	,06	2,40	5,00
	3 4-10 év	55	4,39	,43	,06	3,40	5,00
	4 10 évnel több	12	4,25	,58	,17	3,00	5,00
	Total	353	4,34	,51	,03	2,40	5,00
KAPCSOLATOR	1 nincs vezetői tapasztaltatom	200	3,87	,62	,04	2,00	5,00
	2 1-3 év	86	3,93	,64	,07	2,00	5,00
	3 4-10 év	55	4,04	,60	,08	2,20	5,00
	4 10 évnel több	12	4,10	,58	,17	2,80	4,80
	Total	353	3,92	,62	,03	2,00	5,00
INNOV	1 nincs vezetői tapasztaltatom	200	4,07	,62	,04	2,00	5,00
	2 1-3 év	86	4,21	,54	,06	3,00	5,00
	3 4-10 év	55	4,25	,49	,07	3,00	5,00

	4 10 evnel tobb	12	4,25	,57	,17	3,50	5,00
	Total	353	4,14	,58	,03	2,00	5,00
FELELOS	1 nincs vezetoi tapasztalatom	200	4,28	,56	,04	2,00	5,00
	2 1-3 ev	86	4,28	,52	,06	2,50	5,00
	3 4-10 ev	55	4,28	,38	,05	3,25	5,00
	4 10 evnel tobb	12	4,44	,41	,12	3,75	5,00
	Total	353	4,29	,52	,03	2,00	5,00
HITEL	1 nincs vezetoi tapasztalatom	200	4,30	,62	,04	2,00	5,00
	2 1-3 ev	86	4,42	,59	,06	1,67	5,00
	3 4-10 ev	55	4,30	,53	,07	2,67	5,00
	4 10 evnel tobb	12	4,58	,45	,13	3,67	5,00
	Total	353	4,34	,60	,03	1,67	5,00

ANOVA

	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
FELADATOR	3	1,038	1,942	,122
EGYUTTMUK	3	,354	1,380	,249
KAPCSOLATOR	3	,542	1,393	,245
INNOV	3	,701	2,086	,102
FELELOS	3	,097	,355	,786
HITEL	3	,564	1,581	,194

Ideális Vezetés faktorok és jelenlegi pozíció

		N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
FELADATOR	1 nincs munkahelyem	117	3,17	,66	,06	1,60	5,00
	2 beosztott	137	3,22	,72	,06	1,60	5,00
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	3,25	,80	,11	1,80	4,80
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	3,56	,81	,12	1,00	5,00

	Total	353	3,25	,73	,04	1,00	5,00
EGYUTTMUK	1 nincs munkahelyem	117	4,21	,54	,05	2,80	5,00
	2 beosztott	137	4,34	,51	,04	2,40	5,00
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	4,48	,41	,06	3,80	5,00
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	4,51	,41	,06	3,40	5,00
	Total	353	4,34	,51	,03	2,40	5,00
KAPCSOLATOR	1 nincs munkahelyem	117	3,73	,56	,05	2,40	5,00
	2 beosztott	137	3,99	,62	,05	2,00	5,00
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	3,98	,64	,09	2,00	4,80
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	4,13	,67	,10	2,20	5,00
	Total	353	3,92	,62	,03	2,00	5,00
INNOV	1 nincs munkahelyem	117	3,97	,63	,06	2,25	5,00
	2 beosztott	137	4,12	,55	,05	2,00	5,00
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	4,27	,52	,07	3,25	5,00
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	4,47	,46	,07	3,25	5,00
	Total	353	4,14	,58	,03	2,00	5,00
FELELOS	1 nincs munkahelyem	117	4,14	,57	,05	2,50	5,00
	2 beosztott	137	4,34	,50	,04	2,00	5,00
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	4,35	,42	,06	3,25	5,00
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	4,41	,47	,07	2,50	5,00

	Total	353	4,29	,52	,03	2,00	5,00
HITEL	1 nincs munkahelyem	117	4,17	,65	,06	1,67	5,00
	2 beosztott	137	4,36	,59	,05	2,00	5,00
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	50	4,53	,46	,07	3,33	5,00
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	49	4,48	,50	,07	2,67	5,00
	Total	353	4,34	,60	,03	1,67	5,00

ANOVA

	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
FELADATOR	3	1,905	3,614	,014
EGYUTTMUK	3	1,445	5,851	,001
KAPCSOLATOR	3	2,395	6,424	,000
INNOV	3	3,123	9,915	,000
FELELOS	3	1,283	4,888	,002
HITEL	3	2,138	6,234	,000

25. MELLÉKLET: KORRELÁCIÓK A VÁLTOZÓK KÖZÖTT

		TARSAS_KOM PLEXITAS	INDIVIDUALIS_KOM PLEXITAS	INTERINDIVIDUALIS _KOMPLEXITAS	EXTRAVERZIO	BARATSAG OSSAG	LELKIISMER ETESSEG	NEUROTICITAS	NYITOTSAG	FELADATORIE NTACIO	EGYUTTMUKO DES	KAPCSOLATO RIENTACIO	INNOVACIO	FELELOSSEGV ALLALAS	HITELESSEG
TARSAS_KOM PLEXITAS	Pearson Correlation	1	,022	-,230	-,439	-,151	-,187	,276	-,450	-,071	-,204	-,181	-,416	-,144	-,156
	Sig. (2- tailed)		,678	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,185	,000	,001	,000	,007	,003
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
INDIVIDUALIS_ KOMPLEXITAS	Pearson Correlation	,022	1	,074	,060	,019	,158	-,020	,222	,197	,259	,360	,261	,344	,327
	Sig. (2- tailed)	,678		,167	,261	,719	,003	,715	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
INTERINDIVID UALIS_KOMPL EXITAS	Pearson Correlation	-,230	,074	1	,432	,616	,181	-,198	,347	,120	,333	,312	,297	,215	,214
	Sig. (2- tailed)	,000	,167		,000	,000	,001	,000	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
EXTRAVERZIO	Pearson Correlation	-,439	,060	,432	1	,374	,366	-,335	,432	,150	,198	,316	,356	,247	,208
	Sig. (2- tailed)	,000	,261	,000		,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
BARATSAGOSS AG	Pearson Correlation	-,151	,019	,616	,374	1	,282	-,472	,179	-,037	,280	,261	,175	,157	,178
	Sig. (2- tailed)	,005	,719	,000	,000		,000	,000	,001	,484	,000	,000	,001	,003	,001
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
LELKIISMERET ESSEG	Pearson Correlation	-,187	,158	,181	,366	,282	1	-,337	,204	,169	,118	,302	,277	,292	,192

	Sig. (2-tailed) N	,000 353	,003 353	,001 353	,000 353	,000 353		,000 353	,000 353	,001 353	,027 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353
NEUROTICITAS	Pearson Correlation	,276	-,020	-,198	-,335	-,472	-,337	1	-,158	-,019	-,195	-,133	-,174	-,194	-,101
	Sig. (2-tailed) N	,000 353	,715 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353		,003 353	,726 353	,000 353	,013 353	,001 353	,000 353	,058 353
NYIOTTTSAG	Pearson Correlation	-,450	,222	,347	,432	,179	,204	-,158	1	,096	,274	,244	,488	,210	,171
	Sig. (2-tailed) N	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,001 353	,000 353	,003 353		,072 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,001 353
FELADATORIE NTACIO	Pearson Correlation	-,071	,197	,120	,150	-,037	,169	-,019	,096	1	-,025	,258	,232	,232	-,018
	Sig. (2-tailed) N	,185 353	,000 353	,024 353	,005 353	,484 353	,001 353	,726 353	,072 353		,635 353	,000 353	,000 353	,000 353	,741 353
EGYUTTMUKO DES	Pearson Correlation	-,204	,259	,333	,198	,280	,118	-,195	,274	-,025	1	,355	,454	,491	,476
	Sig. (2-tailed) N	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,027 353	,000 353	,000 353	,635 353		,000 353	,000 353	,000 353	,000 353
KAPCSOLATOR IENTACIO	Pearson Correlation	-,181	,360	,312	,316	,261	,302	-,133	,244	,258	,355	1	,477	,510	,359
	Sig. (2-tailed) N	,001 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,013 353	,000 353	,000 353	,000 353		,000 353	,000 353	,000 353
INNOVACIO	Pearson Correlation	-,416	,261	,297	,356	,175	,277	-,174	,488	,232	,454	,477	1	,524	,398
	Sig. (2-tailed) N	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353	,001 353	,000 353	,001 353	,000 353	,000 353	,000 353	,000 353		,000 353	,000 353

FELELOSSEGV ALLALAS	Pearson Correlation	-,144	,344	,215	,247	,157	,292	-,194	,210	,232	,491	,510	,524	1	,389
	Sig. (2- tailed)	,007	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353
HITELESSEG	Pearson Correlation	-,156	,327	,214	,208	,178	,192	-,101	,171	-,018	,476	,359	,398	,389	1
	Sig. (2- tailed)	,003	,000	,000	,000	,001	,000	,058	,001	,741	,000	,000	,000	,000	
	N	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353	353

szignifikáns kapcsolatok szürkével kiemelve; **erős korreláció ($r > 0,3$)**

26. MELLÉKLET: A FELADATORIENTÁCIÓ VARIÁNCIÁJÁT MAGYARÁZÓ MODELL ADATAI

Modell

Modell	R	R ²	Korrigált R ²
1	,197	,039	,036
2	,242	,058	,053

ANOVA

Modell	Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
1	7,396	1	7,396	14,240	,000
2	11,078	2	5,539	10,854	,000

Koefficiens

Modell		Beta	t	Sig.
1	(Constant)		6,895	,000
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,197	3,774	,000
2	(Constant)		4,433	,000
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,175	3,335	,001
	LELEKIISM	,141	2,686	,008

27. MELLÉKLET: AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS VARIANCIÁJÁT MAGYARÁZÓ MODELL ADATAI

Modell

Modell	R	R ²	Korrigált R ²
1	,333	,111	,109
2	,408	,167	,162
3	,432	,186	,179
4	,443	,196	,187

ANOVA

Modell	Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
1	10,065	1	10,065	43,919	,000
2	15,078	2	7,539	34,985	,000
3	16,869	3	5,623	26,652	,000
4	17,783	4	4,446	21,276	,000

Koefficiens

Modell		Beta	t	Sig.
1	(Constant)		18,999	,000
	INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,333	6,627	,000
2	(Constant)		9,478	,000
	INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,316	6,460	,000
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,236	4,823	,000
3	(Constant)		9,845	,000
	INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,282	5,672	,000
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,242	4,988	,000
4	TARSAS_KOMPLEXITAS	-,145	-2,914	,004
	(Constant)		9,127	,000
	INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,204	3,274	,001
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,245	5,078	,000
	TARSAS_KOMPLEXITAS	-,144	-2,906	,004
4	BARATS	,128	2,091	,037

28. MELLÉKLET: A KAPCSOLATORIENTÁCIÓ VARIÁNCIÁJÁT MAGYARÁZÓ MODELL ADATAI

Modell

Modell	R	R ²	Korrigált R ²
1	,360	,130	,127
2	,465	,216	,212
3	,497	,247	,241
4	,519	,270	,261

ANOVA

Modell	Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
1	17,789	1	17,789	52,240	,000
2	29,694	2	14,847	48,284	,000
3	33,967	3	11,322	38,235	,000
4	37,012	4	9,253	32,103	,000

Koefficiens

Modell		Beta	t	Sig.
1	(Constant)		8,650	,000
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,360	7,228	,000
2	(Constant)		4,757	,000
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,342	7,219	,000
	EXTRAV	,295	6,222	,000
3	(Constant)		2,702	,007
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,333	7,144	,000
	EXTRAV	,211	4,092	,000
	INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,196	3,799	,000
4	(Constant)		1,524	,128
	INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,311	6,693	,000
	EXTRAV	,154	2,875	,004
	INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,193	3,784	,000
	LELEKIISM	,162	3,250	,001

29. MELLÉKLET: AZ INNOVÁCIÓ VARIANCIÁJÁT MAGYARÁZÓ MODELL ADATAI

Modell			
Modell	R	R ²	Korrigált R ²
1	,488	,238	,236
2	,535	,286	,282
3	,567	,322	,316
4	,583	,340	,332
5	,592	,350	,341

ANOVA

Modell	Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
1	28,384	1	28,384	109,570	,000
2	34,150	2	17,075	70,177	,000
3	38,412	3	12,804	55,237	,000
4	40,555	4	10,139	44,801	,000
5	41,790	5	8,358	37,413	,000

Koefficiens

Modell	Beta	t	Sig.
1 (Constant)		13,784	,000
NYITOTTS	,488	10,468	,000
2 (Constant)		12,936	,000
NYITOTTS	,377	7,452	,000
TARSAS_KOMPLEXITAS	-,246	-4,868	,000
3 (Constant)		9,274	,000
NYITOTTS	,320	6,261	,000
TARSAS_KOMPLEXITAS	-,276	-5,539	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,196	4,288	,000
4 (Constant)		7,241	,000
NYITOTTS	,305	6,005	,000
TARSAS_KOMPLEXITAS	-,257	-5,166	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,177	3,882	,000
LELEKIISM	,139	3,078	,002
5 (Constant)		5,957	,000
NYITOTTS	,273	5,228	,000
TARSAS_KOMPLEXITAS	-,248	-5,010	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,177	3,922	,000
LELEKIISM	,127	2,815	,005
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,110	2,351	,019

30. MELLÉKLET: A FELELŐSSÉGVÁLLALÁS VARIANCIÁJÁT MAGYARÁZÓ MODELL ADATAI

Modell			
Modell	R	R ²	Korrigált R ²
1	,344	,119	,116
2	,420	,177	,172
3	,447	,199	,193
4	,457	,209	,200

ANOVA					
Modell	Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
1	11,321	1	11,321	47,242	,000
2	16,849	2	8,424	37,521	,000
3	19,034	3	6,345	28,984	,000
4	19,948	4	4,987	22,991	,000

Koefficiens

Modell	Beta	t	Sig.
1 (Constant)		13,801	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,344	6,873	,000
2 (Constant)		9,378	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,306	6,228	,000
LELEKIISM	,244	4,962	,000
3 (Constant)		6,778	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,299	6,154	,000
LELEKIISM	,217	4,405	,000
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,154	3,160	,002
4 (Constant)		6,595	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,301	6,218	,000
LELEKIISM	,183	3,525	,000
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,111	2,088	,038
EXTRAV	,115	2,053	,041

31. MELLÉKLET: A HITELESSÉG VARIANCIÁJÁT MAGYARÁZÓ MODELL ADATAI

Modell

Model	R	R ²	Korrigált R ²
1	,327	,107	,104
2	,378	,143	,138
3	,398	,158	,151

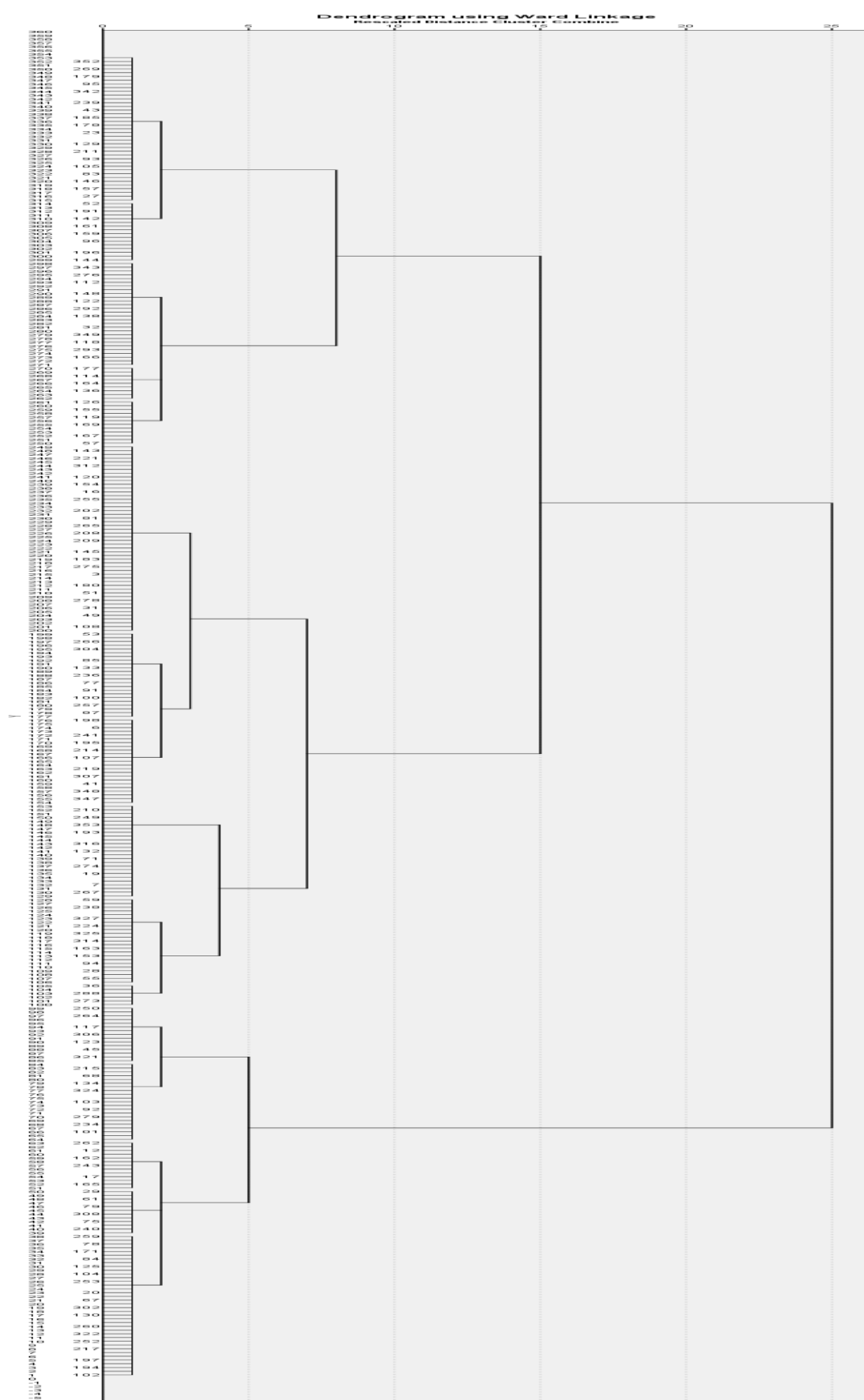
ANOVA

Model	Négyzetösszeg	df	Négyzetes átlag	F	Sig.
1	13,474	1	13,474	41,995	,000
2	18,041	2	9,020	29,218	,000
3	19,943	3	6,648	21,856	,000

Koefficiens

Model	Beta	t	Sig.
1 (Constant)		11,618	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,327	6,480	,000
2 (Constant)		7,131	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,313	6,305	,000
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,191	3,846	,000
3 (Constant)		7,529	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,318	6,448	,000
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	,161	3,187	,002
TARSAS_KOMPLEXITAS	-,126	-2,501	,013

32. MELLÉKLET: A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁI ALAPJÁN KÉSZÍTETT
HIERARCHIKUS KLASZTERELEMZÉS DENDOGRAMJA



33. MELLÉKLET: A VARIANCIAANALÍZIS POST HOC ELEMZÉSÉNEK EREDMÉNYE A MENTÁLIS KOMPLEXITÁS KÉRDŐÍV SKÁLÁIRA A KLASZTEREK MENTÉN

Páronkénti post hoc összevetés (LSD) a Mentális Komplexitás Kérdőív skálái mentén

Függő változó	I klaszter	J klaszter	Átlag Különbség (I- J)	Std. Hiba	Sig.
TARSAS_KOMPLEXITAS	1	2	-7,69	,60	,000
		3	-10,91	,64	,000
	2	1	7,69	,60	,000
		3	-3,22	,69	,000
	3	1	10,91	,64	,000
		2	3,22	,69	,000
INDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1	2	-2,85	,54	,000
		3	-,51	,57	,365
	2	1	2,85	,54	,000
		3	2,34	,61	,000
	3	1	,51	,57	,365
		2	-2,34	,61	,000
INTERINDIVIDUALIS_KOMPLEXITAS	1	2	-3,83	,44	,000
		3	6,82	,46	,000
	2	1	3,83	,44	,000
		3	10,65	,50	,000
	3	1	-6,82	,46	,000
		2	-10,65	,50	,000

34. MELLÉKLET: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBBSÉGEK VIZSGÁLATA A SZOCIODEMOGRÁFIAI VÁLTOZÓK MENTÉN

ÉLETKORI CSOPORT ÉS KLASZTEREK

Életkori csoport * klaszter kereszttábla					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
ELETKORI_CSOPORT	1.00 18-25 éves	61	39	51	151
	2.00 26-30 éves	37	19	15	71
	3.00 31-35 éves	22	14	10	46
	4.00 36-40 éves	35	36	14	85
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Életkori csoport			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	14.683	6	.023
N	353		

NEM ÉS KLASZTEREK

Nem * klaszter kereszttábla					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
Nem	1 Férfi	70	35	50	155
	2 No	85	73	40	198
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Nem			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	10.856	2	.004
N	353		

ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS KLASZTEREK

Iskolai végzettség * klaszter keresztábla					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
Iskolai_végzettség	2 középfoku	42	25	43	110
	3 felsőfoku	113	83	47	243
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Iskolai végzettség			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	16.011	2	.000
N	353		

MUNKATAPASZTALAT ÉS KLASZTEREK

Munkatapasztalat (év) * klaszter keresztábla					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
Munkatapasztalat	1 nincs munkatapasztaltatom	19	9	21	49
	2 1-3 év	54	31	38	123
	3 4-10 év	36	28	10	74
	4 10 évnel több	46	40	21	107
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Munkatapasztalat			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	19.949	6	.000
N	353		

MUNKAHELY TÍPUSA ÉS KLASZTEREK

Munkahely típusa * klaszter					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
Munkahely_típusa	1 nincs munkahelyem	48	26	44	118
	2 kozszfera	53	50	28	131
	3 versenyszfera	48	26	16	90
	4 nonprofit	6	6	2	14
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Munkahely típusa			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	18.618	6	.005
N	353		

VEZETŐI TAPASZTALAT ÉS KLASZTEREK

Vezetoi_tapasztalat * klaszter					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
Vezetoi_tapasztalat	1 nincs vezetői tapasztalatom	80	53	67	200
	2 1-3 év	44	30	12	86
	3 4-10 év	26	22	7	55
	4 10 évnél több	5	3	4	12
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Vezetői tapasztalat			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	18.534	6	0.005
N	353		

JELENLEGI POZÍCIÓ ÉS KLASZTEREK

Jelenlegi_pozicio * klaszter					
		Klaszter			Total
		1	2	3	
Jelenlegi_pozicio	1 nincs munkahelyem	47	26	44	117
	2 beosztott	56	46	35	137
	3 kozepvezeto (max 5 beosztott)	22	18	10	50
	4 felsovezeto (min 5 beosztott)	30	18	1	49
Total		155	108	90	353

K χ^2 próba – Jelenlegi pozíció			
	Értéke	df	Sig.
Pearson K χ^2	20.062	6	.000
N	353		

35. MELLÉKLET: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSEGEK VIZSGÁLATA A SZEMÉLYISÉG VÁLTOZÓK MENTÉN

EXTRAVERZIÓ

EXTRAVERZIÓ

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	3,88	,61	,05	2,25	5,00
2. klaszter	108	3,80	,67	,06	2,38	5,00
3. klaszter	90	3,18	,74	,08	1,50	4,88
Total	353	3,68	,72	,04	1,50	5,00

ANOVA			
Extraverzió			
df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	15,267	34,764	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Extraverzió

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	,073	,083	,380
	3. klaszter	,701	,088	,000
2. klaszter	1. klaszter	-,073	,083	,380
	3. klaszter	,628	,095	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,701	,088	,000
	2. klaszter	-,628	,095	,000

BARÁTSÁGOSSÁG

BARÁTSÁGOSSÁG

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	3,70	,50	,04	2,11	4,67
2. klaszter	108	3,94	,54	,05	2,33	4,89
3. klaszter	90	3,14	,57	,06	1,22	4,11
Total	353	3,63	,61	,03	1,22	4,89

ANOVA			
Barátságosság			
df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	16,214	57,603	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Barátságosság

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,235	,067	,000
	3. klaszter	,560	,070	,000
2. klaszter	1. klaszter	,235	,067	,000
	3. klaszter	,795	,076	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,560	,070	,000
	2. klaszter	-,795	,076	,000

LELKIISMERETESSÉG

LELKIISMERETESSÉG

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	3,91	,63	,05	2,22	5,00
2. klaszter	108	3,98	,62	,06	2,00	5,00
3. klaszter	90	3,78	,61	,06	1,67	5,00
Total	353	3,90	,62	,03	1,67	5,00

ANOVA

Lelkiismeretesség

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	1,013	2,623	,074

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Lelkiismeretesség

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,073	,078	,347
	3. klaszter	,128	,082	,120
2. klaszter	1. klaszter	,073	,078	,347
	3. klaszter	,202	,089	,024
3. klaszter	1. klaszter	-,128	,082	,120
	2. klaszter	-,202	,089	,024

NEUROTICITÁS

NEUROTICITÁS

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	2,39	,63	,05	1,00	4,00
2. klaszter	108	2,50	,70	,07	1,13	4,75
3. klaszter	90	2,82	,74	,08	1,25	4,63
Total	353	2,53	,70	,04	1,00	4,75

ANOVA

Neuroticitás

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	5,264	11,318	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Neuroticitás

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,114	,085	,183
	3. klaszter	-,427	,090	,000
2. klaszter	1. klaszter	,114	,085	,183
	3. klaszter	-,313	,097	,001
3. klaszter	1. klaszter	,427	,090	,000
	2. klaszter	,313	,097	,001

NYITOTTSÁG A TAPASZTALATOKRA

NYITOTTSÁG

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	3,96	,53	,04	2,50	5,00
2. klaszter	108	3,84	,55	,05	2,40	4,90
3. klaszter	90	3,33	,57	,06	2,00	4,80
Total	353	3,76	,60	,03	2,00	5,00

ANOVA

Nytottság

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	11,588	38,854	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Nytottság

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	,122	,068	,076
	3. klaszter	,626	,072	,000
2. klaszter	1. klaszter	-,122	,068	,076
	3. klaszter	,504	,078	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,626	,072	,000
	2. klaszter	-,504	,078	,000

36. MELLÉKLET: A KLASZTEREK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK VIZSGÁLATA AZ IDEÁLIS VEZETÉS VÁLTOZÓK MENTÉN

FELADATORIENTÁCIÓ

FELADATORIENTÁCIÓ

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	3,22	,77	,06	1,60	5,00
2. klaszter	108	3,34	,77	,07	1,00	5,00
3. klaszter	90	3,21	,62	,06	1,80	4,60
Total	353	3,25	,73	,04	1,00	5,00

ANOVA

Feladatorientáció

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	,626	1,163	,314

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Feladatorientáció

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,125	,092	,175
	3. klaszter	,010	,097	,914
2. klaszter	1. klaszter	,125	,092	,175
	3. klaszter	,136	,105	,196
3. klaszter	1. klaszter	-,010	,097	,914
	2. klaszter	-,136	,105	,196

EGYÜTTMŰKÖDÉS

EGYÜTTMŰKÖDÉS

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	4,41	,45	,04	2,80	5,00
2. klaszter	108	4,51	,42	,04	2,40	5,00
3. klaszter	90	4,03	,56	,06	2,60	5,00
Total	353	4,34	,51	,03	2,40	5,00

ANOVA			
Együttműködés			
df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	6,203	27,799	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Együttműködés

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,106	,059	,074
	3. klaszter	,374	,063	,000
2. klaszter	1. klaszter	,106	,059	,074
	3. klaszter	,480	,067	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,374	,063	,000
	2. klaszter	-,480	,067	,000

KAPCSOLATORIENTÁCIÓ

KAPCSOLATORIENTÁCIÓ

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	3,93	,61	,05	2,00	5,00
2. klaszter	108	4,14	,59	,06	2,40	5,00
3. klaszter	90	3,64	,58	,06	2,40	4,80
Total	353	3,92	,62	,03	2,00	5,00

ANOVA

Kapcsolatorientáció

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	6,022	16,826	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Kapcsolatorientáció

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,208	,075	,006
	3. klaszter	,287	,079	,000
2. klaszter	1. klaszter	,208	,075	,006
	3. klaszter	,495	,085	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,287	,079	,000
	2. klaszter	-,495	,085	,000

INNOVÁCIÓ

INNOVÁCIÓ

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	4,28	,50	,04	2,00	5,00
2. klaszter	108	4,24	,54	,05	2,25	5,00
3. klaszter	90	3,77	,61	,06	2,25	5,00
Total	353	4,14	,58	,03	2,00	5,00

ANOVA

Innováció

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	8,239	28,042	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Innováció

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	,043	,068	,526
	3. klaszter	,512	,072	,000
2. klaszter	1. klaszter	-,043	,068	,526
	3. klaszter	,469	,077	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,512	,072	,000
	2. klaszter	-,469	,077	,000

FELELŐSSÉGVÁLLALÁS**FELELŐSSÉGVÁLLALÁS**

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	4,27	,49	,04	2,50	5,00
2. klaszter	108	4,46	,47	,05	2,50	5,00
3. klaszter	90	4,11	,57	,06	2,00	5,00
Total	353	4,29	,52	,03	2,00	5,00

ANOVA

Felelősségvállalás

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	3,044	11,923	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Felelősségvállalás

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,185	,063	,004
	3. klaszter	,165	,067	,014
2. klaszter	1. klaszter	,185	,063	,004
	3. klaszter	,350	,072	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,165	,067	,014
	2. klaszter	-,350	,072	,000

HITELESSÉG

HITELESSÉG

	N	Átlag	Szórás	Std. Hiba	Minimum	Maximum
1. klaszter	155	4,37	,55	,04	2,00	5,00
2. klaszter	108	4,48	,57	,06	1,67	5,00
3. klaszter	90	4,13	,66	,07	2,00	5,00
Total	353	4,34	,60	,03	1,67	5,00

ANOVA

Hitelesség

df	Négyzetes átlag	F	Sig.
2	3,194	9,338	,000

Páronkénti post hoc összevetés (LSD)

Hitelesség

klaszter (I)	klaszter(J)	Átlag Különbség (I-J)	Std. Hiba	Sig.
1. klaszter	2. klaszter	-,116	,073	,115
	3. klaszter	,240	,078	,002
2. klaszter	1. klaszter	,116	,073	,115
	3. klaszter	,356	,083	,000
3. klaszter	1. klaszter	-,240	,078	,002
	2. klaszter	-,356	,083	,000