

A MUNKAVÁLLALÓK SZEMÉLYISÉGTÍPUSÁNAK KAPCSOLATA A VEZETŐVEL SZEMBENI ELVÁRÁSAIKKAL

Tóth Szimonetta – Kozák Anita

Abstract: A tanulmány arra a kérdésre keresi a választ, hogy van-e kapcsolat a munkavállalók személyiségvonásai és a vezetőjükkel szembeni elvárásaik között. Annak érdekében, hogy a dolgozók személyiségtípusa és az előnyben részesített vezetési stílus közötti kapcsolatokat feltárjuk, kérdőíves megkérdezést végeztünk. A kérdőív kérdéseit validált mérőeszközök alapján fogalmaztuk meg, az item-ek a Big Five személyiségmodellhez, a Lewin-féle autokratikus, demokratikus és laissez-faire (ráhagyó) vezetési stílusokhoz, valamint az etikus, a karizmatikus és a transzformációs vezetéshez kapcsolódnak. A mintavételhez hólabda módszert alkalmaztunk, összesen 113 fő töltötte ki a kérdőívet; a kapott eredményekből tehát általános következtetések nem vonhatók le, azok csak a vizsgált halmazra igazak. A kapott adatokat SPSS program segítségével elemeztük, Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatokat és nem-paraméteres tesztek (Mann-Whitney és Kruskal-Wallis) végeztünk. Az eredményeink rávilágítottak arra, hogy a dolgozók szocio-demográfiai jellemzői, valamint személyiségjegyeik és vezetővel szembeni elvárásik között kapcsolat van. Részletező elemzéseink alapján az is kiderült, hogy a válaszadók lelkiismeretességének, neuroticizmusának és tapasztalatokra való nyitottságának mértéke, valamint a vezetővel szembeni elvárásaik között is összefüggések mutathatók ki.

Abstract: The study seeks to examine the relationship between employees' personality traits and their expectations of their manager. In order to explore the relationship between employees' personality type and their preferred leadership style, a questionnaire survey was conducted. The questions of the questionnaire were formulated on the basis of validated measures, with items related to the BIG5 personality model, Lewin's autocratic, democratic and laissez-faire leadership styles, as well as ethical, charismatic and transformational leadership. The sampling was carried out using a snowball method, with a total of 113 respondents completing the questionnaire; therefore, no general conclusions can be drawn from the results, which are only valid for the sample set. The data obtained were analysed using SPSS software, Spearman's rank correlation tests and non-parametric tests (Mann-Whitney and Kruskal-Wallis). Our results have shown that there is a link between employees' socio-demographic characteristics and personality traits and their expectations of their manager. Our detailed analyses also revealed that there are also correlations between the degree of conscientiousness, neuroticism and openness to experience of respondents and their expectations of their manager.

Kulcsszavak: személyiségmodellek, Big Five, vezetés, vezetővel szembeni elvárások, Lewin, modern vezetési stílusok

Keywords: personality models, Big Five, leadership, leadership expectations, Lewin, modern leadership styles

1. Bevezetés

A vezetőikkel szembeni elvárások feltárásával több kutatás is foglalkozott. Huszti (2002) szerint alapvető elvárás az intelligencia, az elhivatottság, az alkalmazkodóképesség és a vállalkozói készség. Somogyi (1998) eredményei alapján a moralitás is egyike azon tulajdonságoknak, melyekkel egy jó vezetőnek rendelkeznie kell. Prentice (1984) kilenc képességet határozott meg, ezek a figyelő hallgatás, a kommunikáció, vezetés, problémamegoldás, időgazdálkodás,

alkalmazkodás a változásokhoz, kapcsolatépítés, előadókészség, stresszkezelés. Wool (2022) szerint a vezető hatalommal rendelkezik, ugyanakkor fontos, hogy ezt a hatalmat ne kizárólag önmaga javára fordítsa, hanem arra, hogy támogasson, mentoráljon másokat. A vezetők felelősek azért, hogy kialakítsák és fenntartsák a szervezet vízióját, nemcsak a jelennel, hanem a jövő kihívásaival is foglalkozniuk kell. Fontos, hogy a vezetők alázatosak legyenek, beismerjék hibáikat és merjenek segítséget kérni másoktól. Elkötelezettnek kell lenniük a szervezet, a vezetői szerepük és céljaik elérése iránt. Annak is nagy jelentősége van, hogy a vezető tisztelettel, türelemmel fordul alkalmazottai felé és őszinte velük. Egy további vezetői tulajdonság, amit sokan csodálnak, a felelősség vállalása saját és mások teljesítményéért. A vezetőkkel szembeni elvárások tekintetében tehát a kutatások sok tekintetben hasonló, ugyanakkor sok tekintetben eltérő eredményekre jutottak. Az eltérő eredmények egyik oka vélhetően a válaszadói kör különbözősége, a másokkal szembeni elvárásainkat ugyanis nagymértékben meghatározzák értékeink, múltbeli tapasztalataink és alapvető személyiségjegyeink.

A 20. század egyik legismertebb személyiségelmélete a Big Five modell, amely öt faktort alkalmaz a személyiségjegyek csoportosítására: extravertizáció, neuroticizmus, barátságosság, lelkiismeretesség és nyitottság a tapasztalatokra:

- Az extrovertáltak jellemzői közé tartozik, hogy barátságosak, vágynak az újdonságokra, gondtalanok és optimisták. Az introvertáltak ezzel szemben csendesek, visszafogottak, megbízhatóak és gyakran pesszimisták.
- Az alacsony neuroticizmus szinttel rendelkezők stabilak, képesek nyugodtak maradni stresszes szituációkban is. Akiknek ez a dimenziója magas, ők instabilabbak, hajlamosak túlreagálni a szituációkat, gyakrabban fordul elő náluk a düh és a félelem érzése.
- A barátságosság a másokhoz való viszonyunkra utal. Ennek alapján megkülönböztethetünk olyan embereket, akik empatikusak, érdeklődőek, és szívesen segítenek társaiknak. A skála másik végpontján elhelyezkedőket kevésbé érdekli mások problémája vagy érzései, ők inkább saját érdekeikre fókuszálnak, akár manipulálnak is másokat, hogy elérjék, amit szeretnének.
- A lelkiismeretes emberek előre terveznek, betartják a határidőket, fontos számukra az időbeosztás és a napirend, míg a kevésbé lelkiismeretes típusokra jellemző a halogatás.
- A nyitottság nemcsak az új dolgok kipróbálását jelenti, hanem a kreativitásra is utal. Akik alacsony pontszámot érnek el ebben a dimenzióban, ők nem szeretik a változásokat, a bevált módszerekhez ragaszkodnak, és nem olyan fejlett a képzelőtehetségük, mint azoknak, akik nyitottak a világ dolgaira (Mirinics, 2006; Cherry, 2021; McLeod, 2021).

A Big Five mindegyik főskáláján belül (melyek leírhatók az OCEAN mozaikszóval) további 6 alskálát különíthetünk el, így összességében 35 mutató alakul ki.

- nyitottság (O): fantázia, esztétika, érzelmek, cselekvések, gondolatok, értékek

- lelkiismeretesség (C): kompetencia, rendezettség, kötelességtudat, teljesítményre törekvés, önfegyelem/önkontroll, megfontoltság
- extravertió (E): melegség, társaságkedvelés, asszertivitás, aktivitás, izgalomkeresés, pozitív érzelmi viszonyulás
- barátságosság (A): bizalom, egyenesség, altruizmus, alkalmazkodás, szerénység, lágyszívűség
- érzelmi stabilitás/neuroticizmus (N): szorongás, ellenségesség, depresszió, feszélyezettség, impulzivitás, sebezhetőség (Mirnics, 2006).

A tanulmányok alapján a Big Five személyiségjegyek meglehetősen stabilak, ugyanakkor ahogyan idősödünk, megfigyelhető néhány változás, pl. idősebb korban az ember kevésbé extrovertált és kevésbé nyitott a tapasztalatokra (Cherry, 2021). Robins Wahlin és Byrne (2011) kutatása alátámasztja, hogy a Big Five személyiségjegyek egyes betegségek hatására is változhatnak. A statisztikák alapján az extravertió, a nyitottság, a barátságosság és a lelkiismeretesség egyaránt csökkent, míg a neuroticizmus nőtt az Alzheimer-kórral diagnosztizált páciensek esetében.

Sok pszichológus folytatott kutatást azzal kapcsolatban, hogy van-e különbség a nemek között a Big Five személyiségjegyek tekintetében, és hogy mennyire jelentős a különbség. Costa és munkatársai (2001) 26 kultúrát vettek vizsgálatuk alapjául. Eredményeik azt mutatják, hogy a nők magasabb pontszámot érnek el a neuroticizmus és a barátságosság 6-6 alkategóriája tekintetében. Az extravertió esetében a nőkre jobban jellemző a melegség, a társaságkedvelés, az aktivitás és a pozitív érzelmek, míg a férfiak dominánsabbak az asszertivitást és az izgalomkeresést tekintve. A számok alapján a nők nyitottabbak az esztétikára és az érzésekre, a férfiak pedig az értékekre és az ötletekre. A lelkiismeretesség alcsoportjai közül a nők esetében nagyobb a kötelességtudat és az önfegyelem, a férfiak viszont megfontoltabbnak és teljesítményorientáltabbnak bizonyultak.

Sokat kutatott téma a Big Five vonások és a munkahelyi teljesítmény közötti kapcsolat. Neal és munkatársai (2012) eredményei azt mutatják, hogy a lelkiismeretesség és a munkahelyi teljesítmény között pozitív korreláció áll fenn, a neuroticizmus viszont negatív hatást gyakorol arra, hogy hogyan szerepelünk a munkahelyen. A maradék három vonás azonban nagyon különböző hatásokat mutat attól függően, hogy a szakértelmet, a proaktivitást, vagy az alkalmazkodóképességet nézzük és ezeket milyen szinten (egyéni, csoportos, szervezeti) vizsgáljuk.

A dolgozók személyiségjegyei tehát összefüggésbe hozhatók a munkahelyi teljesítményükkel és viselkedésükkel, azzal kapcsolatban azonban nem találtunk kutatási eredményeket, hogy a vezetővel szembeni elvárásaikat, vezetői stílusra vonatkozó preferenciáikat ez hogyan befolyásolja.

A leadership elméleteket klasszikusan négy csoportra oszthatjuk: a tulajdonságelméleti, a magatartástudományi, a kontingencia (más néven: szituatív), valamint az új (modern) leadership elméletekre (Fehér, 2010). Lewin elmélete a magatartástudományi megközelítések körébe tartozik. Lewin háromfajta vezetési stílust különböztetett meg: autokratikus, demokratikus, laissez-faire. Az autokratikus, tekintélyelvű vezetők nem vonják be alkalmazottaikat a

döntéshozatalba, nincsenek tekintettel véleményükre. A demokratikus vezetők viszont meghallgatják dolgozóikat, támogatják őket ötleteik, véleményük kifejtésében. A laissez-faire stílusú vezetők szabad kezet adnak a beosztottaknak, nem avatkoznak be a munkafolyamatokba, ezt a stílust azonban csak olyan emberek esetén lehet alkalmazni, akik kellően önállóak. Lewin arra az eredményre jutott, hogy a dolgozók a demokratikus és a laissez-faire vezetőt preferálják az autokratikussal szemben (Lewin et al., 1975).

A transzformációs, a karizmatikus és az etikus vezetés modern vezetéselméleteknek tekinthetők. Az átalakító vezetés („transforming leadership”, „transformational leadership”) azt a folyamatot jelenti, melynek során a vezetők és a követők egymást kölcsönösen magasabb szintre emelik (Burns, 1978). Az elmélet alapja, hogy a bizonytalan, kiszámíthatatlan környezetben a vezetőnek nemcsak a jelen feladataival kell foglalkoznia, hanem elő kell segítenie a változást, az innovációt. Ebben fontos szerepe van a vezetettek bevonásának. A vezetés által megcélzott elv lehet többek között a szabadság, egyenlő bánásmód, emberközpontúság. Az elmélet megalkotója, Burns szerint bárki, bármely pozícióban lehet „átalakító”. Avolio–Bass (2002) szerint a transzformációs folyamat lényege a követőkre gyakorolt hatás: vezető iránti bizalom, lojalitás, tisztelet, az elvártnál magasabb szintű motiváltság.

Az átalakító vezetéshez négy magatartásformát társított:

1. élni az idealizáltsággal: érdek-összehangolás, kockázat-megosztás
2. inspiratív motiváció: lelkesedés, pozitív gondolkodás előmozdítása
3. intellektuális kihívás: kreativitás bátorítása, a vezetőtől eltérő vélemények kifejtése
4. személyes megközelítés: figyelem a munkatársra mint teljes emberre, egyedi bánásmód, támogató légkör

Az átalakító vezetésnek köszönhetően a szervezet elérheti, sőt meghaladhatja a kitűzött célokat, és a követők morális érettsége is fejlődik (Avolio–Bass, 2002).

A karizma fogalmának kialakulása Weber (1987) nevéhez kötődik. Szerinte ez a tulajdonság a személyiség egy olyan jellemzője, amely kivételes hatalomhoz juttathatja birtokosát, segítheti őt abban, hogy vezetőként fogadják el. Azt is kifejtette, hogy a karizma isteni eredetű tulajdonság, amellyel csak kevesen rendelkeznek.

House (1976) szerint a vezetői karizma három területen jelenhet meg:

- a személyiségvonásokban (befolyásolási igény, önbizalom)
- a viselkedési jegyekben (példaadás, célkitűzés)
- a követőkre gyakorolt hatásban (bizalom, rajongás, azonosulás, érzelmi bevonódás)

Dubrin (2004) emellett olyan tulajdonságokkal hozta összefüggésbe a karizmatikus vezetését, mint például a kockázatvállalási hajlandóság, a kiváló kommunikációs készség, és a képesség arra, hogy növeljék társaik önmagukba vetett hitét. Úgy vélte, hogy a karizmatikus vezetők öt kategóriába sorolhatók:

1. a szocializált (másokkal jól tevő),
2. a perszonalizált (önös),

3. a tisztség alapon karizmatikus (valamely tisztség betöltése miatt gondolják róla azt, hogy karizmatikus),
4. a személyes (úgy gondolják, hogy emberileg megbecsülésre méltó),
5. túlvilági eredetűnek tartott.

Brown és Treviño (2006) meghatározásában az etikus vezetés két aspektusra bontható: a morális személy és a morális menedzser dimenziókra. Az előbbi arra vonatkozik, hogy a vezető milyen személyiségjegyekkel írható le, hogyan látják őt a külső szemlélők. A morális személy őszinte, megbízható, jellemző rá a fair bánásmód és a megfontolt döntéshozatal. Az ilyen felettesek törődnek az emberekkel és a társadalommal, etikusán viselkednek személyes és szakmai életükben egyaránt. A morális menedzser mást jelent: ez a megközelítés a konkrét cselekvéseket hangsúlyozza. A vezető nemcsak kommunikál az etika fontosságáról, hanem proaktív erőfeszítésekkel példát is mutat a viselkedésével. Jutalmazási rendszert alkalmaz, hogy a követők etikus és etikátlan cselekedeteit befolyásolja.

A kutatókat az is foglalkoztatta, hogy milyen tulajdonságokkal hozható kapcsolatba az etikus vezetés. Brown és Treviño (2006) azokkal az alapfeltételezésekkel éltek, hogy a Big Five faktorok közül a barátságosság és a lelkiismeretesség pozitívan, míg a neuroticizmus negatívan korrelál az etikus vezetéssel. A legnagyobb hatás a barátságoságnál figyelhető meg, hiszen az ehhez társított tulajdonságok (önzetlenség, gondoskodás, érzékenység a társadalom tagjai iránt) az etikus vezetés során is nagy szerepet kapnak.

A szakirodalmi kutatások alapján a primer vizsgálataink elvégzését megelőzően az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1 A válaszadó neme, életkora és iskolai végzettsége összefüggésbe hozható a személyiségjegyeivel és a vezetővel szembeni elvárásaival.

H2 Aki nyitott a tapasztalatokra, az a karizmatikus és transzformációs vezetőt részesíti előnyben és szeretik, ha szabad kezet kapnak a feladatok elvégzésével kapcsolatban.

H3 Az alacsony lelkiismeretesség dimenzióval rendelkezők igénylik, hogy vezetőjük szigorúan ellenőrizze az általuk végzett munkát.

H4 Akinek magas a neuroticizmus dimenziója, annak fontos, hogy a vezetője nyomásgyakorlás nélkül iránymutatást adjon és komplex helyzetekben segítsen a problémák megoldásában.

2. Anyag és módszer

A primer kutatáshoz elkészített online kérdőívet 113 fő töltötte ki, a válaszádnak feltétele volt a betöltött 18. életév és az aktív munkaviszony. Az adatfelvétel során először demográfiai jellemzőkre vonatkozóan tettünk fel kérdéseket (nem, életkor, lakóhely, legmagasabb iskolai végzettség, jelenlegi munkahely). A kérdőív második része a munkavállalók személyiségtypusát mérte fel a Big Five modell mentén, a harmadik rész pedig a vezetővel szembeni elvárásokat vizsgálta. A Big Five modellhez kapcsolódóan 5-5 kérdést tettünk fel mind az öt dimenzióhoz Hee (2014) alapján, így a blokkban 25 kérdés kapott helyet. A preferált vezetési stílus item-eit az alábbi szerzők munkája nyomán határoztuk meg:

- a Lewin-féle stílusokat Northouse (2019),
- az etikus vezetést Shazia–Uzma (2018),
- a karizmatikus vezetést Gleissenebner–Teskey (2022),
- a transzformációs vezetést pedig Nilwala et al. (2017) alapján.

Összességében tehát 6 vezetési stílust kellett értékelniük a kitöltőknek, a blokk 23 kérdést tartalmazott.

A Big Five személyiségmodellhez és a preferált vezetési stílusokhoz kapcsolódó kérdéseket is ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelnie a válaszadóknak attól függően, hogy mennyire tartják igaznak magukra nézve az egyes állításokat.

A 113 fő válaszadó 88,5%-a nő és 11,5%-a férfi. Az életkorral kapcsolatban elmondható, hogy a kérdőívet leginkább húszas éveikben járó, pályakezdő fiatalok töltötték ki. A legfiatalabb kitöltő 18, a legidősebb pedig 55 éves, az átlagos életkor 27,35 év. A kérdőív a válaszadók lakóhelyére is rákérdezett, a legtöbben a város válaszlehetőséget jelölték meg (41-en), ezt követi a főváros 35 fővel, a falu/község 19 fővel, végül pedig a megyeszékhely 18 fővel.

A kitöltők közül legtöbben alapszakos diplomával rendelkeznek (31 fő) vagy jelenleg is folytatják felsőfokú tanulmányaikat (26 fő). Szép számmal szerepelnek a kitöltők között gimnáziumi érettségivel (22 fő) vagy mesterszakos diplomával (18 fő) rendelkezők is. A többi kategóriát megjelölők száma (PhD diploma, OKJ, felsőoktatási szakképzés, szakközépiskolás érettségi) elenyésző.

A kitöltők közel fele (46%-a) kevesebb, mint 3 éve dolgozik, de sikerült adatokat gyűjteni olyanoktól is, akik több tapasztalattal rendelkeznek, hiszen 11 válaszadó 13–20 éve, 6 válaszadó pedig több, mint 20 éve dolgozik.

A szociodemográfiai blokk utolsó része arra vonatkozott, hogy milyen szakterületen végzik munkájukat a kitöltők. A kitöltők 23,9%-a HR vagy marketing területen dolgozik, de számos válasz érkezett az oktatás (12,4%), az értékesítés, kereskedelem (11,5%) területéről is. A bank/biztosítás/pénzügy kategóriát 10-en, a vendéglátás, idegenforgalom lehetőséget pedig 7-en jelölték.

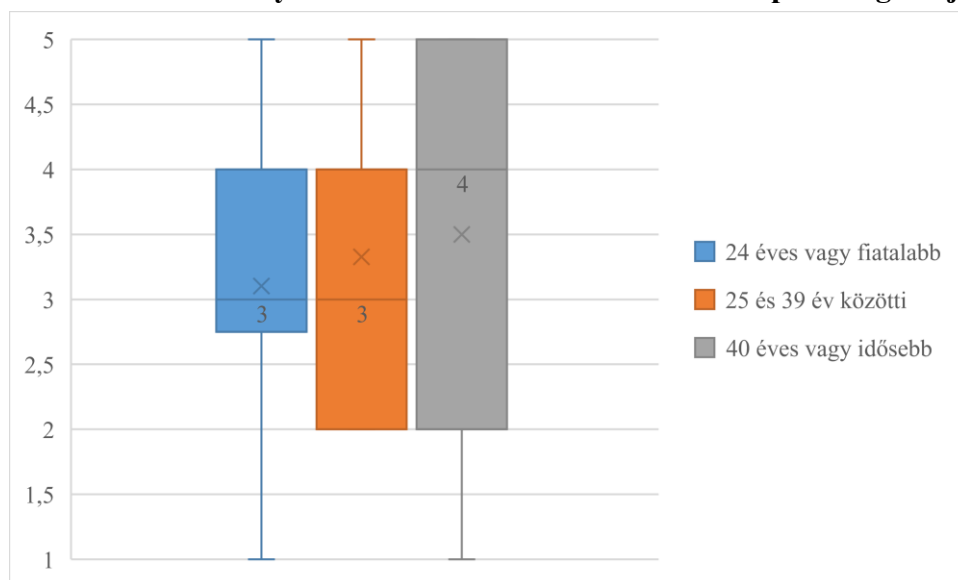
3. Eredmények

A kutatás során kapott adatokat SPSS statisztikai programmal dolgoztuk fel, az elemzéshez Spearman-féle rangkorrelációs vizsgálatokat és nem-paraméteres tesztek (Mann-Whitney és Kruskal-Wallis) végeztünk. Azokat az eredményeket tekintettük szignifikánsnak, ahol $p \leq 0,05$. A tanulmányunkban csak a szignifikáns eredményeket prezentáljuk.

A személyiségvonások életkor szerinti megoszlását tekintve levonható néhány olyan következtetés, amely érdekes lehet munkahelyi kontextusban. A kutatás alanyait három korcsoportra osztottuk fel: 24 éves vagy annál fiatalabb (58 fő), 25 és 39 év közötti (43 fő), valamint 40 éves vagy annál idősebb (12 fő). Az egyes korosztályok közötti különbségek a lelkiismeretesség és az érzelmi stabilitás kategóriákban mutatkoztak meg. Az eredmények alapján a fiatalokra jellemző, hogy nehezebben koncentrálnak, könnyebben elterelődik a figyelmük, mint idősebb társaiknak ($\text{sig}=0,017$), az idősebbek pedig jobban kezelik a feszült helyzeteket ($\text{sig}=0,002$), míg a fiatalok többet aggodalmaskodnak ($\text{sig}=0,025$). Az 1. ábra a

feszült helyzetek kezelésére adott válaszok boxplot diagramjait mutatja be a válaszadók korcsoportja szerinti megoszlásban.

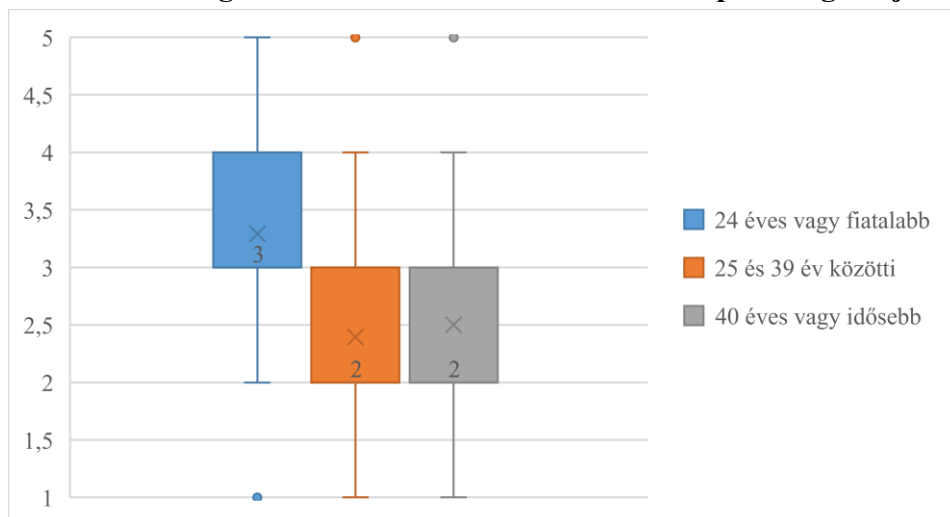
1. ábra: A feszült helyzetek kezelésére adott válaszok boxplot diagramjai



Forrás: saját szerkesztés

Az életkort és a vezetővel szembeni elvárásokat vizsgálva azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a fiatalok kevésbé utasítanak el bizonyos, az autokratikus vezetésre jellemző magatartásokat (2. ábra). Statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozott például abban, hogy az egyes korosztályoknak mennyire fontos a szigorú ellenőrzés ($\text{sig} < 0,001$) vagy az irányítások ($\text{sig} = 0,002$). Ez azzal indokolható, hogy a kitöltők nagy része legfeljebb 6 éve dolgozik, egy pályakezdő pedig jobban igényli a folyamatos ellenőrzést és utasításokat, mint a szakmában már jártas kollégái – erre utalnak Szondi és Gergely (2018) gyakornoki programban résztvevő egyetemisták körében végzett kutatásaik eredményei is.

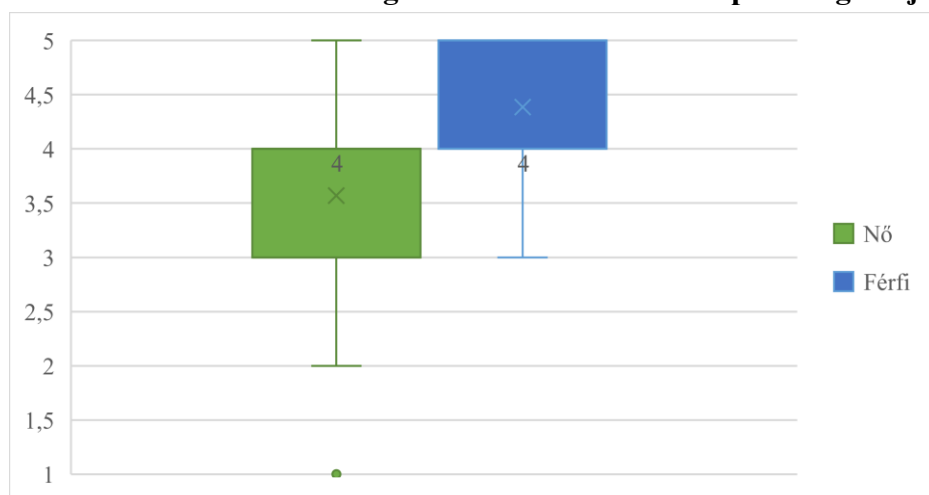
2. ábra: A szigorú ellenőrzésre adott válaszok boxplot diagramjai



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás alanyainak neme a legtöbb esetben nem befolyásolta azt, hogy mennyire szimpatizálnak a különböző vezetési megközelítésekkel, egyedül a laissez-faire vezetés esetén tértek el a válaszok a két csoport között. Megállapítható, hogy a férfiak elfogadóbbak a megengedő vezetést illetően, mint a nők, fontosabb számukra az önállóság (3. ábra) ($\text{sig}=0,003$) és szeretik segítség nélkül megoldani a rájuk bízott feladatokat ($\text{sig}=0,035$). Azért adódhatott ez az eredmény, mert a nők természetüknél fogva hajlamosabbak arra, hogy segítséget kérjenek, a férfiak viszont nehezebben ismerik be, ha valamit nem tudnak egyedül megoldani és nem szeretik, ha mások irányítják őket.

3. ábra: Az önálló munkavégzésre adott válaszok boxplot diagramjai

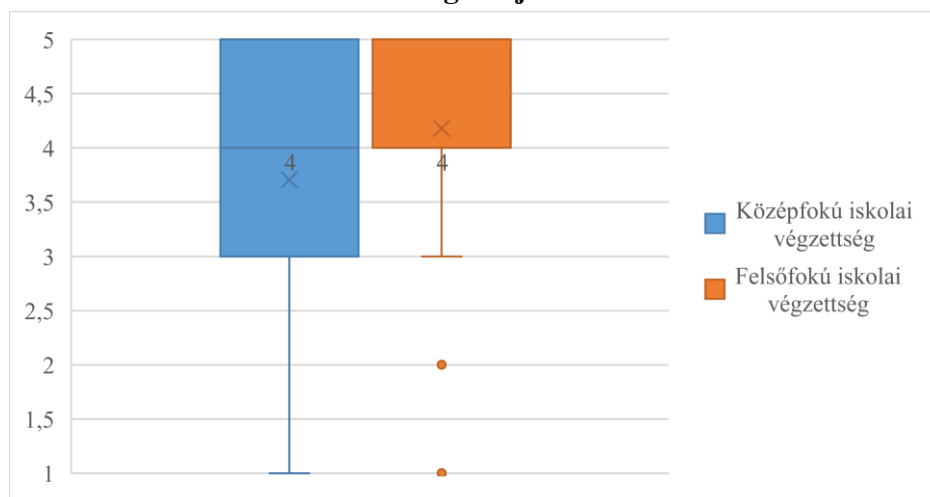


Forrás: saját szerkesztés

Az iskolai végzettség és a vezetővel szembeni elvárások kapcsolatának vizsgálata tekintetében elmondható, hogy akik alacsonyabb iskolai végzettségűek (a mintában ez a középfokú iskolai végzettségűeket jelenti), ők kevésbé tartanak igényt arra, hogy vezetőjük bevonja őket a döntéshozatali folyamatokba (4. ábra), szemben a diplomával rendelkező kitöltőkkel (sig=0,029).

Továbbá az iskolai végzettség azzal is kapcsolatban van, hogy ki milyen mértékben várja el munkája szigorú ellenőrzését. Az eredmények alapján ez a középfokú végzettségűeknek fontosabb (sig=0,017), csakúgy, mint a „jutalmazással” vagy „büntetéssel” történő teljesítményértékelés (sig=0,030).

4. ábra: A döntéshozatalban való részvétellel kapcsolatos válaszok boxplot diagramjai



Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a Big Five személyiségmodell 5 faktora és a preferált vezetési stílus közötti feltárt összefüggéseket mutatjuk be.

A nyitottság kategóriához tartozó 5 állítást összevetve a különböző vezetési stílusokkal megfigyelhető egy gyenge kapcsolat aközött, hogy mennyire kreatívak a munkavállalók és mennyire fontos számukra, hogy vezetőjük demokratikus viselkedést tanúsítson ($r=0,278$; $p<0,01$). Ha a modern vezetési stílusokkal vetjük össze e személyiségvonást, szintén egy biztos, gyenge korrelációt láthatunk (1. táblázat).

1. táblázat: Nyitottság kapcsolata a vezetővel szembeni elvárásokkal
 (** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

| | Sok különböző dolog iránt érdeklődök. | Kreatív vagyok. | Kedvelem a művészeteket. |
|--|--|--------------------|-----------------------------|
| nyomásgyakorlás nélküli iránymutatás (demokratikus) | 0,249** | 0,278** | 0,198* |
| érzékenység a szervezet tagjainak szükségletei iránt (karizmatikus) | 0,270** | 0,251** | 0,199* |
| a problémákat új perspektívából közelítse meg (transzformációs) | 0,271** | 0,224* | 0,025 |
| jó példát mutasson azzal kapcsolatban, hogyan járunk el (etikus) | 0,205* | 0,242** | 0,208* |

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatból egyértelműen kiderül, hogy a válaszadók nyitottságának mértéke, valamint a modern vezetélméletek által meghatározott vezetési stílusok között kapcsolat van. Ez azzal magyarázható, hogy a nyitott személyek kíváncsiak, nem zárkóznak el az újdonságoktól vagy a változásoktól, így pozitívan viszonyulnak a modern vezetési szemléletekhez is.

Következő lépésben az alapos munkát végző dolgozók elvárásait vetettük össze azokéval, akik kevésbé vallják magukat lelkiismeretesnek. Az eredmények alapján arra a megállapításra juthatunk, hogy azok, akik hajlamosak a lazaságra, valamennyivel jobban preferálják az autokratikus, szigorúan ellenőrző stílust ($r=0,191$; $p < 0,05$), akik pedig lelkiismeretesek, ők a demokratikus (2. táblázat).

2. táblázat: Lelkiismeretesség kapcsolata a vezetővel szembeni elvárásokkal
 (** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

| | Kitartó vagyok. | Hajlamos vagyok a lazaságra. |
|-----------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| szigorú ellenőrzés (autokratikus) | -0,260** | 0,191* |

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények hátterében vélhetően az állhat, hogy akik hajlamosak a nemtörődömségre, ők kevesebb időt és energiát szánnak egy-egy feladat elvégzésére, és feltehetőleg érzik, ha az elvégzett munkájuk alacsonyabb minőségű és javításra szorul. Felelősségteljes társaik azonban nem igénylik a szigorú ellenőrzést, hiszen pontosak, precízek.

Az extravertiót tekintve elmondható, hogy a magukat kifelé fordulónak vallóknak fontos, hogy bevonják őket a döntéshozatalba ($r=0,240$; $p < 0,05$), míg az introvertáltak szeretnék kimaradni ebből ($r = -0,205$; $p < 0,05$). Az is figyelemreméltó eredmény, hogy azok, akik zárkóztak, gátlásosak, elvárják, hogy vezetőjük szigorúan ellenőrizze munkájukat. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy az ilyen emberek gyakran saját magukban és munkájukban is bizonytalanok, így több megerősítésre van szükségük.

A barátságosság dimenzióhoz tartozó válaszok leginkább a demokratikus, illetve az etikus vezetéssel kapcsolatos állításokkal korreláltak, gyenge, pozitív irányú korreláció áll fenn 0,2 körüli értékekkel. Például a segítőkészség, önzetlenség gyenge korrelációt mutat azzal, hogy a vezető segítsen megtalálni a szenvedélyünket a munkában ($r=0,287$; $p<0,01$). Keresve a mögöttes indokokat elmondható, hogy akik a magánéletükben együttérzőek és emberközpontúak, ők valószínűleg olyan munkahelyi környezetben érzik jól magukat, ahol a csapatuk és a vezetőjük is ilyen értékeket képvisel. Ez pedig valóban a demokratikus és a modern vezetési stílusok jellemzője.

Végül az érzelmi stabilitás összefüggését vizsgáltuk a vezetővel szembeni elvárásokkal. Ez alapján kiderült, hogy azok, akik nyugodtak, kiegyensúlyozottak, nem utasítják el a laissez-faire, vagyis a szabad kezet adó vezetést. A „*Jól kezelem a stresszt*” és a „*...hagyja, hogy komplex helyzetekben egyedül oldjam meg a feladatokat*” kérdésekre adott válaszok együttjárása az $r=0,472$ korrelációs együtthatóval jellemezhető 1%-os szignifikancia szinten. Azok, akik érzelmileg labilisabbak és sokat aggodalmaskodnak, nem tartják helyesnek ezt a stílust ($r=-0,273$; $p<0,01$), viszont az érzelmi instabilitás és a demokratikus vezetés (pl. a támogató kommunikáció) előnyben részesítése között kimutatható az összefüggés ($r=0,240$; $p<0,05$). Ez arra utal, hogy a jó stressztűrő képességgel rendelkezők egyfajta kihívásként fogják fel, akár még élvezik is, ha segítség nélkül kell megoldaniuk összetett feladatokat. Az érzelmileg instabilaknál azonban előfordulhat, hogy összeroppannak az önálló feladatmegoldás terhe alatt és nem tudnak magas színvonalon teljesíteni, nekik tehát szükségük van a demokratikus vezető nyújtotta támogatásra.

4. Következtetések és javaslatok

A vizsgálati eredmények alapján megállítható, hogy a megkérdezettek közül azok, akik keresik az újdonságokat és kreatívak, nyitottak a modern vezetési stílusok (transzformációs, karizmatikus, etikus) iránt. Az, hogy mennyire vagyunk lelkiismeretesek, szintén befolyásolhatja a jó vezetőről alkotott elképzeléseinket. Azok, akik hajlamosabbak a lazaságra, szigorúbb ellenőrzést várnak el, mint precíz társaik. Akik az extraverzió faktorra magas pontszámot adtak, azoknak fontos, hogy lehetőséget kapjanak a döntéshozatalban való részvételre, míg az introvertáltak kimaradnának ezekből a folyamatokból, helyette azonban elvárják az alapos ellenőrzést és a segítséget komplex helyzetekben. A barátságosság dimenzió kérdéseire magas pontszámot adók pozitívan viszonyulnak a modern vezetési irányzatokhoz. Azok, akik érzelmileg stabilak, nem bánják, ha vezetői segítség nélkül kell megoldaniuk a nehéz feladatokat, ellentétben a szorongókkal.

A primer kutatás alapján az a következtetés vonható le, hogy a munkavállalóknak fontos, hogy a vezetőjük demokratikus stílust alkalmazzon, míg az autokratikus és a laissez-faire stílussal kapcsolatban nem egyértelműek a vélemények. A nemparaméteres próbák feltárták, hogy az iskolai végzettség befolyásolja az autokratikus stílus előnyben részesítését, tehát minél képzetesebb az adott személy, annál kevésbé tartja hatékonynak a tekintélyelvű viselkedést. A

ráhagyó vezetés preferálása és a kitöltők neme között is azonosítható kapcsolat: a férfiak magasabb pontszámot adtak erre a stílusra, mint a nők, tehát kevésbé várják el, hogy a vezető aktívan bevonódjon a munkafolyamatokba és segítse őket.

Összességében tehát megállapítható, hogy van kapcsolat az alkalmazottak személyisége és a vezetői elvárásaik között. Azok hipotézisek, amelyeket a kutatás elején megfogalmaztunk, nagyrészt teljesültek.

H1 A válaszadó neme, életkora és iskolai végzettsége összefüggése hozható a személyiségjegyeivel és a vezetővel szembeni elvárásaival – *a kutatási eredmények alátámasztották.*

H2 Aki nyitott a tapasztalatokra, az a karizmatikus és transzformációs vezetőt részesíti előnyben és szeretik, ha szabad kezet kapnak a feladatok elvégzésével kapcsolatban – *a kutatási eredmények alátámasztották, a karizmatikus és transzformációs vezetés mellett a nyitottság az etikus vezetéssel is összefüggést mutatott.*

H3 Az alacsony lelkiismeretesség dimenzióval rendelkezők igénylik, hogy vezetőjük szigorúan ellenőrizze az általuk végzett munkát – *a kutatási eredmények alátámasztották.*

H4 Akinek magas a neuroticizmus dimenziója, annak fontos, hogy a vezetője nyomásgyakorlás nélkül iránymutatást adjon és komplex helyzetekben segítsen a problémák megoldásában – *a kutatási eredmények alátámasztották.*

A vizsgálati eredmények alapján javaslatként megfogalmazható a modern vezetési stílusok megismerésének és elsajátításának beépítése a különböző vezetőképző programokba. Megfontolandó lehet az is, hogy engedjük az alkalmazottak beleszólását a szervezeti döntésekbe, a válaszok alapján ez leginkább a felsőfokú végzettségűek és az extrovertáltak számára bír jelentőséggel. Az autokratikus vezetést a kutatás alanyai nem tartottak hatékonynak, ezért vezetőként törekedni kell a parancsoló stílus elkerülésére. Bár a pályakezdők több irányítást és ellenőrzést igényelnek, azonban az ő esetükben is meg lehet találni azt az egyensúlyt, amikor világosan ki vannak jelölve a feladatok, ugyanakkor mégsem alakul ki feszengéssel és korlátozásokkal teli munkakörnyezet. A laissez-faire vezetés alkalmazása pedig csak magasan képzett, tapasztalt csapat esetében ajánlatos, azonban introvertált vagy kevésbé lelkiismeretes személyekből álló csoport esetén elkerülendő, mert a válaszok alapján ők több támogatást várnak.

Fontos megemlíteni, hogy a kutatás csak bizonyos korlátozások mellett értelmezhető. Az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, így az eredmények csak a vizsgált halmazra igazak. Az általánosíthatóságot tovább nehezíti, hogy kitöltők jelentős része a Z generációt képviseli. Emellett a kérdőív magában hordozza az önkitöltős módszer veszélyeit is, vagyis, hogy az alanyok nem veszik komolyan a kitöltést, véletlenszerűen jelölnek be válaszokat.

Irodalomjegyzék

- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2002): *Developing potential across a full range of leadership. Cases on transactional and transformational leadership.* USA: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Burns, J. M. (1978): *Leadership.* Harper and Row, USA

- Brown, M. E., Treviño, K. L. (2006): Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6): 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cherry, K. (2021): The Big Five Personality Traits. <<https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>> (2021.12.15.)
- Costa, P. T., Jr., Terracciano, A., McCrae, R. R. (2001): Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (2): 322–331. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>
- Dubrin, A. J. (2004): *Leadership. Research Findings, Practice, and Skills*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Fehér J. (2010): Kortárs személyes vezetési elméletek. *Vezetéstudomány*, 41 (3): 2–13.
- Gleissenebner-Teskey, M. (n. d.). Test Your Charismatic Leadership Potential with the Conger-Kanungo-Questionnaire. <<http://www.martina-gleissenebner-teskey.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/03/Test-your-Charismatic-Leadership-Potential.pdf>> (2021.11.10.)
- Hee, O. C. (2014). Validity and Reliability of the Big Five Personality Traits Scale in Malaysia. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 5 (4): 309–315.
- House, R. J. (1976): A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Canada: University of Toronto, Faculty of Management Studies, working paper.
- Huszi V. (2002): A férfi és női tulajdonos-vezetők sajátosságai. Korszerű vezetés. BME-OM-MIK, 9, 43–49.
- Lewin, K., Lipitt, P., White, R. K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In F. Pataki (szerk.): *Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- McLeod, S. A. (2021): Theories of Personality. Simply Psychology. <<https://www.simplypsychology.org/personality-theories.html>> (2021.12.10.)
- Mirnic Zs. (2006): *A személyiség építőkövei: Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Budapest: Bölcsész Konzorcium.
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A., Xiao, T. (2012): Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (2): 175–192. <https://doi.org/10.1002/job.742>
- Nilwala, N., Gunawardana, K., Fernando, R. L. S. (2017): Scale for Measuring Transformational Leadership in Public Sector Organizations in Sri Lanka: With Special Reference to Ministries of Western Provincial Council. *International Journal of Management and Sustainability*, 6 (4): 63–74.
- Northouse, P. G. (2019): *Leadership: Theory and Practice*. USA: Sage Publications.
- Prentice, M. (1984): *An empirical search for a relevant management curriculum*. USA: Collegiate News and Views, Winter.
- Robins Wahlin, T. B., Byrne, G. J. (2011): Personality changes in Alzheimer’s disease: a systematic review. *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 26 (10): 1019–1029.
- Shazia, R. K., Uzma, J. (2018): Revision of Ethical Leadership Scale. *Journal of Research and Reflections in Education*, 12 (2): 121–135.
- Somogyi F. (1998): A csúcsvezető alapvető kritériumáról. *Vezetéstudomány*, 29 (12): 19–24.
- Szondi R., Gergely É. (2018): A teljesítményértékelés és a mentorálás szerepe egy gyakornoki programban. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*. 10 (1): 139-148.
- Weber, M. (1987): *Allam-Politika-Tudomány. Tanulmányok*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Wooll, M. (2022): The 13 essential leadership values for anyone leading a team. <<https://www.betterup.com/blog/10-core-values-of-a-great-leader>> (2022.01.15.)