

**EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR**

Szathmári Edit

**Vezetői identitásfejlődéshez kapcsolódó
krízishelyzetek vizsgálata**

A doktori értekezés tézisei

Pszichológiai Doktori Iskola

**A Doktori Iskola Vezetője: Prof. Dr. Urbán Róbert, egyetemi
tanár**

Szocializáció és társadalmi folyamatok program

**Programvezető: Prof. Dr. Nguyen Luu Lan Anh, egyetemi
tanár**

Témavezető: Dr. Kiss Orhidea Edith, egyetemi docens

Budapest, 2023

1. Elméleti megfontolások

A vezetési elméletek többsége kimondottan vagy közvetetten arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyenek a jó vezetők, illetve hogyan kell jól vezetni, ezáltal a vezetői eredményesség kutatásának gazdag irodalma van (House és Podsakoff, 2013; Newstead és mtsai, 2021). Ehhez képest kis mértékben és csak az utóbbi időkben jelent meg az a kevésbé normatív kérdésfelvetés, hogy hogyan hat ez az egyénre, aki vezet, ő hogyan viszonyul a vezetéshez mint tevékenységhez, és milyen folyamatokon keresztül alakulnak az attitűdjei. Ez a kérdés jelenik meg a vezetői identitás fejlődés és az implicit vezetéselméletek vizsgálataiban. A vezetői identitásfejlődés lehetséges értelmezési kerete az identitásmunka (Identity Work, IW) megközelítés, ami szerint az egyén aktívan fejlesztheti ki, tarthatja fenn és alakíthatja többféle identitását, amennyiben a kontextus úgy kívánja (Alvesson és Willmott, 2002).

A vezetés és vezető a tudományos definíciók mellett felfogható egy kognitív kategóriaként: ez a vezető – nem vezető besorolásból ered (Lord és mtsai, 1986), ami alapján az embereknek hétköznapi vélekedéseik, elképzeléseik vannak a vezetésről és a vezetőről. Az implicit vezetéselméletek (Implicit Leadership Theories, ILT) (Lord és mtsai, 2016) olyan hétköznapi, azaz laikus vagy naív elképzelések, amelyeket az egyének a vezetőkről általában vallanak. Az implicit vezetéselméletek befolyásolhatják a vezetői identitás fejlődését (áttekintést lásd Zheng és Muir 2015): az egyén elméletei azt a szerepet, amit vezetőként igyekszik betölteni, a társas környezet, különösen a követők / beosztottak implicit vezetőképe pedig az egyén vezetőként való elfogadását.

Áttekintésükben Bosma és Kunnen (2001) az egyén és környezet interakciójának konfliktushelyzeteit azonosították mint az identitásfejlődés legfontosabb triggereit. Ez alapján az identitás fejlődése úgy értelmezhető, mint ezen helyzetek sikeres megoldásának sorozata. Ez összhangban van Lanka és munkatársai (2020) eredményeivel, miszerint a vezetővé válás fontos katalizátorai a kritikus események. Ezen megközelítés elméleti gyökerei Erikson (1968) pszichoszociális fejlődéselméletéig nyúlnak vissza, amely az életen átívelő identitásfejlődést mint normatív krízisek sorozatának megoldásait fogja fel. A vezetői identitásfejlődéssel Komives és munkatársai (2005, 2006, 2009) úttörő munkáikban Grounded Theory megközelítést alkalmazva a vezetői identitásfejlődés hat fázisát azonosították, amely a tudatosítás, felfedezés és a vezetői szereppel való azonosulás három szakaszába csoportosíthatóak.

A krízisek sikeres megoldásának a vezetői szerepben való eredményes működés tekinthető, amely vezetési stílusok, kompetenciák és funkcionális vezetői szerepek segítségével is vizsgálható. Az eredményességgel kapcsolatos konstruktumok szempontjából is felmerül a személyes (pl. nem, személyiségjellemzők) és kontextuális tényezők (pl. kulturális, szervezeti, szituációs) szerepe, amelyek az identitásfejlődés mint a környezettel történő interakciók során megvalósuló folyamat szempontjából is meghatározó.

2. Kutatási kérdések, hipotézisek felvetése

A jelen disszertációban hat empirikus vizsgálat eredményeit mutatjuk be.

Az *első, kérdőíves vizsgálatban* magyar munkavállalók implicit vezetőképének feltárását tűztük ki célul. A célkitűzés jelentősége, hogy a kevés témában született vizsgálat kvantitatív szemléletben, a GLOBE projekt kulturális dimenzióival összevetésben vizsgálta a magyarországi implicit vezetéselméleteket (Bauer, 2015; Den Hartog és mtsai, 1999; Konrad, 2000). Ehhez kapcsolódó célként tűztük ki a vezetővé válással kapcsolatos implicit elméletek, az élmény kognitív és affektív dimenzióinak feltárását is, amely további nézőpontot jelent az implicit vezetőkép megértéséhez. A vezetővé válás élményével kapcsolatos korábbi, szintén nem túl számos kutatás között (Lanka és mtsai, 2020; London és Sherman, 2021; Turner és Mavin, 2008) nem találtunk olyat, amely a folyamat implicit leképeződését vizsgálta. Emellett a vezetők saját vezetői karrierútjukkal kapcsolatos élményeiket is vizsgáltuk, ezáltal a viselkedéses dimenzióval kiegészítve a fentieket. Az implicit vezetőképpel kapcsolatos fenti célkitűzések vizsgálati módszereit egy elővizsgálat során teszteltük, amelyet röviden bemutatunk.

Az első vizsgálat további célkitűzése volt az implicit vezetőkép viselkedéses jellemzőinek összevetése tudományos vezetéselméletekkel. Ezen célkitűzés újszerűsége, hogy a kevés, hasonló témában született és nem magyar mintán megvalósult kutatás (Verlage és mtsai, 2012) tulajdonságlisták és nem viselkedésleírások segítségével végezte az összevetést. Célunk volt továbbá az implicit vezetőkép összevetése az aktuális vezető és a saját vezetői működés megítélésével is, ami a korábbi, az ideális és aktuális vezető megítélését összevető kutatásokat (pl. Fein és munkatársai, 2015) egészítette ki a saját működés megítélésének szempontjával magyar kontextusban.

Ezek alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

RQ1. Hogyan jellemezhető a magyar munkavállalók implicit vezetőképe?

RQ2. Milyen kapcsolat van a magyar munkavállalók implicit vezetőképe és a tudományos vezetéselméletek viselkedéses jellemzői között?

RQ3. Milyen kapcsolat van a magyar munkavállalók implicit vezetőképe, az aktuális vezetőjük észlelt viselkedése és – amennyiben vezetők – a saját észlelt vezetői viselkedésük között?

A második vizsgálat a vezetővé válás és a vezetői karrier során a hierarchiában való előrehaladás élményét és nehézségeit állította a középpontba magyarországi nőkön keresztül, hiszen számukra ez a folyamat feltételezhetően nehézségek sorát jelenti, figyelembe véve a magyarországi szervezeti kultúra férfias sztereotípiákat előnyben részesítő jellegét (Nagy és Vicsek, 2014). Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen személyiségpreferenciák szükségesek a sikerhez ebben a maszkulin szervezeti kultúrájú kontextusban? Meg kell felelniük a női vezetők sztereotípiáinak? Alternatív megoldásként meg kell jeleníteniük a hagyományosan a vezetéshez kapcsolódó férfi jellemzőket? Vagy harmadik lehetőségként „egyszerre kell „nőiesnek” és keménynek lenniük”, ahogy Nagy (2012, p. 240.) fogalmaz, kettős elvárásokat teremtve a női vezetők számára?

Ehhez magyar női és férfi munkavállalók keresztmetszeti kérdőíves adatait elemeztük, hogy megvizsgáljuk a női és férfi beosztottak (nem vezetők), középvezetők és felsővezetők jungi személyiségpreferenciái közötti különbségeket. Ismereteink szerint nem született korábban ilyen fókusszal vizsgálat. A következő vizsgálati kérdésekkel foglalkozunk: (1) Eltérnek-e a sikeres nők és férfiak (vagyis a felsővezetői pozícióban lévő nők és férfiak) személyiségpreferenciái a női és férfi középvezetők és nem vezető beosztású alkalmazottak személyiségi preferenciáitól, és (2) a sikeres nők személyiségpreferenciái eltérnek-e a sikeres férfiakétól? Ezekhez kapcsolódóan a következő hipotézist és kutatási kérdést fogalmaztuk meg:

H1. A jungi személyiségpreferenciák hierarchiaszintenként különböznek: a magasabb szervezeti hierarchiaszintekhez magasabb szintű extraverzió, gondolkodás, megítélés és nyugalom, valamint alacsonyabb feszültség szint társul a magyar munkavállalók körében.

RQ1. Eltérnek-e a magyar női és férfi felsővezetők személyiségpreferenciái és személyiségtípusai? A sikeres nőknek bele kell illeszkedniük a női vezetői sztereotípiába, férfi vezetési stílust kell mutatniuk, vagy a kettő (egyszerre nőies és kemény) keverékét?

A *harmadik vizsgálat* célja a szervezeti kudarc mint nehéz vezetői helyzet értelmezésének vizsgálata volt. Ehhez sikertelen startup csapatok vezetőinek narratív beszámolóit elemeztük, hogy feltárjuk és azonosítsuk a vezetők vélekedését azokról kompetencia-deficitokról, amik a bukásban szerepet játszottak. Kvalitatív megközelítést, a Kritikus Interakciós Helyzetek (Critical Incident Technique, CIT) módszert alkalmaztuk (Flanagan, 1954). Ismereteink szerint eddig egyetlen kutatás sem vizsgálta szisztematikusan az alapvető kompetenciák szerepét a vezetők szempontjából a startup-ok bukásában. Az elemzési keretként a Spencer-féle kompetenciamodellt választottuk (Spencer és Spencer, 1993). Ezt figyelembe kutatási kérdéseink a következők voltak:

RQ1. Lehetséges-e azonosítani bizonyos alapkompenciák hiányát a vezetők vélekedésében a startup bukások okaként?

RQ2. Mely alapkompenciákat említik leggyakrabban a startup-vezetők narratív beszámolói a kudarc okaként?

Negyedik, kérdőíves vizsgálatunk célja a hirtelen és váratlan környezeti tényezők indukálta megszakítás (kényszerszünet) vagy lezárás mint nehéz vezetői helyzet pszichodráma csoportok vezetőire gyakorolt hatásának, valamint a vezetők szerepének és kríziskezelési stratégiájának vizsgálata volt. A vizsgálatra lehetőséget adó Covid-19 világjárvány okozta válság fokozott terheket rótt a vezetőkre általában. Vizsgálatunk egyedi abból a szempontból, hogy a hatékony vezetői kríziskezelésről főképp üzleti környezetben születtek kutatások (pl. Hadley és mtsai, 2011), abban a speciális szervezeti kontextusban, amit egy terápiás vagy önismereti csoport vezetése jelent, a vizsgálatok más fókusszal, a krízis idején adekvát terápiás beavatkozások szempontjából születtek (pl. Drakulic és Radman, 2020). Mindezek alapján a következő két kutatási kérdést fogalmaztuk meg:

RQ1. Milyen hatásai vannak a vezető-vezetettek közötti kapcsolat kényszerű megszakításának és az újraegyesülésnek a magyarországi pszichodráma csoportok vezetőire?

RQ2. Mi a vezető szerepe a kényszerű megszakítás és újraegyesülés helyzeteiben a csoportműködés fenntartása szempontjából a magyarországi pszichodráma csoportok esetében?

Ötödik vizsgálatunkban a Covid-19 világjárvány mint elhúzódó, nehéz helyzet lehetőségét kihasználva, az ezzel kapcsolatos vezetői élményeket és alkalmazkodást vizsgáltuk strukturált interjúval és kérdőíves módszerrel.

Számos kutatás támasztja alá, hogy a vezetők kulcsszerepet játszanak a szervezeti válsághelyzetekhez való alkalmazkodásban (Mumford és mtsai, 2007), és különösen a transzformációs vezetés tűnik a leghatékonyabbnak a különböző szervezeti kultúrákban (Bowers és mtsai, 2017; Pillai, 2013). Emellett a vezetők krízismenedzsmentjének hatékonysága is lényeges tényező (Hadley és mtsai, 2011). A személyes kapcsolatoktól a virtuális kapcsolatok felé való elmozdulás hatással van a szervezeti bizalomra (Breuer és mtsai, 2020; Fiol és O'Connor, 2005), amely a hatékony krízismenedzsmenthez kapcsolódik (Mishra, 1996), valamint közvetítő szerepet játszik a transzformációs vezetés és a szervezeti teljesítmény között (Katou, 2015).

Kérdőíves és strukturált interjúkat alkalmazó kutatásunk a fentieket figyelembe véve azt vizsgálta, hogy a vezető és beosztott kollégák közötti személyes kapcsolattartás arányának csökkenéséből milyen vezetői kihívások keletkeztek, és ezek hogyan kapcsolódtak a szervezeti bizalomhoz, a vezetői krízismenedzsment hatékonyságához és a transzformációs vezetési stílushoz különböző szervezettípusokban és szervezeti kultúrákban. Kutatási kérdéseink és hipotéziseink a következők voltak:

RQ1. Milyen hatásai vannak a Covid-19 időszakában lecsökkent személyes kapcsolattartásnak a különböző típusú és kultúrájú magyarországi szervezetek vezetőinek napi munkájára? Azt feltételezzük, hogy:

H1. Eltérések vannak a hatásokban a közszféra, versenyszféra és nonprofit szféra szervezetei között.

H2. A szervezeti kultúra szempontjából is különbségek mutatkoznak ezekben a hatásokban: a rugalmasságra és a szervezet tagjaira való odafigyelésre nagyobb hangsúlyt fektető klán típusú kultúrák (Cameron és Quinn, 1988, 1999, 2011; Cameron és mtsai, 2022) előnyére.

RQ2. Milyen kapcsolatban vannak ezek a hatások a szervezeti bizalommal, a vezetői krízismenedzsment hatékonyságával és a transzformációs vezetési stílussal a különböző szervezeti kultúrákban? Azt feltételezzük, hogy:

H3: A magasabb szintű szervezeti bizalom, a hatékony válságkezelés és a transzformációs vezetés minden kultúrában pozitívabb hatásokat eredményez.

Hatodik vizsgálatunkban a Covid-helyzet utáni, újabb globális válságokkal jellemezhető „új normális”-hoz mint nehéz helyzethez való vezetői alkalmazkodást vizsgáltuk strukturált interjúval és kérdőíves módszerrel. Abból indultunk ki, hogy mivel a Covid-helyzet után nem állt vissza a korábbi vezető – beosztott személyes kapcsolattartás aránya, és változóban van az emberek munkához, munkahelyhez való viszonya is (Delany, 2022; Vyas, 2022), ez a vezetők mindennapi munkájára, vezetői szerepeire is hatással van. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy az egyes vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói hogyan alakulnak ebben a Covid-19 világjárvány utáni „új normális”-ban a vezetők és beosztottaik szemszögéből, és ezek hogyan kapcsolódnak a vezetési stílushoz és a szervezeti bizalomhoz. Kutatási kérdéseink a következők voltak:

RQ1. Alkalmazhatóak-e a Covid-19 világjárvány előtt definiált vezetői szerepek (Mintzberg, 2013) a világjárványt közvetlenül követő „új normális”-ban a magyar vezetők tevékenységeinek jellemzésére?

RQ2. Hogyan hatnak a világjárványt közvetlenül követő globális kihívások 2022-2023-ban a magyar vezetők szerepeire?

RQ3. Hogyan jellemezhetőek az egyes vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói a világjárványt közvetlenül követő globális kihívásokkal összefüggésben?

RQ4. Milyen kapcsolatban van a magyar vezetők és beosztottaik észlelése az egyes vezetői szerepekről, hogyan ítélik meg a beosztottak a vezető eredményességét az egyes szerepekben?

RQ5. Hogyan függenek össze az egyes vezetői szerepek a vezetési stílussal és a szervezeti bizalommal?

3. Implicit vezetőkép és tudományos vezetéselméletek – első vizsgálat

3.1. Módszer

Kérdőíves vizsgálatunkban online és személyes csatornákon, kényelmi mintavétellel toboroztuk magyarországi szervezetek munkavállalóit 2019 februárja és decembere között. A 498 résztvevő 57%-a nő, 43%-a férfi, átlagéletkoruk 38 év (szórás 13 év). A válaszadók 62%-a a versenyszférában, 30%-a a közszférában, 8%-a pedig a nonprofit szférában dolgozott a vizsgálat ideje alatt. Közülük 64%, azaz 318 fő nem vezetői pozíciót töltött be, 9% alsó szintű vezető, 15% középsővezető, 9% felsővezető, ami összesen 180 fő vezetőt jelentett a mintában. A vezetőknek átlagosan 11 év vezetői tapasztalatuk volt az adatfelvétel idején, a szórás 9 év.

Nyitott kérdések segítségével megkértük a résztvevőket, írják le azt a három legfontosabb dolgot, ami a „hatékony, jó vezetővel” kapcsolatban eszükbe jut (implicit vezetőkép). Emellett metaforaként kértük, hogy fogalmazzák meg a következőt: „A vezetővé válás úgy hat az emberre, mint azért, mert”. A vezetői pozícióban dolgozó résztvevőket arra kértük, jellemezzék vezetői jól működésük alakulását az időben hat ábra közüli választással. Az ábrák a következő hat narratívum típust jelenítették meg: progresszív, regresszív, stabil, komédia, tragédia, romantikus legenda (Gergen és Gergen, 2001). Ezek után közvetlen vezetőjüket, a „hatékony, jó vezetőt” és amennyiben releváns, saját magukat mint vezetőt jellemezheték 10-es Likert skálán 21 viselkedésleírás mentén. A viselkedésleírásokat a legjelentősebb és a napjainkban leginkább aktuális vezetéselméletek mérőeszközeinek tételeiből válogattuk: transzformációs, tranzakcionális, laissez-faire, autokratikus, demokratikus, autentikus, aláztos, szolgáló, paternalisztikus.

3.2. Fontosabb eredmények és megvitatásuk módszerenként

3.2.1. Asszociációk

A válaszadók összesen 1475 asszociációt fogalmaztak meg a „hatékony, jó vezető” kifejezésre, azaz az implicit vezetőképükre. Az asszociációk tematikus elemzési folyamata során a következő hét kategória alakult ki: (1) Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (vagy ezek hiánya), (2) Barátságosság, támogatás, jó társas kapcsolatok, jó légkör (hiánya), (3) Következetesség, korrektség,

őszinteség, biztonság (hiánya), (4) Belső motivátorok, elismerés (hiánya), (5) Alkalmasság, tudás, képesség, tapasztalat (hiánya), (6) Felelősség, megbízhatóság, bizalom (hiánya), (7) Dominancia, hatalmi pozíció, hierarchia (hiánya). Mann-Whitney próbák alkalmazásával vizsgáltuk, hogy a válaszadó implicit vezetőképét jellemző asszociációi és az erre adott pontszámai az egyes vezetési stílusok mentén milyen összefüggésben vannak egymással. A legtöbb összefüggést a Következetesség, korrektség, őszinteség, biztonság (hiánya) kategória mentén találtuk: a kategórián belüli asszociációt említőkre nagyobb mértékben volt jellemző a tranzakcionális ($z = 3,622, p < 0,001$), a laissez-faire ($z = 2,475, p = 0,013$), az autentikus ($z = 2,667, p = 0,008$) és a szolgáló ($z = 2,024, p = 0,043$) vezetési stílusok preferenciája, mint azokra, akik nem említettek asszociációt ebben a kategóriában.

Az asszociációk elemzése során kialakított viselkedéses kategóriák kapcsolatba hozhatók az implicit vezetőkép jellemzésére Eitropaki és Martin (2004) által kialakított tulajdonság faktorok többségével. A prototipikus vezetői tulajdonságok közül a Dinamizmussal az Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (hiánya), az Érzékenységgel a Barátságosság, támogatás, jó társas kapcsolatok, jó légkör (hiánya), az Odaadás és lelkesedéssel a Belső motivátorok, elismerés (hiánya), az Intelligenciával pedig az Alkalmasság, tudás, képesség, tapasztalat (hiánya). Az antiprototipikus vezetői tulajdonságfaktorok közül az Uralkodás mások felett és a Dominancia, hatalmi pozíció, hierarchia (hiánya) viselkedéses skála kapcsolódik egymáshoz.

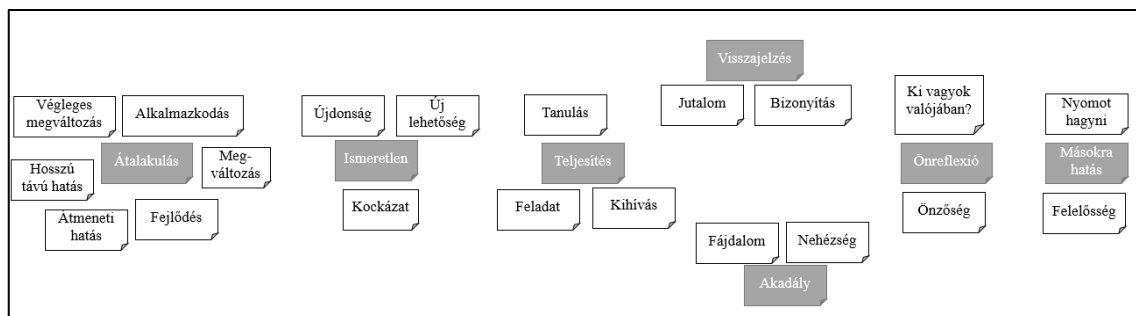
Ezzel szemben két kategória, a Következetesség, korrektség, őszinteség, biztonság (hiánya) és a Felelősség, megbízhatóság, bizalom (hiánya) nem kapcsolható közvetlenül sem Eitropaki és Martin (2004), sem a modell előzményét jelentő Offermann és munkatársai (1994) faktoraihoz. Bár ezen két kategória nem kapcsolódik közvetlenül a Magyarországgal kapcsolatos korábbi vizsgálatokban feltárt kulturális jellemzőkhöz (Nagy és Vicsek, 2014), arra a kérdésre, hogy ezen két kategória kiemelkedése lehet-e kultúraspecifikus jellemző, további kultúrközi vizsgálatok deríthetnek fényt.

3.2.2. Metaforák

Az összesen 391 darab metafora kódolásánál dolgoztunk a metaforák szemantikus, azaz nyilvánvaló, érzékszervekkel felfogható tartalmával (pl. emberekkel kapcsolatos metafora, gépekkel vagy járművekkel kapcsolatos metafora, ételt, italt, drogot vagy más

szervezetbe jutó anyagot tartalmazó metafora), és a metaforák látens vagy fogalmi tartalmával is (pl. felelősség, megváltozás, újdonság). A kilenc szemantikus tartalmi kód közül a leggyakoribbak az Emberekkel (a válaszok 34,78%-a), Tárgyakkal (16,11%) illetve Testi élményekkel (15,86%) kapcsolatos metaforák voltak. A húsz látens tartalmi kód közül a leggyakoribbak az Átmeneti hatás (46,55%), a Felelősség (36,57%) és a Végleges megváltozás (30,43%) voltak.

A tematikus elemzés módszerét követve (Braun és Clarke, 2021) a látens tartalmi kódok közötti kapcsolatokat vizsgálva az Átalakulás, Ismeretlen, Teljesítés, Visszajelzés, Akadály, Önreflexió és Másokra hatás témák emelkedtek ki. A témákhoz kapcsolódó kódokat és a tématerképet az 1. ábra jeleníti meg.



1. ábra

A metaforák látens kódjainak tématerképe

Fehér háttérrel a tematikus kódok, szürke háttérrel a témák láthatóak.

A következő lépésben a témák egymáshoz kapcsolódását vizsgálva egy fő téma: a sikeres próbatétel, avagy fejlődési krízis emelkedett ki. Ez az a narratívum, amelyre minden téma felfűzhető, és az 1. ábrán a témákat balról jobbra olvasva a fejlődési krízis narratívum időrendi kibontakozása is látható.

A metaforaelemzés eredményeképpen kibontakozó fejlődési krízis narratívum megerősíti a vezetővé válás élményének identitás elméleti megközelítését, amely ezt egy új szerep elsajátításának és internalizációjának tekinti (Lührmann és Eberl, 2007, Maurer és London, 2015). A krízis narratívum kapcsolódik Lanka és munkatársai (2020) eredményeihez is, amely szerint a vezetővé válást többek között kritikus események átélése segíti elő. Bokor és Radácsi (2006a, 2006b) eredményeihez is kapcsolódnak a jelen kutatás megállapításai

3.2.3. Narratívum ábrák

A válaszadó vezetők saját működésük alakulását túlnyomó többségében két, fejlődési trendet mutató ábra valamelyikével jellemezték: 41,6%-uk a progresszív, 32,2%-uk a komédia narratívumot választotta. Ezt követték gyakoriságban a stabil (8,3%), a romantikus legenda (7,8%), a regresszív (1,1%) és tragédia (1,1%) narratívumok (7,8%).

A választott narratívum típusok a saját vezetői hatékonyság összesített megítélésével mutattak egy ponton összefüggés: a Kruskal-Wallis próba alapján a progresszív narratívumot választók magasabbra értékelték hatékonyságukat, mint a stabil narratívumot választók ($H(5) = 17,511, p = 0,004$), a progresszív és stabil narratívumot választók közötti különbség Bonferroni-korrigált szignifikanciaszintje $p = 0,029$ ($Mdn_{progresszív} = 8, Mdn_{stabil} = 7$).

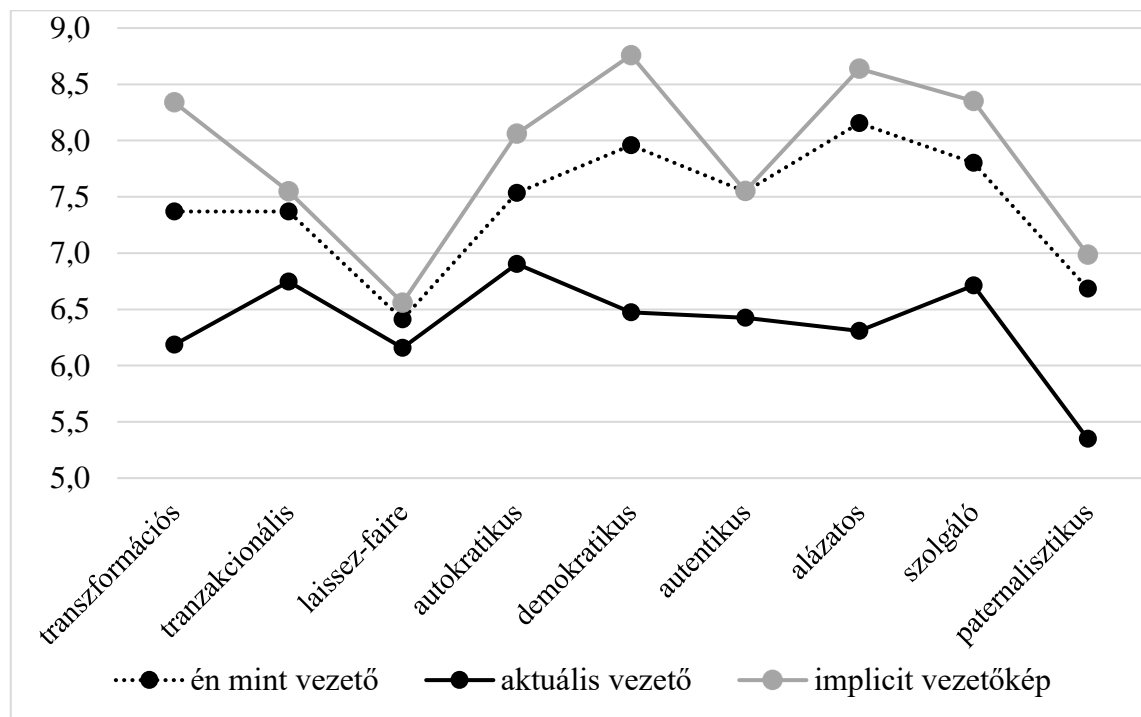
A leggyakoribb narratívum típusok arra utalnak, hogy a vezetők fejlődési folyamatként élik meg vezetői karrierjüket, amit az is megerősít, hogy a progresszív narratívumot választók hatékonyabbnak élik meg vezetői működésüket a stabil narratívumot választóknál. Ez kapcsolódik a vezetői identitásfejlődésben a szerep internalizációt hangsúlyozó megközelítéshez (Lührmann és Eberl, 2007). Emellett azok élményei, akik hullámvölgyet is megélték (komédia, tragédia és romantikus legenda narratívumok, a válaszadók összesen 41%-a), tekinthető egy krízissel való megküzdés különböző kimeneteinek (Kübler-Ross, 1969; Robinson és Smith, 2010). A fejlődési krízis szerepe eredményeink szerint a vezetőként való fejlődés facilitálása, összhangban a szervezetpszichológiában is egyre szélesebb körben alkalmazott pozitív pszichológiai megközelítéssel (Alexander és mtsai, 2020; Donaldson és Donaldson, 2019).

3.2.4. Implicit vs. aktuális vs. saját vezetés

Az implicit vezetőképre leginkább jellemző vezetési stílusok a demokratikus ($M = 8,759, SD = 1,512$), alázatos ($M = 8,640, SD = 1,248$), szolgáló ($M = 8,352, SD = 0,960$) és transzformációs stílusok ($M = 8,341, SD = 1,171$), 10-es Likert skálán mérve. A legkevésbé a paternalisztikus stílus jellemezte a válaszadók számára ideális vezetőt ($M = 6,984, SD = 2,232$). Az aktuális vezetőt a fentiekől eltérően leginkább az autokratikus ($M = 6,904, SD = 2,349$) és tranzakcionális stílus jellemzi ($M = 6,747, SD = 1,753$), és legkevésbé a paternalisztikus ($M = 5,349, SD = 2,527$), laissez-faire ($M = 6,156, SD = 2,680$) és transzformációs stílusok ($M = 6,186, SD = 2,101$). A saját vezetői működés

jellemzése az aktuális és ideális vezető profilja közül az ideállal mutat nagyobb hasonlóságot: a legmagasabb átlagértékeket az alázatos ($M = 8,155$, $SD = 1,425$), demokratikus ($M = 7,957$, $SD = 1,598$) és szolgáló stílusok érték el ($M = 7,803$, $SD = 1,182$), míg legkevésbé a laissez-faire ($M = 6,412$, $SD = 2,656$) és paternalisztikus stílusok a jellemzőek ($M = 6,684$, $SD = 1,944$).

Az implicit vezetőkép, az aktuális vezető és a saját vezetői működés vezetési stílusokkal jellemzett profiljainak összehasonlítását a 2. ábra tartalmazza.



2. ábra

Az egyes vezetési stílus skálák átlagértékeinek ábrázolása az „én mint vezető”, az aktuális vezető és az implicit vezetőkép jellemzésére (N=498)

Valamennyi vezetési stílus esetén szignifikáns kapcsolatot találtunk a vezető észlelt hatékonyságával és a vezetővel való elégedettséggel, a transzformációs és szolgáló vezetés esetén erős korrelációkat mind az észlelt vezetői hatékonysággal ($r_s = -0,667$, $p < 0,001$ és $r_s = -0,647$, $p < 0,001$ sorrendben), mind a vezetővel való elégedettséggel ($r_s = -0,669$, $p < 0,001$ és $r_s = -0,649$, $p < 0,001$ sorrendben).

Az ideális-aktuális vezető közötti különbség szoros kapcsolata az aktuális vezető hatékonyságának megítélésével és a vele való elégedettséggel új eredmény, ugyanakkor összhangban van Epitropaki és Martin (2005) eredményeivel, akik az ideális-aktuális vezető közötti különbség kapcsolata és a munkahelyi elkötelezettség, a munkával való

elégedettség, valamint a munkavállalók jólléte között találtak összefüggést. Korábbi vizsgálatok eredményei alapján a vezetővel való elégedettség és a munkával való elégedettség között pozitív kapcsolat van (Amundsen és Martinsen, 2014; Menon, 2014; Specchia és mtsai, 2021). A saját vezetői működés kedvezőbb megítélésére az aktuális vezető működésénél, illetve az ideális vezetőhöz inkább hasonlító mintázatára lehetséges magyarázatok a társas kívánatosság irányába való torzítás (Krumpal, 2011) és a cselekvő-megfigyelő torzítás (Martinko és Gardner, 1987).

4. A vezetővé válás nehezített normatív krízise: magyarországi női vezetők személyiségpreferenciái – második vizsgálat

4.1. Módszer

Kérdőíves vizsgálatunkban 5376 választ elemeztünk, amely 5282 különböző résztvevőtől érkezett. A résztvevők 50,2%-a férfi, 49,8%-a nő volt, életkoruk 18 és 88 év között volt, az átlag 36 év volt (a szórás 9 év). Hozzávetőlegesen a válaszadók fele (52%, 2781 válasz) volt beosztott (azaz nem vezető), akiknek 39,4%-a férfi és 60,5%-a nő, 37%-a (1968 válasz) középvezető (60%-a férfi és 40%-a nő), valamint 12%-a (627 válasz) volt felsővezető beosztásban (69,7% férfi és 30,3% nő).

A jungi személyiségpreferenciákat a Golden Profiler of Personality (GPOP; Golden, 2010) kérdőív online változatával mértük. A GPOP egy 126 tételből álló, önbevallásos személyiségkérdőív, amely Jung pszichológiai típuselméletét és a Big Five személyiségmodellt ötvözi. A GPOP öt globális skálát és tíz alskálát mér (Energiaforrás: Extraverzió vs. Introverzió; Észlelés: Érzékelés vs. Intuíció; Döntéshozatal: Gondolkodás vs. Érzés; Életmód: Megítélés vs. Észlelés; Stressz: Feszült vs. Nyugodt).

4.2. Fontosabb eredmények

A hierarchiaszint főhatása minden személyiségpreferencia esetében szignifikáns volt, kivéve a Megítélés alskálát (az erre a változóra kapott érték nem érte el a Bonferroni-korrigált 0,0017-es szignifikancia szintet). A páronkénti összehasonlítások (Bonferroni-teszt) kimutatták, hogy a felsővezetők szignifikánsan magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, a Gondolkodás, a Nyugodt, az Intuíció és az Észlelés alskálákon, és alacsonyabbat az Érzékelésben és a Megítélésben, mint a középvezetők és a nem vezetők csoportja. A középvezetők szignifikánsan magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, a Gondolkodás és a Nyugodt alskálákon, mint a nem vezetői pozíciót betöltők. Mind a

felső-, mind a középvezetők alacsonyabb pontszámot értek el az Introverzió, az Érzés és a Feszült alsókálakon, mint akik nem vezetők, de itt nem volt szignifikáns különbség a két vezetői szint között. A p értékek 0,001 alattiak, kivéve a felsővezetők és a középvezetők Gondolkodás pontszámai ($p = 0,03$), és Megítélési pontszámai ($p = 0,011$) közötti különbségek esetén.

A nem és a hierarchiaszint közötti interakciós hatások vizsgálata nem hozott szignifikáns eredményt (a p értékek 0,03 és 0,74 közöttiek voltak, míg a Bonferroni-korrigált p érték $< 0,0017$). Ezek az eredmények részben igazolták a vonatkozó hipotézist: a személyiségpreferenciák hierarchiaszintenként eltérőnek mutatkoztak, és a különbségek többnyire a várt irányba mutattak. A felsővezetők magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, a Gondolkodás és a Nyugodt preferenciákban, és alacsonyabbat a Feszült preferenciában, mint a másik két hierarchiaszint válaszadói. A várakozásokkal ellentétben a Megítélés pontszámaik alacsonyabbak voltak a másik két csoporthoz képest.

A khi-négyzet próba eredménye minden hierarchiaszinten és a teljes mintára nézve is szignifikáns volt: $\chi^2(15) = 486,944$, $p < 0,001$ a nem vezetők körében, $\chi^2(15) = 263,577$, $p < 0,001$ a középvezetők esetén, $\chi^2(15) = 73,338$, $p < 0,001$ a felsővezetők esetén és $\chi^2(15) = 878,208$, $p < 0,001$ a teljes mintán. Ezek az eredmények nemek közötti különbségekre utalnak a személyiségpreferenciákban a hierarchiaszinttől függetlenül (amit kétszemponos ANOVA-k segítségével vizsgáltunk), emellett szintén nemek közötti különbségeket jeleznek a sikeres férfiak és nők (azaz a felsővezetők) között.

4.3. Megvitatás

Vizsgálatunk célja a jungi személyiségpreferenciák különbségeinek feltárása volt férfiak és nők, valamint különböző szervezeti hierarchiaszintek között. Jelentős különbségeket találtunk a különböző hierarchiaszinteken dolgozók között. A felsővezetők magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, az Intuíció, a Gondolkodás, az Észlelés és a Nyugalom terén, mint a középvezetők és a nem vezetők. Várakozásunkkal ellentétben a Megítélés preferencia a középvezetők körében mutatott a legmagasabb értéket, viszont nem találtunk különbséget a nem vezetők és a felsővezetők értékei között. Ezek az eredmények nagyrészt összhangban vannak a korábbi kutatásokkal (Gardner és Martinko, 1996; Moutafi és mtsai, 2007), kivéve a Megítélés esetét (lásd Gardner és Martinko, 1996).

A vizsgálat másik célja az volt, hogy azonosítsuk a nemek közötti preferenciakülönbségeket a vezetők körében magyar viszonylatban. A magyarországi szervezetek jellemzően maszkulin kultúrája kombinálva az erőteljesen konzervatív nemi szerep-attitűdökkel (pl. Nagy és Vicssek, 2014; Scharle, 2015) különösen megnehezíti a nők számára, hogy sikeresek legyenek a vezetővé válásban és a vezetői karrierjükben. Egyrészt azt tapasztaltuk, hogy a női vezetők aránya lényegesen kisebb, mint a férfi vezetőké. Ez várható volt a nők vezetői pozíciókban való alulreprezentáltságát bemutató szakirodalom alapján (Nagy, 2012; Nagy és mtsai, 2022). Másrészt, azt találtuk, hogy a nők nagyobb valószínűséggel járnak sikerrel, ha olyan személyiségpreferenciákat (Extraverzió, Intuíció és Érzés) mutatnak be, amelyeket némileg sztereotip módon feminin vezetésre jellemzőnek tekintenek (Saint-Michel, 2018). A férfiak esélye nagyobbak mutatkozott arra, hogy feljebb jutnak a vállalati ranglétrán, és úgy tűnik, számukra rugalmasabb utak nyílnak a hierarchia csúcsára jutásra. Például az introvertált preferenciával rendelkező női résztvevők szinte teljesen hiányoztak a felsővezetői csoportból (csak 30 női felsővezető volt introvertált), míg 94 férfi válhatott vezetővé ezzel a preferenciával.

A női és férfi résztvevők Gondolkodás és Érzés pontszámai szintén különböztek valamennyi hierarchiaszinten. Korábbi, vezetőkkel kapcsolatos tanulmányok (lásd Gardner és Martinko, 1996 áttekintését) arra a következtetésre jutottak, hogy a Gondolkodás preferencia a női vezetőkre nagyobb mértékben volt jellemző, mint a nőkre általában. Jelen vizsgálatban a női felsővezetők valóban valamivel magasabb Gondolkodás és valamivel alacsonyabb Érzés pontszámot értek el, mint a női középvezetők és nem vezetők, azonban a nemek közötti különbségek mintázata ezen a hierarchiaszinten is fennmaradt. Ez az eredmény azt sugallja, hogy Magyarországon a nők összességében magasabb Érzés és alacsonyabb Gondolkodás preferencia értékekkel rendelkeznek, és az összefüggés ezen belül a felsővezetőkre is igaz.

Vizsgálatunk hozzájárulása a téma kutatásához annak megállapítása, hogy a vezetés és nemek vonatkozásában nagyon hasonló dilemmák merülnek fel a kevésbé vizsgált közép-kelet-európai kontextusban ahhoz, amit a szakirodalom nyugati kontextusban szélesebb körben bemutatott (Barkhuizen és mtsai, 2022; Hideg és Shen, 2019; Seo és mtsai, 2017). Folyamatos vita zajlik arról, hogy a női vezetőknek létezik-e külön női vezetési stílusuk vagy sem. Erre a feminin vezetési stílusra a nagyobb mértékű befogadást, csapat-orientációt és transzformatív stílust tartják jellemzőnek. Jelenleg

hiányoznak azonban kultúrák közötti vizsgálatok ebben a témában (House és mtsai, 2013).

5. Krízis sikertelen megoldása: vezetők értelmezése startupjaik bukásáról kompetencia-deficitok mentén – harmadik vizsgálat

5.1. Módszer

Vezetők által írt és publikált startup bukástörténeteket elemeztünk kutatásunkban, összesen 50 darabot. A történeteket az interneten kerestük a „startup + failure” és „startup + post-mortem” keresőszavakkal. A történetek többsége esetén a vezető férfi volt (88%), egy esetben a vezetői pozíciót egy férfi és egy nő osztották meg egymás között, valamint a minta 10%-ában a vezető nő volt. A vizsgált startup-ok 23 különböző országban működtek, a következő földrajzi régiókban: 20% Kaliforniában, amely régió domináns szerepet töltött be a startup ökoszisztémában a vizsgálat idején. 28% további észak-amerikai államokban, 26% Európában, 22% Ázsiában és a csendes-óceáni területeken, 2% pedig Közép- és Dél-Amerikában. Egy esetben nem volt lehetséges a földrajzi régiót megállapítani. A minta szervezeteinek 56%-a nyújtott egyéni ügyfeleknek terméket vagy szolgáltatást (business-to-customer, B2C), 34%-a üzleti ügyfeleknek (business-to-business, B2B), 10% pedig mindkét ügyfélkört megcélózta.

A történetek elemzésére a Kritikus Interakciós Helyzetek módszert (Critical Incident Technique, CIT, Flanagan, 1954) alkalmaztuk, amelyet eredetileg munkakörök kompetenciaelemzésére alkottak és használnak széles körben (Koch és mtsai, 2009).

A Spencer-féle kompetenciamodellből kiindulva (Spencer és Spencer, 1993) azokat az alapvető kompetenciákat (core competence) kerestük minden történetben, amelyek hiányossága a vezető megítélése szerint szerepet játszott a bukásban. A kompetenciák próbakódolására első körben a Spencer-modellt alkalmaztuk. A próbakódolás során a kompetencia definíciókat induktív szemlélettel kiegészítettük startup-specifikus viselkedésleírásokkal, erre 13 kompetencialeírás esetében volt szükség. Ezt követően három, a startup kontextust ismerő kódoló kódolta a történeteket a kiegészített kompetencialeírások mint kódkönyv segítségével. Összesen 166 kompetenciahiányosság került kódolásra a történetekben (átlagosan 3,3 kompetencia történetenként).

5.2. Fontosabb eredmények

A mintában két kompetencia-deficit emelkedett ki magasan a kudarctényezők között: az Információkeresés és az Ügyfélorientáció, amelyek 35, illetve 33 történetben jelentek meg. Figyelemre méltó, hogy 27 történet (a minta 54%-a) mindkettőt tartalmazta. Továbbá 19 történetben a Szaktudás hiányát jelölték meg kudarctényezőként. 18 történetben az Analitikus gondolkodás hiánya járult hozzá a startup kudarcához, 18 történetben pedig a Rugalmasság hiánya volt kulcsfontosságú tényező. Öt kompetencia hiánya nem jelent meg bukási okként egyik történetben sem: a Teljesítményorientáció, Kezdeményezés, Fogalmi gondolkodás, Szervezeti tudatosság és Mások fejlesztése.

A kompetencia-deficitok előfordulása közötti lehetséges kapcsolatok azonosítása érdekében khi-négyzet próbákat végeztünk a minden lehetséges kompetenciapárra. Azokban az esetekben, amikor a khi-négyzet próba az alacsony elemszám miatt nem volt alkalmazható, Fisher-féle egzakt próbát alkalmaztunk. Pozitív szignifikáns kapcsolatot találtunk az Ügyfélorientáció és az Információkeresés között: $\chi^2(1, N = 50) = 6,455, p = 0,01$, azaz a két kompetencia-deficit együttes előfordulása a véletlennél nagyobb mértékben volt valószínűsíthető. Negatív szignifikáns kapcsolatot, azaz a kompetencia deficitok együttes előfordulásának a véletlennél kisebb valószínűségét találtuk az Információkeresés és Rugalmasság ($\chi^2(1, N = 50) = 5,357, p = 0,02$), valamint a Rugalmasság és Önkontroll kompetencia-deficitok között (Fisher-féle egzakt teszt $p = 0,04$).

5.3. Megvitatás

Vizsgálatunk kimutatta, hogy bizonyos alapvető kompetenciák hiánya összefügg a startup bukásával a vezetők narratív beszámolóik szerint. A kudarcot vallott startup vezetők leginkább az Információkeresés és az Ügyfélorientáció hiányát említették a bukás okaként. Azaz a startupok többsége egyrészt annak következtében bukott meg, hogy vezetőik kevésbé tudatosan kerestek adatokat és információkat az üzleti döntések meghozatalához: nem kezdték meg és állították le a megfelelő időben az adatgyűjtést, nem választottak megfelelő információforrásokat és adatgyűjtési módszereket. Másrészt esetükben hiányos volt az ügyféligenyek és problémák előtérbe helyezése a technológiai megoldásokra való összpontosítással szemben. A Szaktudás, az Analitikus gondolkodás és a Rugalmasság hiánya szintén jelentős kudarctényezőként szerepel a vizsgált beszámolóikban. Ezenkívül azt találtuk, hogy a Rugalmasság kompetencia megléte

csökkenti az információkeresési hiányosságok előfordulásának esélyét. Más szóval, a startup vezetők rugalmassága segíthet elkerülni a külső információkra való elégtelen összpontosítás csapdáját.

Mivel nem találtunk összefüggést az iparág, a B2B/B2C jellemzők és a kompetencia hiányok között, ez arra utal, hogy ezek a tényezők – legalábbis a jelen tanulmány eredményei szerint – nem befolyásolják, hogy a kompetenciahiányok milyen mértékben játszanak szerepet a bukásban. Ez alapján eredményeink és a kialakított startup-specifikus kompetencia leírások több startup iparág és ügyfélszektor szereplőire alkalmazhatóak.

A startup bukás mint sikertelen szervezeti és vezetői krízismegoldás szempontjából vizsgálva eredményeinket, fontosnak tartjuk kiemelni, hogy még ezen kedvezőtlen kimenet kapcsán is képesek voltak a vezetők a jövőre vonatkozó tanulságokat megfogalmazni kompetencia szempontból, ami kapcsolódik a krízisek pozitív pszichológiai megközelítéséhez a szervezetekben (Alexander és mtsai, 2020; Donaldson és Donaldson, 2019).

6. Akcidentális vezetői krízissel kapcsolatos élmények: pszichodráma csoportok vezetőinek élményei a Covid-19 járványhelyzet okozta kényszerszünettel és újraegyesüléssel kapcsolatban – negyedik vizsgálat

6.1. Módszer

Kérdőíves vizsgálatunkat pszichodráma csoportok vezetőinek részvételével valósítottuk meg, a Covid-19 járványhelyzethez kapcsolódó korlátozások hullámaihoz igazodva. Két időpontban gyűjtöttünk adatokat, 2020. augusztus-szeptemberben, azaz az első hullámot követően 29 különböző csoportot vezető 23 fő, és 2020. decemberben, azaz a második hullám idején 23 különböző csoportot vezető 20 fő részvételével. Minden csoportnak 10-16 résztvevője volt, időtartamuk 40 és 250 óra közötti (azaz néhány hónaptól akár három évig terjedő időtartamúak), az első korlátozások kezdetén már megvalósult órák száma 8 és 242 óra között mozgott (azaz a csoportmunka többféle fázisában érte őket a kényszerszünet). A mintákban nő-nő és férfi-nő vezető párok voltak a pszichodráma képzés különböző kombinációival: asszisztensi szinttől a terapeuta/vezető szinten át a kiképzőig. Mindkét mintában előfordultak csoportok 65 év feletti csoporttaggal vagy vezetővel: a vizsgálat ideje alatt erre a korosztályra tekintették leginkább veszélyesnek a Covid-fertőzés egészségügyi következményeit.

Ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a vezetőknek a csoporttal kapcsolatos tapasztalataik minőségét, illetve a vezetők közötti együttműködést a március-júniusi kényszerszünet előtt, alatt és után. A megszakítással kapcsolatban a csoporttal megvalósult kommunikáció formáit, csatornáit és gyakoriságát kérdeztük meg. Szintén ötfokozatú Likert-skálán ítélték meg a saját, és a csoporttagokon észlelt stressz szintjét a kényszerszünet idején. Megkérdeztük a vezetőket a Covid-helyzethez vagy nem ahhoz kapcsolódó jelentős csoporton belüli események előfordulásáról is. A második kérdőívben, az újbóli találkozásra fókuszálva, a csoport folytonosságáról, a csoportalkalmak formájáról (személyes vagy online) és a hiányzások arányáról kérdeztük őket. A kérdőívekben pszichodráma technikákat is alkalmaztunk: az elsőben a résztvevők a csoport szerepéből és saját vezetői szerepükből fogalmazhattak meg mondatokat (Moreno 1953, 1985) a kényszerszünet idejére vonatkozóan. Mindkét kérdőívben tükörből (Moreno 1953, 1985) tekinthettek a csoportra és önmagukra az újraegyesülés után, és fogalmazhattak meg észleléseiket. Emellett tanácsokat adhattak saját maguknak a kényszerszünet és újraegyesülés legfontosabb tanulságai alapján.

6.2. Fontosabb eredmények

A kényszerszünet idején a vezetőkre nehezedő stressz lényeges és azonnali hatás volt, amely számos módon függ össze más jelenségekkel. A vezetőket érő magasabb szintű stressz egyik lehetséges kockázata a csoporttal való kommunikáció intenzitása volt a megszakítás alatt, e két tényező közepes mértékben korrelált egymással: a Spearman korrelációs számítás eredménye $r_s(27) = 0,586, p = 0,001$. Ez az összefüggés magyarázható azzal a nyomással, amit az új kommunikációs formák alkalmazása jelentett. További lehetséges magyarázat, hogy intenzívebb kommunikáció esetén a vezetőkre nagyobb mértékben gyakorolható hatást a csoporttagok által a Covid-helyzet miatt megélt stressz, ami így a vezetők stressz-szintjét is növelhette. Ezeket az értelmezéseket támasztja alá az is, hogy a kényszerszünet alatti online csoportalkalmak száma pozitív korrelációt mutatott a vezetők stressz-szintjével ($r_s(27) = 0,510, p = 0,004$). A vezetői stressz kockázati tényezőinek másik csoportja a csoporttagok állapotához és annak vezetői észleléséhez kapcsolódott: ezek a tényezők a krízisek előfordulása a csoporttagok körében ($r_s(27) = 0,471, p = 0,010$), valamint a csoporttagok észlelt stressz-szintje ($r_s(27) = 0,546, p = 0,002$) voltak. A stresszel szembeni fontos védőfaktorok mutatkoztak a vezetők közötti hatékony együttműködés ($r_s(27) = -0,405, p = 0,029$). A kényszerszünet során a

vezetőkre nehezedő stressz jelentős következménye volt az újraegyesülés utáni hiányzások aránya: $r_s(27) = 0,429, p = 0,020$. A hiányzási arány nem mutatott szignifikáns korrelációt egyetlen más, a közvetlen hatások felmérésekor vizsgált változóval sem.

Az azonnali hatásokhoz hasonlóan, a megszakítás során a vezetőket érő stressz tartós negatív következményekkel járt az újbóli személyes találkozás után. A megszakítás során megélt stressz és az újraegyesülés után a vezetők csoporttal kapcsolatos tapasztalatainak minősége között közepes mértékű negatív korrelációt mutatkozott: $r_s(17) = -0,529, p = 0,020$. További hasonlóság az azonnali hatásokhoz, hogy a vezetők hatékony együttműködése hosszú távon is pozitív szerepet játszott. A vezetők közötti kezdeti, az első megszakítás előtti jó együttműködés védőfaktoraként működött a csoport újraegyesülése utáni hiányzásokkal szemben: $r_s(21) = -0,432, p = 0,039$. A vezetők újraegyesüléssel kapcsolatos csoport-élménye közepes mértékű, pozitív korrelációt mutatott a csoport folytonosságával: $r_s(16) = 0,474, p = 0,047$.

A vezetők pszichodramatikus technikák segítségével megfogalmazott élményeiben talált témák gyakoriságát a 3. ábra foglalja össze.



3. ábra

A vezetők által említett témák gyakorisága különböző pszichodráma technikák segítségével

A csoportok vezetése megerőltetőnek bizonyult a kialakult szorongás és intenzív csoportdinamika miatt, amint az a témákban is tükröződik a 3. ábrán. A decemberi, második lezárás időpontjából visszatekintve az egész addigi csoportfolyamatra az első lezáráson és az újraegyesülésen keresztül, a vezetők tanácsai az online munkára összpontosultak: erős csoportkohézió esetén és az online ülésekre jól felkészülve lehet bízni a folyamat hasznosságában.

6.3. Megvitatás

Vizsgálatunk megmutatta, hogy az az egyedi, újszerű és váratlan külső eredetű kényszerszünet, amit a Covid-19 járványhoz kapcsolódó korlátozások jelentettek, jelentős hatást gyakorolt a folyamatban lévő magyarországi pszichodráma csoportokra. A helyzet lehetőséget nyújtott arra, hogy mind a vezetőkre, a csoporttagokra és a

csoporthoz tartozó folyamatokra gyakorolt hatásokat is vizsgáljuk. Az adatok azt mutatták, hogy az új kommunikációs formákhoz történő alkalmazkodás, a csoporttagokon észlelt krízis és stressz hozzájárultak a vezetők saját stressz-szintjéhez. Kutatásunk jelentős eredménye, hogy kimutatta, a vezetők közötti hatékony együttműködés védőfaktornak tekinthető. Mindezek a tényezők tartós hatást gyakoroltak a csoport újraegyesülés után a csoport folytonosságára, a hiányzások arányára, és a vezetők csoportélményének minőségére is.

A vezetők narratívái magyarázatot nyújtanak a fenti összefüggésekre. Az új online kommunikációs formák és csoportalkalmak a folytonosság és a csoportkohézió eszközeit jelentették, egyúttal nagyobb nyomást helyezve a vezetőkre, hogy a bizonytalanságra reagáljanak, és új kommunikációs formákat építsenek ki és működtessenek. A kényszerszünet időszakának eredményeként, az újraegyesülés után vagy a csoportfolyamat nehézségeivel, vagy megnövekedett csoportkohézióval találták magukat szemben. Tanulásként a vezetők azt fogalmazták meg, hogy minél korábban és minél gyakrabban alkalmazzák az online csatornákat, annál jobbat tesznek a csoportkohézió és folytonosságnak. Ez összhangban áll Burlingame és munkatársai (2018) megállapításaival a vezetői beavatkozások, a csoporton belüli interakciók és a csoportkohézió összefüggéseiről.

7. Visszatérő akcidentális vezetői krízishelyzet hatása: A Covid-19 járványhelyzet hullámainak kihívásai a szervezeti vezetők mindennapi munkájában – ötödik vizsgálat

7.1. Módszer

Magyarországi szervezeti vezetők körében gyűjtöttünk adatokat három időpontban, a Covid-19 világjárványhoz kapcsolódó korlátozások hullámjaihoz igazodva. Az első hullám után (2020. március – június között 333 résztvevővel) strukturált interjú, a közös második-harmadik hullám során (2020. november – 2021. január között 332 résztvevővel), valamint a negyedik hullám során (2021. október – december között 707 résztvevővel) online kérdőív segítségével, azaz összesen 1372 vezető vett részt a vizsgálatokban. Bár a mintavétel nem volt hosszmetzeti és nem reprezentatív, a három minta hasonló jellemzőket mutatott: a férfiak (54,4 %) kis mértékben többségben voltak a nőkkel szemben (45,6%) , akik főként tapasztalt vezetők voltak (átlagosan 11 évet töltöttek vezetői szerepkörben), hasonló arányban voltak alsó-, közép- és felsővezetők a

válaszadók között (sorrendben 30,1%, 36% és 33,9%). Válaszadóink a közszféra, versenyszféra és nonprofit sféra különböző méretű szervezeteiből érkeztek.

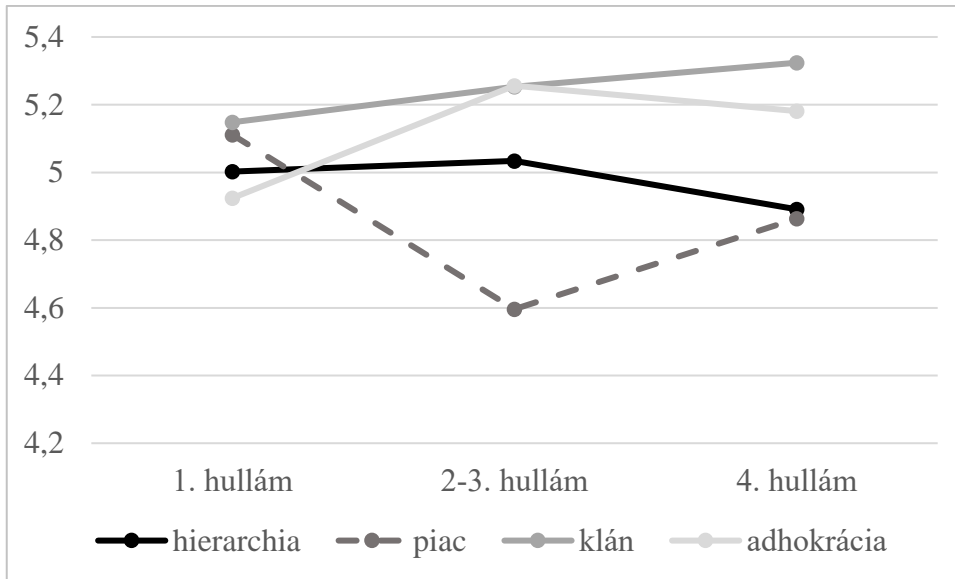
Az első adatfelvételnél a strukturált interjú módszerét alkalmaztuk, és az interjúk eredményei alapján további mérőeszközöket vontunk be a későbbi kérdőíves vizsgálatokba, illetve a vezetői feladatokkal kapcsolatos kihívások témájában az interjúkn még nyitott kérdésekre adott válaszokból a kérdőív zárt kérdéseire alakítottunk ki válaszlehetőségeket. Minden adatfelvétel során felmértük a válaszadók szervezetére és napi munkájára hatást gyakorló legjelentősebb kihívásokat a járványhelyzettel kapcsolatban. A vezetői kríziskezelés hatékonyságát Hadley és munkatársai (2011) 9 tételes C-LEAD kérdőíve általunk lefordított magyar változatának segítségével vizsgáltuk. A vezetési stílust csak a két kérdőíves adatfelvételnél vizsgáltuk, a korábbi vizsgálatokban is használt többfaktoros leadership kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 6 S általunk lefordított verziójának felhasználásával (Bass és Avolio, 1992). A szervezeti bizalmat a Szervezeti bizalom kérdőív (Shockley-Zalabak és mtsai, 2000) általunk lefordított magyar változatának felhasználásával vizsgáltuk. A válaszadók jellemezheték a munkahelyük szervezeti kultúráját Cameron és Quinn versengő értékek modellje mentén (Cameron és Quinn, 1988, 1999, 2011; Cameron és mtsai, 2022), 100 pont elosztásával a modell négy kultúratípusa között, a legtöbb pontszámot kapott típus alapján mind a piac, hierarchia, klán és adhokrácia kultúrák vezetői jelen voltak a mintában.

7.2. Fontosabb eredmények

A járványhelyzet jelentős hatása a személyes kapcsolattartásra a vizsgált mintában is tükröződött: míg a Covid-19 járvány előtt a napi szintű személyes kapcsolattartás volt jellemző a válaszadók több, mint 70%-ánál, addig ez az arány az első hullám idején 20% alá csökkent, és a 2-3. illetve 4. hullámok idején sem érte el a 45%-ot.

Az első hullámban a munkafolyamatok ellenőrzése és a beosztottak motiválása voltak a leggyakrabban említett vezetői kihívások. A következő hullámokban a különböző kihívások átlagos hatásai csak kis mértékű eltérést mutattak a semleges hatástól, ezen belül a szervezeti identitás és a csoportkohézió fenntartását ítélték meg legnehezebbnek a vezetők.

A szervezeti bizalom alakulását a különböző szervezeti kultúrákban az egyes járványhullámok idején a 4. ábra mutatja.



4. ábra

A szervezeti bizalom alakulása (1-7-es skálán) a járvány hullámaiban különböző szervezeti kultúrákban

1. hullám $n = 333$, 2-3. hullám $n = 332$, 4. hullám $n = 707$

Az ábrán látható értékek között szignifikáns eltéréseket a klán típusú kultúrák előnyére találtunk (Bonferroni-korrigált 0,004-es p -értéket alkalmaztunk a szignifikancia meghatározásához): 4. hullám klán vs. hierarchia és piac (Kruskal-Wallis: $H(3) = 25,513$, $p < 0,001$).

A Covid-helyzet vezetői munkára gyakorolt hatására, azaz a Covid-specifikus kihívásokra mint függő változóra ható tényezőket hierarchikus lineáris regresszióelemzéssel vizsgáltuk a 4. hullám adatain, melynek eredményét az 1. táblázat tartalmazza. A szegmens és kultúra kategorikus változókat dummy kódolva vontuk be az elemzésbe.

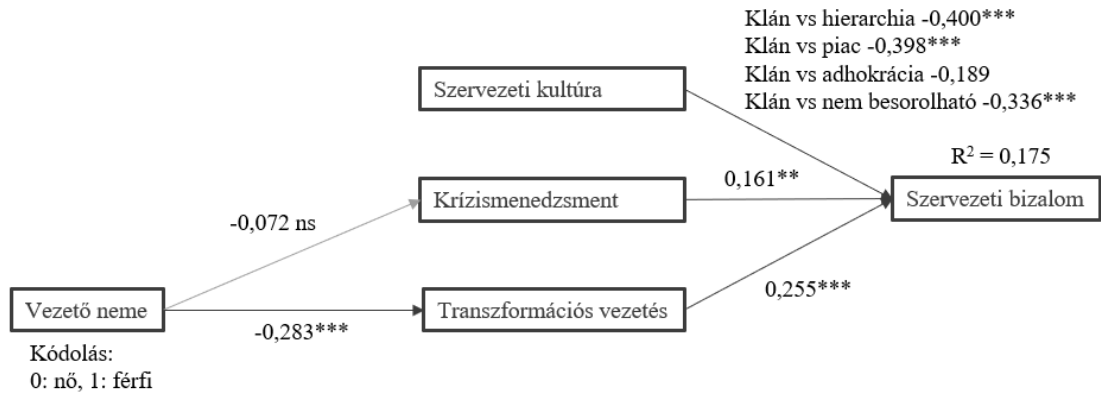
1. táblázat

A hierarchikus lineáris regresszióelemzés eredménye

	1. Modell Covid-specifikus szervezeti változók	2. Modell Általános szervezeti változók	3. Modell Vezetői változó(k) ^a
	<i>b</i>	<i>b</i>	<i>b</i>
Intercept	1,929* * *	1,893***	1,327***
Személyes találkozások % Covid-helyzet hatása a szervezetre	0,042 0,481* * *	0,025 0,476***	0,023 0,467***
Szegmens: közszféra vs versenyszféra		0,142	0,142
Szegmens: közszféra vs nonprofit sféra		-0,127	-0,104
Kultúra: klán vs hierarchia		-0,008	0,041
Kultúra: klán vs piac		0,176	0,231 ⁺
Kultúra: klán vs adhokrácia		0,383 *	0,404 *
Kultúra: klán vs nem besorolható		-0,219 ⁺	-0,186 ⁺
Szervezeti bizalom			0,112 **
<i>N</i>	704	704	704
<i>R</i> ²	0,324	0,346	0,353
Adjusted <i>R</i> ²	0,322	0,339	0,345
<i>AIC</i>	-11,765	-22,880	-28,616
<i>F</i> statistic (against null)	<i>F</i> (2, 701) = 168,30***	<i>F</i> (8, 695) = 45,99***	<i>F</i> (9,694) = 42,13***
<i>F</i> (against previous model)		<i>F</i> (6, 695) = 3,87***	<i>F</i> (1, 694) = 7,67**

⁺: $p < 0,10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. ^a: Ebbe az egyszintű modellbe csak a szervezeti bizalmat vontuk be, a bizalmat meghatározó vezetői változókat külön elemeztük. Függő változó: A Covid-helyzet hatása a vezető munkájára (a magasabb értékek pozitívabb hatást jeleznek).

Eredményeink alapján a Covid-helyzet szervezetre gyakorolt hatása volt a legerősebb előrejelzője a vezetői munkára gyakorolt hatásnak, a legnagyobb magyarázó ereje pedig a 3. modellnek volt. A szervezeti bizalom szignifikáns magyarázó változónak bizonyult a korábbi modellek összes változójának kontrollálása esetén. Ezen tényező összefüggését a további vizsgált vezetői változókkal külön elemeztük ösvénymodell segítségével elemeztük a 4. hullám adatain, amelyet az 5. ábra jelenít meg.



5. ábra

A szervezeti bizalmat mint függő változót vizsgáló ösvénymodell eredménye (n = 704)

Az ösvénymodell alapján a szervezeti bizalommal kapcsolatban is magyarázó változónak bizonyult a szervezeti kultúra, itt is a klán típusú kultúra előnye mutatkozott meg. Emellett vezetéssel kapcsolatos tényezők, a krízismenedzsment hatékonysága, ennél nagyobb mértékben pedig a transzformációs vezetés hatnak a szervezeti bizalomra. A vezető neme ezek közül csak a transzformációs vezetéssel mutatott szignifikáns összefüggést: a női vezetőkre nagyobb mértékben volt jellemző ez a stílus.

7.3. Megvitatás

Eredményeink, összhangban más kutatások eredményeivel kimutatták, hogy a Covid-19 járványhelyzet hatással volt a magyarországi szervezetekre és vezetőkre, jellemzően kihívásokat jelentett és negatívan érintette a vezetők munkáját (Patóné Szűcs és mtsai, 2022; Poór és mtsai, 2021). Más kimutatásokhoz hasonlóan a mintáinkon is a személyes vezető-beosztott kapcsolattartás csökkenése volt látható, ami nem tűnt el a járványhelyzet enyhülésével sem. Figyelmet érdemel, hogy a járványhelyzet előrehaladtával a csökkenő személyes kapcsolatok miatt a vezetők a leginkább nehézséget okozó kihívásoknak értékelték a csoportkohézió és a beosztottaik szervezeti identitásának fenntartását. Ez az interperszonális vezetői szerepekbeli működéshez kapcsolódik (Mintzberg, 1975, 2013), és arra utal, a megváltozott helyzetben a vezetőknek új formákat kell keresniük ezen szerepeik működtetésére.

A Covid-specifikus vezetési kihívások magyarázó változói között találtuk a Covid-helyzet szervezetre gyakorolt hatását, továbbá a klán kultúra és a szervezeti bizalom jótékony szerepét, ezzel szemben meglepő módon a vezető-beosztott személyes

kapcsolattartás nem gyakorolt szignifikáns hatást a helyzetre. Mindez arra utal, hogy még egy váratlanul berobbanó külső körülmény, a korlátozások hatása is egészen másképpen csapódik le a vezető mindennapjaiban az ő személyes működésének és a szervezeti kultúrának függvényében. A szervezeti bizalom mutatkozott azon közvetítő tényezőnek, amin keresztül a vezető kríziskezelésének hatékonysága és a transzformációs vezetés is megmutatta hatását a vezetői működésre, ami kapcsolatba hozható Katou (2015) vizsgálatának eredményével, ami a szervezeti bizalom közvetítő szerepét mutatta ki a transzformációs vezetés és a szervezeti teljesítmény között. Ezen eredményeink összhangban vannak azon korábbi kutatásokkal, amelyek a transzformációs vezetés (Lowe és mtsai, 1996) és a szervezeti bizalom (Dietz és Den Hartog, 2006) szerepét mutatták ki a szervezeti alkalmazkodás folyamatában. Emellett eredményeink kapcsolódnak a Covid-19 járványhelyzet mint szervezeti krízis megoldásának pozitív hatásait vizsgáló kutatási eredményekhez (Finstad és mtsai, 2021; Kutieshat és Farmanesh, 2022).

8. Krízishelyzet hatása a vezetői szerepekre: vezetői szerepek az „új normális”-ban – hatodik vizsgálat

8.1. Módszer

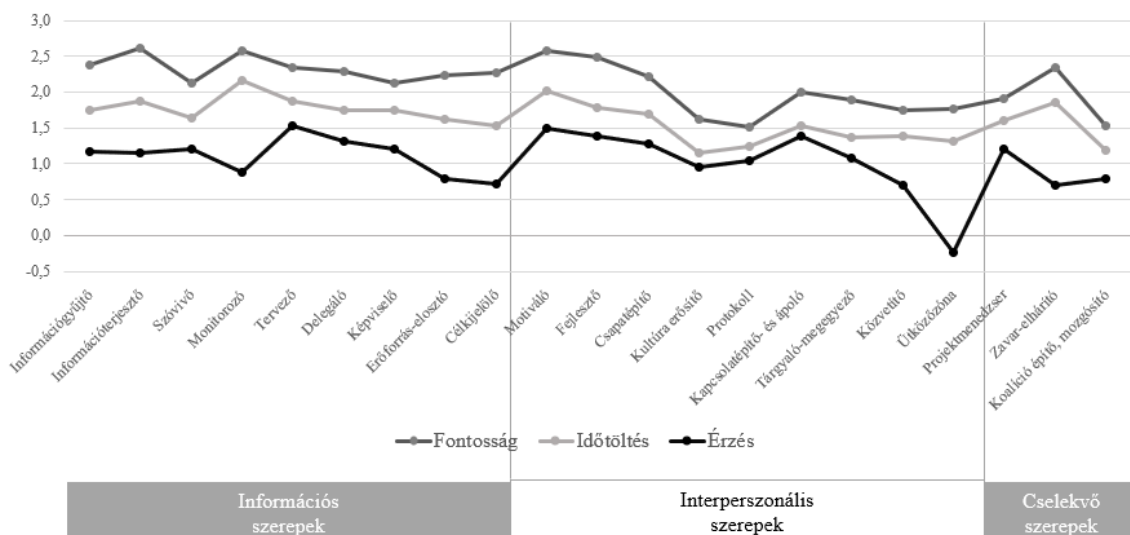
Vizsgálatunkban kényelmi mintavétellel toboroztunk magyarországi munkahelyen dolgozó vezetőket, akikkel strukturált interjúkat készítettünk, és megkértük őket, továbbítsanak egy online kérdőívet beosztottaiknak. Az adatelemzésbe azokat a vezetőket vontuk be, akiknek legalább két beosztottja kitöltötte a kérdőívet. Az adatgyűjtés 2022 októbere és 2023 májusa között zajlott. A 47 résztvevő vezető 68%-a férfi, 32%-a nő, átlagéletkoruk 46,5 év (szórás 11 év). Átlagosan 15,1 év vezetői tapasztalattal rendelkeztek a vizsgálat idején (szórás 10 év), átlagosan 17 beosztottat vezettek (a szórás 28).

A vezetőknek kérdéseket tettünk fel Mintzberg (2013) vezetői szerepeire vonatkozóan: a szerepek fontosságát (kognitív aspektus), a benne töltött időt (viselkedéses aspektus) kellett megítélniük egy 0-3-as skálán, valamint azt, hogyan érzik magukat az adott szerepben egy -3-tól +3-ig terjedő skálán (affektív aspektus). Majd kiválaszthatták azt a három-három szerepet, amelyek fontossága a leginkább növekedett vagy csökkent az elmúlt időszakban, a Covid-19 világjárványt közvetlenül követő, a szervezetet érintő globális kihívásokkal, azaz az „új normális” szervezeti valósággal

összefüggésben. A beosztottaktól a fentiekkel kapcsolatos észleléseiket kérdeztük, azzal a különbséggel, hogy a vezetői szerepben megélt érzések helyett az adott szerepben észlelt vezetői eredményességet értékelhették -3-tól +3-ig terjedő skálán. A vezetési stílust a korábbi vizsgálatainkban is használt többfaktoros leadership kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 6 S verziójának felhasználásával vizsgáltuk (Bass és Avolio, 1992) mind a vezetők önjellemzése mind a beosztotti észlelés mérésére. A szervezeti bizalmat a korábbi vizsgálatainkban is használt Szervezeti bizalom kérdőívvel vizsgáltuk (Shockley-Zalabak és mtsai, 2000) mind a vezetők, mind beosztottaik esetében, amelyet korábbi vizsgálatunkhoz hasonlóan kiegészítettünk három, az aktuális szervezeten kívüli kihívások hatására vonatkozó tétellel. Mind a vezetőket, mind beosztottaikat kértük, ítélik meg az aktuális globális külső kihívások hatását a szervezet egészére és a vezető napi munkájára vonatkozóan is egy -3-tól +3-ig terjedő skálán, a következő kihívások estén: Járványhelyzet és a vele járó korlátozások, Alapanyaghiány, Energiaválság, Infláció, Orosz-ukrán háború.

8.2. Fontosabb eredmények

Az egyes szerepek vezetőik által megítélt fontosságát, a bennük töltött időt és a velük kapcsolatban megélt érzéseket a 6. ábra mutatja.



6. ábra

A vezetői szerepek fontossága, a bennük töltött idő és a velük kapcsolatban megélt érzések a vezetők szerint

A szerepek fontossága és időigénye hasonló mintázatot mutat, azonban az egyes szerepekben megélt érzések mutatnak pozitív és negatív irányú eltéréseket ettől a mintázattól. Nyolc vezetői szerep jelentőségét csökkentették a globális kihívások, amit a szerepek fontosságának növekedése és a globális kihívás index (a kihívások vezetői munkára gyakorolt hatásának átlaga) közötti közepes, negatív Spearman korrelációs értékek jeleztek. Ezek a szerepek az Információterjesztés ($r_s = -0,497, p = 0,001$), Képviselés ($r_s = -0,311, p = 0,038$), Csapatépítés ($r_s = -0,298, p = 0,047$), Szervezeti kultúra erősítés ($r_s = -0,304, p = 0,043$), Protokoll ($r_s = -0,305, p = 0,042$), Tárgyalás-megegyezés ($r_s = -0,341, p = 0,022$), Közvetítés ($r_s = -0,526, p < 0,001$), Koalíció építés, mozgósítás ($r_s = -0,339, p = 0,023$).

A beosztottak eltérően észlelték a vezetői szerepek fontosságát vezetőiknél, hat szerep esetében találtunk csak Spearman korrelációval mért közepes erősségű kapcsolatot a két érték között: Célkijelölés ($r_s = 0,461, p = 0,001$), Emberek motiválása ($r_s = 0,324, p = 0,026$), Csapatépítés ($r_s = 0,389, p = 0,007$), Protokoll ($r_s = 0,329, p = 0,024$), Tárgyalás-megegyezés ($r_s = 0,443, p = 0,002$), Zavarelhárítás ($r_s = 0,407, p = 0,005$). Vezetőjük eredményességének megítélése a szerepek döntő többsége esetében a szerepek általuk vélt fontosságával és azzal függött össze, mennyi időt látták a vezetőt az adott szerepben tölteni.

A vezetési stílus vezetőik általi megítélése és a beosztottak észlelése között kevés kapcsolatot találtunk. Egyedül a transzformációs stílus esetében mutatkozott e kettő között közepes Spearman korreláció ($r_s = 0,594, p < 0,001$). A beosztottak által észlelt eredményesség az egyes szerepekben a legtöbb esetben közepes mértékben együttjárt az észlelt transzformációs vezetési stílussal (18 szerep esetén), valamint a tranzakcionális vezetési stílussal (16 szerep esetén), viszont egy esetben sem mutatott együttjárást az észlelt laissez-faire stílussal. A szervezeti bizalom 15 vezetői szerepben észlelt eredményességgel járt együtt közepes mértékben.

8.3. Megvitatás

A vizsgálat eredményei igazolták, hogy a mintzbergi (2013) vezetői szerepek alkalmazhatóak a Covid-19 járványhelyzetet közvetlenül követő, globális kihívásokkal jellemezhető „új normális” szervezeti valóságában a vezetők vizsgálatára. A kialakított vezetői szerepeket vizsgáló kérdőív megbízhatósága megfelelőnek bizonyult, érvényességét a vezetési működést leíró egyéb konstruktumokkal (vezetési stílusok) és

befolyásoló tényezőkkel (globális kihívások) való kapcsolata, többféle munkaszervezeti és vezetési kontextusra való alkalmazhatóságát szervezeti és vezetői demográfiai jellemzőktől nagyrészt független jellemzői támasztják alá. Emellett igazolódott, hogy a vezetői szerepek változóban vannak.

A vezetői szerepek kognitív, viselkedéses és affektív attitűd-dimenziói között mutatkozó diszkrepanciák arra utalnak, hogy a közelmúltban megváltozott és még változóban lévő vezetői szerepekhez való alkalmazkodás folyamatban van: a szerepek jelentőségének változását felismerték a vezetők, és viselkedéses szinten beépítették, azonban érzelmi viszonyulásaik különbségét magyarázhatja, hogy a változás elfogadásában még nem tartanak ott, mint a felismerésében és a viselkedéses alkalmazkodásban.

A szerepekhez való viszony változásának lehetséges magyarázata, hogy a jelen helyzet aktiválja a vezetői identitás alakításának, fenntartásának, továbbfejlesztésének kérdéseit, ahogyan Alvesson és Willmott (2002) identitásmunka megközelítése is javasolja. A globális kihívások mint kritikus események (Lanka és mtsai, 2020) jelentős katalizátorai lehetnek a vezetői identitás továbbfejlesztésének.

Vizsgálatunk igazolta, hogy az „új normális” globális kihívásai – a járványhelyzet utóhatásai, az alapanyag- és eszközhiány, az energiaválság, az infláció és az orosz-ukrán háború és a munkaerőhiány – hatással vannak a vezetői szerepekre, amelyek közül a munkaerőhiány előrejelzések szerint bizonyos szegmensekben tartósan fennálló körülmény lehet (Delany, 2022; Vyas, 2022).

A beosztottak észlelését jelentősen különbözőnek találtuk a vezetőkétől mind a vezetői munkára hatást gyakorló globális kihívások, mind a vezetői szerepek kognitív, viselkedéses dimenzióinak észlelése szempontjaiból. Eredményeink arra utalnak, hogy a beosztottak észlelése a vezetőkétől sokban eltérő, de koherens rendszert alkot, amely a vezetői eredményesség megítélését erőteljesen meghatározza. Az észlelésbeli különbségek lehetséges magyarázata a vezetők társas kívánatosság irányába való torzítása (Krumpal, 2011) és a cselekvő-megfigyelő észlelési torzítás (Martinko és Gardner, 1987).

Várakozásainknak megfelelően igazolódott a szakirodalomban széles körben tárgyalt összefüggés a transzformációs vezetési stílus és a vezetői eredményesség kapcsolatáról (Lowe és mtsai, 1996; Dum Dum és mtsai, 2013; Siangchokyoo és mtsai, 2020): ez a stílus együttjárt a legtöbb vezetői szerep eredményességével. Ugyanakkor meglepő az észlelt

tranzakcionális stílus hasonló szerepe, amelyhez hasonló eredményre kevés korábbi kutatás jutott (kivételként lásd például Kalsoom, 2018). Kulturális jellemzők is magyarázhatják a stílus ilyen pozitív megítélését (hasonló eredményre jutottak romániai kontextusban Fein és mtsai, 2015).

A szervezeti bizalom kiemelt szerepe jelen vizsgálatban is igazolódott (Katou, 2015), különösen a vezető és beosztott közötti kapcsolatokra vonatkozó szerepek esetében.

9. Korlátok, kitekintés

Az *első vizsgálat* eredményeinek általánosíthatóságát korlátozza, hogy nem reprezentatív mintán valósult meg a vizsgálat. További limitáció, hogy a vezetési stílusok mérésére rövidített mérőeszközöket alkalmaztunk, valamint, hogy a kvalitatív módszertanok esetén a kódolási folyamat szükségszerűen szubjektív marad a kódolók közötti megbízhatóság biztosítása mellett is. Az eredmények értelmezésénél azt is fontos figyelembe venni, hogy csak a vizsgálat idején is vezetői pozícióban lévő, vezetői tapasztalattal rendelkező résztvevőket kérdeztük ezen élményeikről, azokat nem, akik a vezetői pozíció kipróbálása után visszatértek nem vezetői pozícióba. Az őket középpontba állító jövőbeli vizsgálatok új szempontokat adhatnak a vezetővé válás élményének és az implicit vezetőképek a további megismeréséhez.

A *második vizsgálat* adatai leíró jellegűek, és teljes mértékben a résztvevők önjellemzésén alapulnak. Lehetséges magyarázó és a vezetés kontextusára vonatkozó változók nem szerepeltek a vizsgálatban. Például nem gyűjtöttünk adatokat a résztvevők csapataiban észlelt kulturális normákról és normatív nyomásról, az ágazat típusáról, a feladatok jellegéről vagy a résztvevők munkacsoportjainak nemi összetételéről. Ezek a tényezők közismerten befolyásolják a nők vezetési hajlandóságát és vezetői hatékonyságát (pl. Chen és Houser, 2019). Összességében ezek a limitációk akadályozzák az ok-okozati következtetéseket. A jövőbeni kutatásoknak érdemes figyelembe venniük ezeknek a változóknak a hatását.

A *harmadik vizsgálatban* alkalmazott mintavételi módszernek vannak bizonyos korlátai. Információforrásaink kizárólag a startupok vezetői voltak. Bajwa és munkatársai (2017) tanulmánya alapján lehetséges, hogy a startup vezetők pozitívabban viszonyulnak a kudarchoz, mint más típusú vállalkozók és vezetők (lásd még Politis és Gabriellson, 2009), ami elfogult visszaemlékezéshez és kommunikációhoz vezethet az ezzel

kapcsolatos narratívumokban. A bukott startup vezetők egy része sorozatvállalkozó (Gruber és mtsai, 2008), ezért fontos lehet számukra a pozitív üzleti imázs kialakítása. Másodsor, a startupok bukása és a történetek publikálása között eltelt idő történetenként eltérő volt, és a történeteket meghatározott célközönség számára tették közzé. Harmadszor, bár ebben a kutatásban kvalitatív és kvantitatív módszereket is alkalmaztunk, érdemes megjegyezni a minta méretének korlátozó szerepét, különösen a nem gyakran említett kompetenciák esetében.

A negyedik vizsgálat eredményeinek értelmezhetőségét korlátozza a minta nagysága, és a keresztmetszeti mintavétel, ezzel együtt az újraegyesülést követő második és hatodik hónapban felvett kérdőívek eredményei egybehangzóan arra utalnak, hogy a vezetők stressz-szintje és együttműködése kulcsszerepet játszanak az újraegyesülés utáni csoportfolyamatok alakításában. Nagyobb mintán és hosszmetzeti mintavételben végzett további kutatások lehetőséget nyújthatnak a többszöri kényszerszünet hatásainak vizsgálatára ugyanarra a csoportra, ezáltal a vezetői élmények alakulásának, valamint a vezetői beavatkozások hatásainak vizsgálatára is.

Az ötödik vizsgálatunkat nem reprezentatív és keresztmetszeti mintákon végeztük, emiatt korlátozottan lehet eredményeinket általánosítani mind a vezetők szélesebb körére, mind a járványhelyzethez való alkalmazkodás időbeli alakulására. Mérőeszközeink és a minta mérete a 4. hullám mintáján tették lehetővé többváltozós statisztikai módszerek alkalmazását, viszont ez a hullám már az alkalmazkodásnak egy későbbi fázisát jelentette a vezetők számára, ahol sem a külső hatások nem voltak már annyira váratlanok, sem a szervezeti gyakorlatok és megoldások nem hiányoztak már olyan mértékben, mint a korábbi hullámokban. Ezért jövőbeli vizsgálatok szempontjából fontos lehet a változáshoz képest minél közelebbi időpontokban is vizsgálni a lehetséges magyarázó tényezőket. A járványhoz hasonló helyzetek vezetői munkára hatásának és a vezetői alkalmazkodásnak még pontosabb megértésére érdemes lehet további vizsgálatokba olyan vezetői működést leíró változókat is bevonni, amelyek az eredményeinkben megnevezett legfontosabb kihívásokhoz kapcsolódnak. A vezetői szerepek modellje (Mintzberg, 1975, 2013) ígéretes lehetőséget nyújthat minderre.

A hatodik vizsgálatunkat egy kisebb és nem reprezentatív mintán végeztük, ez korlátozza eredményeink általánosíthatóságát. Az Információs és Cselekvő vezetési szerepcsoportok mint alskálák megbízhatóságát nem tudtuk igazolni, ezért ehhez, valamint minden mintzbergi szerep árnyaltabb megértéséhez további kvalitatív

vizsgálatokra van szükség. A vizsgálat önbevallásos jellege válaszadási torzítások lehetőségét hordozza magában, ahogyan erre a vezetők és beosztottaik észlelésbeli különbségei is utalnak. Eredményeink ugyanakkor lehetőséget adnak arra, hogy nagyobb mintán és a vezetői szerepeket vizsgáló kérdőív továbbfejlesztésével a vezetői szerepek kognitív, affektív, viselkedéses dimenzióit és eredményességét, a vezetési stílust, a szervezeti bizalmat és a globális kihívások hatását is figyelembe vevő modellalkotás felé tegyünk további lépéseket.

10. Összegzés és következtetések

Összességében változatos helyzetekben és módszerekkel, mind a kvalitatív, mind a kvantitatív kutatási paradigmák lehetőségeit használva, több szempontból vizsgáltuk a vezetői identitás alakulásának folyamatát különböző krízishelyzeteken keresztül. Az egyes kutatásokon átívelő, a limitációkat is figyelembe vevő összegző megállapításainkat a következőkben mutatjuk be.

10.1. A magyar munkavállalóknak megragadható, megismerhető implicit vezetőképe van

A magyar munkavállalók implicit vezetőképében kiemelt hangsúlyt kapnak az operatív irányítás és a barátságosság témái, összhangban korábbi, nemzetközi kutatások eredményeivel (Epitropaki és Martin, 2004). Emellett szintén hangsúlyosan jelennek meg a következetesség és a felelősség témák, amelyeket korábbi kutatások nem azonosítottak az implicit vezetőkép faktoraiként. További kultúrközi vizsgálatok szükségesek annak megállapításához, hogy ezek lehetnek-e kultúraspecifikus jellemzők.

Vezetési stílusok szempontjából a magyar munkavállalók implicit vezetőképre leginkább a demokratikus, aláztos, szolgáló és transzformációs stílus viselkedésjegyei jellemzőek. Ez összhangban van azon számos vizsgálattal, amelyek a transzformációs vezetési stílus pozitív megítélését és eredményességét mutatták ki (Bakker és mtsai, 2022; Bowers és mtsai, 2017; Dum Dum és mtsai, 2013; Lowe és mtsai, 1996; Pillai, 2013; Siangchokyoo és mtsai, 2020). Hasonló eredmények állnak rendelkezésre a demokratikus (Crosby, 2021), az aláztos (Kelemen és mtsai, 2023) és a szolgáló (Zhang és mtsai, 2021) vezetési stílusok eredményességével kapcsolatban is. Ugyanakkor megjelenik a magyar munkavállalók vezetőképében megjelenik a tranzakcionális stílus preferenciája is, amelyhez hasonló eredményre kevés korábbi kutatás jutott (Kalsoom, 2018). Lehetséges

ebben a kulturális tényezők magyarázó szerepe (Fein és mtsai, 2015), azonban további kultúrközi vizsgálatok szükségesek ennek megállapításához.

10.2. A vezetővé válás folyamatának implicit leképeződése fejlődési krízis narratívumként jellemezhető a magyar vezetők körében

A magyar vezetőkben a vezetővé válásuk folyamata jellemzően az átalakulás, az ismeretlen, a teljesítés, a visszajelzés, az akadály, az önreflexió és a másokra hatás témák mentén képeződik le. A folyamat összességében a helyzetből természetesen adódó, a környezettel való interakcióban megvalósuló fejlődési krízis narratívummal jellemezhető. Ez összhangban van korábbi nemzetközi (Komives és mtsai, 2009; Lanka és mtsai, 2020; Skinner, 2020) és magyar kutatási eredményekkel (Bokor és Radácsi, 2006a, 2006b).

A vezetői karrierjét expliciten fejlődési trenddel jellemzi a magyar vezetők döntő többsége, ami a vezetővé válás mind fejlődési krízis pozitív megoldására utal. Ez kapcsolatba hozható a krízisek pozitív pszichológiai megközelítésével, ami szervezetpszichológiai kontextusban is egyre több figyelmet kap (Alexander és mtsai, 2020; Donaldson és Donaldson, 2019).

10.3. A vezetői életpálya akcidentális krízisei hozzájárulnak a vezetői identitás fejlődéséhez

A különböző akcidentális krízishelyzetekre vonatkozó vizsgálatunkban a résztvevő vezetők között voltak az adott krízist sikeresebben vagy kevésbé sikeresen megoldók. Eredményeink alapján még a kríziseket kevésbé sikeresen megoldók is építkeztek ezekből a helyzetekből: a bukott startup vezetők, a csoport folytonosságát kevésbé megőrző pszichodráma vezetők, valamint a Covid-19 járványhelyzet idején vagy után nehéz helyzetbe került szervezetek vezetői meg tudtak fogalmazni tanulságokat, amelyek későbbi vezetői működésüket fejleszthetik.

A kríziseket sikeresebben megoldók identitás-fejlődési „nyeresége” pedig nemcsak a vezetőként való eredményesebb működés (amit a pszichodráma csoport folytonosságával, szervezeti környezetben az alkalmazott vezetési stílusokkal vagy vezetői szerepekkel mértünk), hanem az általuk is megfogalmazott tanulságok is beépülnek a vezetői identitásukba, és hozzájárulnak annak folyamatos fejlődéséhez. Ezek az eredmények is kapcsolatba hozhatóak a krízisek pozitív pszichológiai

megközelítésével (Alexander és mtsai, 2020; Donaldson és Donaldson, 2019). Emellett összhangban vannak a vezetői életpályán át tartó folyamatos vezetői identitásfejlődésre vonatkozó elméletekkel (Alvesson és Willmott, 2002; DeRue és Ashford, 2010; Lanaj és mtsai, 2021).

10.4. A személyi és kontextuális tényezők befolyásolják a vezetői identitás alakulásának folyamatát és lehetséges kimeneteit

A személyi tényezők közül a vezető nemének befolyásoló hatását találtuk magyar vezetők karrierlehetőségeire: míg a férfiak esélye nagyobbak mutatkozott arra, hogy feljebb jutnak a vállalati ranglétrán, és számukra rugalmasabb utak nyíltak a hierarchia csúcsára jutásra, addig a nőknek összességében kisebb esélye volt erre, és a sikerhez vagy sztereotip feminin személyiségpreferenciákat kellett hordozniuk (intuíció és érzés), vagy hasonlítaniuk kell a leggyakoribb férfi felsővezetői személyiségpreferenciákhoz (extraverzió, érzékelés, gondolkodás és megítélés kombináció). Ez összhangban van a nők vezetői alulreprezentáltságával kapcsolatos nemzetközi és hazai eredményekkel (Barkhuizen és mtsai, 2022; Hideg és Shen, 2019; Nagy, 2012; Nagy és mtsai, 2022; Seo és mtsai, 2017).

A vezető nemének szerepével szoros összefüggésben merül fel a kulturális kontextus szerepe: a magyar szervezetek esetében a maskulin értékek preferálása miatt is különbözik a férfiak és nők vezetői identitásfejlődése (Nagy és Vicsék, 2008, 2014).

A szervezeti kultúra mint kontextuális tényező a vezetők akcidentális krízissel való megküzdésének sikerességét befolyásolta a Covid-19 járványhelyzet során és az azt követő „új normális”-ban. A rugalmas, és a szervezet tagjaira figyelmet fordító klán kultúrák vezetőinek eredményessége volt a legmagasabb (a szervezeti bizalom és a vezetési stílus segítségével mérve az eredményességet), még azokban az esetekben is, amikor negatívabban érintette őket a krízis a többi kultúrátípushoz képest. Ez részben összhangban van korábbi, a szervezeti kultúra hatására vonatkozó korábbi eredményekkel (Tran, 2021; Xie és mtsai, 2020), további kultúrközi vizsgálatok adhatnak választ arra a kérdésre, hogy a klán kultúrák előnye mennyire magyarországi szervezeti kulturális sajátosság.

A szituációs kontextusok közül a Covid-19 járványhelyzet és az azt közvetlenül követő „új normális” hatásait vizsgáló kutatási eredményeink a vezetői szerepek

folyamatban lévő átalakulására utalnak. Ez a vezetői identitásfejlődés jövőbeli kutatása szempontjából azért kiemelt jelentőségű, mert maga a vezetői szerep van jelentősen változóban, amihez mind az implicit vezetőképen keresztül, mind a vezetői szocializáció során, mind a saját vezető észlelése kapcsán viszonyulnak a munkavállalók (Bonacini és mtsai, 2021; Caligiuri és mtsai, 2020, Dias Da Silva és mtsai, 2023).

10.5. Az implicit vezetőkép hatással van az aktuális vezető észlelésére és a saját vezetői szerephez való viszonyulásra

Eredményeink szerint az aktuális vezető eredményességének észlelését és a vele való elégedettséget befolyásolja, hogy mennyire hasonlít az implicit vezetőképhez. A magyarországi munkavállalók leginkább az autokratikus és tranzakcionális vezetési stílusok viselkedésjegyeivel jellemzik vezetőjüket, szemben az ideális vezetőtől elvárt demokratikus, aláztos, szolgáló és transzformációs stílusra jellemző viselkedésekkel. Emellett a vezető megítélését az egyes vezetői szerepeiben töltött észlelt idő és az adott szerep követők által megítélt fontossága is befolyásolta, ami jellemzően eltért a vezetők megítélésétől. További vizsgálatok adhatnak választ arra a kérdésre, hogy ez az eltérés kapcsolatba hozható-e a követők implicit vezetőképeivel. Ezen eredmények beilleszthetők azon korábbi vizsgálati eredmények sorába, amelyek az implicit vezetőkép, a vezetési stílus, bizonyos teljesítményjellemzők és a követők munkával való elégedettségének kapcsolatára vonatkoznak különböző szempontokból (Amundsen és Martinsen, 2014; Menon, 2014; Epitropkai és Martin, 2005; Specchia és mtsai, 2021).

A saját vezetői szerephez való viszonyulást a Covid-19 járványhelyzetet közvetlenül követő „új normális”-ban változóban lévő vezetői szerepekkel kapcsolatos kognitív, affektív és viselkedéses attitűd-dimenziók mentén vizsgáltuk. A kimutatott diszkrépanciák arra utalnak, hogy a változóban lévő vezetői szerepekhez való alkalmazkodás folyamatban van: a kognitív és viselkedéses dimenziókhoz képest eltérő érzelmi viszonyulások jelezhetik, hogy a változás elfogadásában még nem tartanak ott, mint a felismerésében és a viselkedéses alkalmazkodásban. Ez összhangban van a vezetői identitás folyamatos alakulását megfogalmazó és a kritikus események és krízishelyzetek identitásformáló szerepét hangsúlyozó modellekkel és kutatási eredményekkel (Alvesson és Willmott, 2002; Bokor és Radácsi, 2006a, 2006b, Komives és mtsai, 2009; Lanka és mtsai, 2020; Skinner, 2020).

11. Felhasznált irodalom

- Alexander, B. N., Greenbaum, B. E., Shani, A. B., Mitki, Y., & Horesh, A. (2021). Organizational posttraumatic growth: Thriving after adversity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 30-56. <https://doi.org/10.1177/0021886320931119>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619–644
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 784-800. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.007>
- Bajwa, S. S., Wang, X., Nguyen Duc, A., & Abrahamsson, P. (2017). “Failures” to be celebrated: an analysis of major pivots of software startups. *Empirical Software Engineering*, 22(5), 2373-2408. <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9458-0>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Barkhuizen, E. N., Masakane, G., & van der Sluis, L. (2022). In search of factors that hinder the career advancement of women to senior leadership positions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1986>
- Bass, B. & Avolio, B. (1992). *Multifactor Leadership Questionnaire—Short Form 6S*. Center for Leadership Studies: Binghamton, NY, USA
- Bauer, D. (2015). Successful leadership behaviours in Slovak organizations' environment—an introduction to Slovak implicit leadership theories based on GLOBE study findings. *Journal for East European Management Studies*, 9-35.
- Bokor A., & Radácsi L. (2006a). *Aranykalitkában. Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon*. Alinea Kiadó, Budapest
- Bokor A., & Radácsi L. (2006b). Fiatal vezetők életstratégiái. Vezetővé válni, vezetőnek lenni. *Vezetéstudomány*, 37(6), 2-15.
- Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). Working from home and income inequality: risks of a ‘new normal’ with COVID-19. *Journal of Population Economics*. 34, 303–360.

- Bosma, H. A., & Kunnen, E. S. (2001). Determinants and mechanisms in ego identity development: A review and synthesis. *Developmental review, 21*(1), 39-66.
- Bowers, M. R., Hall, J. R. & Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons. 60*(4), 551-563.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., Hibben, F., & Hertel, G. (2020). Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams. *Human Relations. 73* (1), 3–34.
- Burlingame, G.M., McClendon, D. T., & Yang, C. (2018). Cohesion in group therapy: A meta-analysis. *Psychotherapy, 55*(4), 384–398. <https://doi.org/10.1037/pst0000173>.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A. & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies. 2020 Jun 2*:1-17.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (Eds.) *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1–18). Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Addison-Wesley Publishing. DOI:10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2022). *Competing values leadership*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847201560>
- Chen, J., & Houser, D. (2019). When are women willing to lead? The effect of team gender composition and gendered tasks. *The Leadership Quarterly, 30*(6), 101340. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101340>
- Crosby, G. (2021). Lewin’s Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science, 57*(3), 398-401.

- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, *10*(2), 219-256.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, *35*, 627–647.
- Dias da Silva, A., Dimitris Georganakos, D., & Weißler, M. (2023). How people want to work – preferences for remote work after the pandemic. *ECB Economic Bulletin* 1/2023, 50-55.
- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*. *35* (5), 557–588.
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, *4*, 113-134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Drakulic, A.M., & Radman, V. (2020). Crisis psychodrama in the era of Covid-19. ' *Psychiatria Danubina*. <https://doi.org/10.24869/psyd.2020.22>.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In *Transformational and charismatic leadership: The road ahead 10th anniversary edition*. Emerald Group Publishing Limited.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2004). Implicit leadership theories in applied settings: Factor structure, generalizability, and stability over time. *Journal of Applied Psychology*, *89*(2), 293–310. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.293>
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes *Journal of Applied Psychology*, *90*(4), 659-676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>
- Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: W. W. Norton & Co.
- Fein, E. C., Tziner, A., Vasiliu, C., & Felea, M. (2015). Considering the gap between Implicit Leadership Theories and expectations of actual leader behaviour: A three-

- study investigation of leadership beliefs in Romania. *Journal of East European Management Studies*, 68-87.
- Finstad, G. L., Giorgi, G., Lulli, L. G., Pandolfi, C., Foti, G., León-Perez, J. M., ... & Mucci, N. (2021). Resilience, coping strategies and posttraumatic growth in the workplace following COVID-19: A narrative review on the positive aspects of trauma. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9453. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189453>
- Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*. 16 (1), 19–32.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-35. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45-83. <https://doi.org/10.1177/014920639602200103>
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (2001). A narratívum és az én, mint viszonyrendszer. In László J. (szerk), *Narratívák 5. Narratív pszichológia*. Kijárat, Pécs. 77-119.
- Golden, J. P. (2010). *Golden Personality Type Profiler*. Prentice Hall.
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2008). Look before you leap: Market opportunity identification in emerging technology firms. *Management Science*, 54, 1652-1665. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0877>
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., & Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *Leadership Quarterly*, 22(4), 633–648. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.005>.
- Hideg, I., & Shen, W. (2019). Why still so few? A theoretical model of the role of benevolent sexism and career support in the continued underrepresentation of women in leadership positions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 287-303. <https://doi.org/10.1177/1548051819849006>
- House, R. J., & Podsakoff, P. M. (2013). Leadership effectiveness: Past perspectives and future directions for research. *Organizational Behavior*, 55-92.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. F. (2013). *Strategic leadership across culture: The GLOBE study of CEO leadership behavior and effectiveness in 24 countries*. SAGE Publications.

- Kalsoom, Z., Khan, M. A., & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial engineering letters*, 8(3), 23-30.
- Katou, A.A. (2015) "Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms", *Employee Relations*. 37(3), 329-353.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.
- Koch, A., Strobel, A., Kici, G., & Westhoff, K. (2009). Quality of the Critical Incident Technique in practice: Interrater reliability and users' acceptance under real conditions. *Psychology Science Quarterly*, 51, 3-15.
- Komives, S. R., Longersbeam, S. D., Mainella, F., Osteen, L., Owen, J. E., & Wagner, W. (2009). Leadership identity development: Challenges in applying a developmental model. *Journal of Leadership Education*, 8(1), 11-47.
- Komives, S. R., Longersbeam, S. D., Owen, J. E., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2006). A leadership identity development model: Applications from a grounded theory. *Journal of college student development*, 47(4), 401-418.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longersbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of college student development*, 46(6), 593-611.
- Konrad, E. (2000). Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe. *Social Science Information*, 39(2), 335-347.
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872. <https://doi.org/10.3390/su14052872>
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. 1st Ed. Macmillan, New York
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345–363. <https://doi.org/10.1037/apl0000505>
- Lanka, E., Topakas, A., & Patterson, M. (2020). Becoming a leader: Catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 377-390.

- London, M., & Sherman, G. D. (2021). Becoming a leader: Emergence of leadership style and identity. *Human Resource Development Review, 20*(3), 322-344.
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. (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.
- Lord, R. G., Gatti, P., & Chui, S. L.M. (2016). Social-cognitive, relational, and identity-based approaches to leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 136*, 119–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.03.001>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly, 7* (3), 385- 415.
- Lührmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership, 3*, 115–127.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1987). The leader/member attribution process. *Academy of Management Review, 12*(2), 235-249. <https://doi.org/10.2307/258532>
- Maurer, T. J., & London, M. (2015). From individual contributor to leader. A role identity shift framework for leader development within innovative organizations. *Journal of Management, 41*, 1-27.
- Menon, M. E. (2014). The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers' job satisfaction. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2013-0014>
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In R. Kramer, & T. Tyler *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 261-287). SAGE Publications, Inc.
- Moreno, J. L. (1953). *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*. Beacon: Beacon House.
- Moreno, J. L. (1985). *Psychodrama, first volume* (4th edn.). Beacon: Beacon House.
- Rice, C. A. (1996). Premature termination of group therapy: a clinical perspective. *International Journal of Group Psychotherapy, 46*(1), 5–23. <https://doi.org/10.1080/00207284.1996.11491481>.

- Moutafi, J., Furnham, A., & Crump, J. (2007). Is managerial level related to personality? *British Journal of Management*, 18(3), 272-280. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00511.x>
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J. & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18 (6), 515–543.
- Nagy, B. (2012). Women in management: the Hungarian case. In: Fagan, C., González Menéndez, M.C., Gómez Ansón, S. (Ed.s) *Women on Corporate Boards and in Top Management. Work and Welfare in Europe*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230307735_11
- Nagy, B., & Vicsek, L. (2008). The evaluation of male and female managers at a local municipality in Hungary. *Gender in Management: An International Journal*, 23(1), 36-50. <https://doi.org/10.1108/17542410810849114>
- Nagy, B., & Vicsek, L. (2014). Exploring gender culture at a telecommunications company. *Gender in Management: An International Journal*. 29(6), 318-333. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2014-0008>
- Nagy, B., Lisowska, E., & Ruminska-Zimny, E. (2022). Designed for failure? Advocating equality against adversity in Hungary and Poland. *Gender Equality and Policy Implementation in the Corporate World: Making Democracy Work in Business*, 173.
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders—We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader (ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32(5), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](https://doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Patóné Szűcs, B., Grotte, J., Poór, J., & Hollósy-Vadász, G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1)
- Pillai, R. (2013). Transformational leadership for crisis management. In A. J. DuBryn (ed.), *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing, pp. 47-66.

- Politis, D., & Gabrielsson, J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), 364-383. <https://doi.org/10.1108/13552550910967921>
- Poór, J., Dajnoki, K., Jarjabka, Á., Szűcs, B., Szabó, S., Szabó, K., & Tóth, A. (2021). *Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
- Robinson, O. C., & Smith, J. A. (2010). Investigating the form and dynamics of crisis episodes in early adulthood: The application of a composite qualitative method. *Qualitative Research in Psychology*, 7(2), 170–191. <https://doi.org/10.1080/14780880802699084>
- Saint-Michel, S. E. (2018). Leader gender stereotypes and transformational leadership: Does leader sex make the difference? *Management*, 21(3), 944-966. <https://doi.org/10.3917/mana.213.0944>
- Scharle, Á. (2015). *Attitudes to gender roles in the Czech Republic, Hungary and Poland*. GRINCOH Working Paper Series, Paper No. 5.09. The Budapest Institute.
- Seo, G., Huang, W., & Han, S. H. C. (2017). Conceptual review of underrepresentation of women in senior leadership positions from a perspective of gendered social status in the workplace: Implication for HRD research and practice. *Human Resource Development Review*, 16(1), 35-59. <https://doi.org/10.1177/1534484317690063>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*. 18 (4), 35–48.
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Skinner, S. (2020). Towards a theory of leader identity formation and its application in executive coaching. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(1), 71-89. <https://doi.org/10.22316/poc/05.2.03>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Spencer, L. M. Jr., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

- Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136-154.
- Turner, J., & Mavin, S. (2008). What can we learn from senior leader narratives? The strutting and fretting of becoming a leader. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Verlage, H., Rowold, J., & Schilling, J. (2012). Through Different Perspectives on Leadership: Comparing the Full Range Leadership Theory to Implicit Leadership Theories. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 10(2).
- Xie, Y., Gu, D., Liang, C., Zhao, S., & Ma, Y. (2020). How transformational leadership and clan culture influence nursing staff's willingness to stay. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1515-1524. <https://doi.org/10.1111/jonm.13092>
- Zhang, Y., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2021). A meta-analytic review of the consequences of servant leadership: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>
- Zheng, W., & Muir, D. (2015). Embracing leadership: A multi-faceted model of leader identity development. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 630-656. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0138>

12. A doktorjelölt publikációs listája

12.1. A disszertáció témájához kapcsolódó közlemények, konferencia előadások

- Czibor, A., Szathmári, E., Szabó, Zs. P., Restás, P., Kázmér-Mayer, Sz., & Bents, R. (2019). A Golden Profiler of Personality (GPOP) magyar változatának pszichometriai jellemzői. *Alkalmazott Pszichológia*, 19(2), 99-123. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2019.2.99>
- Szathmári, E., Aranyi, G., & Kiss, O. E. (2022). The role of organisational trust and leadership attitudes in adaptation to the post-pandemic new normal in workplaces. In: Michellini, L.; Minà, A; Alaimo, Di Loro P. (Eds.) *Sustainable Business Model Challenges: Economic Recovery and Digital Transformation: Proceedings of the 7th International Conference on New Business Models*. Roma, Olaszország: Libera Università Maria SS. Assunta (LUMSA University), pp. 856-860.
- Szathmári, E., Czibor, A., Bents, R., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. (in press). Jungian personality type preferences of female and male Hungarian leaders. *Frontiers in Psychology*
- Szathmári, E., Czibor, A., & Kiss, O. E. (2019). A hatalommal és a felelősséggel kapcsolatos nézetek különböző vezetési szinteken és szervezettípusokban. In: Lippai, E. (szerk.) *Összetart a sokszínűség: A Magyar Pszichológiai Társaság XXVIII. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet*. Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, p. 41.
- Szathmári, E., Czibor, A., Siegler, A. & Kiss, O. E. (2018). Magyar munkavállalók munkavégzéssel kapcsolatos reprezentációinak jellemzői a Golden Profiler of Personality (GPOP) kérdőív dimenziók mentén. In: Lippai, E. (szerk.) *Változás az állandóságban: A Magyar Pszichológiai Társaság XXVII. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet*. Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, p. 88.
- Szathmári, E., Ferencz, V., & Kiss, O. E. (2022). Forced interruption and reunion: the effect of COVID-pandemic related restrictions on ongoing psychodrama groups in Hungary. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 1-12. <https://doi.org/10.1007/s11620-021-00640-x> Z

- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2018). A vezetői „jól működés” reprezentációjának változása a vezetővé válás folyamata során a vezetők és a megfigyelők szemszögéből. In: Lippai, E. (szerk.) *Változás az állandóságban: A Magyar Pszichológiai Társaság XXVII. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet*. Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, p. 199.
- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2022). Szervezeti bizalom, vezetői tapasztalatok a távolléti munkavégzéssel összefüggésben a magyarországi járvány első és második hulláma idején. In: V., Komlói, A.; Polonyi, T. (szerk.) *A világjárvány pszichológiája*. Budapest, Magyarország: Oriold és Társai Kiadó, pp. 125-129.
- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2021). Szervezeti bizalom, vezetői tapasztalatok a távolléti munkavégzéssel összefüggésben a magyarországi járvány első és második hulláma idején. In: Sass, J. (szerk.) *Út a reziliens jövő felé. A Magyar Pszichológiai Társaság XXIX. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet*. Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, pp. 37-38.
- Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2023). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban. In: *A Magyar Pszichológiai Társaság XXX. Országos Tudományos Nagygyűlése: Program és előadaskivonatok*, SZ14 59
- Szathmári, E., Kiss, O. E., & Faragó, K. (2021). Vezetők viselkedésével kapcsolatos laikus és tudományos vélekedések különböző szervezeti kultúrákban és szervezeti hierarchia-szinteken. In: Sass, J. (szerk.) *Út a reziliens jövő felé. A Magyar Pszichológiai Társaság XXIX. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet*. Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, p. 174.
- Szathmári, E., Varga, Z., Molnár, A., Németh, G., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. (in press). Why do startups fail? A core competency deficit model. *Administrative Sciences*

12.2. A disszertáció témájához nem kapcsolódó közlemények, konferencia előadások

- Böddi, Zs., Szathmári, E., & Keszei, B. (2017). A „Mackógyerekek egy napja az óvodában” vizsgálati módszer bemutatása. In: Lippai, E. (szerk.) *Személyes Tér – Közös Világ: A Magyar Pszichológiai Társaság XXVI. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet*. Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, pp. 236-237.

- Böddi, Zs., Szathmári, E., & Serfőző, M. (2016). A hatékony visszajelzés készségének fejlesztése a pedagógusképzésben. In: *"Tudós tanárok - tanár tudósok" : Fókuszban a tanulás és a tanítás értékelése: Konferenciaprogram az előadások tartalmi összefoglalóival*. Budapest, Magyarország: ELTE Tanárképző Központ, p. 34.
- Böddi, Zs., Szathmári, E., & Serfőző, M. (2016). „Visszajelzés a visszajelzésről” - pedagógushallgatók reflexiója a készségfejlesztésre. In: *"Tudós tanárok - tanár tudósok" : Fókuszban a tanulás és a tanítás értékelése: Konferenciaprogram az előadások tartalmi összefoglalóival*. Budapest, Magyarország: ELTE Tanárképző Központ, p. 80.
- Szathmári, E., & Mihály, G. (2018). Gondolatok a korszerű táborozás módszertanáról csoportdinamikai és tapasztalati tanulási nézőpontból. In: Nagy, Á. (szerk.) *A komfortzónán is túl... : A táborozás pedagógiája, szociológiája és kulturális antropológiája*. Kecskemét, Magyarország: Ifjúság szakmai Társaság Alapítvány, Iuvenis Ifjúság szakmai Műhely, Neumann János Egyetem, pp. 116-132.