

**EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
PEDAGÓGIAI ÉS PSZICHOLÓGIAI KAR**

Szathmári Edit

**Vezetői identitásfejlődéshez kapcsolódó
krízishelyzetek vizsgálata**

DOI-azonosító: 10.15476/ELTE.2023.260

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

¹ADATLAP
a doktori értekezés nyilvánosságra hozatalához

I. A doktori értekezés adatai

A szerző neve: Szathmári Edit

MTMT-azonosító: 10057787

A doktori értekezés címe és alcíme: Vezetői identitásfejlődéshez kapcsolódó krízishelyzetek vizsgálata

DOI-azonosító²: 10.15476/ELTE.2023.260

A doktori iskola neve: Pszichológiai Doktori Iskola

A doktori iskolán belüli doktori program neve: Szocializáció és társadalmi folyamatok program

A témavezető neve és tudományos fokozata: Dr. Kiss Orhidea Edith, egyetemi docens

A témavezető munkahelye: ELTE PPK Pszichológiai Intézet

II. Nyilatkozatok

1. A doktori értekezés szerzőjeként³

a) hozzájárulok, hogy a doktori fokozat megszerzését követően a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban. Felhatalmazom a Pszichológiai Doktori Iskola hivatalának ügyintézőjét Barna Ildikót, hogy az értekezést és a téziseket feltöltse az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba, és ennek során kitöltse a feltöltéshez szükséges nyilatkozatokat.

b) kérem, hogy a mellékelt kérelemben részletezett szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentés közzétételéig a doktori értekezést ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;⁴

c) kérem, hogy a nemzetbiztonsági okból minősített adatot tartalmazó doktori értekezést a minősítés (dátum)-ig tartó időtartama alatt ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban;⁵

d) kérem, hogy a mű kiadására vonatkozó mellékelt kiadó szerződésre tekintettel a doktori értekezést a könyv megjelenéséig ne bocsássák nyilvánosságra az Egyetemi Könyvtárban, és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban csak a könyv bibliográfiai adatait tegyék közzé. Ha a könyv a fokozatszerzést követően egy évig nem jelenik meg, hozzájárulok, hogy a doktori értekezésem és a tézisek nyilvánosságra kerüljenek az Egyetemi Könyvtárban és az ELTE Digitális Intézményi Tudástárban.⁶

2. A doktori értekezés szerzőjeként kijelentem, hogy

a) az ELTE Digitális Intézményi Tudástárba feltöltendő doktori értekezés és a tézisek saját eredeti, önálló szellemi munkám és legjobb tudásom szerint nem sértem vele senki szerzői jogait;

b) a doktori értekezés és a tézisek nyomtatott változatai és az elektronikus adathordozón benyújtott tartalmak (szöveg és ábrák) mindenben megegyeznek.

3. A doktori értekezés szerzőjeként hozzájárulok a doktori értekezés és a tézisek szövegének plágiumkereső adatbázisba helyezéséhez és plágiumellenőrző vizsgálatok lefuttatásához.

Kelt: Budapest, 2023. augusztus 22.



.....
a doktori értekezés szerzőjének aláírása

¹ Beiktatta az Egyetemi Doktori Szabályzat módosításáról szóló CXXXIX/2014. (VI. 30.) Szen. sz. határozat. Hatályos: 2014. VII.1. napjától.

² A kari hivatal ügyintézője tölti ki.

³ A megfelelő szöveg aláhúzendó.

⁴ A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell adni a tudományági doktori tanácshoz a szabadalmi, illetőleg oltalmi bejelentést tanúsító okiratot és a nyilvánosságra hozatal elhalasztása iránti kérelmet.

⁵ A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell nyújtani a minősített adatra vonatkozó közokiratot.

⁶ A doktori értekezés benyújtásával egyidejűleg be kell nyújtani a mű kiadásáról szóló kiadói szerződést.

Tartalom

1. Bevezetés	7
2. Elméleti háttér	12
2.1. A vezetés fogalma	12
2.2. A vezetői identitás kifejlesztésének folyamata	13
2.3. Az implicit vezetéselméletek	15
2.4. A krízishelyzetek szerepe a vezetői identitásfejlődésben	18
2.5. A vezetői eredményesség	20
2.5.1. Vezetési stílusok	20
2.5.2. Vezetői kompetenciák	22
2.5.3. Vezetői szerepek	23
2.6. A személyi tényezők szerepe a vezetés kríziseinek vizsgálatában	24
2.6.1. A vezető neme	24
2.6.2. A vezető személyisége	25
2.6.3. A vezető nemének és személyiségpreferenciáinak kapcsolata	27
2.7. A kontextus szerepe a vezetés kríziseinek vizsgálatában	28
2.7.1. Kulturális kontextus	28
2.7.2. Szervezeti kontextus	30
2.7.3. A startup mint speciális szervezeti szegmens és kultúra	32
2.7.4. Szituációs kontextus	35
3. Kérdésfelvetés, célkitűzések	37
4. Implicit vezetőkép és tudományos vezetéselméletek – első vizsgálat	42
4.1. Módszer	42
4.1.1. Kitekintés: az első vizsgálat egyes mérőeszközeinek megalkotásához megvalósított előzményvizsgálat rövid bemutatása	42
4.1.2. Az első vizsgálat résztvevői és eljárása	44
4.1.3. Mérőeszközök	45
4.1.4. Kvalitatív adatelemzés	48
4.1.5. Statisztikai elemzés	48
4.2. Eredmények	49
4.2.1. Asszociációk	49
4.2.2. Metaforák	53
4.2.3. Narratívum ábrák	56
4.2.4. Implicit vs. aktuális vs. saját vezetés	57

4.3.	Korlátok és kitekintés	62
4.4.	Gyakorlati megfontolások	62
5.	A vezetővé válás nehezített normatív krízise: magyarországi női vezetők személyiségpreferenciái – második vizsgálat	63
5.1.	Módszer	63
5.1.1.	Résztvevők és eljárás	63
5.1.2.	Mérőeszközök	64
5.1.3.	Statisztikai elemzés	64
5.2.	Eredmények	65
5.3.	Megvitatás	67
5.4.	Korlátok és kitekintés	69
5.5.	Gyakorlati megfontolások	70
6.	Krízis sikertelen megoldása: vezetők értelmezése startupjaik bukásáról kompetencia-deficitek mentén – harmadik vizsgálat	71
6.1.	Módszer	71
6.1.1.	Résztvevők és eljárás	71
6.1.2.	Kvalitatív adatelemzés	72
6.1.3.	Statisztikai elemzés	74
6.2.	Eredmények	74
6.2.1.	Kompetencia-deficitek	74
6.2.2.	Kompetencia-deficitek közötti kapcsolatok	75
6.3.	Megvitatás	75
6.4.	Korlátok és kitekintés	77
6.5.	Gyakorlati megfontolások	78
7.	Akcidentális vezetői krízissel kapcsolatos élmények: pszichodráma csoportok vezetőinek élményei a Covid-19 járványhelyzet okozta kényszerszünettel és újraegyesüléssel kapcsolatban – negyedik vizsgálat	78
7.1.	Módszer	78
7.1.1.	Résztvevők és eljárás	78
7.1.2.	Mérőeszközök	80
7.1.3.	Statisztikai elemzés	81
7.1.4.	Kvalitatív adatelemzés	82
7.2.	Eredmények	82
7.2.1.	A kényszerszünet közvetlen élményei és hatásai	82
7.2.2.	A kényszerszünet hosszú távú hatásai és az újraegyesülés élménye	83

7.2.3.	A vezetői élmények pszichodramatikus megfogalmazásainak eredményei .	83
7.3.	Megvitatás.....	87
7.4.	Korlátok és kitekintés	87
7.5.	Gyakorlati megfontolások	88
8.	Visszatérő akcidentális vezetői krízishelyzet hatása: A Covid-19 járványhelyzet hullámainak kihívásai a szervezeti vezetők mindennapi munkájában – ötödik vizsgálat..	89
8.1.	Módszer.....	89
8.1.1.	Résztevők és eljárás.....	89
8.1.2.	Mérőeszközök	90
8.1.3.	Statisztikai elemzés.....	93
8.2.	Eredmények.....	93
8.2.1.	A beosztott kollégákkal való személyes kapcsolattartás alakulása	93
8.2.2.	A vezetőket érintő kihívások	95
8.2.3.	A szervezeti bizalom alakulása.....	97
8.2.4.	A vezetőket érő, Covid-helyzetre specifikus kihívások magyarázó változói	97
8.2.5.	A szervezeti bizalom magyarázó változói.....	99
8.3.	Megvitatás.....	99
8.4.	Korlátok és kitekintés	100
8.5.	Gyakorlati megfontolások	101
9.	Krízishelyzet hatása a vezetői szerepekre: vezetői szerepek az „új normális”-ban – hatodik vizsgálat.....	101
9.1.	Módszer.....	101
9.1.1.	Résztevők és eljárás.....	101
9.1.2.	Mérőeszközök	102
9.1.3.	Statisztikai elemzés.....	104
9.2.	Eredmények.....	105
9.2.1.	Globális külső kihívások hatása és a távmunka alakulása	105
9.2.2.	A vezetői szerepek az „új normális”-ban	105
9.2.3.	A vezetői szerepek jelentőségének változása.....	107
9.2.4.	A beosztottak észlelése	108
9.2.5.	A vezetési stílus szerepe	108
9.2.6.	A szervezeti bizalom szerepe	109
9.3.	Megvitatás.....	109
9.4.	Korlátok és kitekintés	111
9.5.	Gyakorlati megfontolások	111

10.	Következtetések.....	112
11.	Összegzés.....	114
11.1.	A magyar munkavállalóknak megragadható, megismerhető implicit vezetőképe van.....	116
11.2.	A vezetővé válás folyamatának implicit leképeződése fejlődési krízis narratívumként jellemezhető a magyar vezetők körében	116
11.3.	A vezetői életpálya akcidentális krízisei hozzájárulnak a vezetői identitás fejlődéséhez	117
11.4.	A személyi és kontextuális tényezők befolyásolják a vezetői identitás alakulásának folyamatát és lehetséges kimeneteit.....	117
11.5.	Az implicit vezetőkép hatással van az aktuális vezető észlelésére és a saját vezetői szerephez való viszonyulásra	118
12.	Felhasznált irodalom.....	120
13.	Melléletek.....	149
14.	Köszönetnyilvánítás	181

1. Bevezetés

A disszertáció elméleti háttérének bemutatása előtt szeretném indokolni a témaválasztást és áttekintést adni a bemutatott kutatásokkal kapcsolatos legfontosabb információkról.

A vezetők és a vezetés a szervezetpszichológia és a menedzsmenttudományok egyik legszélesebb körben vizsgált területe. Az elmúlt évszázad során született modellek számos módon vizsgálták a vezetés és a vezetők viselkedését, tulajdonságait és azok észlelését (Avolio és mtai, 2009; House, Hanges, Javidan, Dorfman, Gupta, 2004; Lord, Gatti, Chui, 2016), azzal a közvetlen vagy közvetett céllal, hogy támpontot adjanak arra, hogy lehet vezetőként jól, eredményesen működni (Northouse, 2021). A vezetői létnek egy másik aspektusa, magának a vezetői szerepnek a hatása az azt betöltő emberre, sokkal kisebb mértékben és csak az utóbbi időkben került a vizsgálatok középpontjába (Lanka és mtai, 2020). Vezetőfejlesztő szakemberként és vezetőként is felkeltette az érdeklődésemet ez a hiány, mivel több kontextusban találkoztam azzal az élménnyel, hogy a vezetés nemcsak egy munkakör, hanem az énképre, identitásra jelentős hatással lévő szerep, amivel azért lehet érdemes foglalkozni, mert kapcsolatban lehet a fent említett vezetői eredményesség szempontjaival is. Jelen disszertációval ehhez a bontakozóban lévő kutatási területhez törekszem hozzájárulni, két téma kapcsolódási felületeit vizsgálva: *a vezetői szerep-identitásfejlődését* (Milyen folyamat során válunk azzá, aki vezetőként azonosítja magát? Hogyan alakítjuk és tartjuk fenn a vezetői identitást?), és *az implicit vezetéselméletekét* (Mit gondolunk a vezetőkről, függetlenül tudományos ismereteinktől? Mi az a bennünk élő vezetőkép, ami a vezetői identitásfejlődést vezérli?).

Mindehhez vizsgálati keretként olyan, a vezetői lét során előforduló kritikus eseményeket, krízishelyzeteket választottam, amelyek aktiválják e két témát, ezáltal lehetőséget adnak a vizsgálatukra. A vezetői identitás fejlődésének nyomonkövetése érdekében a vezetői szerepbeli eredményességet emeltem be vizsgálati szempontként (vezetési stílusok, kompetenciák és vezetési szerepek vizsgálatán keresztül). Céлом volt, hogy az eredmények a valós szervezeti kontextusra könnyen átültethetőek legyenek (Holleman és mtai, 2020), ezért vezetők (és nem vezetőik) bevonásával végeztem a vizsgálatokat, figyelembe véve és vizsgálva a kontextus több szintjét (személyes, kulturális, szervezeti, szituációs).

A bemutatott vizsgálatok a módszertan, a kontextus és a vizsgált változók szempontjából is változatosak a fentiekben belül, aminek két fő oka van: egyrészt a tématerület újszerűsége miatt szükség és lehetőség is volt a kísérletezésre, másrészt a vizsgálatok egy részének idejére esett a Covid-19 világjárvány, ami sok lehetőséget, de sok kihívást is hozott a kutatások szempontjából, megküzdésre, a helyzethez való alkalmazkodásra hívva. Ezzel együtt valamennyi vizsgálaton átívelő szempont, hogy vezetői identitásfejlődés szempontból krízisként definiálható helyzeteket vizsgáltunk, és a vezetői szerepben való eredményes működésnek a kapcsolatát vizsgáltuk a helyzet szempontjából releváns kontextuális tényezőkkel. Ezek a krízishelyzetek: a vezetővé válás, a vezetői karrierúton történő előrehaladás, a szervezeti kudarc, és a Covid-helyzet kapcsán a vezetettekkel való kényszerű elszakadás és újraegyesülés, a vissza-visszatérő külső fenyegetettség, majd az állandósuló új helyzethez való alkalmazkodás.

Első, kérdőíves vizsgálatunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen viselkedéseket tartanak vezetők és nem vezetők jellemzőnek vezetői pozícióban lévőkre (saját vezetőjük), a pozícióban jól funkcionálókra ('jó vezető') és saját magukra, amennyiben vezetők. Azt vizsgáljuk, hogy a meghatározó tudományos vezetéselméletek által megfogalmazott viselkedések hogyan jelennek meg a válaszadók mindennapi tapasztalataiban, implicit vezetéselméleteiben. Emellett a vezetővé válással mint krízishelyzettel kapcsolatos implicit elméleteiket is feltártuk.

Második, kérdőíves vizsgálatunkban a vezetői karrierúton történő előrehaladás nehézségét mint a vezetői identitásalakulást befolyásoló krízishelyzetet vizsgáltuk nők esetében, személyiségpreferenciáikkal összefüggésben, a férfiakkal való összehasonlításban.

Harmadik, publikált narratívumokat elemző vizsgálatunkban bukott startup-ok vezetőinek beszámolóinak kapcsán a kudarc háttérében álló kompetenciahiányokról alkotott vélekedéseiket vizsgáltuk.

Negyedik, kérdőíves vizsgálatunkban a Covid-19 járvány kitörése idején működő és kényszerszünetre ítélt pszichodráma csoportok vezetőinek élményeit vizsgáltuk az elszakadással és újraegyesüléssel mint krízishelyzetekkel kapcsolatban.

Ötödik, strukturált interjút és kérdőívet alkalmazó vizsgálatunkban a Covid-19 járvány három hullámában mint vezetői krízishelyzetben vizsgáltuk a vezetők napi

munkáját érintő kihívásokat és azok szervezeti és vezetői eredményességbeli meghatározóinak, a szervezeti kultúra, a szervezeti bizalom, a transzformációs vezetési stílus és a vezetői kríziskommunikáció hatásait.

Hatodik, strukturált interjút és kérdőívet alkalmazó vizsgálatunkban a Covid-helyzet után megváltozott és globális válságok által sújtott „új normális” szervezeti környezethez mint krízishelyzethez való alkalmazkodását vizsgáltuk a vezetőknek vezetői szerepeik tükrében, a vezetési stílussal és szervezeti bizalommal összefüggésben, összevetve mindezt követőik (beosztottaik) észlelésével.

Az 1. táblázatban foglaltam össze a vizsgálatokkal kapcsolatos legfontosabb információkat.

1. táblázat: A disszertációban bemutatott vizsgálatok áttekintése

Vizsgálat	Célkitűzések	Résztevők		Paradigma módszer /	A vizsgálatból született publikációk, konferencia előadások
		vezetők / nem vezetők	száma		
1/előzmény	Elővizsgálat az 1. vizsgálat egyes módszereihez	vezetők nem vezetők	42 17	kvalitatív / félig strukturált interjú	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.) <i>Változás az állandóságban: A Magyar Pszichológiai Társaság XXVII. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet.</i> Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, p. 199.
1.	Az implicit vezetőkép vizsgálata és összevetése tudományos vezetéselméletekkel, a vezetővé válás mint krízishelyzet vizsgálata	nem vezetők és vezetők	318 180	kvalitatív és kvantitatív / kérdőív	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.) <i>Út a reziliens jövő felé. A Magyar Pszichológiai Társaság XXIX. Országos Tudományos Nagygyűlése: Kivonatkötet.</i> Budapest, Magyarország: Magyar Pszichológiai Társaság, p. 174.
2.	A vezetői karrierúton való előrehaladás mint krízishelyzet vizsgálata nők személyiségpreferenciáinak tükrében	nem vezetők és vezetők	2781 2595	kvantitatív / kérdőív	Szathmári, E., Czibor, A., Bents, R., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Jungian personality type preferences of female and male Hungarian leaders. Bírálattal a <i>Frontiers in Psychology</i> folyóiratnál.

Vizsgálat	Célkitűzések	Résztevők		Paradigma / módszer	A vizsgálatból született publikációk, konferencia előadások
		vezetők / nem vezetők	száma		
3.	A szervezeti kudarc mint krízishelyzet vizsgálata vezetőik értelmezésének tükrében kompetencia-deficitiek mentén	vezetők	50	kvalitatív és kvantitatív / publikált narratívumok elemzése	Szathmári, E., Varga, Z., Molnár, A., Németh, G., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Why do startups fail? A core competency deficit model. Bírálattal az <i>Administrative Sciences</i> folyóiratnál.
4.	A követőktől való elszakadás és újraegyesülés mint krízishelyzet vezetői élményeinek tükrében	vezetők	52 (két adatfelvétel összesen)	kvalitatív és kvantitatív / kérdőív	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. <i>Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie</i> , 1-12. https://doi.org/10.1007/s11620-021-00640-x
5.	A Covid-helyzet mint visszatérő krízishelyzet hatásának magyarázata a vezetői működésre szervezeti és vezetési tényezők tükrében	vezetők	1372 (három adatfelvétel összesen)	kvantitatív / strukturált interjú és kérdőív	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: Micheline, L.; Minà, A; Alaimo, Di Loro P. (Eds.) <i>Sustainable Business Model Challenges: Economic Recovery and Digital Transformation: Proceedings of the 7th International Conference on New Business Models</i> . Roma, Olaszország: Libera Università Maria SS. Assunta (LUMSA University), pp. 856-860.
6.	Vezetők alkalmazkodásának vizsgálata a krízishez vezetői szerepeik tükrében	vezetők és közvetlen beosztottaik	47 114	kvantitatív / strukturált interjú és kérdőív	Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2023). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban. In: <i>A Magyar Pszichológiai Társaság XXX. Országos Tudományos Nagygyűlése: Program és előadaskivonatok</i> , SZ14 59

2. Elméleti háttér

2.1. A vezetés fogalma

A vezetés fogalmának tudományos vizsgálata egy évszázadnyi időre tekint vissza (Northouse, 2021). A vezetéselméletek evolúciójával a vezetés fogalmának meghatározása is folyamatosan alakult, a vonás-, tulajdonság, viselkedési, kontingencia, tranzakciós, transzformációs és napjaink legújabb modelljeinek meghatározásáig (Northouse, 2021), ami mostanra egy rendkívül összetett és emiatt nehezen áttekinthető konstruktummá vált. Egy több, mint 26 000, vezetéssel kapcsolatos publikációt áttekintő tanulmány (Winston és Patterson, 2006) ezernél több különböző meghatározást talált a vezetésre. A szerzők ezeket kategorizálva 90 különböző dimenziót (és egy „egyéb” dimenziót) alkottak, ami alapján egy 680 szóból álló integratív vezetés definícióra tesznek javaslatot. A definíció első mondata így hangzik:

„A vezető egy vagy több olyan személy, aki egy vagy több, különböző adottságokkal, képességekkel és készségekkel rendelkező követőt választ ki, készít fel, képez és befolyásol, őket a szervezet küldetésére és céljaira összpontosítja, arra indítva a követő(ke)t, hogy készségesen és lelkesen szellemi, érzelmi és fizikai energiát fordítsanak közös, összehangolt erőfeszítéssel a szervezeti küldetés és célok elérésére.” (Winston és Patterson, 2006, p. 2.)

A fentieket és a disszertáció célkitűzéseit megfontolva a vezetőt a következőképpen értelmezzük a dolgozatban: vezetőnek tekintjük azt a személyt, aki az adott szervezeti kontextusban értelmezett vezetői feladatokkal és funkciókkal rendelkezik, van legalább egy, a szervezet által formálisan elismert követője (beosztottja), és mind saját maga, mind a környezete vezetőként azonosítja őt.

A vezetés 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, amelyeket a következőkben mutatunk be.

2.2. A vezetői identitás kifejlesztésének folyamata

A beosztott / nem vezető munkakörből vezetői szerepkörbe való átmenet a szervezeti szocializációs folyamat sajátos esetének tekinthető (Chao, 2012; Spagnoli, 2020). A folyamat kezdetének a formális pozícióba lépés, míg végpontjának az egyén szempontjából az tekinthető, amikor megfelelően funkcionáló vezetőként tekint magára. A legtöbb kutatás a folyamatot az eredményesség szempontjából vizsgálja, ajánlásokat fogalmazva meg a sikeres szervezeti folyamat kialakítására (áttekintéseket lásd Kaluza és mtsai, 2020; Manderscheid és Ardichvili, 2008).

Ugyanakkor a vezetővé válás az új munkakör sikeres elsajátításán túl egy szerep-identitás kifejlesztés folyamatának is tekinthető (Ibarra és mtsai, 2014). Míg az identitás a „*ki vagyok én?*” kérdésre ad választ (Brown és Coupland, 2015, p. 1316.), a vezetői identitás ezen belül egy komponensnek tekinthető, ami arra a kérdésre ad választ, hogy az egyén milyen vezetőként tekint magára (Day és Harrison, 2007). A vezetővé válásra mint erre az identitásfejlesztési folyamatra tekintek a továbbiakban.

Maurer és London (2015, p. 3.) szerint a vezetővé válás során a szerep-identitásbeli változás: *„akkor történik meg, amikor a korábban beosztott pozícióban dolgozók az új szerepkörhöz kapcsolódó készségeket és ismereteket sajátítanak el, és megváltoztatják annak meghatározását, hogy kik is ők és hogyan tudják a sikert, az elégedettséget és a céljaikat elérni. Szerepük a komfortzónából kezdetben az ismeretlen és bizonytalan élmények zónájába tolódik el, amiben idővel nemcsak elégedetté, hanem a szervezet számára értékesebbé is válnak. A szerep-identitás változása az önmagukat különböző mértékben újradefiniáló egyéneken belül történik.”*

A vezetői identitásfejlődés fenti, egyik lehetséges értelmezési keretét az identitás elmélet (Identity Theory, IT) adja, amely a lehetséges társas szerepek egyikének tekinti a vezetői szerepet, és ezen identitás kifejlesztését a vezetői szerep internalizációjával azonosítja, amely azt kiegészítő beosztotti / követői szerepből indul ki (Lanaj és mtsai, 2021; Lührmann és Eberl, 2007). Mivel munkaszervezeti környezetben a vezetői szerep jellemzően egy jól definiált és előírt szerep, az identitás elmélet releváns keret lehet ennek tanulmányozására.

Egy másik lehetséges fogalmi keret a társas identitás elmélet (Social Identity Theory, SIT) (Steffens és mtsai, 2021; Tajfel, 1981), amely társas kategóriák és csoportszintű

folyamatok mentén értelmezi az egyén vezetőként történő kiemelkedését a csoportból (Hogg, 2001). Mivel a legtöbb munkaszervezetben a vezetői pozícióba való kerülést formális szervezeti folyamatok határozzák meg, kisebb szerep jut az elmélet középpontjában álló informális csoportfolyamatoknak a vezetőként való kiemelkedésben. Ugyanakkor a társas identitás elmélet keretei között kidolgozott identitásmenedzsment modellek releváns szempontokat nyújtanak a vezetővé válás folyamatának értelmezéséhez. Az elemzés szintjeinek szempontjából Liebkind és munkatársai (2016) tanulmányának megközelítése érdemel figyelmet, melyben három szinten vizsgálják az akkulturáció hatását a társas identitásra, ami a vezetővé válás kontextusában is értelmezhető: (1) Egyéni szinten a csoporttal való azonosulást jelenti, esetünkben a vezetők csoportjával való azonosulást, (2) Interakciós szinten a társas kapcsolatok alakulását jelenti, a vezetők esetében ez a beosztottakkal és más szervezeti szereplőkkel való kapcsolatokat jelentheti, (3) Társadalmi szinten a politikai, ideológiai, kulturális és gazdasági jellemzőkhöz való viszonyulást jelenti, ami vezetők esetében a szervezet egészéhez, a szervezeti kultúrához és tágabb szervezeti környezethez való viszonyulásként fogható fel.

Magának a vezetővé válás folyamatának a modellezésére alkalmazhatóak az akkulturáció elméletei (Schwartz és mtsai, 2014). Ezek közül az egydimenziós additív elméletek (West és mtsai, 2017) megközelítése az, hogy a társas identitásnak van egy fix mértéke, amelyet egy vagy több csoporttagság foglal el. Ez alapján a vezetővé váló olyan mértékben veszít a beosztott identitásából, amilyen mértékben felveszi a vezetői identitást, hiszen ezek egy kontinuumon helyezkednek el. A kétdimenziós additív elméletek szerint ezzel szemben mind a korábbi beosztotti, mind az új vezetői identitás külön kontinuum, amelyeken egymástól függetlenül alakulhat az egyén pozíciója. Ezekon túl a transzformatív elméletekhez kapcsolódó keretek között váltó modell (West és mtsai, 2017, p. 10.) olyan módon alkalmazható a vezetővé válásra, hogy azt feltételezi, az egyén helyzettől függően fér hozzá és alkalmazza beosztotti vagy vezetői identitását. Ramarajan és Reid (2013) tanulmánya szerint szervezeti kontextusban az identitásmenedzsment stratégiákat két tényező, az egyéni preferenciák és a szervezet nyomása befolyásolják.

Egy harmadik releváns értelmezési keret lehet az identitás munka (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). Ezt az értelmezési keretet alkalmazza DeRue és Ashford (2010) vezetői identitás

konstrukció elmélete, amely szerint a vezetői identitás kölcsönhatásban alakul a követői identitással azáltal, hogy vezetők és követők interakcióiban egymással szemben identitás igényeket támasztanak és identitás elismeréseket nyújtanak. Lanka és munkatársai (2020) kutatásukban ezt az elméleti keretet alkalmazva azonosították a vezetői identitásfejlődés legfontosabb katalizátorait és akadályait. Katalizátorokként a pozitív és negatív példaképek, a mentorok, a visszajelzések és kritikus események meghatározó szerepét azonosították. Legjelentősebb akadályokként bizonyos szervezeti struktúrákat, a vezetői identitás elutasítását (pl. elutasított előléptetés) és a vezetői identitás bizonytalanságát azonosították.

Az identitás munka elmélethez kapcsolódik az identitásfejlődés vizsgálatának narratív megközelítése, amit hivatásszerepekkel kapcsolatos kutatásokban is alkalmaznak (Henry, 2021; Rodrigues és Mogarro, 2019). A narratívumok jellemzőinek vizsgálatához átfogó értelmezési keretet nyújt Gergen és Gergen, (2001) narratívum tipológiája (Nakata és mtsai, 2021), melyek három fő típusa (1) a progresszív narratívum, amelyben az egyén kis lépésekben halad a célja (pl. az identitás kifejtése) felé, (2) a regresszív narratívum, amelyben az egyén fokozatos visszalépéseket, távolodást él meg a céljához képest, és (3) a stabil narratívumban az egyén állapota változatlan marad a céljához képest. Emellett vannak kevert narratívum típusok: (4) a komédia narratívum, amelynek összességében pozitív a kimenetele, de tartalmaz negatív vagy stagnáló szakaszokat, (5) a tragédia narratívum, amelynek összességében negatív a kimenetele, de tartalmaz pozitív vagy stagnáló szakaszokat, és (6) a romantikus legenda, amely összességében stabil trendet mutat, de felfelé és lefelé ívelő szakaszok tarkítják.

A vezetői identitásfejlődés további megértését célzó vizsgálatokhoz szükséges annak feltérképezése, hogy mi a vezetői identitásnak a tartalma, amihez a vezetővé váló viszonyul a folyamatban. Ennek kifejtése következik az implicit vezetéselméletek keretében.

2.3. Az implicit vezetéselméletek

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. Ezek tekinthetők a vezető mentális reprezentációinak, prototípusainak (Lord és mtsai, 1984), amelyek befolyásolják, hogy az egyén hogyan viszonyul a vezetőkhöz vagy vezetőként saját magához. Az egyén implicit vezetéselméletei feltárhatóak – megközelítéstől függően – a tipikus, ideális vagy sikeres vezetőre vonatkozó elképzelései megismerésével (Ayman és mtsai, 2012).

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. Chrobot-Mason és munkatársai (2014) eredményei szerint a csoportok könnyebben fogadják el vezetőként nemcsak azt, aki a csoport prototipikusabb tagja, hanem azt is, aki vezetőként prototipikusabb a csoporttagok implicit vezetési elméletei szerint.

Az implicit vezetéselméletek meglétének már kisgyermekkorban vannak jelei (Ayman-Nolley és Ayman, 2005), tartalmukat több személyes és kontextuális tényező befolyásolja (Ayman és Korabik, 2010). Az implicit vezetőkép struktúrájának feltárására irányuló vizsgálatok elsőként a következő faktorokat tárták fel: érzékenység, odaadás-lelkesség, uralkodás mások felett, karizma, megnyerő fellépés, férfiasság, intelligencia, erő (Offermann és mtsai, 1994). A faktorstruktúra további vizsgálatára irányuló kutatások (Epitropaki és Martin, 2004; Keller, 1999) bizonyos faktorok összevonásával és tovább alakításával egy olyan strukturális megközelítést javasolnak, amelyben a prototipikus vezetői tulajdonságok négy faktor mentén írhatóak le: érzékenység, intelligencia, odaadás és dinamizmus. Emellett az antiprototipikus vezetői jellemzők két faktora a férfiasság és az uralkodás mások felett. Epitropaki és Martin (2004) emellett vizsgálta az implicit vezetőképet meghatározó tényezőket, és a Big Five személyiségvonások, a szülők mint első vezetőképek és a társadalmi nem befolyásoló szerepét azonosította az egyes faktorokon. A szervezeti kontextuális tényezők szerepével kapcsolatban azt találták, hogy az implicit vezetőkép stabilitást mutat a szervezeti pozíció és a munkatapasztalat változásával is, viszont a vezetői tapasztalat hatással van a dinamizmus faktorra, és különbséget találtak az antiprototipikus faktorok mentén attól függően, hogy termelő vagy szolgáltató szektorban dolgozik-e az egyén.

Az implicit vezetőkép kulturális meghatározóit a GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) projekt keretében vizsgálták 62 különböző

kultúrában. Den Hartog és munkatársai (1999) eredményei szerint kultúrákon átívelően a legmagasabbra értékelt vezetői jellemzők a *hitelesség* (megbízhatóság, igazságosság, őszinteség tartalommal), a *karizma* (inspiráció, vízióalkotás), a *csapatorientáció* (képesség a csapatépítésre, kommunikációra, koordinációra), amelyek kapcsolatba hozhatóak a transzformációs vezetési stílussal. Az univerzálisan leginkább negatívan értékelt vezetői jellemzők a társas kapcsolatok és együttműködés kerülése, a kegyetlenség, a nem világos kommunikáció, az ingerlékenység és a diktatórikus jellemzők. Szintén a GLOBE adatok alapján a nyugat-és kelet-európai különbségek vizsgálatában Konrad (2000) azt találta, hogy Kelet-Európában kevésbé értéklik fontosnak az inspiráló vezetést, ezzel szemben magasabbra értéklik az adminisztratív vezetői kompetenciát, mint Nyugat-Európában. A magyar mintán felvett GLOBE adatok újraelemzése alapján Bauer (2015) azt találta, hogy a karizmatikus, csapatorientált, részvételi és emberközpontú egyértelműen pozitív jellemzők mellett az autonóm és az egyértelműen negatív énközpontú (nárcisztikus) tulajdonságok határozzák meg a magyarországi implicit vezetőképet.

Az implicit vezetéselméleteket mérésére a fent bemutatott kutatások kérdőíves tulajdonságskálákat alkalmaztak, emellett Lord és munkatársai áttekintő tanulmányukban (2020) az implicit asszociációs tesztek alkalmazását említik, és felvetik a szervezeti terepen folytatott vizsgálatok hiányát, amelyek közelebb vihetnének annak megértéséhez, hogyan észlelik és értéklik vezetőiket a beosztottaik. Emellett jövőbeli kutatások céljaként javasolják az implicit vezetőképek az aktuális vezetővel és az énképpel kapcsolatos összevetését, ami a vezetői identitás és az implicit vezetőkép kapcsolatának jelenleg még szűk kutatási eredményeihez járulhatna hozzá.

Nem találkoztunk feltáró vizsgálattal a magyarországi implicit vezetőképpel kapcsolatban. Egy ilyen vizsgálat előkészítéséhez értékes megfontolást jelenthetnek a vezetővel, vezetéssel kapcsolatos attitűdvizsgálatok eredményei. Lee és munkatársai (2015) áttekintésükben az attitűdelmélet alkalmazását vizsgálták azon kutatásokra, amelyeknek fókuszában az a kérdés állt, hogyan észleljük a vezetőket. Eredményeik alapján az attitűd kognitív, affektív és viselkedési komponensei megfelelő keretet jelentenek a vezetőkkel kapcsolatos észlelések vizsgálatára, ez alapján releváns megközelítést jelenthetnek az implicit vezetőkép vizsgálatára, illetve annak összevetésére a valós, aktuális vezetőre, illetve az egyén saját magára mint vezetőre vonatkozó észleléseivel. Ugyanakkor az implicit elmélet alapját jelentő kognitív vezető-nem vezető

kategóriák felvetik azt a kérdést, hogy mik az emberek implicit vélekedései ezen kategóriák közötti váltásról, azaz a vezetővé válásról. Nem talákoztunk erre a kérdésre irányuló vizsgálattal, pedig a fentiek alapján értékes szempontokat adhatna az implicit vezetőkép megértéséhez.

A vezetői identitásfejlődés, a szerepfelvétel és szerepfejlődés tanulmányozásához más oldalról a kríziselméletek nyújtanak értékes szempontokat, így ezek áttekintése következik.

2.4. A krízishelyzetek szerepe a vezetői identitásfejlődésben

Az identitásfejlődés szerteágazó irodalma különböző, gyakran töredezett értelmezési kereteket kínál: az életesemények szerepéről lásd például Branje és munkatársai áttekintését, (2021), a felnőttkori identitásfejlődés folyamatáról például Eriksson és munkatársai (2020) eredményeit, a kontextus és kultúra szerepéről pedig Miller és Collette (2019) munkáját. 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) korábban bemutatott eredményeivel is, miszerint a vezetővé válás fontos katalizátorai a kritikus események. Liu és munkatársai (2021) a vezetői pozíción kívül felmerülő kritikus életesemények hatását vizsgálták a vezetői identitásra. Megközelítésükben a vezető élményfeldolgozásának és énképének közvetítő szerepét hangsúlyozzák ebben az identitásfejlődési folyamatban.

A fenti megközelítéseknek az elméleti gyökerei Erikson (1968) pszichoszociális fejlődéselméletéig nyúlnak vissza, amely az életem átívelő identitásfejlődést mint normatív krízisek sorozatának megoldásait fogja fel. Elmélete szerint az életszakaszok váltásához kapcsolódó normatív krízisek mellett akcidentális, azaz váratlanul bekövetkező krízisek megoldásával is meg kell küzdenie az egyénnek, és mindkettő alakítja az identitást. Erikson elméletét azóta számos kritika érte, főként amiatt, mert nem empirikus alapokon dolgozta ki modelljét, ami emiatt leginkább saját történelmi korára, kultúrájára és főleg férfiak esetében alkalmazható (Smith-Osborne, 2007; Sorell és Montgomery, 2001). Ugyanakkor más kutatók amellet érvelnek, hogy az eriksoni megközelítésen nyugvó identitásfejlődés elmélet megközelítése, amely az egyén és a környezet interakcióira fókuszál, alkalmazható a 21. századi kontextusban is (Kuther és

Burnell, 2019; Schachter, 2005), emellett felvetik, hogy az identitásfejlődés tanulmányozásában a narratív megközelítések jelentenek a jövőre vonatkozóan ígéretes irányt (Arnett, 2015; Savickas, 2012).

Az életen át tartó identitásfejlődésen belül a karrier és a karrierfejlődés is felfogható identitásfejlődési folyamatként (Batoool és Ghayas, 2020; Heinz, 2002). A karrierrel kapcsolatos identitásfejlődés tanulmányozásával kapcsolatban Jarvis-Selinger és munkatársai (2012) kiemelik, hogy pozícióváltáshoz kapcsolódó normatív krízist az okoz, amikor az énkép és elvárások különböznek az egyik, illetve a másik pozícióhoz kapcsolódóan.

A vezetői identitásfejlődés kutatása viszonylag friss terület. 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, és ezen szakaszok közötti átmenet illetve a kialakított elmélet kapcsolódik a fent bemutatott identitásfejlődési elmülethez. Gyakorlati szempontból Yip és munkatársai (2020) olyan coaching megközelítésre tettek javaslatot, amely a vezetői identitás fejlődését és más identitástartalmakkal történő integrálását támogatja. Szintén a coachingban történő alkalmazás szempontjából vizsgálja a vezetői identitásfejlődést Skinner több munkájában (2014, 2020a, 2020b). Az általa megfogalmazott vezetői identitás fejlődés elmélet (Leader Identity Formation Theory, LIFT, Skinner, 2020a) a vezetői identitás fejlődését támogató és akadályozó tényezők azonosítását helyezi a középpontba az egyén, a kapcsolatok és a közösség szintjén a környezettel történő interakcióban.

A normatív krízisek folyamatát Erikson (1968) két lehetséges kimenettel, a sikeres vagy sikertelen megoldás folyamatával és következményeivel jellemzi. Az akcidentális krízisek folyamatának leírása és tanulmányozása Kübler-Ross (1969) veszteségfeldolgozáshoz kapcsolódó ötszakaszos modelljéig nyúlik vissza (tagadás, harag, depresszió, alkudozás, elfogadás), amelyet amellet, hogy széles körben és változatos kontextusokban alkalmaznak napjainkig (pl. Smaldone és Uzzo 2013; Van der poel és Nel, 2011), kritikák is értek (pl. Corr, 2021). Ugyanakkor egy akcidentális krízissel való megküzdés szakaszait interpretatív fenomenológiai módszerrel vizsgáló tanulmány (Robinson és Smith, 2010) által azonosított négy szakasz, a bennragadás, izoláció, exploráció és megoldás, kapcsolatba hozhatóak Kübler-Ross modelljével.

Szervezetpszichológiai kontextusban is egyre nagyobb figyelmet kap a pozitív pszichológia nézőpontja (áttekintést lásd Donaldson és Donaldson, 2019), amely a normatív és akcidentális krízisek megoldásából való növekedés jelenségeit vizsgálja szervezeti és vezetői kontextusban. Például a Covid-19 járványhelyzethez kapcsolódó szervezeti reziliencia jelenségét vizsgálják tanulmányukban Shepherd és Williams (2023), a szervezeten belüli okra visszavezethető traumából történő növekedést Alexander és munkatársai (2020), és a magas kockázatú munkahelyeken a poszttraumás növekedést támogató vezetői működést Wood és munkatársai (2020). A poszttraumás növekedés hatását a vezetői identitásra az autentikus vezetés szemléleti kerete vizsgálja, azonban jellemzően a vezetői szerep előtti, és nem munkahelyi krízis és trauma helyzeteket vizsgálva (Pauls, 2017; Uy & Okubo, 2018).

A fentiek alapján a környezettel való interakció során fellépő krízisek vizsgálata releváns és újszerű keretet nyújthat a vezetői identitásfejlődés tanulmányozására. Mind a normatív, mind az akcidentális vezetővé váláshoz kapcsolódó krízisek vizsgálata értékes lehet. A krízisek sikeres megoldásának a vezetői szerepben való eredményes működés tekinthető, így a következőkben a vezetői eredményesség mérésének kérdését járjuk körül.

2.5. A vezetői eredményesség

A vezetői eredményesség mérésének kérdése Fiedler (1964) kontingencia-modelljéig vezethető vissza (áttekintést lásd Strube és Garcia, 1981). Az azóta kialakított és alkalmazott mérési módszertanokat áttekintő tanulmány szerint (Madanchian és mtsai, 2017) a mérés problémája, hogy a legtöbb esetben objektív mérőszámok hiányában nehéz egyértelműen megragadni a vezető eredményességét, ezért a legtöbb módszer a követők / beosztottak megítélését vagy viselkedésének vizsgálatát veszi alapul: akár közvetlenül a vezető eredményességére rákérdezve, akár a követők egyes munkával kapcsolatos jellemzőit (pl. teljesítmény, elégedettség, elkötelezettség) vizsgálva.

Ezen közvetlen mérési lehetőségeken túl számos, vezetéssel kapcsolatos koncepció kapcsolódik a vezetői eredményességhez, a következőkben ezeket vesszük sorra.

2.5.1. Vezetési stílusok

A vezetési stílusok definiálása és vizsgálata a vezető viselkedéses jellemzőit középpontba állító elméletek megjelenésével kezdődött, a korábbi vonás és tulajdonság

megközelítések után (Northouse, 2021). Ezen megközelítések közül az egyik legjelentősebb Lewin és munkatársainak a modellje (1939), amelyben három vezetési stílust különböztettek meg: az autokratikus vezető határozott, szabályozó módon, egyirányú kommunikációval, a követőkkel való konzultáció nélkül irányít, a demokratikus vezető bevonja a követőket a döntéshozatalba, egyeztet, és bár világosan, de nem kizárólagos véleményt kommunikál, valamint a laissez-faire (szabadjára engedő) stílusú vezető egyáltalán nem gyakorolt kontrollt a döntések felett, nem érzékelhető a jelenléte. Mind Lewin és munkatársai eredeti vizsgálata, mind későbbi tanulmányok (pl. Crosby, 2021) a demokratikus stílus és a vezetői eredményesség között találtak pozitív kapcsolatot, ugyanakkor vannak kevésbé egyértelmű eredmények, amelyek a szituáció szerepét hangsúlyozzák az adott stílus eredményességében (pl. Gastil, 1994).

Napjaink legmeghatározóbb és az eredményességgel összefüggésben leginkább kutatott vezetési stíluselmélete a transzformációs vezetési stílust (Bass, 1985), a tranzakcionális stílust és a laissez-faire stílust is magában foglaló teljeskörű vezetési modell (Full Range Leadership Model) (Bass és Avolio, 1994). A *tranzakcionális stílus* olyan vezető-követő kapcsolatot jelent, amelyben a fő szempont az erőfeszítések és a jutalmak fair cseréje, amelyre a stílus helyzetfüggő jutalmazás és kivételek alapján történő vezetés (csak akkor avatkozik be a vezető, ha a céltól eltérést tapasztal) skálái is utalnak. A *transzformációs stílus* ezzel szemben a vezető-követő kapcsolatot úgy alakítja át, hogy a tranzakció összegét növeli, azaz olyan célok elérését teszi lehetővé, amire a tranzakcionális keretben a követő nem gondolt. A stílust leíró skálák a karizmatikus hatás, a követők inspirálása és motiválása, az intellektuálisan serkentő környezet teremtése, és az egyedi igényekhez alkalmazkodó vezetői figyelem. Bár a két stílust nem egymás ellentétéként, hanem egymás kiegészítőjeként definiálják a szerzők, számos kutatás a vezetői eredményesség és a transzformációs stílus között talált kapcsolatot, aminek eredményeképpen napjainkra ez az a vezetési stílus, aminek eredményességével kapcsolatban a legtöbb bizonyíték áll rendelkezésre (áttekintéseket lásd Dum Dum és mtsai, 2013; Lowe és mtsai, 1996; Siangchokyoo és mtsai, 2020).

A fentiekén túl napjainkban bontakozóban van több olyan vezetési stílus modell, amelyek szintén figyelmet érdemelnek az eredményesség szempontjából. Az *autentikus vezetési stílus* középpontjában a vezető hitelességének kérdése áll (Gardner és mtsai, 2005, 2011; Walumbwa és mtsai, 2008), amelyet intra- és interperszonális szinten, valamint a vezető élettörténetének tükrében is vizsgál. Ezen stílus és a vezetői

eredményesség kapcsolatára szintén utalnak empirikus bizonyítékok (Datta, 2015). A *szolgáló vezetési stílus* (Greenleaf, 1977; Parris és Peachey, 2013) alapja az a paradoxonnak tűnő megközelítés, hogy a vezetés szolgálat, amelynek középpontjában a követők állnak, az ő felhatalmazásuk, támogatásuk és fejlesztésük. Egy közelmúltban készült metaanalízis szerint (Zhang és mtsai, 2021) a szolgáló stílus és a vezetői eredményesség között is pozitív kapcsolat mutatható ki, ezt a kapcsolatot azonban kulturális tényezők moderálják. Végül, az *alázatos vezetési stílus* (Kelemen és mtsai, 2023; Owens és mtsai, 2013) jellemzői a reális önismeret, mások közreműködésének elismerése és a hajlandóság a tanulásra, amely Kelemen és munkatársai (2023) áttekintése szerint számos vezetői eredményességmérővel együttjárást mutat.

2.5.2. Vezetői kompetenciák

A kompetenciák „*motivumok, jellemvonások, énképek, attitűdök, értékek, ismeretanyag vagy viselkedési készségek kombinációjaként határozhatók meg*” (Spencer és Spencer, 1993, p. 4.), azaz többféle pszichológiai konstruktumot (pl. személyiségjellemző, képesség, tudás, motiváció) magukban foglalhatnak, amelyek viselkedésekben nyilvánulnak meg. A kompetenciamodellek kialakításának célja, hogy megkülönböztessék az adott munkakört sikeresen betöltőt a nem sikeresektől (Megahed, 2018, Sanghi, 2007), így vezetők esetében is közvetlenül kapcsolhatók az eredményességhez.

Léteznek speciálisan vezetői kompetenciamodellek (Hollenbeck és mtsai, 2006), emellett általános, a legtöbb munkakörre és szervezeti kontextusra alkalmazható kompetenciamodellek. Ez utóbbiak közül a Spencer-féle kompetenciamodell (Spencer és Spencer, 1993) az egyik széles körben alkalmazott, amely összesen húsz kompetenciát tartalmaz, a következő hat csoporton belül: (1) A teljesítmény és cselekvés kompetenciái (teljesítményorientáció, rendre, minőségre és pontosságra törekvés, kezdeményezőkézség, információkeresés), (2) A támogatás és mások segítése kompetenciái (mások megértése, ügyfélorientáció), (3) A befolyás kompetenciái (befolyásolás, szervezeti tudatosság, kapcsolatépítés), (4) Vezetői kompetenciák (mások fejlesztése, irányítás, csapatmunka és együttműködés, csapatvezetés), (5) Kognitív kompetenciák (analitikus gondolkodás, fogalmi gondolkodás, szaktudás) és (6) A személyes hatékonyság kompetenciái: önkontroll, önbizalom, rugalmasság, szervezeti elköteleződés).

Egy áttekintő tanulmány a vezetői eredményesség és leginkább a feladatspecifikus (pl. célkijelölés, előrejelzés, tervezés, szervezés) kompetenciák között talált kapcsolatot, összehasonlítva az emberekkel kapcsolatos (pl. kapcsolatépítés, konfliktuskezelés, mások fejlesztése) és a vezető saját magára irányuló (pl. önismeret, nyitottság) kompetenciáival (Vaculik és mtsai, 2014).

2.5.3. Vezetői szerepek

A vezetési szakirodalom vezetői szerep-meghatározása nem az identitás, hanem a feladatok szempontjából tekintenek a szerepekre: ezek a vezetői működés funkcióit, ilyen értelemben vett szerepeit tartalmazzák. A fogalomalkotó Mintzberg szemlélete szerint a vezetés az emberi készségek alkalmazását jelenti a rendszerben, ebből az átfogó megközelítésből alkotta meg első modelljét a vezetői szerepekről (Mintzberg, 1975), amely tíz szerepet tartalmaz három szerepcsoportban: az Információs szerepcsoportban az Információgyűjtő, Információterjesztő és Szóvivő szerepek, az Interperszonális szerepcsoportban a Protokolláris, Vezetői (beosztottak irányításával kapcsolatos) és Kapcsolatteremtő és -ápoló szerepek, a Döntési szerepcsoportban pedig a Vállalkozói, Zavarelhárító, Erőforrás-elosztó és Tárgyaló-megegyező szerepek találhatóak. Ezt a modellt Mintzberg (2013) továbbfejlesztette, és összesen 22 szerepre bővítette, valamint a szerepcsoportokon is módosított: megmaradt az Információs szerepcsoport (Monitorozás, Információgyűjtés, Információterjesztés, Szóvivő, Tervezés, Delegálás, Képviselés, Erőforrás-elosztás, Célkijelölés) és az Interperszonális szerepek (Motiválás, Fejlesztés, Csapatépítés, Szervezeti kultúra erősítés, Kapcsolatteremtés és -ápolás, Protokoll, Tárgyalás-megegyezés, Közvetítés, Ütközőzóna), a Döntési szerepcsoport helyett viszont Cselekvő szerepcsoport került a modellbe (Projektmenedzsment, Zavar-elhárítás, Koalíció építés, Szövetségesek mozgósítása). A modellt széles körben alkalmazzák a vezetői szerepekről való gondolkodásban (Kumar, 2015), azonban gyakorlati felhasználásának gátja, hogy nincs általánosan alkalmazott mérőeszköz a szerepek vizsgálatára (Mount és Bartlett, 1999).

A fentiek alapján mind a vezetési stílusok, mind a vezetői kompetenciák és vezetői szerepek alkalmazhatóak a vezetői eredményesség, mint az identitás kontextusban értelmezett vezetői szerepfejlődéshez kötődő krízis megoldásának vizsgálatára.

A fenti eredményességgel kapcsolatos konstruktumok szempontjából is felmerült a kontextus szerepe, ami emellett az identitásfejlődés mint a környezettel történő

interakciók során megvalósuló folyamat szempontjából is meghatározó. Ezért a következőkben a vezetői identitásfejlődés szempontjából releváns kontextuális tényezők bemutatása következik.

2.6. A személyi tényezők szerepe a vezetés kríziseinek vizsgálatában

2.6.1. A vezető neme

A vezetés szempontjából a nem legmeghatározóbb szerepe a vezetői pozícióba kerüléssel és a vezetői hierarchián való előrehaladással kapcsolatos. Bár a helyzet pozitív irányban változik világszerte, a vezetői pozíciók, különösen a felsővezetői pozíciók többségét férfiak töltik be, például az Európai Unióban a felsővezetők átlagosan 31,6%-a volt nő 2022-ben (EIGE, 2022). A nőket érő vezetői karrierhátrányoknak széleskörű irodalma van (áttekintést lásd Hoyt, 2010), a láthatatlan korlátozó tényezők jelenségét eredetileg üvegplafonként nevezték meg (Hymowitz és Schellhardt, 1986), amit ma már sokkal inkább a nők előtt álló vezetői labirintusként definiálnak (Eagly és Carli, 2007).

A nemnek a vezetés módjára és eredményességére gyakorolt hatása is egyre növekvő kutatási terület (Badura és mtsai, 2018; Eagly és Karau, 1991; Paustian-Underdahl és mtsai, 2014). Számos kutatás foglalkozik a női vezetők továbbra is alacsony aránya és a hatékonyak vélt vezetői viselkedésük közötti ellentmondás vizsgálatával, különböző vezetési stíluselméletek tükrében (Samuelson és mtsai, 2019; Shen és Joseph, 2021). Cheung és Halpern (2010) szerint bár a vezetői szerepek elősegítik a hasonlóságot a férfi és női vezetők viselkedése között, a nők általában demokratikusabb, részvételi és együttműködésen alapuló vezetési stílussal rendelkeznek. Az általuk áttekintett vizsgálatok alapján a nőkre jellemzőbb a kapcsolatorientált vezetési stílus. Mindeközben a kölcsönösséggel és egyenlőséggel jellemezhető kapcsolatok és interakciók egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a vezetésben (Chrobot-Mason és mtsai, 2014).

Eagly és munkatársai (2003) áttekintésükben azt találták, hogy a transzformációs vezetési stílus minden faktora kis mértékben, de szignifikánsan jellemzőbb a női vezetőkre, mint a férfiakra, míg a férfiakra inkább a laissez-faire és a tranzakcionális stílus kivételek alapján történő vezetés skálája volt jellemzőbb. Későbbi áttekintések is megerősítették ezt az eredményt, kiegészítve azzal, hogy a női vezetőkre ja demokratikus vezetési stílus is jellemzőbb a férfiakkal összehasonlítva (van Engen és Willemsen, 2004; Shen és Joseph, 2021).

2.6.2. A vezető személyisége⁷

A vezetés szakirodalmában régóta jelen lévő kérdés, hogy a személyiségjellemzők hogyan függenek össze a vezetővé válással és a vezetés hatékonyságával. Ezen kutatások többsége a Big Five személyiségvonásokat vizsgálja a vezetők körében (áttekintéseket lásd Ensari és mtsai, 2011, Iliés és Gerhardst, 2004, Judge és mtsai, 2002). Ensari és munkatársai áttekintése szerint (2011) a vezetővé válást legnagyobb mértékben az extraverzió, emellett az érzelmi stabilitás, a nyitottság és a lelkiismeretesség magasabb értékei jelzik előre, míg a barátságossággal és a neuroticizmussal nem találtak kapcsolatot. A vezetés hatékonyságával kapcsolatban egy szintén újabb áttekintő tanulmány (DeRue és mtsai, 2011) a legerősebb magyarázó tényezőkként az extraverziót és a lelkiismeretességet találta, hozzátevé, hogy a vezető viselkedése nagyobb mértékben magyarázta a vezetés hatékonyságát, mint a személyiségvonásai. Egy frissebb áttekintés az extraverzió, a lelkiismeretesség és a barátságosság pozitív összefüggését találta a vezetői működéssel, ugyanakkor ezen vonások lehetséges negatív befolyására is felhívja a figyelmet a vezetéssel kapcsolatos motiváció szempontjából (Badura és mtsai, 2020).

Hosszabb múltra tekint vissza a személyiségpreferenciák és a vezetés kapcsolatának vizsgálata is (Furnham és Crump, 2015). A személyiségpreferenciák arra a kérdésre adnak választ, hogy az egyén saját észleléseit és megítéléseit hogyan alkalmazza mindennapi tevékenységei során (Gentry és mtsai, 2007). A fogalom Jung személyiségelméletéből származik. Jung (1921/1971) négy pszichológiai funkciót határozott meg: a gondolkodást, az érzést, az érzékelést és az intuíciót, és két alapvető típust írt le e funkciók alapján, az extravertáltat és az introvertáltat. Míg Jung típusként írta le a preferenciák különbségeit, addig napjaink eszközei, mint például a Myers-Briggs Type Indicator (MBTI; Briggs és Myers, 1976) és a Golden Profiler of Personality (GPOP; Golden, 2010) kontinuumokként, skálákként tekintenek a preferenciákra.

Jung koncepciója (amelyet Briggs és Myers, 1976; később Golden, 2010 fejlesztettek tovább) négy preferenciapárt tartalmaz. (1) Energiaforrás: arra a kérdésre ad választ, hogy honnan merít energiát az egyén. Az Extraverzió (Extraverison, E) azt jelenti, hogy a személy a külvilágból, a kapcsolatokból és az eseményekből nyer energiát,

⁷ A fejezetnél felhasznált tanulmány: Szathmári, E., Czibor, A., Bents, R., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Jungian personality type preferences of female and male Hungarian leaders. Bírálólat alatt *Frontiers in Psychology* folyóiratnál

míg az Introverzió (Introversion, I) azt jelenti, hogy belső világából, gondolataiból és érzéseiből töltekezik. (2) Észlelés: az adatgyűjtés és információfeldolgozás módját írja le. Az Érzékelés (Sensing, S) a közvetlen érzékszervi adatok gyűjtésének preferenciáját jelenti, míg az Intuíció (iNtuition, N) a közvetlenül megfigyelhető tényeken túlmenően az adatok jelentéseire, összefüggéseire, mintáira összpontosít. (3) Döntéshozatal: a következtetések preferált alapjaira és a döntéshozatal módjára utal. A Gondolkodás (Thinking, T) azt jelenti, hogy az egyén objektív logika alapján, objektív folyamatot alkalmazva hozza meg döntéseit. Az Érzés (Feeling, F) azt jelenti, hogy a személy szubjektív logika, kapcsolatok és interperszonális hatások alapján hozza meg döntéseit. (4) Életstílus: választ ad arra a kérdésre, hogy az illető általában hogyan viszonyul a külvilághoz, milyen módon alakítja mindennapi életét. A Megítélést (Judgement, J) a szervezett, megtervezett életmód jellemzi, ahol a szervezés alapjai akár gondolatok, akár érzések lehetnek. Az Észlelést (Perception, P) a rugalmas, alkalmazkodó életstílus jellemzi, amely előnyben részesíti az adatok és tapasztalatok gyűjtésének folyamatát, akár az érzékelés, akár az intuíció az egyén erre vonatkozó preferenciája. Ezeket a preferenciapárokat Golden (2010) kiegészítette a (5) Stresszpreferenciával: ez arra a kérdésre ad választ, hogy a személy általában hogyan közelíti meg és hogyan reagál az élet stresszoraira. A Feszült (Tense, Te) preferencia arra utal, hogy jobban aggódik és bizonytalan a stresszorokkal kapcsolatban, míg a Nyugodt (Calm, C) preferencia optimistább és magabiztosabb stressz-megközelítést jelent.

Egyes kutatások (például Furnham és Moutafi, 2012; McCrae és Costa, 1997) a Big Five modellek és a jungi preferenciák közötti kapcsolat vizsgálata során arra a következtetésre jutottak, hogy a két elméletileg eltérő modell dimenziói között jelentős összefüggés van. A legerősebb kapcsolatokat a jungi E-I és az extraverzió (NEO-PI), az S-N és a nyitottság, a T-F és az egyetértés, valamint a J-P és a lelkiismeretesség között találták.

A jungi személyiségmodellt alkalmazó tanulmányok (Myers és McCaulley, 1985) a vezetőkkel kapcsolatban az találták, hogy bár a vezetők körében minden jungi személyiségtípus megjelenik, de a Gondolkodó és Megítélő (TJ) típusok erősen felülreprezentáltak. A TJ preferencia kombináció ezen túlsúlya beigazolódott a vezetők körében, viszont az Extraverzió-Introverzió és Érzékelés-Intuíció preferenciákban nem mutatkoztak különbségek a felső és középvezetők, illetve a vezetők – nem vezetők

összehasonlításban (pl. Brightman és Sayeed, 1990; Cabral és Joyce, 1991; Campbell és Kain, 1990; Johnson, 1992; Mosley és Pietri, 1985).

Korábbi tanulmányok arra világítottak rá, hogy míg a középvezetők körében az Extraverzió (E), Érzékelés (S), Gondolkodás (T) és Megítélés (J) preferenciák gyakoribbak, addig a felsővezetők körében az Extraverzió (E), Intuíció (N), Gondolkodás (T) és Megítélés (J) preferenciák felülreprezentáltak (Carland és Carland, 1992, Reynierse, 1993, 1997). Újabb tanulmányok azt is megerősítették, hogy a vállalati hierarchiában magasabb pozíciót betöltő vezetők magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, az Intuíció és a Gondolkodás terén, mint az alacsonyabb szintű vezetők (Moutafi és mtsai, 2007). Egy kutatás (Furnham és Crump, 2015), amely három különböző vezetői szintet (beosztottak, középvezetők és felsővezetők) magába foglaló mintát vizsgált, megállapította, hogy a középvezetők és a felsővezetők Gondolkodás pontszámai szignifikánsan magasabbak, mint a nem vezetők pontszámai, ami a legerőteljesebb különbség a vezetők és a nem vezetők között. Gardner és Martinko (1996) vizsgálatával ellentétben ez a kutatás azt találta, hogy a felsővezetők szignifikánsan magasabb Észlelés pontszámot értek el, mint a nem vezetők és a középvezetők. Az Érzékelés pontszámok a nem vezetők körében voltak a legalacsonyabbak, a középvezetők körében a legmagasabbak, míg a felsővezetők pontszámai a kettő között helyezkedtek el. Ezen változatos eredmények alapján érdemes tovább vizsgálni a vezetői szintek preferenciakülönbségeit.

2.6.3. A vezető nemének és személyiségpreferenciáinak kapcsolata⁸

A nőkre inkább jellemző kapcsolatorientált vezetési stílus (Cheung és Halpern, 2010) az attitűdök szempontjából a jungi Gondolkodás és Érzés preferenciákhoz köthető, amiben jelentős nemi különbségeket találhatunk: a férfiak több kutatás szerint szignifikánsan magasabb pontszámot értek el a Gondolkodás, míg a nők az Érzés skálán (pl. Johnson és mtsai, 2009; Vacha-Haase és Thompson, 2002).

Az Észlelés globális skálájával kapcsolatban Hayes és munkatársai (2004) azt vizsgálták, hogy milyen bizonyítékok állnak azon általános vélekedés mögött, miszerint a nők intuitívabbak, mint a férfiak. Azt találták, hogy a sztereotípiával ellentétben az

⁸ A fejezetnél felhasznált tanulmány: Szathmári, E., Czibor, A., Bents, R., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Jungian personality type preferences of female and male Hungarian leaders. Bírálólat alatt *Frontiers in Psychology* folyóiratnál

Intuícióban nem volt különbség a férfi és női vezetők között, sőt a nem vezetők között a férfiak intuitívabbak, mint a nők.

A stresszel kapcsolatban Nguyen és munkatársai (2012) azt találták, hogy a nők szignifikánsan magasabb szintű stresszt érzékelnek. Tomiak és munkatársai (1997) pedig azt találták, hogy a vezetői karrierút megterhelőbb folyamat a nők számára, mint a férfiak számára.

A vezetés kontextusában a személyiségi preferenciák és a vezető nemének kapcsolatára vonatkozóan változatos kontextusban és szórványos eredmények születtek, többségében észak-amerikai és nyugat-európai minták vizsgálatával. A tanulmányok jellemzően nem találtak nemi különbséget a férfi és női vezetők személyiségpreferenciái között (pl. Cohen és mtsai, 2013; Gilal és mtsai, 2016; Hansson és Andersen, 2007; Kummerow és Herk, 2011), míg egyes tanulmányok részeredményeiben megjelennek nemi különbségek: például Brandt és Laiho (2013) csak férfi vezetők esetében találták azt az összefüggést, hogy az Extravertált, Intuitív és Észlelő preferenciával rendelkező vezetők több kihívást támasztanak a követőkkel szemben, mint az Introvertált, Érzékelő és Megítélő preferenciával rendelkezők.

Nem találkoztunk frissebb, a jungi személyiségmodellt alkalmazó tanulmányokkal a vezető nemének és személyiségének összefüggésében, napjainkban elsősorban a vezetésnek a Big Five személyiségvonásokkal való összefüggéseit vizsgálják a vezető nemének kontextusában is (pl. Farrell és mtsai, 2022; Shen és Joseph, 2021). Ugyanakkor a jungi modellt leíró, a Big Five-val összehasonlítva nem normatív megközelítése a személyiséggel kapcsolatban, érdekessé teszi az modellen alapuló eszközök használatát napjainkban is a vezetői populáció vizsgálatára.

2.7. A kontextus szerepe a vezetés kríziseinek vizsgálatában

2.7.1. Kulturális kontextus

Az első, szervezeti kultúrákra vonatkozó kultúrközi vizsgálatot Hofstede (1984, 2005) valósította meg, ami alapján hat kultúra dimenziót azonosított: a hatalmi távolságot, individualizmus-kollektívizmust, femininitást-maszkulinitást, bizonytalanságtűrést, hosszú vagy rövid távú orientációt és a korlátozást-engedékenységet. Módszertanát és eredményeit számos kritika érte (pl. Javidan, 2006; Smith, 2006), azonban hatása ezzel együtt jelentős (Shi és Wang, 2011). A napjainkban

a legtöbb nyelven és kultúrában folytatott vizsgálat az 1990-es évek óta futó GLOBE projekt keretében zajlott és zajlik, ahonnan részben a Hofstede-moddellel kapcsolatos kritikák is érkeztek. A GLOBE kutatásai (House és mtsai, 2004) részben megerősítették, részben kiegészítették és módosították Hofstede eredményeit, aminek eredményeképpen hét kultúra dimenziót azonosítottak: a hatalmi távolságot, individualizmust-kollektívizmust, férfiasságot-nőiességet, bizonytalanságkerülést, jövőorientációt, teljesítményorientációt és humánorientációt. A 2004-es eredmények (House és mtsai, 2004) alapján a magyarországi kulturális gyakorlatra a magas hatalmi távolság, és az in-group kollektívizmus jellemzőek, míg legkevésbé a bizonytalanságkerülés és a jövőorientáció.

A vezetővé válás folyamatát vizsgáló feltáró kutatást Bokor és Radácsi (2006a, 2006b) végezte hazai kontextusban élettörténeti interjú technikával ötven, 30-36 év közötti sikeres magyar felsővezető bevonásával. Kutatásuk fókuszában a rendszerváltás időszakának társadalmi és gazdasági hatásai álltak a résztvevők vezetővé válásának és vezetői karrierjének alakulására: különösen a frissen megjelenő multinacionális vállalatok igénye a nyelveket beszélő, nem a szocialista tervgazdaságban szocializálódott szakemberekre, ami ezt a generációt éppen a pályakezdés időszakában érte. A szerzők négy csoportba sorolták a megjelenő vezetői karrier narratívumokat a vezetői önkép alapján (Bokor és Radácsi, 2006a): (1) A „*zsoldos katona*” metaforával jellemezhető önképpel rendelkezők a karrierjük kontextusát nyújtó külvilágra harcmezőként, versenypályaként tekintenek, ahol az ő szerepük a küzdelem, a profibbá válás és a győzelem. (2) A „*terebélyesedő fa*” önképpel rendelkezők lehetőségekkel és veszélyekkel teli környezetként tekintenek a külvilágra, ahol a vezetői karrierjük során a fejlődés, a kibontakozás és a harmóniateremtés a feladatuk. (3) A „*felfedező*” önképpel azonosított vezetők izgalmas kihívásokkal teli, megismerésre hívó közegként tekintenek a külvilágra, ahol az ő szerepük a tapasztalatok és élmények szerzése. Végül a (4) „*kereső*” önképpel rendelkezők a külvilágot egy titokzatos, sok szinten létező, spiritualitás felé mutató közegként élik meg, ahol karrierjükben a kiteljesedés, az értelem keresése és a mélyebb küldetés vezérlik őket. Emellett meglepő eredmény, hogy a résztvevők csak mintegy harmada választotta tudatosan a vezetői pályát, többségük a környezeti tényezők – különösen a rendszerváltás időszakában megjelenő ígéretes karrierlehetőségek – együttes hatásának tulajdonította, hogy elindult a vezetővé válás útján, és sikeres felsővezetővé vált (Bokor és Radácsi 2006b).

2.7.1.1. A vezető nemének szerepe a magyar kontextusban

Magyarországra jellemző a nemek közötti egyenlőtlenség, többek között a nők alulreprezentáltsága a vezetői, valamint politikai és gazdasági döntéshozói pozíciókban (Nagy, 2012). Ez állandósult problémának tekinthető, figyelembe véve, hogy az 1989-es rendszerváltás óta fennáll (Nagy, 2012; Nagy és mtsai, 2022). A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete szerint a magyarországi nemek közötti egyenlőségi index folyamatosan az Európai Unió átlaga alatt van, például a legnagyobb hazai vállalatok felsővezetőinek csupán 10,5%-a nő, szemben a 31,6%-os uniós átlaggal (EIGE, 2022).

A helyzet mögött jelentős történelmi és kulturális okok állnak (Deloitte Szlovénia, 2014). Hofstede és GLOBE felmérései alapján Nagy és Vicsek (2014) fogalmazták meg, hogy Magyarország maszkulin kultúrájának tekinthető, ahol a munka világában magasabbra értékelik a sztereotipikusan férfias attitűdöket és magatartásformákat a sztereotipikusan nőiesekkel szemben. A konzervatív nemi szerep-attitűdők dominálnak, például a gyermekgondozás és a karrier összeegyeztethetlenségét tapasztalják a nők (Scharle, 2015). Ezek magyarázzák a női vezetőkkel szembeni erős előítéleteket: kevésbé tartják őket kompetensnek férfi társaikhoz képest (Nagy és Vicsek, 2008). A női vezetők felülreprezentáltak azokban a szegmensekben, ahol a szervezetek elnőiesedtek (pl. szociális szféra, egészségügy és oktatás egyes szegmensei). Ez azt jelenti, hogy a női vezetők többnyire nők felett rendelkeznek szervezeti hatalommal, így a status quo a női vezetők minimális befolyása miatt fennmarad (Nagy, 2012).

2.7.2. Szervezeti kontextus

2.7.2.1. A szervezeti szegmens szerepe

A vezetői szerep tartalma és a vezetés eredményességének meghatározói szempontjából is befolyásoló tényező, hogy a szervezet mely szegmensben működik. A közszféra (állami tulajdonban lévő), a versenyszféra (magántulajdonban lévő és verseny piacon működő) és a nonprofit szféra (társadalmi célokat szolgáló és nem a szolgáltatásai ellenértékéből jövedelmet szerző) a leggyakoribb megkülönböztetések és a legtöbbet vizsgált szegmensek (Moore, 2000). Számos kutatás vizsgálta a vezetési stílusok különbségeit ezen szektorokban (pl. Katou és mtsai, 2022; Khaola és Rambe, 2021; Thach és Thompson, 2007). A transzformációs, tranzakcionális és laissez-faire

stílusok mentén megjelenő különbségek kapcsán több tanulmány a szervezeti szegmens moderáló hatását mutatta ki (Lowe és mtsai, 1996; Shoker és Tziner, 2020).

2.7.2.2. A szervezeti kultúra szerepe

A szervezeti kultúra vizsgálatához a korábban bemutatott kultúrközi megközelítésén túl, adott kultúrán belül ad új szempontokat a versengő értékek modellje (Cameron és Quinn, 1988, 1999, 2011; Cameron és mtsai, 2022), ami minden szervezeti szegmensre alkalmazható szempontokat ad a kultúra vizsgálatához a követett értékek mentén. A modell két dimenzió, a rugalmasság-szabályozottság és a szervezeten belülről vagy kívülről irányuló figyelem mentén különböztet meg négy alapvető kultúrátípust: a *hierarchiát*, amit a kontroll, következetesség és a vezető szabály-betartó szerepe jellemez, a *piac* kultúrát, amelyre a versengés, teljesítmény-szemlélet és a vezető teljesítmény-követelő szerepe, a *klán* kultúrát, amelyre a személyközpontúság, a csapatmunka és a vezető kapcsolatépítő szerepe, valamint az *adhokrácia* kultúrát, amelyre a kockázatvállalás, kreativitás és a vezető innovátor szerepe jellemző. Bár a modell belső struktúrájának vizsgálatával kapcsolatban vegyes eredmények születtek (Hartnell és mtsai, 2011), számos kutatás vizsgálja a vezetés jellemzőit ezen kultúramodell mentén.

Seloane (2010) eredményei alapján a transzformációs vezetési stílusban mutatkoztak különbségek a kultúrátípusok között, míg egy másik tanulmány (Golden és Shriner, 2019) a kultúrátípusok moderáló szerepét azonosította a transzformációs vezetés és a munkatársak kreatív teljesítménye között. Egy vietnámi mintán folytatott vizsgálat (Tran, 2021) az adhokrácia kultúra előnyét mutatta ki a munkahelyi elégedettségben, és negatív kapcsolatot talált a hierarchia kultúrátípus és a kapcsolatorientált vezetési stílus között, ugyanakkor egy kínai mintán folytatott vizsgálat a klán kultúra előnyét találta a munkavállalói teljesítményt meghatározó mutatókkal (Xie és mtsai, 2020). A magyarországi mintán végzett vizsgálatok szerint hazánkban a legjellemzőbb kultúrátípus a hierarchia (a minta 31%-a), a klán (28%) és piac (25%) kultúrák hasonló mértékben fordulnak elő, a legritkább pedig az adhokrácia kultúra 16%-os előfordulási aránnyal (Costa és Bogdány, 2013; Gaál és mtsai, 2010).

2.7.2.3. A szervezeti bizalom szerepe

Az utóbbi időben került előtérbe a szervezeti kontextus vizsgálata szempontjából a szervezeti bizalom, ami az emberek és szervezetek közötti kapcsolat egyik jellemzője,

„szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül a közös normák alapján, a közösség más tagjai részéről”. (Fukuyama, 1997, p. 45.). A szervezetben megjelenő bizalom vizsgálható több szinten: a szervezet általános működésének szintjén, csoportszinten és munkatársi vagy vezető-beosztott kapcsolatok szintjén, jelentősége, hogy magasabb bizalmi szinttel magasabb hatékonyság jár együtt (Sass, 2005, 2018), amire vonatkozóan magyar szervezeti kontextusban folytatott vizsgálati eredmények is rendelkezésre állnak (Bencsik és Juhász, 2018; Sass, 2005, 2018). A vezetői identitásfejlődés szempontjából a relevanciáját az adja, hogy vizsgálatok szerint (Nienaber és mtsai, 2015) a vezető-beosztott közötti bizalmat meghatározó tényezők között szerepelnek a vezetői jellemzők és a személyközi kapcsolatok (a beosztott jellemzői és egyéb szervezeti jellemzők mellett), a következményei között pedig a beosztott munkával kapcsolatos viselkedése, vezetővel kapcsolatos attitűdje és a szervezeti szintű hatások. A bizalomnak a vezető-beosztott kapcsolatbeli jelentőségét további kutatások is bizonyították (Dietz és Den Hartog, 2006; Shockley-Zalabak és mtsai, 2000). Emellett, a szervezeti bizalom Podsakoff és munkatársai (1990) eredményei szerint együttjárást mutat a transzformációs vezetéssel, más kutatások (Katou, 2015) pedig a bizalomnak a transzformációs vezetés és a szervezeti teljesítmény közötti közvetítő szerepét mutatták ki.

2.7.3. A startup mint speciális szervezeti szegmens és kultúra⁹

2.7.3.1. A startupok relevanciája a vezetői nehéz helyzetek vizsgálatában

Bár nincs teljes konszenzus arról, hogy mit tekinthetünk startupnak, a definíciók általában magukban foglalják a szervezet tagjainak tulajdonosi szerepét, az önállóságot a stratégiai döntéshozatalban és a csoporthoz tartozás érzését (áttekintést lásd Knight és mtsai, 2020). Más szóval, a startup egy olyan csapat, amelyben a csapat tagjainak anyagi érdekeltségei vannak, a csapat döntési jogkörrel és cselekvési lehetőségekkel rendelkezik, a csapat maga pedig egy társas entitás, világos határokkal.

Az induló vállalkozásokkal kapcsolatos tudományos kutatások többsége a siker előrejelzőinek azonosítására összpontosított, nem pedig a kudarc előrejelzőire, holott a startupok sorsával kapcsolatos különböző statisztikák 90% körüli bukásarányt mutatnak

⁹ A fejezetnél felhasznált tanulmány: Szathmári, E., Varga, Z., Molnár, A., Németh, G., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Why do startups fail? A core competency deficit model. Bírálattal az *Administrative Sciences* folyóiratnál.

(Giardino és mtsai, 2014; Marmer és mtsai, 2012a; Startup Genome LLC, 2018, 2022). Más megfogalmazásban, a legtöbb induló startup a vállalkozás nagyon korai szakaszában megbukik (Griffin, 2017). Ez a szembetűnő kudarc-arány elengedhetetlenné teszi a bukások mögötti okok jobb megértését, egyben lehetőséget nyújt a szervezeti kudarc mint nehéz helyzet vezetői nézőpontból történő vizsgálatára, a bukás okainak vezetői értelmezésére. Először röviden áttekintjük a startup bukásokkal kapcsolatos meglévő kutatásokat.

2.7.3.2. A startup bukások okai

A szakirodalomban általános az egyetértés abban, hogy egy startup kudarca ritkán vezethető vissza egyetlen tényezőre (Cantamessa és mtsai, 2018). Az okok két nagy kategóriába sorolhatók: lehetnek belső és külső tényezők (CB Insights, 2021; Öndas és Akpınar, 2021), azonban a határvonal e két kategória között nem egyértelmű. Öndas és Akpınar (2021) például külső tényezőként említi, ha nincs elég ügyfél a visszatérő kiadások megtérüléséhez, de ez összefügghet olyan belső tényezőkkel is, mint a megfelelő üzleti tervek és stratégiák hiánya.

Az empirikus vizsgálatok többsége a bukások egy vagy néhány előrejelzőjét vizsgálják, vagy nagy számú tényezőt azonosítanak anélkül, hogy elméleti keretet javasolnának ezen okok rendszerezésére (Bednár és Tasiková, 2017; Cardon és mtsai, 2011; Giardino és mtsai, 2014; Khelil, 2016, Krishna és mtsai, 2016; Mickle, 2020; Littunen és mtsai, 1998; Lussier és Pfeifer, 2001; Rogoff és mtsai, 2004). Például Bednár és Tasiková (2017) 13 különböző tényezőt sorol fel, többek között: a pénzügyi hiányt, a kereslethiányt termékre/szolgáltatásra a piacon, költségproblémákat, a befektető hiányát, a nem megfelelő csapatot, az alulfejlett iparágat, a lelkesedés hiányát, az ügyfelek véleményének figyelmen kívül hagyását, a verseny intenzitását, a nem vonzó termékeket stb. Ezeket a tényezőket induktív alapon (azaz az alapítók nyilatkozataiból kinyert gyakorisági adatokon) sorolják szélesebb kategóriákba, így arra a megállapításra jutnak, hogy a startup kudarcainak leggyakoribb okai a pénzügyek, a felvevőpiac hiánya és a gyenge csapat. Hasonló következtetésekre jutottak Giardino és munkatársai (2014), akik négy átfogó kategóriát, azaz a csapatot, a terméket, az üzletet és a piacot vették figyelembe a korai fázisú szoftver startupok kudarcai mögött (lásd még Macmillan és mtsai, 1987; Öndas és Akpınar, 2021).

Akter és Iqbal (2020) a startupok bukás-előrejelzőinek áttekintésében hatféle hibatényezőre összpontosítottak. Érvelésük szerint a bukásokat szervezeti tényezők (pl. stratégia hiánya), terméktényezők (pl. felhasználóbarát termék), emberi tényezők (pl. elkötelezettség hiánya), pénzügyi tényezők (pl. készpénz és finanszírozási lehetőségek hiánya), piaci tényezők (pl. erős verseny) és ökoszisztéma-tényezők (pl. jogi kihívások) okozhatják. Hasonló szellemben Triebel és munkatársai (2018) azt állapították meg, hogy a kudarcok öt fő oka a tőkebevonás, a technológiai koncepció/megvalósítás kockázatai, a piaci lehetőségek/piaci akadályok, a személyes vagy csapatspecifikus okok és egyéb jellegű okok. A szerzők hangsúlyozzák a csapaton belüli okok fontosságát, és úgy érvelnek, hogy olyan tényezők, mint a piaci lehetőségek/piaci akadályok, csoporton belüli okokként is megfogalmazhatók.

Konkrétabb okokra összpontosítva Gruber és munkatársai (2008) úgy találják, hogy a kezdő vállalkozók kevesebb piaci lehetőséget azonosítanak technológiáik számára az első piacra lépésük előtt, mint a sorozatvállalkozók, és így hajlamosabbak a kudarcra, ami felfogható információkeresési problémaként. Gruber és munkatársai (2013) egy további tanulmánya arra utal, hogy a piaci lehetőségek azonosítása összefügg az alapító csapat és vezetője iparági tapasztalataival és külső tudás-beszerzési kapcsolataival is. A változatosabb iparági tapasztalatok és a sokrétűbb külső tudásbeszerzési kapcsolatok növelik az azonosított piaci lehetőségek számát és változatosságát, ami viszont a későbbi diverzifikáció nagyobb valószínűségét eredményezi.

A fenti, induktív szemléletű kutatásokkal szemben kevesebb olyan van, amely koncepcionális keretek között kutatja a startup bukások okait. Cantamessa és munkatársai (2018), valamint Öndas és Akpinar (2021) munkái illusztrálják ezeket az integratív megközelítéseket. A szerzők a SHELL modell (Software, Hardware, Environment, Liveware People, Liveware Environment, jelentésmagyarázatot lásd alább) ami a légiközlekedési szektorban jól ismert megközelítés a balesetek okainak leírására) startup-specifikus adaptációját felhasználva bemutatják a high-tech startup kudarcok okainak taxonómiáját. Ezenkívül eszközkészletet kínálnak az induló vállalkozások bukásainak többdimenziós elemzéséhez. Cantamessa és munkatársai a SHELL modell startup-specifikus adaptációjában (2018) az üzleti modell analóg a szoftverrel (S), a termék analóg a hardverrel (H), a startup körüli környezet analóg a baleset körüli környezettel (E), a szervezet analóg a személyzettel (L), az ügyfél/felhasználó pedig az utasokkal (L). Öndas és Akpinar módosított SHELL modelljében (2021) a menedzsment problémák a

szoftvernek, a termékproblémák a hardvernek, a pénzügyi problémák a környezetnek, a piaci problémák pedig az utasokkal kapcsolatos problémáknak felelnek meg. Cantamessa és munkatársai (2018) arra a következtetésre jutottak, hogy a strukturált üzletfejlesztési stratégia hiánya a startupok kudarcának kulcsfontosságú előrejelzője. Öndas és Akpınar javaslatokat tesz a modelljük összetevőivel kapcsolatos problémák megoldására. A startup-specifikus SHELL modell számos előrejelzője azonban limitációt jelent az alkalmazhatóságára abban, hogy gyakorlati javaslatokat nyújtson a startupoknak.

A csapatbeli és vezetési tényezőkre összpontosító kevésbé számos kutatások közül Klotz és munkatársai (2014) rámutatnak az új startup csapatok vizsgálatának fontosságára. Az induló vállalkozások csapatainak kockázatait elemző bemenet-mediátor-eredmény keretrendszerükben felvetik, hogy a bemenetek (pl. korábbi tapasztalat, személyiség) és a startup sikeréhez vagy kudarcához közvetlenül kapcsolódó eredmények (pl. jövedelmezőség, az értékesítés növekedése) közötti közvetítő tényezők a csapathoz tartozó folyamatok (pl. csapatkonfliktus) és a csapat állapotának jellemzői (pl. kohézió). Az iparági résztvevők jellemzően megemlítik, hogy a jó csapat megtalálása minden más befektetési tényezőnél fontosabb a korai szakaszban induló vállalkozásoknál (pl. Baum és mtsai, 2000). Egy longitudinális vizsgálat során Van Gelderen és munkatársai (2006) azt találták, hogy induló vállalkozások vezetői esetében a csapat működtetéséhez szükséges tudás, készségek, képzettség és tapasztalat hiánya hozzájárulhatnak a kudarchoz. Santisteban és Mauricio (2017) szisztematikus szakirodalmi áttekintésükben tíz olyan csapathoz kapcsolódó tényezőt azonosítottak, amelyek befolyásolják egy IT startup sikerét, ezek között kettő kompetenciával kapcsolatos: a vállalkozás vezetése és az alapító vezető(k) technológiai/üzleti képességei.

2.7.4. Szituációs kontextus

2.7.4.1. A Covid-19 járványhelyzet mint akcidentális vezetői krízis¹⁰

A koronavírus járvány szakirodalma két szempontból is speciális: a tanulmányok frissek és aktuálisak, ugyanakkor korántsem teljes a vizsgált témák köre. A Covid-helyzet azonnali és hosszabb távú hatásait több nézőpontból vizsgálták (Patóné Szűcs és mtsai,

¹⁰ A fejezetnél felhasznált tanulmány: 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

2022; Poór és mtsai, 2021), azonban még mindig egy hosszú kutatási folyamat kezdetén járunk. Továbbra is vannak nyitott kérdések arra vonatkozóan, milyen mechanizmusok működnek hatékonyan a megküzdés és alkalmazkodás során.

A Covid-19 járvány jelentős hatással volt a szervezetekre: a munkamódszerek, a kommunikációs csatornák és a vezető-beosztott kapcsolattartás gyorsan és drámaian megváltoztak (Carroll és Conboy, 2020). A járvány második évére, 2022 elejére trendként bontakozott ki, hogy a korábban magától értetődő személyes kapcsolattartás a megszokott korábbi formájában a legtöbb munkahelyen már nincs jelen (Ahrendt és mtsai, 2021). A digitális és távoli munkavégzés a mindennapok részévé vált (Galanti és mtsai, 2021). Számos kutatás arra utal, hogy ezek a gyakorlatok hosszú távon velünk maradnak, mint „az új normális” része (pl. Bonacini és mtsai, 2021; Caligiuri és mtsai, 2020, Dias Da Silva és mtsai, 2023).

A fentieket megfontolva a Covid-19 időszakát a szervezetek szempontjából egy külső válságeseemény indukálta változáskezelési és alkalmazkodási folyamatának tekinthetjük (Komodromos és mtsai, 2019; Pearson és Clair, 1998), amelynek vizsgálata a vezetés nehéz helyzeteinek megértéséhez is értékes szempontokat adhat.

2.7.4.2. A járvány pszichodráma csoportokra gyakorolt hatása

Újdonságként jelent meg a járvány során az online csoportterápia, amely különös kihívást jelentett a szakemberek számára, hiszen a pszichodráma egy személyes jelenlétre és kontaktusra épülő módszer. Az online munkához kapcsolódó irodalom többnyire a szociodramáról szól, például Castro és munkatársai (2020) tanulmánya egy 36 fő részvételével zajló videokonferenciát (Zoom) mutat be, ahol sikeresen hozták létre a társadalmi szerepek átszervezéséhez szükséges feltételeket a virtuális térben.

A pszichodráma csoportok (vagy bármilyen más, dinamikával rendelkező folyamat) megszakítása elkerülhetetlenül érinti a csoport kohézióját. A csoportkohézió hatását az eredményességre (Burlingame és mtsai, 2018) azonban befolyásolhatják a kohéziót növelő vezetői intervenciók, a vezető elméleti beállítódása, a csoport típusa, a csoport-interakciók hangsúlyozása és a csoportalkalmak száma (Burlingame és mtsai, 2018). Fontos kiemelni, hogy a járványnak, mint kollektív tapasztalatnak fenyegető hatása is van. Szociálpszichológiai kutatásokról tudjuk, hogy észlelt veszély esetén jellemző

csopordinamikai hatás a csoporthoz tartozás érzésének növekedése és a csoport folytonosságának erősebb igénye (Smeekes és mtsai, 2018).

A terápia kényszerű vagy idő előtti befejezésének következményeiről szóló kutatások is relevánsak lehetnek a pandémia hatásainak számbavételénél. Ide tartozik a terapeuta által indukált befejezés (Fieldstiel, 2015), a terapeuta halála (Garcia-Lawson és mtsai, 2000) vagy a kliens döntése a csoportból való kilépésről (McCallum és mtsai 2002; Rice 1996; Yalom 1966).

A járvány okozta válság fokozott stresszt rótt a vezetőkre általában, ezen belül a csoportvezetőkre is. A hatékony vezetői kríziskezelésről főképp üzleti környezetben születtek kutatások, ezek a vezetői szerepvállalást és a döntéshozatal pontosságát hangsúlyozták (például Hadley és mtsai, 2011).

Mindezek összegzése során azonban nem találtunk irodalmat a hirtelen, váratlan, környezeti tényezők indukálta megszakítás (kényszerszünet) vagy lezárás pszichodráma csoportokra gyakorolt hatásáról, valamint a vezetők élményeiről, szerepéről és stratégiájáról. A fentiek alapján, különös tekintettel arra, hogy ebben a helyzetben több, nagyon hasonló krízishelyzetben és nagyon hasonló vezetői és szervezeti helyzetben lévő résztvevő vizsgálható egyszerre, a vezetői élmények vizsgálata szempontjából relevánsnak gondoljuk ennek vizsgálatát.

3. Kérdésfelvetés, célkitűzések

A jelen disszertációban hat empirikus vizsgálat eredményeit mutatjuk be.

Az *első, kérdőíves vizsgálatban* magyar munkavállalók implicit vezetőképek 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 vezetőképvel 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 vezetélméletekkel. 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.

Végül, célunk volt az első vizsgálatban 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 vezetélméletek 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 nőknél 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-deficitekről, 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 választott Spencer-féle kompetenciamodell (Spencer és Spencer, 1993) minden kompetenciacsoportja relevánsnak tűnt, és mindegyik kapcsolódhat a szervezeti kudarchoz a szakirodalom alapján (lásd áttekintésünket a 2.6.4. fejezetben). Ezt figyelembe véve hipotézisek helyett kutatási kérdéseket fogalmaztunk meg:

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

RQ2. Mely alapkompenciákat említik leggyakrabban a startup-vezetők narratív beszámolóiban 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 világméretű járvány 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 világméretű járvány 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 mtai, 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 világvárvány előtt definiált vezetői szerepek (Mintzberg, 2013) a világvárványt közvetlenül követő „új normális”-ban a magyar vezetők tevékenységeinek jellemzésére?

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

RQ3. Hogyan jellemezhetőek az egyes vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói a világvárványt 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?

4. Implicit vezetőkép és tudományos vezetéselméletek – első vizsgálat¹¹

4.1. Módszer

4.1.1. Kitekintés: az első vizsgálat egyes mérőeszközeinek megalkotásához megvalósított előzményvizsgálat rövid bemutatása¹²

4.1.1.1. Résztvevők és eljárás

Félig strukturált interjúkkal megvalósult vizsgálatunkban online és személyes csatornákon, kényelmi mintavétellel toboroztuk magyarországi szervezetek munkavállalóit, 59 főt 2017 februárja és 2018 decembere között. A vizsgálat során szem előtt tartottuk az adatvédelmi és etikai alapelveket. A vizsgálatot az Eötvös Loránd

¹¹ A vizsgálat bemutatásánál felhasznált előadás: 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.

¹² 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.

Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatásetikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedélyek számai 2017/05 és 2017/313.

A résztvevők közül 17-en megfigyelők voltak, azaz együtt dolgoztak valakivel, aki nemrég lépett élete első vezetői pozíciójába, 19-en kezdő vezetők voltak, azaz életük első vezetői pozíciójába kevesebb, mint 5 éve léptek, 23-an pedig tapasztalt vezetők, akik legalább 10 éve léptek első vezetői pozíciójukba, és azóta is vezetőként dolgoztak.

4.1.1.2.Mérőeszközök

A vizsgálat során a vezetővé válás élményével (megfigyelők esetén észlelésével) kapcsolatos kérdéseket tettünk fel a résztvevőknek, amelyek közül az 1. vizsgálat számára értékes eredményeket hozókat mutatjuk be.

A résztvevőknek feltettük a kérdést, hogy „igazi vezetőnek érzik-e magukat?” (megfigyelők esetén annak észlelik-e a kollégájukat), és a válasz indoklására is megkértük őket.

Emellett arra kértük őket, egy koordinátarendszerben ábrázolják az idő függvényében a vezetői jól működésüket a vezetővé válásuk folyamatában (instrukciót lásd a 20. mellékletben).

4.1.1.3.Eredmények:

Az igazi vezetővé válásra vonatkozó kérdés kapcsán a legfontosabb és egyben legmeglepőbb eredmény az volt, hogy egyetlen résztvevő sem kérdezett vissza, hogy „mit jelent az, hogy igazi vezető?”, hanem egyértelműen megválaszolták a kérdést. Többen egy-egy jelentős nehéz helyzetet (pl. egy beosztott elbocsátását) vagy elismerést említettek (pl. amikor a csapatuktól meglepetés ajándékot kaptak), illetve meg tudták indokolni azt, ha még nem érzik magukat igazi vezetőnek, mi miatt nem (pl. még nincs tisztában minden szabállyal és nincs képben mindennel).

A koordinátarendszerben rajzolt ábrák nagy része megfeleltethető volt Gergen és Gergen, (2001) narratívum típusainak (progresszív, regresszív, stabil, komédia, tragédia, romantikus legenda), azonban voltak ábrák, amelyek a komédia és tragédia narratívum típusoknak csak kisebb eltérésekkel voltak megfeleltethetőek. A gergeni narratívum típusokat és a komédia és tragédia típusoktól kismértékben eltérő ábrák példáit lásd a 20. mellékletben.

4.1.1.4. Megvitatás

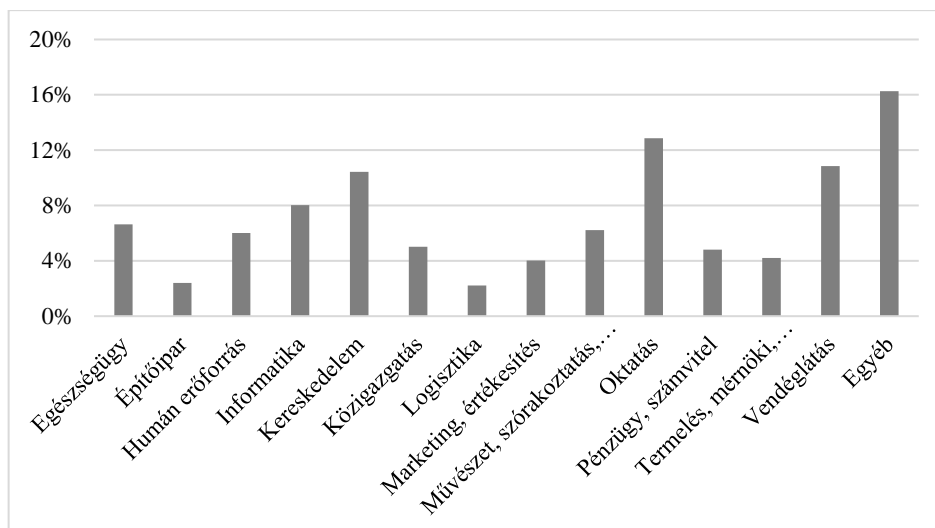
Eredményeink arra utalnak, hogy a résztvevőknek felszínre hozható implicit elméletei vannak a vezetővé válásról, és ezek megismerésére a narratív módszer alkalmazható. A rajzolt narratívák mintázatai alapján a további vizsgálatokban a komédia és tragédia narratívum típusok kisebb módosítását javasolva akár felkínált ábrák közötti választást is lehetővé tesznek.

4.1.2. Az első vizsgálat résztvevői és eljárása

Kérdőíves vizsgálatunkban online és személyes csatornákon, kényelmi mintavétellel toboroztuk magyarországi szervezetek munkavállalóit 2019 februárja és decembere között. A 498 résztvevő 12,7%-a papír alapon, 87,4%-a online felületen töltötte ki a kérdőívet. A vizsgálat során szem előtt tartottuk az adatvédelmi és etikai alapelveket. A vizsgálatot az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatásetikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2019/26.

Bár a minta nem reprezentatív, a vizsgált demográfiai jellemzők mentén sokszínűnek mutatkozott. A résztvevők 57%-a nő, 43%-a férfi, átlagéletkoruk 38 év (szórás 13 év). Többségük, 65,1% felsőfokú végzettséggel rendelkezett, emellett 32,5% érettségivel, 2% pedig szakmunkás vagy szakiskolai végzettséggel (0,4% nem adott erre vonatkozóan információt). Lakóhely szempontjából 11% falun, 34,7% városban, 51% a fővárosban, 3,2% pedig külföldön élt.

A résztvevők többféle ágazat között hasonlóan oszlottak meg: a legnagyobb arányban az oktatás (12,9%), a vendéglátás (10,8%) és a kereskedelem (10,4%) területének munkavállalói képviseltették magukat, emellett 2-8% közötti arányban voltak közöttük az egészségügy, az építőipar, a humán erőforrás, az informatika, a közigazgatás, a logisztika, a marketing és értékesítés, a művészet, szórakoztatás, szabadidő és sport, a pénzügy, számvitel és a termelés, mérnöki, minőségbiztosítási területeken dolgozók, továbbá 16,3% egyéb ágazatok munkavállalója volt. A résztvevők ágazatonkénti megoszlását az 1. ábra mutatja.



1. ábra

A résztvevők megoszlása ágazatonként (N=498)

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% középvezető, 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.

A résztvevők 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 kultúrátípusa között. A kérdőív hosszra való tekintettel ez egy általunk fejlesztett, a vizsgálatban részt nem vevő munkavállalókon tesztelt itemként került a kérdőívbe. Ez alapján 38%-uk dolgozott hierarchia, 25% klán, 12% piac és 3% adhokrácia kultúrában, 22%-uk szervezeti kultúrája pedig nem volt egyértelműen besorolható egyik fenti kultúrátípusba sem.

4.1.3. Mérészközök

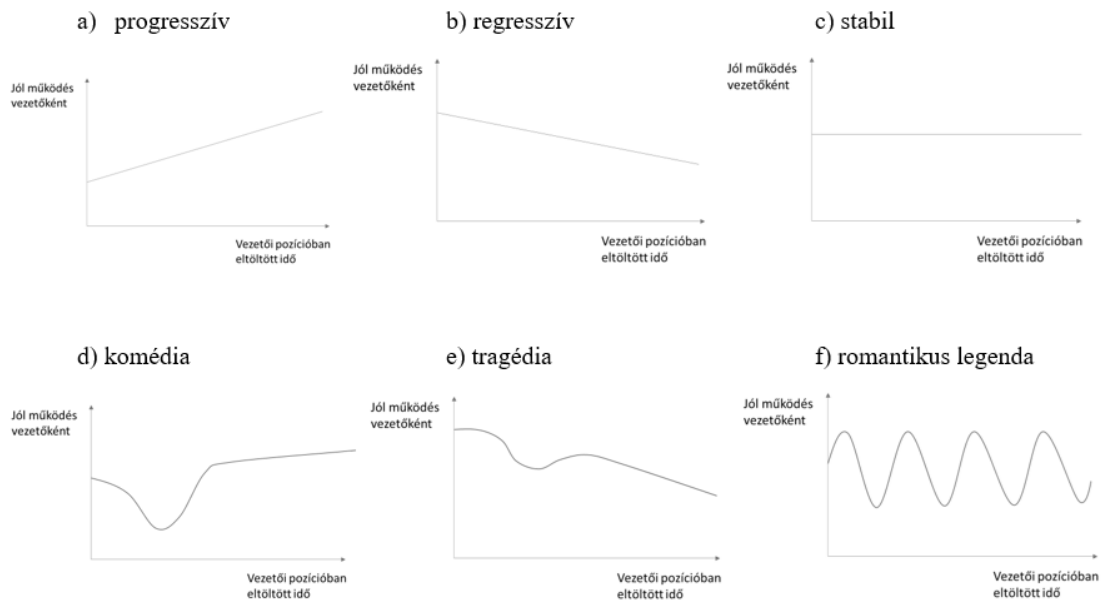
A kérdőívben demográfiai kérdések mellett vezetéssel, vezetőjükkal kapcsolatos kérdésekkel, valamint vezetők esetén követőkkel, beosztottaikkal kapcsolatos kérdésekkel találkoztak a résztvevők. A következőkben a jelen vizsgálatához kapcsolódó, vezetéssel kapcsolatos kérdéseket mutatom be.

4.1.3.1. Az implicit vezetőképre vonatkozó kérdések

Nyitott kérdések segítségével megkértük a résztvevőket, írják le azt a három legfontosabb dolgot, ami a „hatékony, jó vezetővel” kapcsolatban eszükbe jut. Emellett metaforaként kértük, hogy fogalmazzák meg a következőt: „A vezetővé válás úgy hat az emberre, mint azért, mert”.

4.1.3.2. Saját vezetői működés időbeli alakulására vonatkozó kérdések

A vezetői pozícióban dolgozó résztvevőket arra kértük, jellemezzék vezetői jól működésük alakulását az időben hat ábra közül választással. Az ábrák a következő hat narratívum típust jelenítették meg: progresszív, regresszív, stabil, komédia, tragédia, romantikus legenda (Gergen és Gergen, 2001), a kérdőív az elnevezéseket nem tartalmazta. Ezeket az 1/előzményvizsgálat eredményei alapján választottuk, valamint a komédia és tragédia esetében kis mértékben módosítottuk, hogy jobban lefedje az előzményvizsgálatokban kapott válaszokat az eredeti, gergeni ábrázoláshoz képest (2. ábra, az előzményvizsgálat ábráit és a gergeni ábrákat lásd a 20. mellékletben).



2. ábra

A vezetői jól működés időbeli alakulásának jellemzésére választható narratívum típus ábrák a kérdőívben (Gergen és Gergen (2001) felhasználásával)

Emellett minden résztvevő 10-es Likert skálán értékelhette a következőket: (1) mennyire tartja hatékony, jó vezetőnek közvetlen vezetőjét, (2) mennyire elégedett vele, (3) amennyiben vezető, mennyire tartja saját magát hatékony, jó vezetőnek.

4.1.3.3. Tudományos vezetéselméletek alkalmazása az implicit vezetőkép, az aktuális vezető és önmaga mint vezető megítélésére

Ezek után közvetlen vezetőjüket, a „*hatékony, jó vezetőt*” és amennyiben releváns, saját magukat mint vezetőt jellemezhetők 10-es Likert skálán 21 viselkedésleírás mentén. A viselkedésleírásokat a legjelentősebb és a napjainkban leginkább aktuális vezetéselméletek mérőeszközeinek tételeiből válogattuk szervezetpszichológus kutatók bevonásával, szem előtt tartva a kérdőív kitöltési idejét. A transzformációs vezetési stílusra négy tétel, a tranzakcionálisra két tétel, a laissez-faire stílusra egy tétel vonatkozott, a Többfaktoros Leadership Kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 6 S verziójának felhasználásával (Bass, 1985; Bass és Avolio, 1992; Muenjohn és Armstrong, 2008). Az autokratikus vezetési stílura jellemző viselkedésleírást egy tétel tartalmazott Northouse (2015) Leadership Style Questionnaire alapján, a demokratikus stílusra szintén egy, az autentikus vezetésre pedig három tétel vonatkozott Gardner és munkatársai, (2005, 2011) Authentic Leadership Questionnaire alapján. Emellett három tétel tartalmazott az alázatos vezetésre (Humble Leadership Questionnaire alapján: Owens és mtsai, 2013), öt pedig a szolgáló vezetésre vonatkozó tételeket (Servant Leadership Questionnaire alapján: Green és mtsai, 2015). A fentieket kiegészítettük egy saját fejlesztésű tétellel a paternalisztikus vezetésre (Pellegrini és Scandura, 2008) vonatkozóan, figyelembe véve a magyarországi szervezeti kulturális sajátosságokat (GLOBE projekt eredmények alapján: House és mtsai, 2004). Valamennyi tétel érthetőségét és a vezető jellemzésére való alkalmazhatóságát előzetesen a kutatásban részt nem vevő munkavállalókon teszteltük. Az így kialakult viselkedésleírásokat az 1. melléklet tartalmazza.

A legalább három tétellel rendelkező skálák megbízhatóságát ellenőriztük, a Cronbach alfa értékek a következőképpen alakultak: Transzformációs stílus $\alpha = 0,873$, Autentikus stílus $\alpha = 0,653$, Alázatos stílus $\alpha = 0,690$, Szolgáló stílus $\alpha = 0,835$. Az autentikus és alázatos stílus alacsonyabb értékét magyarázhatja, hogy ezek a skálák csak három tételből állnak, ez alapján bevontuk ezeket is az elemzésbe.

4.1.3.4. Demográfiai kérdések

Megkérdeztük a résztvevők nemét, életkorát, lakhelyét, iskolai végzettségét, vezetői tapasztalatát és szervezeti hierarchiaszintjét (nem vezető, középvezető, felsővezető). A munkaszervezetükre vonatkozóan megadhatták a szervezet típusát (közsféra, versenyszféra, nonprofit sféra), ágazatát, méretét és szervezeti kultúráját.

4.1.4. Kvalitatív adatelemzés

Az implicit vezetéselméletekre vonatkozó szóasszociációs és metafora válaszok feldolgozásakor a tematikus analízis induktív megközelítésével dolgoztunk (Braun és Clarke, 2021). Induktív kódolás esetén nincs előzetes, a gondolkodásunkat vezérlő elméleti kategóriarendszer, a fókusz exploratív, vagyis szorosan az adatokban megjelenő tartalomból építkezünk.

A kódolás reliabilitásának biztosítására három-három független, munkatapasztalattal, így a munkaszervezeti kontextus ismeretével rendelkező kódoló elemezte az asszociációs és a metafora adatokat. Mindkét folyamat esetében többszöri egyeztetés alapján formálódott és vált véglegessé a kódrendszer, ami alapján végül a teljes adathalmaz elemzése megvalósult. Csak a konszenzusos válaszok kaptak végleges kódot és kerültek be az elemzésbe, vagyis amelyeket vagy mind a három kódoló azonosan kódolt, vagy két kódoló azonosan kódolt, és a kódolói megbeszélés során a harmadik kódoló is egyetértését adta.

A teljes kódrendszer kialakításánál és a témák fejlesztésénél két szempont optimalizálására törekedtünk: egyrészt a lehető legtöbb választ lefedő kódrendszerre, másrészt a témák számának lehető legalacsonyabb tartására. Az asszociációk esetén kialakított témákra a továbbiakban viselkedéses kategóriaként hivatkozunk, mivel az asszociációkat meghívó kérdésben a jó vezető viselkedésére irányítottuk a figyelmet. A metaforák esetén a kódok alapján témákat fogalmaztunk meg, melyek egy főtémába rendeződtek. A viselkedéses kategóriákat és a metaforák alkotta főtémát vetettük össze korábbi kutatási eredményekkel.

4.1.5. Statisztikai elemzés

Az adatok elemzését az IBM SPSS Statistics 28-as programcsomaggal végeztük. A változók normális eloszlását Shapiro-Wilk próbával, szóráshomogenitását Levene-

próbával vizsgáltuk. Mivel minden esetben negatív eredményt kaptunk, nemparaméteres eljárásokat alkalmaztunk a változók közötti összefüggések vizsgálatára: Mann-Whitney és Kruskal-Wallis próbákat, Spearman korrelációs számítást, valamint páros Wilcoxon próbát.

4.2. Eredmények

4.2.1. Asszociációk

4.2.1.1. Az implicit vezetőkép az asszociációk mentén

A válaszadók összesen 1475 asszociációt fogalmaztak meg a „*hatékony, jó vezető*” kifejezésre, azaz az implicit vezetőképükre, ez válaszadónként átlagosan 2,96 darab asszociációt jelent.

A tematikus elemzési folyamat során a kategóriák kialakítása és a válaszok kategóriába sorolása olyan módon történt, hogy az adott kategóriába kerülés kritériuma az volt, hogy az adott témakörhöz tartozó tényezőt vagy annak hiányát említett a válaszadó, azaz például a „*határozott*” és a „*határozatlan*” asszociációk is az „Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (vagy ezek hiánya)” kategóriába kerültek, ezt tükrözik a kategóriák elnevezései. Az asszociációk 84,34%-ából a tematikus elemzési folyamat során így hét kategória alakult ki.: (1) Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (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). Az asszociációk 15,66%-a nem került egyik fenti kategóriába sem. Az asszociációk kategóriánkénti megoszlását, valamint példákat az egyes kategóriák elemeire a 2. táblázat tartalmaz.

2. táblázat

Az implicit vezetőképre adott asszociációk megoszlása a kialakult kategóriák között

Kategória	Asszociációk száma	Asszociációk %-a	Példa asszociációk
Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (hiánya)	377	25,56%	<i>hatékony problémamegoldás, irányít, jól specifikált elvárások</i>
Barátságosság, támogatás, jó társas kapcsolatok, jó légkör (hiánya)	358	24,27%	<i>emberközpontú, segítőkész, törődik a beosztottakkal</i>
Következetesség, korrektség, őszinteség, biztonság (hiánya)	178	12,07%	<i>igazságos, korrekt, transzparensen kommunikál</i>
Belső motivátorok, elismerés (hiánya)	127	8,61%	<i>inspirál, lelkesít, visszajelzést ad</i>
Alkalmasság, tudás, képesség, tapasztalat (hiánya)	122	8,27%	<i>intelligens, szaktudás, tájékozott</i>
Felelősség, megbízhatóság, bizalom (hiánya)	49	3,32%	<i>alapos, felelősségteljes, megbízható</i>
Dominancia, hatalmi pozíció, hierarchia (hiánya)	33	2,24%	<i>kölcsönös tisztelet, nem él vissza a hatalmával, partnerként viselkedik</i>
Egyik sem	231	15,66%	<i>lojális, nyugodt, rugalmasság</i>

$n = 1475$

4.2.1.2. Az implicit vezetőkép asszociációi és a tudományos vezetéselméletek kapcsolata

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. Emellett az Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (hiánya) kategórián belüli asszociációt említőkre kisebb, míg a Barátságosság, támogatás, jó társas

kapcsolatok, jó légkör (hiánya) kategórián belüli asszociációt említőkre nagyobb mértékben volt jellemző a transzformációs stílus preferenciája (sorrendben $z = -2,573$, $p = 0,011$ és $z = 2,215$, $p = 0,027$), mint az adott kategóriát nem érintő válaszadókra. Az Alkalmasság, tudás, képesség, tapasztalat (hiánya) kategóriát említők jobban preferálták az autokratikus stílust, mint a kategóriát nem említők ($z = 2,194$, $p = 0,034$), egy további negatív kapcsolat pedig a Belső motivátorok, elismerés (hiánya) és a laissez-faire stílus preferálása között mutatkozott ($z = -1,976$, $p = 0,048$), azaz a kategóriát említők kevésbé preferálták a laissez-faire stílust.

4.2.1.3. Az asszociációs eredmények megvitatása

Az asszociációk elemzése során kialakított viselkedéses kategóriák kapcsolatba hozhatók az implicit vezetőkép jellemzésére Epitropaki 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 Epitropaki és Martin (2004), sem a modell előzményét jelentő Offermann és munkatársai (1994) faktoraihoz, ezek kiemelkedésének magyarázatára a következőkben teszünk javaslatot. A Felelősség, megbízhatóság, bizalom (hiánya) kategória fogalmilag kapcsolódik a Tost által megfogalmazott Közösségi cselekvéshez, amelynek jellemzője a „kötelességérzet, hogy mások javát szolgáló módon cselekedjünk” (Tost, 2015. p. 42). Emellett ehhez a kategóriához kapcsolódhat az utóbbi években megfogalmazódott és egyre nagyobb figyelmet érdemlő „felelős vezetés” (responsible leadership), amely azonban nem elsősorban a követőkre, hanem a többi érintettre, a társadalmi és természeti környezetre vonatkozó felelősséget állítja a középpontba (Greige Frangieh és Khayr Yaacoub, 2017; Haque és mtsai, 2021). Emellett a kategória nevében megjelenő bizalom és megbízhatóság a széles körben kutatott szervezeti bizalom jelenségéhez kapcsolódik,

amelynek vezető-beosztott kapcsolatbeli jelentőségét több kutatás bizonyította (Dietz és Den Hartog, 2006; Nienaber és mtsai, 2015; Shockley-Zalabak és mtsai, 2000).

A Következetesség, korrektség, őszinteség, biztonság (hiánya) kategória együttjárása az autentikus vezetési stílussal ezen stílus Kapcsolati transzparencia faktorával magyarázható, amely a valós, autentikus szelf megmutatását jelenti valamilyen hamisított vagy torzított képpel szemben (Gardner és mtsai, 2005, 2011; Walumbwa és mtsai, 2008). A szolgáló vezetési stílussal való együttjárását magyarázhatja, hogy a szolgáló vezetés fogalmának szintén része a vezető hitelessége (Green és mtsai, 2015). A tranzakcionális és laissez-faire stílusokkal való együttjárást magyarázhatja, hogy az ezek mérésére alkalmazott tételek (lásd 1. melléklet) értelmezhetőek úgy, mint amelyek a kapcsolati transzparenciára is utalnak, abban az értelemben, hogy a beosztott számára érthető magyarázata van a vezető intervencióinak.

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.

A transzformációs stílussal negatívan együttjáró Operatív irányítás, számonkérés, elvárások, döntés, határozottság, tervezés, célok (hiánya) és a vele pozitívan együttjáró Barátságosság, támogatás, jó társas kapcsolatok, jó légkör (hiánya) magyarázhatóak azzal, hogy a transzformációs stílus faktoraiban kevésbé jelenik meg az előbbi, míg utóbbi az Egyedi figyelem faktórral fogalmi rokonságot mutat.

Az Alkalmasság, tudás, képesség, tapasztalat (hiánya) kategória és az autokratikus stílus preferenciáját magyarázhatja, hogy ezen stílus egy mindenben önállóan döntő és cselekvő vezetőt feltételez, aki tisztában van a helyzettel és képes bölcs döntést hozni (Lewin és mtsai, 1939), amelyhez a kategória nevében szereplő alkalmasság, tudás és továbbiak feltételezése kapcsolódhat. A laissez-faire stílusra jellemző kimaradás a döntésekből és cselekvésekből (Lewin és mtsai, 1939) magyarázhatja az ezzel negatív kapcsolatban álló Belső motivátorok, elismerés (hiánya) kategóriát.

4.2.2. Metaforák

4.2.2.1. Az implicit vezetőkép a metaforák mentén

Tematikus elemzés esetén dönthetünk arról, hogy a folyamatot a szemantikus (deskriptív, leíró) vagy látens (interpretatív, értelmező) tartalmak szintjén végezzük (Braun és Clarke, 2021). Bár az elemzések többsége csak az egyik szintet használja, az összesen 391 darab metafora kódolásánál mindkét megközelítést alkalmaztuk: 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), aminek kódolását megkönnyítette, hogy a „mert” után sok esetben maguk a válaszadók fejtették ki ezen látens tartalmakat. Mindkét szinten előfordulhatott, hogy adott metafora több kódot is kapott. Például „*A vezetővé válás úgy hat az emberre, mint egy hegymászás, mert tele nehézséggel, akadállyal, de el lehet érni a csúcsát.*” válasz a következő kódokat kapta: Szemantikus szinten: (1) Természeti tárggyal vagy természeti jelenséggel kapcsolatos metafora, (2) Ember vagy bármi más mozgását vagy mozgás élményét tartalmazó metafora, Látens szinten (3) Kihívás, (4) Nehézség, (5) Átmeneti hatás.

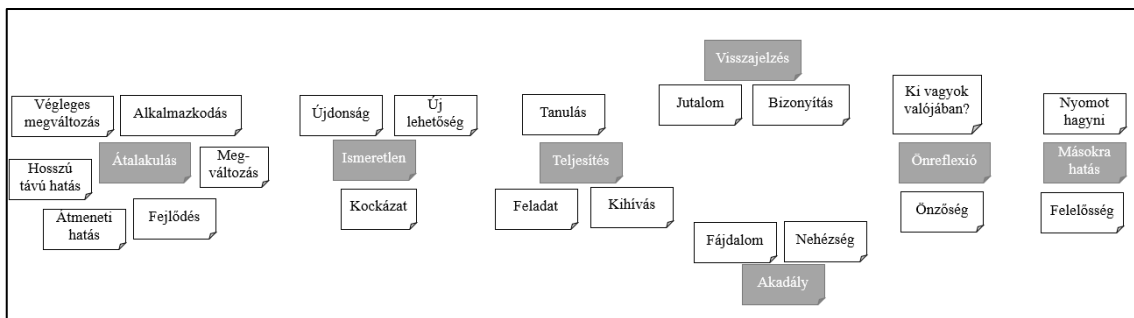
A kilenc szemantikus tartalmi kód közül a leggyakoribbak az Emberekkel (a válaszok 34,78%-a), Tárgyakkal (16,11%) illetve Testi élményekkel (15,86%) kapcsolatos metaforák voltak (a válaszok 20,46%-a nem került egyik szemantikus tartalmi kódhoz sem). A húsz látens tartalmi kód közül a leggyakoribbak az Átmeneti hatás (46,55%), a Felelősség (36,57%) és a Végleges megváltozás (30,43%) voltak (valamennyi válasz kapott legalább egy látens kódot).

A teljes kódrendszert példákkal és a kódok előfordulásának gyakoriságát a 2. melléklet foglalja össze.

A demográfiai változók közül a vezetői tapasztalat mutatott összefüggést a metaforák tartalmi kódjaival. A Mann-Whitney próbák eredménye alapján években mérve több vezetői tapasztalattal rendelkeztek azok, akik felelősségre ($z = 2,010$, $p = 0,044$) és végleges megváltozásra ($z = 3,079$, $p = 0,002$) utaló metaforát alkalmaztak, azokhoz képest, akik ilyeneket nem, és kevesebb vezetői tapasztalattal rendelkeztek azok,

akik kockázatra ($z = -2,417, p = 0,016$) és átmeneti megváltozásra ($z = -2,613, p = 0,009$) utalókat fogalmaztak meg, azokhoz képest, akik ezeket a kódokat nem érintették válaszukkal.

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 a 3. ábra jeleníti meg.



3. 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 főtéma: a sikeres próbatétel, avagy fejlődési krízis emelkedett ki. Ez az a narratívum, amelyre minden téma felfűzhető, és a 3. ábrán a témákat balról jobbra olvasva a fejlődési krízis narratívum időrendi kibontakozása is látható.

4.2.2.2. Az implicit vezetőkép metaforái és a tudományos vezetésemleletek kapcsolata

A Mann-Whitney próbák eredménye a látens tartalmak közül a felelősség és a paternalisztikus implicit vezetőkép között mutatott ki kapcsolatot: a felelősség kódot említők kevésbé preferálták a paternalisztikus vezetést a nem említőkhez képest ($z = -2,208, p = 0,021$). A tanulás kódot említők kevésbé preferálták a demokratikus vezetőképet ($z = -2,127, p = 0,033$), viszont a nehézség kódot említők nagyobb mértékben preferálták a demokratikus vezetőképet ($z = 2,018, p = 0,044$), mint az adott kódot nem említők. Mind az új lehetőség ($z = -2,030, p = 0,042$), mind az alkalmazkodás ($z = -2,031, p = 0,042$) témáját tartalmazó metaforák megfogalmazói kevésbé preferálták az autokratikus vezetési stílust a nem említőkhez képest. Emellett azok, akik a vezetővé

válást hosszú távú hatásként leíró metaforákat alkalmaztak, kevésbé preferálták a transzformációs vezetési stílust azokhoz képest, akik nem alkalmazták ezt a kódot ($z = -2,635, p = 0,008$).

4.2.2.3. A metaforaelemzés eredményeinek megvitatása

A metaforaelemzés eredményeképpen kibontakozó fejlődési krízis narratívum megerősíti a vezetővé válás élményének identitás elméleti megközelítését (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: az ő vezetői karrierút metaforáikban is megjelennek a környezettel való találkozás kritikus eseményei (pl. harc a „*zsoldos katona*” metaforában, tapasztalatszerzés a „*felfedező*” metaforában), és a fejlődés motívuma (pl. kibontakozás a „*terebélyesedő fa*” és kiteljesedés a „*kereső*” metaforákban).

A metaforák harmadában megbúvó, második leggyakoribb felelősség fogalom arra utal, hogy ennek a fejlődési krízisnek kiemelt témája a megnövekedett felelősséggel való megbirkózás, ami ez alapján figyelmet érdemel a vezetővé válók szocializációja, szerepfejlődése szempontjából.

A felelősségnek a paternalisztikus implicit vezetőképpel való negatív kapcsolatára lehetséges magyarázatot nyújthat, hogy a paternalisztikus vezetőt gyakran úgy érzélik, mint aki a látszólagos törődésért cserébe elvár bizonyos viselkedéseket, azaz kevésbé agresszív eszközökkel, de elnyomja a beosztottait (Pellegrini és Scandura, 2008).

A demokratikus vezetőkép negatív kapcsolata a tanulás és pozitív kapcsolata a nehézség fogalmakkal részben meglepő eredmény, különösen a tanulás témakörrel való negatív kapcsolat, figyelembe véve a demokratikus vezetési stílus eredményességére vonatkozó kutatásokat (pl. Crosby, 2021). Kísérletet téve az összefüggés spekulatív magyarázatára, ez utalhat arra, hogy ebben a vezetési stílusban a vezetői működés hangsúlyos eleme, hogy különböző véleményeket hallgat meg és vesz figyelembe a vezető, és kevésbé a saját elképzelése szerint dönt (Lewin és mtsai, 1939). Ugyanakkor további vizsgálatok szükségesek ezen összefüggések további vizsgálatára. Szintén Lewin és munkatársai (1939) eredményei alapján értelmezhető az autokratikus stílus negatív

kapcsolata az új lehetőség és az alkalmazkodás fogalmaival. A transzformációs stílus és a vezetést hosszú távú hatásként leíró metaforák közötti negatív kapcsolat értelmezését nehezíti, hogy nem találtunk kapcsolatot ezen stílus és a végleges megváltozást vagy átmeneti hatást implikáló metaforák között. Így ennek értelmezése további, a vezetővé válás hatásának tartósságát kutató vizsgálatok témája lehet.

4.2.3. Narratívum ábrák

4.2.3.1. A saját vezetői működés időbeli alakulásának narratívumai

A válaszadó vezetők saját működésük alakulását túlnyomó többségében a 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% egyik narratívumot sem találta jellemzőnek a saját történetére.)

A választott narratívum típusok nem mutattak összefüggést sem a demográfiai jellemzőkkel, sem az implicit vezetőkép vagy a saját vezetői működés viselkedésleírásos jellemzőivel. A saját vezetői hatékonyság összesített megítélésével azonban mutatkozott 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 $p = 0,029$ ($Mdn_{progresszív} = 8$, $Mdn_{stabil} = 7$).

4.2.3.2. A saját vezetői működés narratívum ábrák eredményeinek megvitatása

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, amely szerint az identitás fejlődés határozott ideig, az új szerep elsajátításáig tartó fejlődési folyamatként fogható fel, amelynek célképzete és sikerkritériuma a vágyott identitás elérése (Lührmann és Eberl, 2007). Emellett azok élményei, akik hullámvölgyet is megéltek (komédia, tragédia és romantikus legenda narratívumok, a válaszadók összesen 41%-a), tekinthető egy krízissel

való megküzdés különböző kimeneteinek, hiszen a krízis narratív jellemzője nemcsak az érzelmek, hanem a teljesítmény vagy jól funkcionálás hullámvölgye, majd akár felfelé, akár lefelé ívelése (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).

Ugyanakkor eredményeink arra utalnak, hogy a vezetői identitás fejlődése nem egy lineáris folyamat, és nem feltétlenül jár együtt a vezetői szerepben való sikeres működéssel, hanem egy dinamikus folyamat, amely a vezetői karrier során folyamatosan alakul. Ez az identitásmunka elmélet (Alvesson és Willmott, 2002) megközelítéséhez áll közel.

4.2.4. Implicit vs. aktuális vs. saját vezetés

4.2.4.1. Az implicit vezetőkép jellemzése tudományos vezetéselméletekkel

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 ($M = 6,984$, $SD = 2,232$). Valamennyi stílus átlagpontszámát és szórását a 4. táblázat tartalmazza).

Az implicit vezetőkép és a vizsgált demográfiai változók közötti kapcsolatokat vizsgálva, Mann-Whitney próbák eredménye alapján a nők nagyobb mértékben preferálták a transzformációs ($z = 2,08$, $p = 0,038$, $M_{\text{férfi}} = 8,224$, $SD_{\text{férfi}} = 1,152$, $M_{\text{nő}} = 8,429$, $SD_{\text{nő}} = 1,182$) és szolgáló vezetési stílus viselkedésszempontjait ($z = 1,977$, $p = 0,048$, $M_{\text{férfi}} = 8,668$, $SD_{\text{férfi}} = 0,919$, $M_{\text{nő}} = 8,715$, $SD_{\text{nő}} = 0,978$). Emellett a vezetői pozíciót betöltők erősebb preferenciát mutattak az autokratikus ($z = 3,029$, $p = 0,002$, $M_{\text{vezető}} = 8,201$, $SD_{\text{vezető}} = 1,963$, $M_{\text{nemvezető}} = 7,978$, $SD_{\text{nemvezető}} = 1,941$), autentikus ($z = 3,299$, $p < 0,001$, $M_{\text{vezető}} = 8,466$, $SD_{\text{vezető}} = 0,973$, $M_{\text{nemvezető}} = 8,060$, $SD_{\text{nemvezető}} = 1,276$) és tranzakcionális ($z = 2,632$, $p = 0,008$, $M_{\text{vezető}} = 7,791$, $SD_{\text{vezető}} = 1,616$, $M_{\text{nemvezető}} = 7,401$, $SD_{\text{nemvezető}} = 1,620$) stílusok viselkedésszempontjai iránt. A közszférában dolgozók nagyobb mértékben jellemezték autentikus és laissez-faire viselkedésekkel az ideális vezetőt a versenyszférához képest (Kruskal-Wallis próbák eredménye: autentikus stílus esetén

$H(2) = 9,032$, $p = 0,011$, $M_{közszféra} = 8,370$, $SD_{közszféra} = 1,216$, $M_{versenyszféra} = 8,140$, $SD_{versenyszféra} = 1,158$, illetve laissez-faire stílus esetén $H(2) = 7,871$, $p = 0,020$, $M_{közszféra} = 6,985$, $SD_{közszféra} = 2,588$, $M_{versenyszféra} = 6,382$, $SD_{versenyszféra} = 2,566$). Emellett szervezeti kultúrák szempontjából a hierarchia típusú kultúrákban jellemzőbb volt az autentikus vezetés iránti preferencia, mint az adhokrácia típusú kultúrákban ($H(3) = 8,399$, $p = 0,038$, $M_{hierarchia} = 8,332$, $SD_{hierarchia} = 1,154$, $M_{adhokrácia} = 5,783$, $SD_{adhokrácia} = 1,341$).

4.2.4.2. Az implicit vezetőkép kapcsolata az aktuális vezető és a saját vezetői működés jellemzőivel

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 ($M = 6,186$, $SD = 2,101$). Valamennyi stílus átlagpontszámát és szórását a 4. táblázat tartalmazza.

A saját vezetői működés jellemzése az aktuális és ideális vezető profilja közül az ideálissal mutat nagyobb hasonlóságot: a legmagasabb átlagértékeket az aláztos ($M = 8,155$, $SD = 1,425$), 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 ($M = 6,684$, $SD = 1,944$). Valamennyi stílus átlagpontszámát és szórását a 4. táblázat tartalmazza. Emellett a saját vezetői működés megítélése az autokratikus stílus kivételével minden esetben magasabb, mint az aktuális vezetőé, amelyet páros Wilcoxon próbák segítségével ellenőriztünk (lásd 3. táblázat). Azaz a válaszadók az autokratikus stílus kivételével magukat az ideális vezetőképhez közelebbinek ítélték meg, mint közvetlen vezetőjüket.

3. táblázat

A saját vezetői működés és az aktuális vezető megítélése közötti különbségek vizsgálata páros Wilcoxon próbák segítségével

Vezetési stílus	Saját vezetői működés és aktuális vezető megítélése közötti különbség	
	z	p
Transzformációs	-4,134	< 0,001
Tranzakcionális	-9,052	< 0,001
Laissez-faire	-3,022	0,003
Autokratikus	1,145	0,249
Demokratikus	-3,898	< 0,001
Autentikus	-4,441	< 0,001
Alázatos	-5,480	< 0,001
Szolgáló	-3,443	< 0,001
Paternalisztikus	-4,521	< 0,001

n = 187

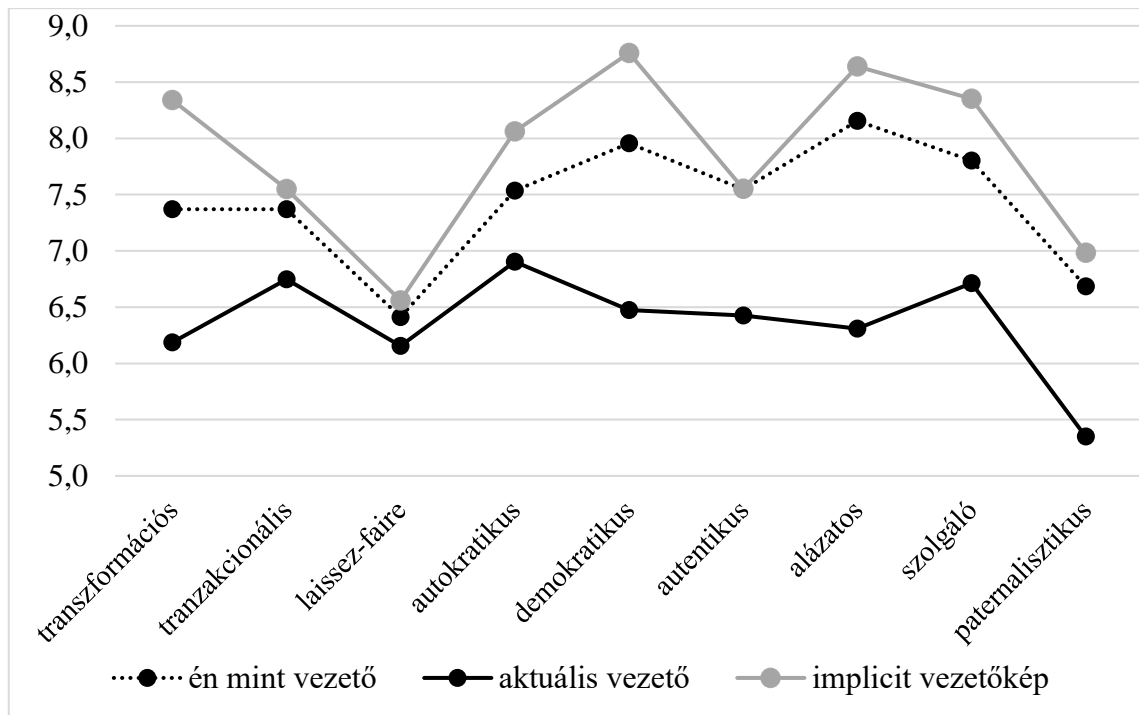
4. táblázat

Az implicit vezetőkép, az aktuális vezető és „én mint vezető” jellemzése az egyes vezetési stílusokkal 10-es Likert skálán.

Vezetési stílusok	Implicit vezetőkép		Aktuális vezető		Én mint vezető	
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás
Transzformációs	8,341	1,171	6,186	2,101	7,370	1,267
Tranzakcionális	7,549	1,267	6,747	1,753	7,369	1,699
Laissez-faire	6,559	2,617	6,156	2,680	6,412	2,656
Autokratikus	8,062	2,041	6,904	2,349	7,535	1,825
Demokratikus	8,759	1,512	6,474	2,476	7,957	1,598
Autentikus	7,551	1,437	6,425	1,811	7,547	1,257
Alázatos	8,640	1,248	6,308	2,649	8,155	1,425
Szolgáló	8,352	0,960	6,712	1,933	7,803	1,182
Paternalisztikus	6,984	2,232	5,349	2,527	6,684	1,944

Implicit vezetőkép *n* = 444, Aktuális vezető *n* = 417, „Én mint vezető” *n* = 187

Az implicit vezetőkép, az aktuális vezető és a saját vezetői működés vezetési stílusokkal jellemzett profiljainak összehasonlítását a 4. ábra tartalmazza.



4. ábra

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

4.2.4.3. Az implicit vezetőkép kapcsolata az aktuális vezetővel való elégedettséggel

Spearman korrelációs számítás segítségével vizsgáltuk az egyes vezetési stílusokban az ideális-aktuális vezető közötti különbség kapcsolatát a vezető észlelt hatékonyságával és a vezetővel való elégedettséggel. Valamennyi vezetési stílus esetén szignifikáns kapcsolatot találtunk, a transzformációs és szolgáló vezetés esetén mutatta a legmagasabb 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). A valamennyi vezetési stílusra vonatkozó korrelációs értékeket az 5. táblázat mutatja.

5. táblázat

Az aktuális vezető hatékonyságának megítélése és a vele való elégedettség együjtjárása az aktuális vezető – implicit vezetőkép különbségével

		Transz- formá- ciós	Tran- zakcio- nális	Laissez- faire	Autok- ratikus	Demo- kratikus	Autenti- kus	Aláza- tos	Szolgá- ló	Pater- nalisz- tikus
Aktuális vezető észlelt hatékonysága	r_s	-0,667	-0,296	-0,207	-0,266	0,441	-0,490	-0,567	-0,647	-0,466
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001
Elégedett- ség az aktuális vezetővel	r_s	-0,669	-0,299	-0,237	-0,208	-0,459	-0,525	-0,597	-0,649	-0,495
	p	< 0,001	< 0,001	< 0,001	0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001	< 0,001

$n = 417$

4.2.4.4. Az implicit, az aktuális és a saját vezetői működéssel kapcsolatos eredmények megvitatása

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). Mindezek alapján feltételezhető, hogy az ideális-aktuális vezető közötti különbség a vezetővel való elégedettségen keresztül szerepet játszik a munkával való elégedettségben, a munkahelyi elkötelezettségben és a munkavállalók jóllétében (Amundsen és Martinsen, 2014; Menon, 2014; Epitropaki és Martin, 2005; Specchia és mtsai, 2021). További, mindezen változókat együtt vizsgáló kutatások segítségével vizsgálható ez a feltételezés.

A saját vezetői működésnek az ideális vezetőhöz inkább hasonlító mintázatára lehetséges magyarázat a társas kívánatosság irányába való torzítás, azaz hogy a válaszadók kedvező fényben szerették volna bemutatni magukat (Krumpal, 2011). A saját

vezetői működésnek az aktuális vezetőhöz képest pozitívabb megítélését magyarázhatja a cselekvő-megfigyelő torzítás, azaz hogy a válaszadók, körülményeiket is figyelembe véve, elnézőbbek voltak saját megítélésük során (cselekvő), mint vezetőik (megfigyelő) értékelésekor, amikor hajlamosabbak lehettek kevésbé figyelembe venni a szituációs tényezőket (Martinko és Gardner, 1987).

4.3. Korlátok és kitekintés

A bemutatott 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 vezetőképnek a további megismeréséhez.

4.4. Gyakorlati megfontolások

A vizsgálat eredményei, ezen belül a vezetői karrier narratívumok, a vezetővé válás fejlődési krízisként való értelmezése, valamint az implicit vezetőkép jelentősége az aktuális vezető hatékonyságának megítélésében és a vele való elégedettségben, megfontolandó szempontokat nyújthatnak a vezetői létre történő szocializáció, a vezetőfejlesztés, a vezetői jóllét és a vezetők és beosztott kollégáik közötti kapcsolat és kommunikáció tervezése és fejlesztése számára.

5. A vezetővé válás nehezített normatív krízise: magyarországi női vezetők személyiségpreferenciái – második vizsgálat¹³

5.1. Módszer

5.1.1. Résztevők és eljárás

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).

Az adatokat egy külső tanácsadó cég gyűjtötte fejlesztési programok keretében 2006 és 2018 között, ezen adatok másodelemzése történt a jelen kutatásban, amit szakmai együttműködés keretében, anonimizált formában bocsátott a szerző rendelkezésére. A mintában sokféle iparág és vállalat képviseltette magát, köztük például a távközlés ($n = 501$), az energiaszektor ($n = 400$), és az oktatás ($n = 167$). A külső tanácsadó cég által a résztvevők részletes tájékoztatást kaptak a GPOP kérdőívről, és részvételük előtt aláírtak egy adatkezelési nyilatkozatot. A kitöltők eredményeikről a fejlesztési programok során visszajelzést kaptak. Ugyanez az adatbázis került felhasználásra a GPOP kérdőív magyarországi validálásához is (Czibor és mtsai, 2019), ezen belül 213 résztvevő a GPOP mellett további kérdőíveket is kitöltött, amelyek a jelen vizsgálatunk szempontjából nem relevánsak.

Az utóbbi, 213 főhöz kapcsolódó adatfelvételt a Pszichológiai Kutatások Egyesült Etikai Bíráló Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2017/58. A disszertáció szerzője nyilatkozik, hogy esetében összeférhetetlenség az itt bemutatott kutatással kapcsolatban nem merül fel.

¹³ A vizsgálat bemutatásánál felhasznált tanulmány: Szathmári, E., Czibor, A., Bents, R., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Jungian personality type preferences of female and male Hungarian leaders. Bírálattal *Frontiers in Psychology* folyóiratnál.

5.1.2. Mérészközök

5.1.2.1. Jungi személyiségpreferenciák

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). A magyar adaptáció faktorstruktúráját, megbízhatóságát és validitását teszteltük, amely elemzések a magyar változaton is megerősítették a fenti faktorstruktúrát (Czibor és mtsai, 2019). A globális skálák és az alskálák magas belső konzisztenciát mutattak, a GPOP skálák és a nagy személyiségvonások közötti összefüggések összhangban voltak a jungi elmélettel és a korábbi kutatási eredményekkel (részletes eredményeket lásd Czibor és mtsai, 2019). Összefoglalva, a GPOP magyar változata megbízható és érvényes eszköz a személyiségpreferenciák mérésére.

5.1.2.2. Demográfiai adatok

A résztvevők a következő demográfiai adatokat közölték: munkaszervezet neve, szervezeti hierarchiaszint (nem vezető, középvezető vagy felsővezető), nem és életkor. Vizsgálatunkban fő független változóként a nemet, kontrollváltozóként az életkort használtuk. Az elemzés során nem használtunk fel információkat a résztvevők munkaszervezetéről.

5.1.3. Statisztikai elemzés

A statisztikai adatelemzést az IBM SPSS Statistics 25-ös verziójával végeztük. Hipotézisünk és kutatási kérdésünk megválaszolása érdekében kétszemponos ANOVA-t végeztünk a nem (férfi vs. nő) és a hierarchiaszint (nem vezető vs. középvezető vs. felsővezető) főhatások, valamint a nem és a hierarchiaszint közötti interakciós hatások kiszámítására a GPOP alskáláin (Extraverzió, Introverzió, Érzékelés, Intuíció, Gondolkodás, Érzés, Megítélés, Észlelés, Feszült, Nyugodt). Bonferroni-korrigált 0,0017-es p-értéket alkalmaztunk a szignifikancia meghatározásához: azaz a 0,05-ös küszöbértéket elosztottuk harminccal, figyelembe véve a többszörös összehasonlítás

hatását (a GPOP tíz alszáláját és a három hierarchiaszintet mint független változót lásd a 6. táblázatban). Kontrollváltozóként az életkor szerepelt.

Kutatási kérdésünk további vizsgálatához gyakorisági táblázatos elemzést végeztünk khi-négyzet próba segítségével, hogy meghatározzuk a kategorikus változók, azaz a nem, a hierarchiaszint és a személyiségprofil közötti összefüggéseket (ENFJ, ENFP, ENTJ, ENTP, ESFJ, ESFP, ESTJ, ESTP, INFJ, INFP, INTJ, INTP, ISFJ, ISFP, ISTJ, ISTP).

5.2. Eredmények

Az egyes csoportok (férfiak és nők, nem vezetők, középvezetők és vezetők) preferenciáinak leíró statisztikáit a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat

A vizsgált változók átlagai és szórásai

Változó	Csoport	Nem vezetők <i>M (SD)</i>	Középvezetők <i>M (SD)</i>	Felsővezetők <i>M (SD)</i>
Extraverzió	Férfi	0.37 (0.21)	0.40 (0.21)	0.44 (0.21)
	Nő	0.40 (0.21)	0.44 (0.21)	0.49 (0.20)
Introverzió	Férfi	0.19 (0.15)	0.17 (0.13)	0.17 (0.12)
	Nő	0.21 (0.16)	0.18 (0.14)	0.17 (0.13)
Érzékelés	Férfi	0.31 (0.17)	0.32 (0.15)	0.29 (0.16)
	Nő	0.31 (0.17)	0.32 (0.17)	0.27 (0.17)
Intuíció	Férfi	0.24 (0.15)	0.22 (0.14)	0.28 (0.17)
	Nő	0.25 (0.17)	0.25 (0.16)	0.32 (0.18)
Gondolkodás	Férfi	0.30 (0.15)	0.31 (0.14)	0.32 (0.15)
	Nő	0.19 (0.12)	0.21 (0.13)	0.22 (0.12)
Érzés	Férfi	0.24 (0.14)	0.23 (0.12)	0.24 (0.13)
	Nő	0.40 (0.17)	0.37 (0.16)	0.37 (0.17)
Megítélés	Férfi	0.41 (0.17)	0.42 (0.17)	0.41 (0.18)
	Nő	0.41 (0.18)	0.43 (0.18)	0.40 (0.18)
Észlelés	Férfi	0.18 (0.12)	0.16 (0.12)	0.20 (0.14)
	Nő	0.20 (0.13)	0.20 (0.14)	0.22 (0.13)
Feszült	Férfi	0.17 (0.14)	0.12 (0.10)	0.11 (0.10)
	Nő	0.22 (0.15)	0.16 (0.12)	0.14 (0.12)
Nyugodt	Férfi	0.41 (0.20)	0.46 (0.18)	0.50 (0.18)
	Nő	0.37 (0.18)	0.45 (0.18)	0.49 (0.18)

A 3. melléklet mutatja a kétszemponos ANOVA próbák eredményeit. A nem főhatása a következő személyiségpreferenciák esetében volt jelentős: Extraverzió,

Intuíció, Gondolkodás, Érzés, Észlelés és Feszült. A női résztvevők magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, az Intuíció, az Érzés, az Észlelés és a Feszültség alskálákon, és alacsonyabb pontszámot értek el a Gondolkodás alskálán, mint a férfi résztvevők (a leíró statisztikákat lásd a 6. táblázatban).

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 alskálákon, mint akik nem vezetők, de itt nem volt szignifikáns különbség a két vezetői szint között (a leíró statisztikákat lásd a 6. táblázatban). A p értékek 0,001 alattiak, kivéve a felsővezetők és a középvezetők Gondolkodás pontszámait ($p = 0,03$), és Megítélési pontszámait ($p = 0,011$) 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 $< 0,0017$).

A 4. melléklet mutatja a kategorikus változók (azaz nem, hierarchiaszint, személyiségtípus) három szempont szerinti gyakorisági táblázatát. A nemet (férfi vs. nő) alkalmaztuk elsődleges kategóriaként, majd ezen kategóriákat hierarchiaszintek szerint bontottuk tovább. A 4. mellékletben az egyes személyiségprofilok teljes előfordulási számai soronként láthatóak, míg cellánként tekintve a személyiségprofil adatokat, a hierarchiaszintek nemek szerinti keresztábrázatát láthatjuk.

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. Az 5. melléklet a felsővezetők személyiségtípusainak gyakorisági megoszlását mutatja nemek szerint. A leggyakoribb személyiségtípusok az ENFJ (22,6%), ESFJ (17,9%), ENFP (15,3%) és ESTJ (13,2%)

voltak a női vezetők körében, valamint az ESTJ (25,4%), ENTJ (15,3%), ESFJ (11,4%), az ENFP (9,2%) és az ISTJ (9,2%) a férfi vezetők körében. A felsővezetők személyiség típusainak megoszlása a férfiak körében változatosabb összképet mutat, az egyes típusok előfordulási gyakorisága pedig hasonló a középvezetői és nem vezetői szinten mért gyakoriságokhoz (lásd 4. melléklet), míg a nők esete ezzel éppen ellentétes képet mutat.

5.3. 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 összhangban vannak azon korábbi kutatásokkal, amelyekben a vállalati hierarchiában magasabb pozíciót betöltő vezetők magasabb pontszámot értek el az Extraverzió, az Intuíció és a Gondolkodás terén, mint az alacsonyabb szintű vezetők (Gardner és Martinko, 1996; Moutafi és mtsai, 2007) valamint hogy a középvezetők és a felsővezetők Gondolkodás pontszámai szignifikánsan magasabbak, mint a nem vezetők pontszámai (Furnham és Crump, 2015), viszont különböznek a Megítélés-Észlelés skálával kapcsolatos korábbi eredményektől, amelyek szerint a felsővezetők szignifikánsan magasabb Észlelés pontszámot értek el, mint a nem vezetők és a középvezetők (Gardner és Martinko, 1996), ezzel szemben jelen kutatásban csak a Megítélés preferencia értékére vonatkozóan találtunk kiemelkedő értéket, a középvezetők esetében.

A vizsgálat másik célja az volt, hogy azonosítsuk a nemek közötti preferenciakülönbségeket a vezetők körében magyar viszonylatban. A magyarországi szervezetek jellemzően maskulin kultúrája kombinálva az erőteljesen konzervatív nemi szerep-attitűdökkel (pl. Nagy és Vicsek, 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 nem és a hierarchiaszint közötti interakciós hatások vizsgálata részben igazolta a H1 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.

Eredményeink nemek közötti különbségekre utalnak a személyiségpreferenciákban a hierarchiaszinttől függetlenül, emellett szintén nemek közötti különbségeket jeleznek a sikeres férfiak és nők (azaz a felsővezetők) között. 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 középsővezetők 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.

Spekulatíván bár, de eredményeink arra utalnak, hogy a férfiak számára a vezetővé válás a norma: bármilyen személyiségpreferencia mellett reális esélyük van a magasabb hierarchiaszintekre jutásra. A nők esetében éppen ellenkezőleg: a vezetővé válás a kivétel, amihez speciális preferenciákra van szükség. Eredményeink alapján a szervezeti

hierarchia legfelső szintjére jutási esélyük akkor magasabb, ha vagy sztereotip feminin preferenciákat hordoznak (Intuíció és Érzés), vagy hasonlítanak a leggyakoribb férfi felsővezetői preferenciákhoz (Extraverzió, Érzékelés, Gondolkodás és Megítélés kombináció), ellenkező esetben az esélyeik jóval alacsonyabbak.

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). Kutatási eredményeink lehetséges értelmezése, hogy a magyar kontextusban a nőknek vagy a sztereotip női vezetési stílushoz kell igazodniuk, vagy a hagyományos férfi vezetési stílushoz kell illeszkedniük, míg férfi társaik különféle személyiségpreferenciákkal és -típusokkal érhetnek el vezetői sikereket. Ezek a dilemmák hasonlóak, a különbségek azonban szembetűnőbbnek mutatkoztak a nyugati kontextushoz képest. Nemcsak a felsővezetői csoport tagjai között találtunk nemek közötti preferenciakülönbségeket (eltérően a korábbi tanulmányoktól, pl. Cohen és mtsai, 2013; Gilal és mtsai, 2016; Hansson és Andersen, 2007; Kummerow és Herk, 2011), hanem ezek a különbségek áthatották a teljes mintát. Más szóval, a nők személyiségpreferenciái szembetűnően eltértek a férfiakétól, függetlenül a munkahelyi pozíciójuk hierarchiaszintjétől. Ezek az eredmények rávilágítanak az országhelyi és a normák jelentőségére abban, ahogyan ezek a tényezők alakítják a személyiségpreferenciákat.

5.4. Korlátok és kitekintés

Vizsgálatunk bizonyos korlátai figyelmet érdemelnek. Egyrészt, adataink 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.

Kiemelten érdekes eredmény a férfiak és nők eltérő karrierútja. Tanulmányunk spekulatíván azt sugallja, hogy Magyarországon a férfiak és a nők eltérő vezetői életpályával rendelkeznek. A férfiaknál a vezetővé válás a norma, míg úgy tűnik, hogy a női vezető az a kivétel, aki erősíti a szabályt. A megalapozott következtetéshez azonban longitudinális vizsgálatok szükségesek a személyiségpreferenciák változásának vizsgálatára a vezetői karrierút során.

5.5. Gyakorlati megfontolások

A tanulmány legfontosabb gyakorlati következménye a férfiak és a nők eltérő karrierútjaira és lehetőségeire vonatkozik. Széles körű vita folyik a nők vezetésben való alulreprezentáltságának lehetséges okairól (például Hoyt, 2010). Számos tanulmány kimutatta, hogy a nők előrehaladását gátló jelentős tényezők a sztereotípiák és az implicit vezetéselméletek, amelyek a férfiasságot kapcsolják a vezetéshez, és magasabb szintű emocionalitást tulajdonítanak a nőknek (Fischbach és mtsai, 2015; Tharenou, 1999). A tanulmányban szereplő Gondolkodás - Érzés preferenciamintázatok mindkettőt alátámasztják: a nők általában erősebb Érzés preferenciával rendelkeznek, mint a férfiak, és a hierarchiaszinteken felfelé haladva egyre jellemzőbb a maszkulinabb asszociációkat keltő Gondolkodás preferencia.

A nők vezetői szerepvállalásának közelmúltban megváltozott megközelítése kapcsán egyre nagyobb vita folyik arról is, hogy a női vezetők milyen potenciális előnyökkel rendelkeznek a hatékonyság terén, amelyek akkor hasznosulhatnak, ha szélesebb körben képviseltetik magukat a vezetői pozíciókban (Powell és mtsai, 2008). A kapcsolati orientáció, amelyre minden vezetői szinten szükség van, és amely egyre inkább megjelenik a legújabb vezetési stíluselméletekben (Anzengruber és mtsai, 2017), a jungi elmélet szerint (1921/1971) az Érzés preferenciához kapcsolódik. Ebből adódóan, minél több ilyen preferenciájú vezető dolgozik különféle vezetési szinteken, az összességében növelheti a vezetés hatékonyságát.

Felismerve a magyar férfiak és nők eltérő esélyeit a magas státuszú pozíciók elérésére, valamint a sokszínű vezetés előnyeit, úgy gondoljuk, hogy a legfontosabb

gyakorlati vonatkozás eredményeink kontextusában a nemek közötti egyenlőtlenség kezelése. Bár a jungi preferenciákat időben viszonylag stabilnak lehet tekinteni (Jung, 1921/1971), a legújabb bizonyítékok arra utalnak, hogy a személyiségpreferenciák változhatnak bizonyos intervenciók és jelentősebb életesemények hatására (Bleidorn és mtsai, 2019). Így elméletileg lehetséges lenne, hogy a vezetői aspirációval rendelkező nők saját preferenciáikon dolgoznak, és megpróbálnak „megfelelni” a vezetői pozíciókkal kapcsolatos jelenlegi képnek, de ezt a javaslatot sem megvalósíthatónak, sem igazságosnak nem tekintjük velük szemben. Úgy gondoljuk, hogy ez inkább egy intézményi-társadalmi szintű kérdés, és nem az egyén által megoldandó probléma. A nemek közötti egyenlőség előmozdítását célzó stratégiát konkrét, megvalósítható lépésekkel kell megalkotni, hogy a nők ugyanakkora eséllyel szerezhessenek vezetői pozíciót, mint a férfiak.

6. Krízis sikertelen megoldása: vezetők értelmezése startupjaik bukásáról kompetencia-deficitek mentén – harmadik vizsgálat¹⁴

6.1. Módszer

6.1.1. Résztevők és eljárás

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 találatok közül azok kerültek be a mintába, amelyeket (1) a startup vezetője írt a saját bukásának történetéről, és amelyek (2) nemcsak a bukás bejelentését tartalmazták, hanem a folyamat leírását és a vezető meglátásait is. A medium.com felületén találtuk a történetek többségét, 24-et, 10 történetet startup-specifikus online magazinokban és blogokon, 16-ot pedig a startup-ok saját honlapjain. A történetek közül 47 angol nyelven, három magyar nyelven íródott. A vizsgálatot az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatásetikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2017/190.

A minta méreténél az alkalmazni tervezett Kritikus Interakciós Helyzetek (Critical Incident Technique, CIT) módszerrel kapcsolatos ajánlásokat vettük figyelembe (Bott és

¹⁴ A vizsgálat bemutatásánál felhasznált tanulmány: Szathmári, E., Varga, Z., Molnár, A., Németh, G., Szabó, Zs. P., & Kiss, O. E. Why do startups fail? A core competency deficit model. Bírálattal az *Administrative Sciences* folyóiratnál.

Tourish, 2016; Flanagan, 1954), emellett változatos mintára törekedtünk, szemben a leggyakoribb, elsősorban technológiai startup-okra fókuszáló kutatásokkal (Assyne és Wiafe, 2019; Bajwa és mtsai, 2017; Gbadegeshin és mtsai, 2022; Nummela és mtsai, 2016; Santisteban és Mauricio, 2017; Seppänen és mtsai, 2017).

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 megcélolta.

A mintában szereplő vállalkozások többsége a Közösségi média (22%), az Egyéb média és szórakoztatás (16%) és az Ügyfélszolgálat (10%) tevékenységi körök valamelyikében működött, emellett 8% az Informatika, IT területén, 6-6% a Divat, Pénzügyek, valamint Étkezés területén, 4% az Oktatás területén, 18% pedig Egyéb szolgáltatási területeken.

6.1.2. Kvalitatív adatelemzés

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 módszer alkalmazása során adott munkakör betöltőit vagy érintettjeit kérjük olyan helyzetek felidézésére, ami a munkakör eredményes betöltése szempontjából kritikus, akár azért, mert sikeres, akár azért, mert sikertelen munkaköri működést mutat be (Flanagan, 1954; Koch és mtsai, 2009).

Ahhoz, hogy a startup vezetők kompetenciáit, mint a bukást meghatározó tényezőket felmérhessük, egy széles körben bevált általános kompetencia modellt kerestünk kiindulási pontként, amelyet szükség esetén módosíthatunk, hogy a startupokra alkalmazható legyen. Bár egyre nagyobb a kutatási érdeklődés a startup vállalkozók

specifikus kompetenciáinak szerepe iránt (pl. Assyne és Wiafe, 2019; Santisteban és Mauricio, 2017; Seppänen és mtsai, 2017), átfogó startup-specifikus kompetenciamodell egyelőre nem létezik. A Spencer modell előnye, hogy releváns kompetenciákat tartalmaz a startupok számára, kezelhető számú kompetenciából áll, amelyeket kompetenciacsoportokba rendez, és széles körű alkalmazása dokumentált bizonyítékokkal rendelkezik (az áttekintést lásd Megahed, 2018; Sanghi, 2007). A szakirodalomban közvetett és közvetlen bizonyítékok is találhatók e kompetenciák és kompetenciaklaszterek startup kudarcokban betöltött szerepére. Például Gruber és mtsai, (2008, 2013) a startupok kudarcát a megfelelő információkeresés és piacorientáció hiányával, Santisteban és Mauricio (2017) a nem megfelelő vezetői kompetenciákkal, Assyne és Wiafe (2019) a kognitív kompetenciák hiányával (Carpentier és Suret, 2015; Seppänen és mtsai, 2017) valamint a vállalkozó személyes hatékonyságának hiányával hozták összefüggésbe (Carpentier és Suret, 2015, Klotz és mtsai, 2014).

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. A startup-specifikus kiegészítéseket tartalmazó kompetencialeírásokat a 6. melléklet tartalmazza.

A végleges kódokat többszöri egyeztetés eredményeképpen konszenzussal kapták a történetek: csak azok a kódok kerültek rögzítésre, amelyeket vagy mind a három kódoló azonosan kódolt, vagy két kódoló azonosan kódolt, és a kódolói megbeszélés alapján a harmadik kódoló is egyetértését adta, avagy egy kódoló kódolta csak, de a kódolói megbeszélés alapján a másik két kódoló is egyetértését adta.

Végül 166 kompetenciahiányosság került kódolásra a történetekben (átlagosan 3,3 kompetencia történetenként). Tizenöt történetben 2 db, 17-ben 3 db, 8-ban 4 db, 7-ben 5 db, 3 történetben pedig 6 kompetencia-deficit került azonosításra. A végleges kódok 37%-át mindhárom kódoló függetlenül azonosan kódolta, 45%-át két kódoló (amihez a megbeszélés után a harmadik kódoló is egyetértését adta), 18%-át pedig egy kódoló

(amihez a megbeszélés után a másik két kódoló is egyetértését adta). Ez 57,8%-os átlagos páronkénti kódolók közötti egyetértést jelent, ami megfelel a CIT-et alkalmazó korábbi tanulmányokban talált értékelők közötti egyetértésnek (a CIT-re vonatkozó értékelők közötti megbízhatóságról lásd Koch és mtsai, 2009). Annak ellenére, hogy az egyetértés kialakítása érdekében megbeszélésekre volt szükség, a kódolók élménye az volt, hogy a módosított CIT módszer alkalmas volt a történetekben a kompetencia-deficitek azonosítására.

6.1.3. Statisztikai elemzés

Az adatok elemzését az IBM SPSS Statistics 24-es programcsomaggal végeztük. A vizsgált szervezeti jellemzők és kompetencia-deficitek, valamint a kompetencia-deficitek egymás közötti kapcsolatainak elemzésére Khi-négyzet próbákat és Fisher-féle egzakt próbákat alkalmaztunk.

6.2. Eredmények

6.2.1. Kompetencia-deficit

A mintában két kompetencia-deficit emelkedett ki magasan a kudarc tényezőik között: az Információkeresés (azaz Spencer és Spencer (1993) meghatározása alapján tudatos információgyűjtés ahelyett, hogy "ránézésre" elfogadná a helyzeteket) és az Ügyfélorientáció (azaz Spencer és Spencer (1993) alapján erőfeszítések összpontosítása az ügyfelek megtalálására és igényeik feltárására és kielégítésére), amelyek 35, illetve 33 történetben jelentek meg. Figyelemre méltó, hogy 27 történet (a minta 54%-a) mindkettőt tartalmazta. Továbbá 19 történetben a Szaktudás hiányát (munkakörrel vagy szakterülettel kapcsolatos ismeretek, lásd Spencer és Spencer (1993)) jelölték meg kudarc tényezőként. 18 történetben az Analitikus gondolkodás hiánya (azaz Spencer és Spencer (1993) alapján egy helyzet megértése lépésről lépésre, szisztematikusan elemezve a következményeket) járult hozzá a startup kudarcához, 18 történetben pedig a Rugalmasság hiánya volt kulcsfontosságú tényező (azaz Spencer és Spencer (1993) alapján a különféle helyzetekhez, egyénekhez vagy csoportokhoz, változásokhoz való alkalmazkodás képessége). Öt kompetencia hiánya nem jelent meg bukási okként egyik történetben sem: a Teljesítményorientáció, Kezdeményezés, Fogalmi gondolkodás, Szervezeti tudatosság és Mások fejlesztése. Az egyes kompetenciakódok gyakorisági adatai a 7. mellékletben találhatóak.

Nem találtunk kapcsolatot a vizsgált szervezeti jellemzők: a működés iparága és ügyfélköre, valamint a kompetencia-deficitok között.

6.2.2. Kompetencia-deficitok közötti kapcsolatok

A kompetencia-deficitok előfordulása közötti lehetséges kapcsolatok azonosítása érdekében khi-négyzet próbákat végeztünk a 7. mellékletben szereplő 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 $p = 0,04$).

6.3. Megvitatás

Vizsgálatunk kimutatta, hogy bizonyos alapvető kompetenciák hiánya összefügg a startup bukásával a vezetők narratív beszámolóiban. 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 ügyféligények 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.

Meglepő módon néhány alapvető kompetencia-deficitját egyetlen vezető sem említette a kudarc okaként. Nem tudtunk olyan eseteket azonosítani, amikor a

Teljesítményorientáció, a Kezdeményezés, a Fogalmi gondolkodás, a Szervezeti tudatosság vagy a Mások fejlesztésének hiánya határozta meg a startup sorsát. Mindez felveti annak a lehetőségét, hogy egy startup kudarca leginkább a külső környezettel kapcsolatos kompetenciák (külső információ keresése, ügyfélszemponatok figyelembevétele, rugalmas alkalmazkodás) hiányosságaihoz kapcsolódik, nem pedig a belső környezethez (belső fejlődés, motiváció). Ezen megállapítások egy része összhangban van a korábbi kutatásokkal. Gruber és munkatársai (2008, 2013) a megfelelő információkeresés és piacorientáció hiányát hangsúlyozzák a kudarc fő előrejelzőjeként, más tanulmányok pedig az iparági tapasztalat (Maxwell és mtsai, 2011), valamint a csapat tapasztalatának szerepét (Carpentier és Suret, 2015). Megállapításaink azonban, úgy véljük, mégis újszerűek. Szakirodalmi áttekintésünk különböző okokat mutatott ki egy startup kudarcának hátterében, amik között gyakran szerepelnek olyan belső okok is, mint a belső fejlődés és a motiváció (lásd például Triebel és mtsai, 2018). Eredményeink kétségeket vetnek fel azzal kapcsolatban, hogy ezekre a tényezőkre mint előrejelzőkre összpontosítunk. Úgy tűnik, hogy a legtöbb startup vezető és csapata nem nélkülözi azokat a kompetenciákat, amelyek a startup forma sajátosságaihoz (Teljesítményorientáció, Kezdeményezőkézség, Fogalmi gondolkodás, lásd például Brandstätter, 2011; Oyeku és mtsai, 2014); és a szervezetalakítás korai szakaszához köthetőek (szervezeti tudatosság, mások fejlesztése, lásd például Gartner, 1985; Schein, 1983).

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 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).

6.4. Korlátok és kitekintés

A vizsgálat során alkalmazott mintavételi módszereknek vannak bizonyos korlátai. Először is, 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 Gabrielsson, 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. Könnyebben korrigálhatónak, ezért imázs szempontból kedvezőbbnek tűnhet számukra a bukás külső tényezőkkel és azokkal kapcsolatos kompetenciahiányokkal való összefüggésbe hozása (pl. a nem megfelelő Információkeresés és Ügyfélorientáció), mint a belső tényezőkkel kapcsolatos, nehezebben változtathatóknak tűnő kompetenciákkal (pl. Teljesítményorientáció, Fogalmi gondolkodás és Mások fejlesztésének hiányosságai). A vizsgálatban szereplő poszt-mortem történetek nyilvánosan elérhetőek, ezért a vezetők benyomáskeltési taktikáinak részét képezhetik (a benyomáskezelés fontosságáról lásd Parhankangas és Ehrlich, 2014). Ez befolyással lehetett arra, hogy a vezetők hogyan idézték fel és értelmezték a kudarcok okait (Fischhoff és Beyth, 1975; Tversky és Marsh, 2000).

Másodszor, a startupok bukása és a történetek publikálása között eltelt idő történetenként eltérő volt, és a történeteket meghatározott célközönség számára tették közzé. A kudarctörténeteket több nézőpont bevonásával (például befektetők, ügyfelek, társalapítók, csapattagok), valamint különböző típusú adatok felhasználásával (pl. üzleti eredményességre vonatkozó információk) vizsgáló további kutatások árnyaltabb és kiegyensúlyozottabb képet nyújthatnak azokról a kompetenciákról, amelyek szerepet játszanak a kudarcban.

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. Nagyobb és rétegzett mintákon végzett további kutatások hozzájárulhatnak jelen eredményeink pontosításához.

6.5. Gyakorlati megfontolások

Eredményeink alapján az Ügyfélorientáció és az Információkeresés kompetenciák nagyobb figyelmet érdemelnek a startup vezetők és csapatok értékelése és fejlesztése szempontjából. Eredményeink alkalmazása hozzájárulhat a hatékonyabb befektetői döntésekhez, a vezetők és csapattagok megfelelőbb kiválasztásához és a még eredményesebb mentoráláshoz. A startupok alapítói és vezetői számára előnyös lehet, ha tisztában vannak a bukásokkal kapcsolatban leggyakrabban azonosított kompetenciákkal, amivel tudatosabbakká válhatnak saját vezetői működésükben és a csapat összeállításában a működés ezen kezdeti, formálódó fázisában (Marmer és mtsai, 2012b). A csapat összeállítása szempontjából az alapvető kompetenciákon alapuló kiválasztás hozzájárulhat a startupok korai szakaszában jelentkező kihívások leküzdéséhez Gbadegeshin és munkatársai (2022) javaslatai szerint is. A jelen vizsgálat eredményei inputként is felhasználhatók a startup vezetők és csapatok kompetenciafejlesztéséhez, amely az előrejelzések szerint a következő évtizedben a startupok egyik központi kérdése lesz (Prommer és mtsai, 2020).

7. Akcidentális vezetői krízissel kapcsolatos élmények: pszichodráma csoportok vezetőinek élményei a Covid-19 járványhelyzet okozta kényszerszünettel és újraegyesüléssel kapcsolatban – negyedik vizsgálat¹⁵

7.1. Módszer

7.1.1. Résztevők és eljárás

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 23 fő, és 2020. decemberben, azaz a második hullám idején 20 fő részvételével, akikhez a Magyar Pszichodráma Egyesületen keresztül jutott el a felhívásunk. A vizsgálatot az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatásetikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2020/237.

¹⁵ A vizsgálat bemutatásánál felhasznált tanulmány: 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

Az első kérdőívben 23 résztvevőtől kaptunk adatokat, akik 29 különböző csoportot vezettek, a másodikban 20 résztvevőtől, akik 23 különböző csoportot vezettek. Mivel az adott válaszadót vezetői szerepével kapcsolatban kérdeztük, amely több csoport vezetése esetén több szerepet jelent, a csoportok számát tekintjük mérvadónak. Nyolc olyan csoport volt, amiről mindkét kérdőívben kaptunk adatokat, ezek mindkét mintában szerepelnek. A mintákban szereplő csoportok többsége önismereti volt, kivételként mindkét mintában volt egy-egy kiképző (asszisztensi vagy felsőfokú) csoport.

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 (pl. Crimmins 2020; Mallapaty 2020; Modi és mtsai, 2020). A minták részletes jellemzőit lásd a 7. táblázatban.

7. táblázat

A két minta jellemzői

	1. minta	2. minta
A kérdőív fókusza	Kényszerszünet és közvetlen hatásai	A kényszerszünet hosszabb távú hatásai
Csoportok száma a mintában	29	23 (ebből 8 az előző mintában is)
A csoport célja	28 önismereti 1 kiképző	22 önismereti 1 kiképző
Csoportok száma 65 évnél idősebb csoporttaggal	3	1
Csoportok átlagos időtartama órában (minimum-maximum)	150 (40-250)	170 (120-250)
Átlagosan megvalósult órák száma a kényszerszünet kezdetén (minimum-maximum)	65 (10-170)	87 (8-242)
Vezető páros neme	18 nő-nő 10 férfi-nő 1 n/a	11 nő-nő 12 férfi-nő
Vezető páros képzettsége	3 asszisztens-asszisztens 12 asszisztens – terapeuta/vezető 10 terapeuta/vezető-terapeuta/vezető 4 kiképző – asszisztens/terapeuta/vezető	0 asszisztens-asszisztens 2 asszisztens – terapeuta/vezető 11 terapeuta/vezető-terapeuta/vezető 10 kiképző – asszisztens/terapeuta/vezető
Csoportok száma 65 évnél idősebb csoportvezetővel	4	9

7.1.2. Mérészközök

7.1.2.1. Demográfiai kérdések

Mindkét kérdőívben rákérdeztünk az adott csoport vezetőpárjának életkorára, nemére, pszichodramatikus képzettségére, vezetői tapasztalatára és a csoport alapvető kereteire: a csoport céljára (önismereti, kiképző vagy terápiás), a csoport létszámára, teljes időtartamára és az első hullám kezdetén már megvalósult órák számára.

7.1.2.2. Vezetői élmény a kényszerszünet előtt

Ötfokozatú Likert-skálán kellett értékelniük a vezetőknek a csoporttal kapcsolatos tapasztalataik minőségét, illetve a vezetők közötti együttműködést az adatfelvétel időpontjából visszatekintve a március-júniusi kényszerszünet előttre, alatta és után.

7.1.2.3. Vezetői működés a kényszerszünet idején

A megszakítással kapcsolatban, retrospektív módon 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.

7.1.2.4. Vezetői élmény az újraegyesülés idején

A második kérdőívben, az újbóli találkozásra fókuszálva, a csoport folytonosságáról, a csoportalkalmak formájáról (személyes vagy online) és a hiányzások arányáról kérdeztük őket.

7.1.2.5. Pszichodramatikus kérdések az élményekkel kapcsolatban

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 fogalmazhatták meg észleléseiket. Emellett tanácsokat adhattak saját maguknak a kényszerszünet és újraegyesülés legfontosabb tanulságai alapján.

7.1.3. Statisztikai elemzés

Az adatok elemzését az IBM SPSS Statistics 24-es programcsomaggal végeztük. A változók normális eloszlását Shapiro-Wilk próbával, szóráshomogenitását Levene-próbával vizsgáltuk. Mivel minden esetben negatív eredményt kaptunk, Spearman korrelációs számítást alkalmaztunk a változók közötti kapcsolatok vizsgálatára.

7.1.4. Kvalitatív adatelemzés

A kérdőívben öt nyitott kérdés szerepelt, melyekben pszichodráma technikákat (szerepcsere, tükör) alkalmaztunk, hogy betekintést nyerhessünk a csoportvezetők érzelmi élményeibe. A szöveges válaszok különböző hosszúságban, megfogalmazásban és tartalommal érkeztek. E szövegek elemzéséhez tematikus kódolást alkalmaztunk a kialakuló témák azonosítására, majd az eredményeket szófelhőkön keresztül vizualizáltuk (worldclouds.com ingyenes webhely alkalmazásával), melyekben az egyes szavak betűmérete arányos az előfordulásuk gyakoriságával.

7.2. Eredmények

7.2.1. A kényszerszünet közvetlen élményei és hatásai

A 2020. március-júniusi kényszerszünet közvetlen hatásait az adott év augusztus-szeptemberében kiküldött első kérdőívvel mértük fel. Az ötfokozatú Likert-skálán mért adatok azt mutatják, hogy 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 intenzívebb kommunikáció 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, nem személyes csatornán zajló 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 (amik jellemzően ritkábbak voltak, mint a kényszerszünet előtt) 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 védőfaktornak mutatkozott 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: $r_s(27) = 0,429, p = 0,020$. Érdekes kiemelni, hogy a hiányzási arány nem mutatott szignifikáns korrelációt egyetlen más, a közvetlen hatások felmérésekor vizsgált változóval sem.

7.2.2. A kényszerszünet hosszú távú hatásai és az újraegyesülés élménye

A kényszerszünet tartósan fennmaradó hatásait 2020 decemberében tanulmányoztuk, ami számos megállapítást hozott az újraegyesüléssel kapcsolatban is.

Az azonnali hatásokhoz hasonlóan, a megszakítás során a vezetőket érő stressz tartós negatív következményekkel járt a vezetők csoporttal kapcsolatos tapasztalatainak minőségére az újbóli személyes találkozás után. Az ötfokozatú Likert-skálán mért két változó 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 védőfaktoroként működött a csoport újraegyesülése utáni hiányzásokkal szemben: $r_s(21) = -0,432, p = 0,039$.

Érdekes megjegyezni, hogy a vezetők újraegyesüléssel kapcsolatos csoport-élménye összefüggést mutatott a csoport folytonosságával, amit a korlátozások feloldása utáni újratervezett órák számával mértünk (a csoport megállapodhatott az eredetinel kevesebb, megegyező vagy magasabb óraszámban is). E két változó között is közepes mértékű, pozitív korreláció mutatkozott: $r_s(16) = 0,474, p = 0,047$.

A második kérdőív kitöltése idején életben lévő második korlátozási hullámmal kapcsolatban megkérdeztük, milyen formában működtetik a csoportot jelenleg. Az eredmények azt mutatták, hogy azok a vezetők, akik gyakrabban kommunikáltak a csoporttal az első megszakítás során, nagyobb valószínűséggel tartanak online csoportalkalmakat a második megszakítás során $r_s(21) = 0,415, p = 0,049$.

7.2.3. A vezetői élmények pszichodramatikus megfogalmazásainak eredményei

7.2.3.1. A csoport szerepében

A csoport szerepében felmerülő fő témák ambivalens érzésekre utalnak: egyrészt a jól ismert és biztonságos tér elvesztése (hiány, bizonytalanság, nehéz), másrészt a megküzdési folyamatból nyert erő (megerősödés, kapcsolat) fogalmazódik meg (lásd 5.

ábra). Az online alkalmak olyan átmeneti tárgynak tűntek a csoport számára, amelyhez a változás idején is ragaszkodhattak.



5. ábra

Említett témák gyakorisága a csoport szerepében

7.2.3.2. A vezető szerepében

A vezető szerepének hangja erős felelősségérzetet jelzett a csoporttagok és a folyamat biztonságára vonatkozóan. Ez látható a kódokban is (6. ábra): aggodalom, felelősség, egybentartás.



6. ábra

Említett témák gyakorisága a vezető szerepében

7.2.3.3. Tükörben: első benyomások a csoportról az újraegyesülést követő két hónapon belül

A tükör pszichodráma technika segítségével (Moreno, 1953, 1958) megfogalmazott első vezetői benyomások akkor, amikor ismét személyesen dolgoztak a csoporttal, két fő mintázatot követtek, amint azt a 7. ábra mutatja. Sokan tapasztaltak közülük a csoportfolyamat munkafázisának megszakadása miatti nehézségeket, ugyanakkor többen erősebb belső kohézióról számoltak be, ami a csoporttagok elkötelezettségének növekedését is magával hozta.



7. ábra

*Említett témák gyakorisága tükörben,
röviddel az újraegyesülés után*

7.2.3.4. Tükörben: a személyes alkalmak benyomásai hat hónappal az újraegyesülés után

Decemberben, néhány üléssel később és hat hónappal az újraegyesülés után a csoportkohézió továbbra is erős volt, továbbá a jelenlét és a személyes találkozás hangsúlyos központi szerepet kapott. A csoportok vezetése megerőltetőnek bizonyult a kialakult szorongás és intenzív csoportdinamika miatt, amint az a témákban is tükröződik a 8. ábrán.



8. ábra

*Említett témák gyakorisága tükörben,
hat hónappal az újraegyesülés után*

7.2.3.5. A vezetők tanácsai saját maguknak

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 (9. ábra).



9. ábra

*Említett témák gyakorisága a vezetők
saját maguknak adott tanácsaiban*

7.3. 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 csoportfolyamatra 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. Nem talákoztunk ezt a kérdést a Covid-19 kontextusában vizsgáló kutatással, ám ezen eredmény kapcsolható azon kutatási eredményekhez, amelyek a megosztott vezetés csoportműködésre gyakorolt pozitív hatását mutatták ki a Covid-19 kapcsán (Fidalgo-Blanco és mtsai, 2023; Salas-Vallina és mtsai, 2022). 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 eszközt 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 folytonosságuknak. Ez összhangban áll Burlingame és munkatársai (2018) korábban bemutatott megállapításaival a vezetői beavatkozások, a csoporton belüli interakciók és a csoportkohézió összefüggéseiről.

7.4. Korlátok és kitekintés

Az eredmények 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.

7.5. Gyakorlati megfontolások

Vizsgálatunk eredményei felhasználhatóak az önismereti csoportok adaptívabb vezetéséhez a hasonlóan bizonytalan időszakokban. Ugyanakkor más szervezeti kontextus vezetői számára értékes tanulságokkal szolgálhatnak a csoporttól való kényszerű elszakadás és újraegyesülés nehéz vezetői helyzeteire való felkészülésben és annak eredményes kezelésében.

8. Visszatérő akcidentális vezetői krízishelyzet hatása: A Covid-19 járványhelyzet hullámainak kihívásai a szervezeti vezetők mindennapi munkájában – ötödik vizsgálat¹⁶

8.1. Módszer

8.1.1. Résztevők és eljárás

Magyarországi szervezeti vezetők körében gyűjtöttünk adatokat három időpontban, a Covid-19 világjárványhoz kapcsolódó korlátozások hullámaihoz igazodva (NNK, 2020, 2021). 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. A vizsgálatokat az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatásetikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedélyek száma: 2020/241, 2020/417 és 2021/409.

Bár a mintavétel nem volt hosszmetzeti és nem reprezentatív, a három minta hasonló jellemzőket mutatott: a férfiak kis mértékben többségben voltak a nőkkel szemben, akik főként tapasztalt vezetők voltak (átlagosan 11 évet töltöttek vezetői szerepkörben), hasonló arányban voltak alsó-, közép- és felsővezetők a válaszadók között. Válaszadóink a közszféra, versenyszféra és nonprofit szféra különböző méretű szervezeteiből érkeztek. Jellemezhetjük 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. A három minta demográfiai jellemzőit a 8. táblázat tartalmazza.

¹⁶ A vizsgálat bemutatásánál felhasznált tanulmány: 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: Michelini, 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.

8. táblázat

A három minta demográfiai jellemzői

	1. hullám <i>n</i> = 333	2-3. hullám <i>n</i> = 332	4. hullám <i>n</i> = 707
Mintavétel időpontja	2020. március- június	2020. november – 2021. január	2021. október- december
Nem			
Férfiak %	54,9	57,9	52,6
Nők %	44,1	42,1	47,4
Nem válaszolt %	1,0	0,0	0,0
Életkor év <i>M</i> (<i>SD</i>)			
Életkor év <i>M</i> (<i>SD</i>)	44,5 (10,4)	44,6 (9,3)	43,9 (10,8)
Vezetői tapasztalat év <i>M</i> (<i>SD</i>)	11,5 (8,6)	11,2 (8,2)	10,7 (8,7)
Beosztottak száma <i>M</i> (<i>SD</i>)	13,6 (22,5)	19,3 (39,4)	14,8 (21,9)
Hierarchiaszint			
Alsó szintű vezető %	28,8	29,2	31,1
Középvezető %	33,0	33,1	38,8
Felsővezető %	38,1	37,7	30,1
Szervezettípus			
Közszféra %	25,5	27,4	26,6
Versenyszféra %	67,0	66,6	66,3
Nonprofit szféra %	7,5	6,0	7,1
Szervezet mérete			
10 fő alatt	23,1	18,1	17,7
10-49 fő	27,9	23,5	23,8
50-249 fő	18,9	21,7	24,8
250-999 fő	10,2	15,4	14,1
1000 fő felett	19,8	21,4	19,7
Szervezeti kultúra típus			
Piac %	13,8	16,3	36,1
Hierarchia %	36,3	37,0	15,6
Klán %	25,8	22,9	23,9
Adhokrácia %	4,8	4,2	4,2
Nem besorolható %	19,2	19,6	20,2

8.1.2. Mérészközök

Az első adatfelvételnél a strukturált interjú módszerét a helyzet újszerűségének megfontolása alapján választottuk. Az interjúk eredményei alapján további mérészközöket vontunk be a későbbi kérdőíves vizsgálatokba, illetve a vezetői feladatokkal kapcsolatos kihívások témájában az interjúknál még nyitott kérdésekre adott válaszokból a kérdőív zárt kérdéseire alakítottunk ki válaszlehetőségeket.

8.1.2.1. Szervezeti és vezetési kihívásokra vonatkozó kérdések

Minden adatfelvétel során felmértük a válaszadók szervezetére és napi munkájára hatást gyakorló legjelentősebb kihívásokat a járványhelyzettel kapcsolatban. Ezeket a tételeket a 8. melléklet tartalmazza.

A járványhelyzet egyik legfontosabb hatását, a beosztott kollégákkal való személyes kapcsolattartás arányának változását a munkaidő százalékában kérdeztük meg a válaszadó vezetőktől.

A személyes kapcsolattartás változásának hatásait a strukturált interjúk során nyitott kérdésekkel, a későbbi kérdőívekben pedig ezek leggyakoribb válaszai alapján kialakított zárt kérdésekkel vizsgáltuk. Ezeket a tételeket a 9. melléklet tartalmazza.

8.1.2.2. Krízismenedzsment

A vezetői kríziskezelés hatékonyságát Hadley és munkatársai (2011) 9 tételű C-LEAD kérdőíve általunk lefordított magyar változatának segítségével vizsgáltuk (19. melléklet). A kérdőív megbízhatósága a vizsgálatunkban megfelelőnek bizonyult, a Cronbach alfa értéke $\alpha = 0,746$.

8.1.2.3. Vezetési stílus

A vezetési stílust csak a két kérdőíves adatfelvételnél vizsgáltuk, a korábbi vizsgálatunkban is használt Többfaktoros Leadership Kérdőív (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) 6 S általunk lefordított verziójának felhasználásával (Bass és Avolio, 1992). A jelen vizsgálatunkhoz csak a transzformációs stílussal kapcsolatos itemek kapcsolódnak, ezen 12 tételű skála megbízhatósága megfelelőnek bizonyult, a Cronbach alfa értéke $\alpha = 0,875$

8.1.2.4. Szervezeti bizalom

A szervezeti bizalmat a Szervezeti bizalom kérdőív (Shockley-Zalabak és mtsai, 2000) általunk lefordított magyar változatának felhasználásával vizsgáltuk. A strukturált interjúk és az első kérdőíves adatfelvétel során a 45 tétel közül 18-at válogattunk be, szem előtt tartva a kérdőív kitöltési idejét. A szervezeti bizalom kérdőív mind az öt skálájáról (bejósolhatóság, identifikáció, integritás, jó szándék és kompetencia) három vagy négy tétel került be, emellett három saját tétel, amelyek kifejezetten a járványhelyzet bizalomra

gyakorolt hatására kérdeztek rá (lásd 10. melléklet). A kérdések érthetőségét és megválaszolhatóságát a vizsgálatban részt nem vevő vezetőkön előzetesen teszteltük. Azzal a céllal, hogy még pontosabb képet kapjunk, a második kérdőíves kutatásban a teljes, 45 tételes szervezeti bizalom kérdőívvel dolgoztunk, megtartva a három saját tételt is.

A mindhárom adatfelvételbe bevont tételeken a tételek számának csökkentésére főkomponens elemzést végeztünk, aminek eredményeként egy kilenc tételes, három faktorból álló struktúra adódott a kompetencia, az identifikáció és a Covid-helyzetre specifikus faktorokkal. A további elemzéseket ezzel a kérdőívvel végeztük. A főkomponens elemzés eredményét a 9. táblázat mutatja.

9. táblázat

A szervezeti bizalom kérdőíven alkalmazott főkomponens elemzés eredménye

	Covid- specifikus	Kompetencia	Identifikáció	Unicitás
1. Szervezetünkben a kollégák kompetensek a saját munkájukban.		0,741		0,388
2. Elérjük a céljainkat.		0,860		0,295
3. Nagyon elégedettek vagyunk a szervezet termékeinek / szolgáltatásainak általános minőségével.		0,867		0,315
4. Úgy érzem, kapcsolódom a munkatársaimhoz.			0,429	0,598
5. Úgy érzem, kapcsolódom a közvetlen vezetőmhöz.			0,964	0,126
6. Hasonló értékrendszerem van a közvetlen felettesem értékrendszeréhez.			0,935	0,170
7. Úgy érzem, a Covid-járványhelyzet óta jobban bízom a közvetlen vezetőmben.	0,818			0,169
8. Úgy érzem, a Covid-járványhelyzet óta jobban bízom a munkatársaimban.	0,963			0,134
9. Úgy érzem, a Covid-járványhelyzet óta jobban bízom a szervezetemben.	0,936			0,141

N = 1372, Módszer: Oblique (promax) forgatás.

Az így létrejött kérdőív Cronbach alfa értéke $\alpha = 0,825$, a kompetencia skáláé $\alpha = 0,755$, az identifikációé $\alpha = 0,771$ és a Covid-specifikus skáláé $\alpha = 0,896$, amelyek megfelelő megbízhatóságot jeleznek.

8.1.2.5. Demográfiai és szervezeti kontextusra vonatkozó kérdések

Megkérdeztük a résztvevő vezetők nemét, életkorát, vezetői tapasztalatát, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyüket (alsó szintű vezető, középvezető, felsővezető), beosztottaik számát, a munkaszervezet típusát (közsféra, versenyszféra, nonprofit szféra), a szervezet méretét az alkalmazottak száma alapján és a szervezeti kultúrát Cameron és Quinn (1988, 1999, 2011) versengő értékek modellje alapján (piac, hierarchia, klán, adhokrácia kultúrátípusok).

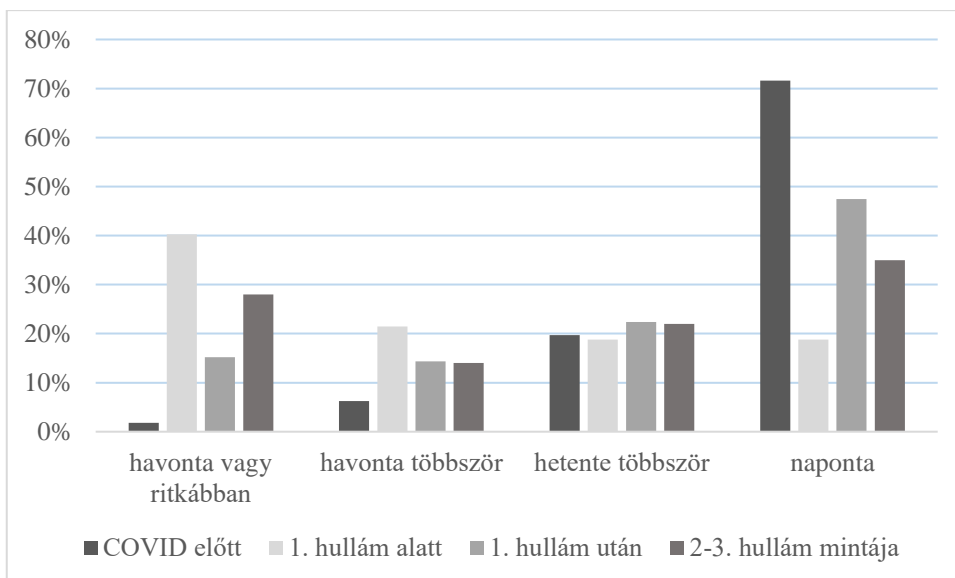
8.1.3. Statisztikai elemzés

Az adatok elemzését a JASP programcsomag 16-os és az R programcsomag 4.1-es verziójával végeztük. A szervezettípus és a szervezeti kultúra összefüggéseit a vezetők kihívásaival és a szervezeti bizalommal Kruskal-Wallis, Mann-Whitney és t-próbák segítségével vizsgáltuk. A vezetői kihívások mint függő változó kapcsolatát a járványspecifikus szervezeti változókkal (személyes jelenlét aránya és Covid-helyzet szervezetre gyakorolt hatása), általános szervezeti jellemzőkkel (szervezettípus és szervezeti kultúra) valamint a szervezeti bizalommal hierarchikus lineáris regresszióelemzéssel vizsgáltuk. Ösvénymodell építésével elemeztük a szervezeti bizalom mint függő változó kapcsolatát a szervezeti kultúrával, a krízismenedzsmenttel, a transzformációs vezetési stílussal és a vezető nemével.

8.2. Eredmények

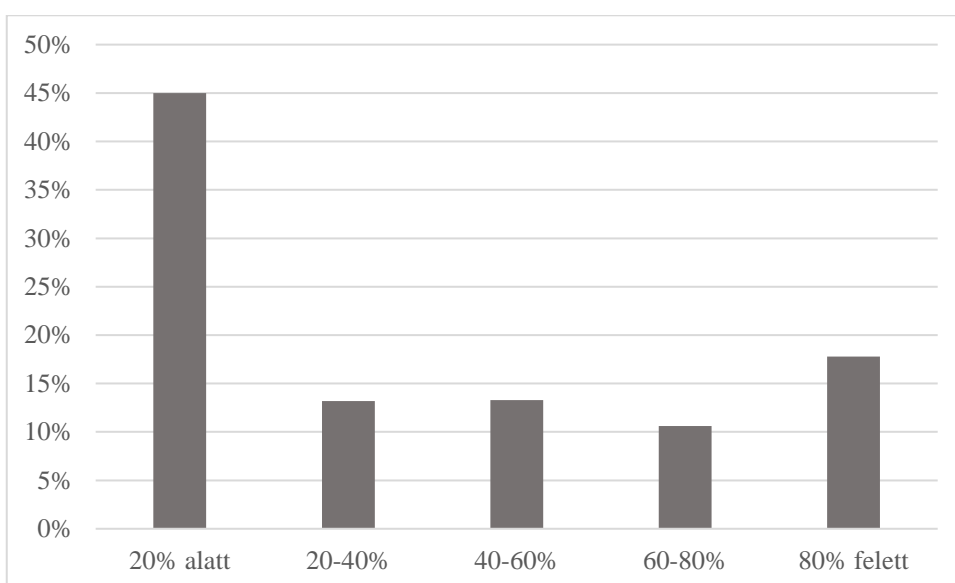
8.2.1. A beosztott kollégákkal való személyes kapcsolattartás alakulása

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. hullám idején sem érte el a 40%-ot. A vezető-beosztott személyes kapcsolattartásának alakulását a 10. és 11. ábrák mutatják. A számszerű adatokat a 11. melléklet tartalmazza.



10. ábra

A vezető-beosztottak személyes találkozásainak gyakorisága a járvány előtt és az 1. hullám alatt és után, valamint 2-3. hullámok idején



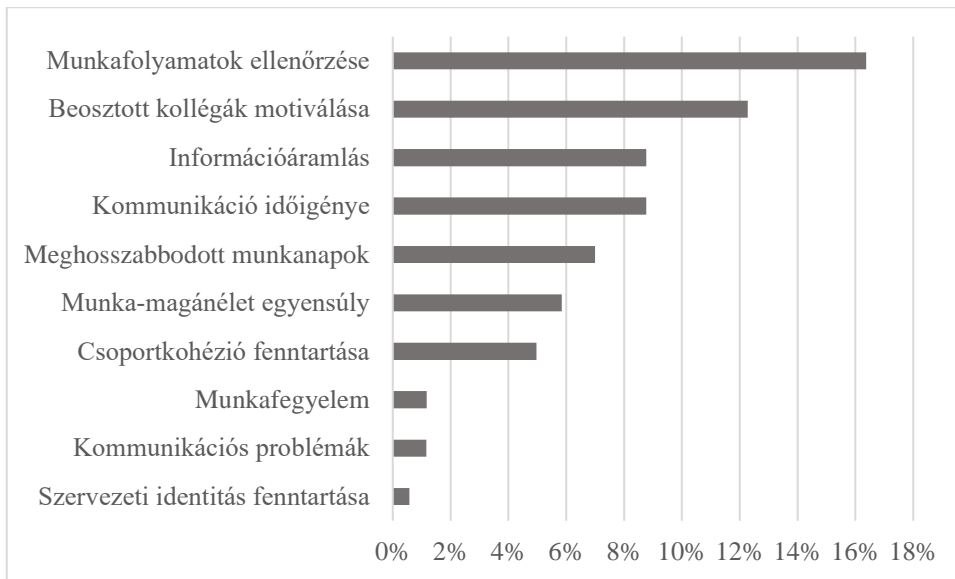
11. ábra

A távolléti munkavégzés aránya a vezető csapatában a 4. hullám idején

A 4. hullám idején, az enyhébb korlátozások és a távmunka napi gyakorlatba beépülése miatt más módszertannal, a távolléti munkavégzés %-os arányára vonatkozó kérdéssel mértük fel a személyes kapcsolattartás alakulását. Ebben a mintavételben 45% volt a legfeljebb 20%-ban távmunkában dolgozó csapatok aránya, ami azt mutatja, a személyesség nem állt vissza a Covid-19 járvány előtti szintre.

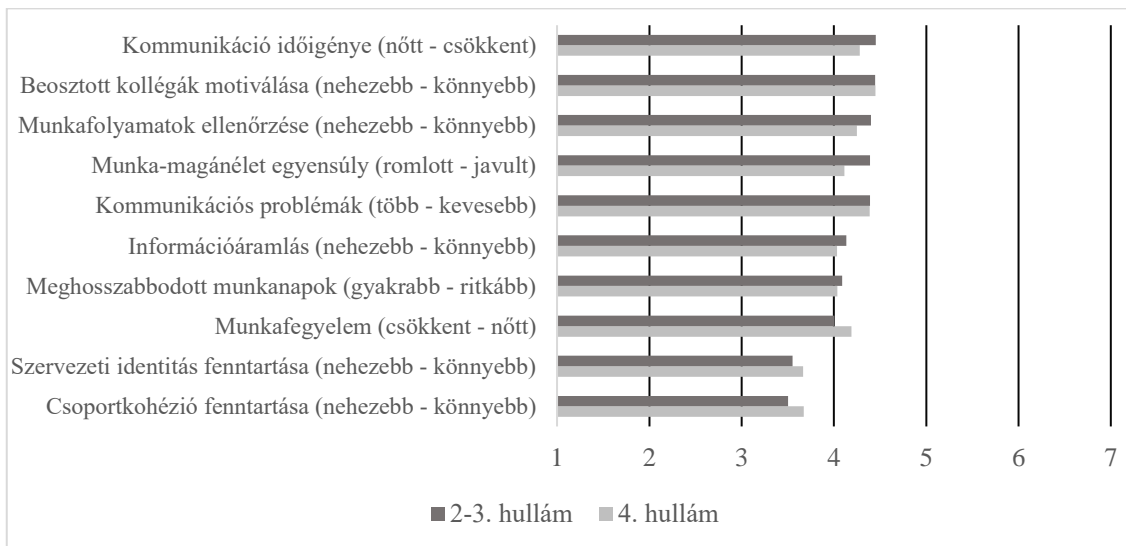
8.2.2. A vezetőket érintő kihívások

A vezetők napi munkájára ható legfontosabb kihívásokat az 12. és 13. ábrák mutatják.



12. ábra

A vezetők munkájának legfontosabb kihívásai az 1. hullám idején, az említések %-ában
($n = 333$)



13. ábra

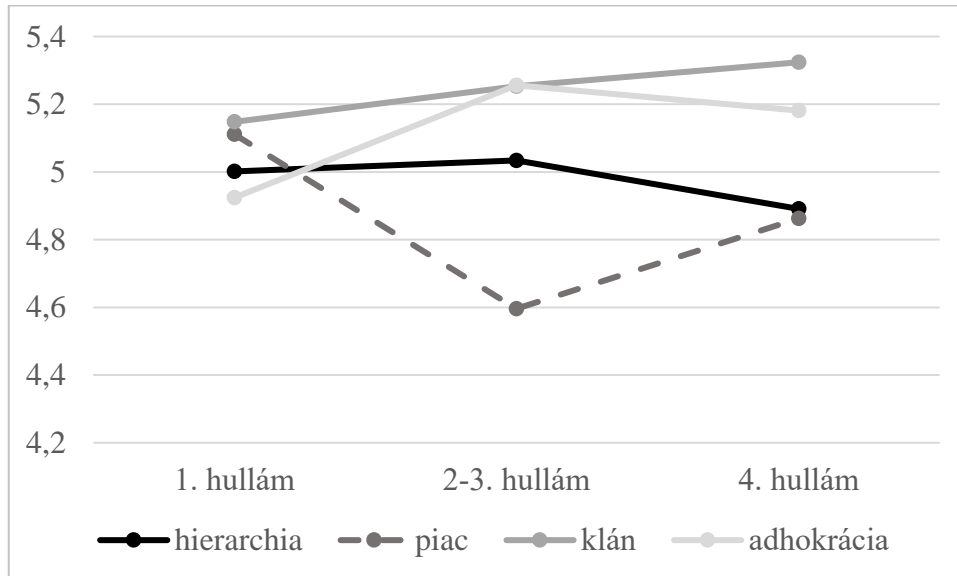
A vezetők munkájára ható legfontosabb kihívások hatásai a 2-3. és 4. hullámok idején
2-3. hullám $n = 332$, 4. hullám $n = 707$, Az 1-7-es skála a -3-tól +3-ig terjedő skála transzformálása, ahol a nagyobb értékek kedvezőbb hatást jelentenek, a zárójelben jelzett értelemben.

Az eredmények alapján az első hullámban a munkafolyamatok ellenőrzése és a beosztottak motiválása voltak a leggyakrabban említett kihívások. A következő hullámokban a különböző kihívások átlagos hatásai csak kis mértékű eltérést mutatnak a semleges hatástól (4-es érték), ezen belül a szervezeti identitás és a csoportkohézió fenntartását ítélték meg legnehezebbnek a vezetők.

A kihívások összesített hatása összefüggést mutatott a szervezettípussal. A versenyszféra vezetőit érintette legkevésbé negatívan a Covid-helyzet ($M = 3,710$ az 1-7-es skálán, ahol a nagyobb értékek kedvezőbb hatást jeleznek) a közszféra ($M = 3,269$) és a nonprofit szféra vezetőihez képest ($M = 3,032$). Mivel sérültek a t-próba eloszlási feltételei (a nagy elemszámnak köszönhetően), a különbségeket nem-parametrikus Mann-Whitney próbával vizsgáltuk. Azonban a t-próbához tartozó Cohen-féle d , illetve a t és df alapján számolható hatás erő informativitása miatt a t-próba eredményeit is közöljük itt. A különbségek szignifikánsak: versenyszféra vs. közszféra összehasonlításban: t-próba eredménye: $t(1275) = 5,602$, $p < 0,001$, Cohen-féle $d = 0,347$, Mann-Whitney próba eredménye: $U = 133890,5$, $p < 0,001$, versenyszféra vs. nonprofit összehasonlításban: t-próba: $t(1006) = 4,852$, $p < 0,001$, Cohen-féle $d = 0,523$, Mann-Whitney próba: $U = 56505$, $p < 0,001$.

8.2.3. A szervezeti bizalom alakulása

A szervezeti bizalom alakulását a különböző kultúrákban az egyes járványhullámok idején a 14. ábra mutatja.



14. 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: azaz a 0,05-ös küszöbértéket elosztottuk tizenkettővel, figyelembe véve a többszörös összehasonlítás hatását): 4. hullám klán vs. hierarchia és piac (Kruskal-Wallis: $H(3) = 25,513$, $p < 0,001$). A leíró statisztikákat a 12. melléklet tartalmazza.

8.2.4. A vezetőket érő, Covid-helyzetre specifikus kihívások magyarázó változói

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 a 10. táblázat tartalmazza. A szegmens és kultúra kategorikus változókat dummy kódolva vontuk be az elemzésbe.

10. 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**

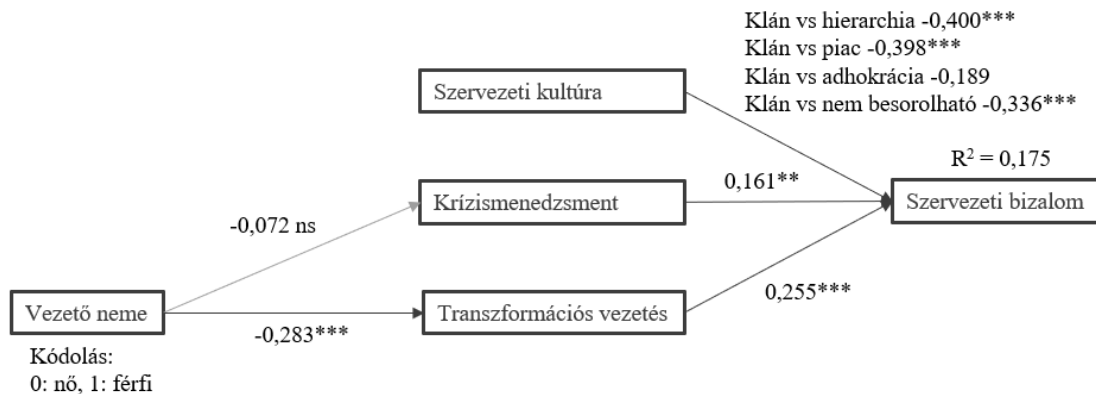
⁺: $p < 0,10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; *** $p < 0,001$. ^a: Ebbe az egyszintű modellbe csak a szervezeti bizalmat vontuk be, a bizalmat meghatározó vezetői változókat külön elemeztük. Független változó: A Covid-helyzet hatása a vezető munkájára (a magasabb értékek pozitívabb hatást jeleznek).

Eredményeink alapján a Covid-helyzet szervezetre gyakorolt hatása volt a legerősebb előrejelzője a vezetői munkára gyakorolt hatásnak: az 1. modellben már szereplő Covid-specifikus szervezeti változók magyarázó erejéhez képest (32,4%) kisebb az R^2 növekmény az általános szervezeti változók (2. modell, 34,6%), majd a szervezeti bizalom mint vezetői változó (3. modell, 35,3%) bevonásával. A személyes találkozások aránya és a szegmens nem bizonyultak szignifikáns magyarázó változóknak. A szervezeti bizalom szignifikáns magyarázó változónak bizonyult a korábbi modellek összes

változóinak kontrollálása esetén. Ezen tényező összefüggését a további vizsgált vezetői változókkal külön elemeztük.

8.2.5. A szervezeti bizalom magyarázó változói

A szervezeti bizalmat mint függő változót magyarázó változókat ösvénymodell segítségével elemeztük a 4. hullám adatain, amelyet az 15. ábra jelenít meg.



15. 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.

8.3. 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 kihívások mértékében mutatkozó különbség a versenyszféra javára korábbi kutatási eredmények alapján magyarázható azzal, hogy a reagálásban kiemelt szerepet játszó digitális átállásra ez a szegmens nagyobb mértékben állhatott készen, mint a közsféra (Edelmann és mtsai, 2021).

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).

8.4. Korlátok és kitekintés

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.

8.5. Gyakorlati megfontolások

A járványhelyzethez mint váratlan, külső környezetből eredő krízishelyzethez való alkalmazkodás feltárt magyarázó változói fontos tanulságokat hordoznak a vezetői kríziskezeléssel kapcsolatban. Érdemes lehet az ezzel kapcsolatos vezetőfejlesztési programokban figyelembe venni a szervezeti bizalom, a transzformációs vezetés, és a személyközpontú (klán típusú) szervezeti kultúra fejlesztésének lehetőségeit a vezetői kríziskezelés technikái mellett.

9. Krízishelyzet hatása a vezetői szerepekre: vezetői szerepek az „új normális”-ban – hatodik vizsgálat¹⁷

9.1. Módszer

9.1.1. Résztvevők és eljárás

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 vizsgálat során szem előtt tartottuk az adatvédelmi és etikai alapelveket. A vizsgálatot az Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Karának Kutatásetikai Bizottsága előzetesen jóváhagyta, az etikai engedély száma: 2022/391.

¹⁷ A vizsgálat bemutatásánál felhasznált előadás: Szathmári, E., & Kiss, O. E. (2023). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban. Konferencia előadás In: *A Magyar Pszichológiai Társaság XXX. Országos Tudományos Nagygyűlése: Program és előadáskivonatok*, SZ14 59

Bár a minta nem reprezentatív, a vizsgált demográfiai jellemzők mentén sokszínűnek mutatkozott. 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). Mind alsó szintű, közép- és felsővezetők, mind közszférában, versenyszférában és nonprofit szférában dolgozók képviseltették magukat a mintában. A vezetők megoszlását hierarchiaszint és szervezettípus szempontjából a 11. táblázat mutatja.

11. táblázat

A vezetők megoszlása a mintában hierarchiaszint és szervezettípus szerint ($N = 47$)

	Közszféra	Versenyszféra	Nonprofit szféra	Összesen
Alsó szintű vezető	2	5	1	8
Középvezető	7	6	3	16
Felsővezető	2	20	1	23
Összesen	11	31	5	47

A mintában megjelenő munkaszervezetek 23%-a 10 főnél kevesebbet foglalkoztat, 30%-a 10-49 főt, 15%-a 50-249 főt, 11%-a 250-999 főt és 21%-a több, mint 1000 főt.

A résztvevők 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 kultúrátípusa között. Ez alapján a piac kultúrátípus átlagosan 22 pontot kapott (szórás 13), a hierarchia átlagosan 33 pontot (szórás 21), a klán 29-et (szórás 19), valamint az adhokrácia 16-ot (szórás 12).

A vezetők 2-6 beosztott kollégája töltötte ki a kérdőívet, ami átlagosan 2,43 kitöltőt jelentett vezetőnként. A 114 válaszadó beosztott 61%-a nő, 38%-a férfi, 1% nem nyilatkozott. Átlagéletkoruk 38 év (szórás 8 év), és átlagosan 5 éve dolgoztak együtt a vezetővel a vizsgálat idején (szórás 4 év).

9.1.2. Mérészközök

9.1.2.1. A vezetői szerepek felmérése

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 kiválaszhatták 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 szerepek elnevezését és rövid ismertetését mérőeszköz hiányában Mintzberg (2013) modellje alapján saját fordítással alakítottuk ki. A megfogalmazások érthetőségét a vizsgálatba nem bevont vezetőkön előzetesen teszteltük, ez alapján két szerepet, a Koalíció építést és a Támogatás mozgósítását összevontuk Koalíció építés és mozgósítás néven, így összesen 21 vezetői szereppel dolgoztunk, amelyek három csoportba tartoztak: Információs szerepek (9 szerep), Interperszonális szerepek (9 szerep) és Cselekvő szerepek (3 szerep). A vezetői szerepekkel kapcsolatos interjú tételeket a 13. melléklet tartalmazza. Az így kialakított vezetői szerepek felmérésére szolgáló skála megbízhatónak bizonyult, Cronbach Alfa értéke $\alpha = 0,867$. A szerepcsoportok közül egyedül az Interperszonális szerepek csoport alskálája bizonyult megbízhatónak, $\alpha = 0,829$.

9.1.2.2. Vezetési stílus

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 jelen mintán a kérdőív skáláinak megbízhatósági mutatói: transzformációs vezetési stílus skála (12 item) $\alpha = 0,932$, tranzakcionális vezetési stílus skála (6 item) $\alpha = 0,788$, laissez-faire vezetési stílus skála (3 item) $\alpha = 0,669$. A laissez-faire skála alacsonyabb Cronbach alfa értékét magyarázhatja, hogy ez a skála csak három tételből áll, ezért belevettük az elemzésbe.

9.1.2.3. Szervezeti bizalom

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: (1) Úgy érzem, az utóbbi idők külső kihívásai (pl. járványhelyzet) óta jobban bízom a közvetlen vezetőmben, (2) Úgy érzem, az utóbbi idők külső kihívásai (pl. járványhelyzet) óta jobban bízom a munkatársaimban, (3) Úgy érzem, az utóbbi idők külső kihívásai (pl. járványhelyzet) óta jobban bízom a szervezetemben. Az ezekkel együtt 47 tételes szervezeti bizalom skála megbízhatónak bizonyult, $\alpha = 0,920$.

9.1.2.4. Demográfiai és szervezeti kontextusra vonatkozó kérdések

Megkérdeztük a résztvevő vezetők nemét, életkorát, vezetői tapasztalatát, szervezeti hierarchiában elfoglalt helyüket (alsó szintű vezető, középvezető, felsővezető), beosztottaik számát, a munkaszervezet típusát (közsféra, versenyszféra, nonprofit sféra), a szervezet méretét az alkalmazottak száma alapján és a szervezeti kultúrát Cameron és Quinn (1988, 1999, 2011) versengő értékek modellje alapján (piac, hierarchia, klán, adhokrácia kultúrátípusok). A beosztottaktól a nemükre, életkorukra és a vezetőjükkel való munkakapcsolat időtartamára vonatkozó információkat kértünk.

Mind a vezetőket, mind beosztottaikat kértük, ítéeljék 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. Ezekon túl említhettek a felsorolásban nem szereplő további kihívást is. Emellett a vezetőktől megkérdeztük, hogyan alakult a távolléti munkavégzés százalékos aránya a csapatukban a járványhelyzet előtt, alatt és jelenleg.

9.1.3. Statisztikai elemzés

Az adatok elemzését az IBM SPSS Statistics 28-as programcsomaggal végeztük. A változók normális eloszlását Shapiro-Wilk próbával, szóráshomogenitását Levene-próbával vizsgáltuk. Mivel minden esetben negatív eredményt kaptunk, Mann-Whitney,

Kruskal-Wallis próbákat és Spearman korrelációs számítást alkalmaztunk a változók közötti kapcsolatok vizsgálatára.

9.2. Eredmények

9.2.1. Globális külső kihívások hatása és a távmunka alakulása

A vezetők mind az öt globális külső kihívás hatását (infláció, energiaválság, járványhelyzet hatásai, orosz-ukrán háború, alapanyag- és eszközhiány) negatívnak értékelték mind a szervezet egészére (-1,68 és -0,74 közötti átlagértékekkel a -3-tól +3-ig terjedő skálán), mind saját vezetői munkájukra (-0,91 és -0,53 közötti átlagértékekkel). Ezen felül nyolc válaszadó említette a Munkaerőhiányt további kihívásként, amelynek hatását a fentieknél is negatívabban értékelték mind a szervezetre, mind saját munkájukra vonatkozóan (-2,25 és -2,38). A leíró statisztikákat a 14. számú melléklet tartalmazza.

A távolléti munkavégzés összességében nem állt vissza a járványhelyzet előtti szintre: míg például a járványhelyzet előtt a vezetők 87%-ának csapatában 20% alatti volt a távmunka aránya, a vizsgálat időpontjában ez az arány 57,4% volt. Ezzel szemben, míg a járvány előtt nem volt olyan válaszadó, akinek a csapatában 80% fölötti lett volna a távmunka aránya, a vizsgálat időpontjában ez a vezetők 6,4%-ára volt jellemző. A távolléti munkavégzés időbeli alakulására vonatkozó adatokat a 15. melléklet tartalmazza.

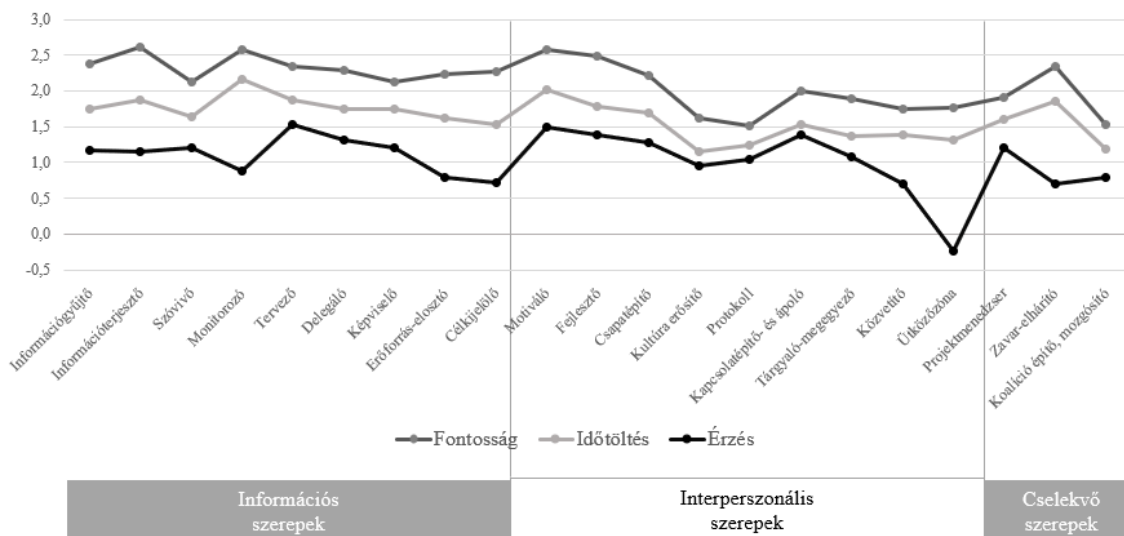
9.2.2. A vezetői szerepek az „új normális”-ban

A vezetői szerepek kognitív, affektív és viselkedéses dimenziói nem mutattak jelentős összefüggést a vezető és a szervezet demográfiai jellemzőivel. A vezetői jellemzők közül az években mért életkor járt együtt néhány szerep egy vagy két dimenziójával: a Spearman korrelációs számítás eredményei alapján a az idősebb vezetők kevésbé tartották fontosnak az Emberek fejlesztése ($r_s = -0,368$, $p = 0,011$) és a Szervezeti kultúra erősítése ($r_s = -0,300$, $p = 0,040$) szerepeket, kevesebb időt töltöttek a Monitorozás szerepben ($r_s = -0,296$, $p = 0,043$), és kevésbé is érezték jó magukat ebben a szerepben ($r_s = 0,357$, $p = 0,014$). Emellett az években mérve több vezetői tapasztalattal rendelkezők kevésbé tartották fontosnak a Szervezeti kultúra erősítése szerepet ($r_s = -0,324$, $p = 0,026$), és kevesebb időt is töltöttek ebben a szerepben ($r_s = -0,315$, $p = 0,031$), viszont pozitívabb érzéseket éltek meg a Tárgyalás-megegyezés szerepben ($r_s = 0,301$, $p = 0,040$). Emellett

a vezető neme függött össze a Tervezés szerep fontosságával (Mann-Whitney $z = -2,180$, $p = 0,029$, $Mdn_{nő} = 2$, $Mdn_{férfi} = 3$), a Képviselő szerep fontosságával ($z = 1,983$, $p = 0,047$, $Mdn_{nő} = 3$, $Mdn_{férfi} = 2$), valamint az Információgyűjtő és Információterjesztő szerepekben töltött idővel (sorrendben $z = 2,393$, $p = 0,017$, $Mdn_{nő} = 2$, $Mdn_{férfi} = 1$ valamint $z = 2,068$, $p = 0,039$, $Mdn_{nő} = 2$, $Mdn_{férfi} = 2,2$, $SD_{nő} = 0,676$, $Mdn_{férfi} = 2$, $Mdn_{férfi} = 1,719$, $SD_{férfi} = 0,729$).

Szervezeti jellemzők közül a szegmensnek egy esetben volt hatása: a nonprofit szféra vezetői fontosabbnak ítélték meg a Képviselő szerepet, mint a versenyszféra vezetői (Kruskal-Wallis: $H(2) = 8,369$, $p = 0,015$). Emellett összefüggések mutatkoztak a szervezet méretével: a nagyobb szervezetekben dolgozó vezetők kevésbé tartották fontosnak a Kapcsolatteremtés és -ápolás szerepet ($r_s = -0,324$, $p = 0,026$), kevesebb időt töltöttek a Tervezés szerepben ($r_s = -0,361$, $p = 0,013$), az érzéseik pozitívabbak voltak az Információterjesztés ($r_s = 0,383$, $p = 0,008$), Képviselő ($r_s = 0,358$, $p = 0,013$) és Erőforrás-elosztás szerepekben ($r_s = 0,381$, $p = 0,008$), viszont negatívabbak a Kapcsolatteremtés és -ápolás szerepben ($r_s = -0,374$, $p = 0,010$). Szervezeti kultúrátípusok tekintetében a piac kultúra jellemzőit nagyobb mértékben mutató szervezetekben dolgozó vezetők fontosabbnak ítélték meg a Közvetítés ($r_s = 0,373$, $p = 0,010$) és a Projektmenedzsment ($r_s = 0,337$, $p = 0,020$) szerepeket, több időt töltöttek a Protokoll ($r_s = 0,387$, $p = 0,007$) és a Projektmenedzsment ($r_s = 0,446$, $p = 0,002$) szerepekben, és pozitívabb érzéseket éltek meg az Emberek fejlesztése ($r_s = 0,334$, $p = 0,022$), a Protokoll ($r_s = 0,319$, $p = 0,029$) és a Projektmenedzsment ($r_s = 0,316$, $p = 0,031$) szerepekben. A magasabb hierarchia kultúra jellemzők a Projektmenedzsment szerep alacsonyabb fontosságával ($r_s = -0,386$, $p = 0,007$) és a szerepben töltött kevesebb idővel ($r_s = -0,321$, $p = 0,028$) jártak együtt. Magasabb adhokrácia kultúra jellemzők együttjártak az Információterjesztés szerep alacsonyabb fontosságával ($r_s = -0,341$, $p = 0,019$), ugyanakkor a Koalíció építés, mozgósítás szerep magasabb fontosságával ($r_s = 0,392$, $p = 0,006$), továbbá ez utóbbi szerepben töltött több idővel ($r_s = 0,371$, $p = 0,010$), negatívabb érzésekkel a Monitorozás ($r_s = -0,430$, $p = 0,003$) és az Információterjesztés ($r_s = -0,360$, $p = 0,013$) szerepekben, ugyanakkor pozitívabb érzésekkel az Ütközőzóna szerepben ($r_s = 0,370$, $p = 0,011$).

Az egyes szerepek vezetők által megítélt fontosságát, a bennük töltött időt és a velük kapcsolatban megélt érzéseket a 16. ábra mutatja.



16. ábra

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

$N = 47$, sötétszürke vonal = fontosság, világosszürke vonal = időtöltés, fekete vonal = érzések.

A szerepek fontossága és időigénye hasonló mintázatot mutat, azonban az egyes szerepekben megélt érzések mutatnak pozitív és negatív irányú eltéréseket ettől a mintázattól. A leíró statisztikákat a 16. melléklet tartalmazza.

9.2.3. A vezetői szerepek jelentőségének változása

A válaszadó vezetők szerint leginkább a Monitorozó (27 említés), Motiváló (25) és Zavar-elhárító (20) szerepek jelentősége növekedett, ezzel szemben leginkább a Kultúra erősítő (13), Protokoll (13) és Fejlesztő szerepek (11) jelentősége csökkent leginkább. Az összes szerepre vonatkozó említések számát a 17. melléklet tartalmazza.

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 ($r_s = -0,497, p = 0,001$), Képviselő ($r_s = -0,311, p = 0,038$), 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-megegyező ($r_s = -$

0,341, $p = 0,022$), Közvetítés ($r_s = -0,526$, $p < 0,001$), Koalíció építés, mozgósítás ($r_s = -0,339$, $p = 0,023$). A csapatban a vizsgálat idején megfigyelhető távmunka arány pedig az Erőforrás-elosztás szerep jelentőségét csökkentette ($r_s = -0,393$, $p = 0,008$).

9.2.4. A beosztottak észlelése

A beosztottak mind a szervezetre, mind a vezető munkájára gyakorolt globális kihívások hatását kevésbé érzékelték negatívnak (lásd 14. melléklet), illetve kevés együttjárás volt a vezetői és beosztotti észlelések között, egyedül a járványhelyzet ($r_s = 0,347$, $p = 0,017$) és az orosz-ukrán háború ($r_s = 0,288$, $p = 0,049$) szervezetre gyakorolt hatásának megítélésében mutatott közepes erősségű kapcsolatot a két csoport megítélése.

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 ($r_s = 0,407$, $p = 0,005$). Ugyancsak hat szerep esetén találtunk közepes erősségű kapcsolatot a vezetők és beosztottak által észlelt időtöltés között: Célkijelölés ($r_s = 0,293$, $p = 0,046$), Szervezeti kultúra erősítés ($r_s = 0,372$, $p = 0,011$), Kapcsolatteremtés és -ápolás ($r_s = 0,414$, $p = 0,004$), Protokoll ($r_s = 0,301$, $p = 0,045$), Tárgyalás-megegyezés ($r_s = 0,367$, $p = 0,014$), Zavarelhárítás ($r_s = 0,298$, $p = 0,042$).

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 21 szerep közül 16 esetében találtunk közepes vagy erős korrelációt az eredményesség és az észlelt fontosság között (a kivételek az Erőforrás-elosztó, Célkijelölő, Fejlesztő, Csapatépítő és Szervezeti kultúra erősítő szerepek voltak), 20 esetében pedig a szerepben észlelt időtöltés között (a kivétel az Erőforrás-elosztó szerep volt). A teljes korrelációs táblázatot a 18. melléklet tartalmazza.

9.2.5. A vezetési stílus szerepe

A vezetési stílus vezetők 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, kivételek a Delegáló, Kultúra erősítő és Protokoll szerepek), valamint a tranzakcionális vezetési stílussal (16 szerep esetén, kivételek a Delegáló, Képviselő, Erőforrás-elosztó, Ütközőzóna és Zavar-elhárító), viszont egy esetben sem mutatott együttjárást az észlelt laissez-faire stílussal (Spearman korrelációs adatokat lásd az 18. mellékletben).

9.2.6. A szervezeti bizalom szerepe

A szervezeti bizalom 15 vezetői szerepben észlelt eredményességgel járt együtt közepes mértékben. A kivételek a Monitorozó, Delegáló, Képviselő, Motiváló, Ütközőzóna és Zavar-elhárító szerepek (Spearman korrelációs adatokat lásd az 18. mellékletben)

9.3. 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. Például a jelentőségében megnőtt Monitorozó és Zavar-elhárító szerepek esetében szembetűnőek az ehhez képest negatív érzelmi viszonyulások, míg a jelentőségükből sokat veszített Kultúra erősítő és Protokoll szerepekhez ehhez képest igen pozitívan viszonyulnak a vezetők. Mindezt magyarázhatja, hogy a mintában szereplő vezetők többsége a Covid-19 járványhelyzet előtt szocializálódott a vezetői szerepre,

ezek a változások pedig az akkori vezetői szerepek kereteinek újraírását jelenthetik számukra. További vizsgálatok szükségesek ezen mintázatok és összefüggések részletes feltárásához.

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, meghatározó és pozitív értelemben facilitáló események (Lanka és mtsai, 2020) jelentős katalizátorai lehetnek a vezetői identitás továbbfejlesztésének, a pozitív pszichológia megközelítésével is összhangban (Donaldson és Donaldson, 2019).

Vizsgálatunk igazolta, hogy az „új normális” globális kihívásai – a járványhelyzet utóhatásai, az alapanyag- és eszközhiány, az energiaválság, az infláció és az orosz-ukrán háború – hatással vannak a vezetői szerepekre, emellett a távmunka hatására is találtunk példát. Ezek alapján a hasonló jelentőségű és tartósságú, a szervezetek döntő többségét érintő környezeti hatások a jövőben is figyelmet érdemelnek, különösen a résztvevők által említett munkaerőhiány, amelynek hatását már most több szervezetben erőteljesen érzékelik, és amely 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 (kivéteklént lásd például Kalsoom, 2018). Kulturális jellemzők is magyarázhatják a stílus ilyen pozitív megítélését (hasonló eredményre jutottak romániai

kontextusban Fein és mtsai, 2015): a vezető és beosztott közötti korrekt csereügylet, azaz az erőfeszítésekhez illeszkedő jutalmak (helyzetfüggő jutalmazás), a vezetőnek ebben a keretben értelmezhető és megérthető intervenciói (kivételek alapján történő vezetés) egy magasra értékelt elem a vezető működésében (Bass, 1985; Bass és Avolio, 1992; Konrad, 2000; Muenjohn és Armstrong, 2008).

A szervezeti bizalom kiemelt szerepe jelen vizsgálatban is igazolódott (Katou, 2015), különösen a vezető és beosztott közötti kapcsolatokra vonatkozó szerepek esetében. A 15 vezetői szerep között, amelyek eredményessége esetén magasabb a beosztottak szervezeti bizalma, ott találjuk a Motiválás kivételével az összes Interperszonális szerepet.

9.4. Korlátok és kitekintés

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.

9.5. Gyakorlati megfontolások

A vezetői szerepek változásának fontos gyakorlati következménye, hogy az „új normálisban” vezetővé válókat más vezetői szerepekre, összességében egy más vezetőszeretre szükséges szocializálni, mint korábban, ami érintheti a vezetők kiválasztását. A már vezetői szerepben lévőknek az eredményesség érdekében új vezetői viselkedéseket és viszonyulásokat szükséges elsajátítaniuk, ami a vezetőfejlesztés gyakorlata számára hozhat új fókuszokat. Emellett a vezetés élményének változása a vezetői jóllétre is hatást gyakorol, ami az egyéni és szervezeti szintű jólléti és prevenció programoknak jelenthet fontos inputot.

10. Következtetések

A disszertációban bemutatott kutatások értékes eredményeket hoztak a vezetői identitás fejlődésével kapcsolatban, az ismertetett limitációkkal együtt. A legfontosabb tanulságokat és gyakorlati megfontolásokat foglaljuk itt össze.

Az első vizsgálat jelentős hozzájárulása a magyar válaszadók implicit vezetőképek feltérképezése viselkedéses jellemzők mentén. Fontos eredmény, hogy a magyar válaszadók implicit vezetőképében megmutatkoztak korábban más vizsgálatok által nem azonosított faktorok: a Következetesség, korrektség, őszinteség és biztonság, valamint a Felelősség, megbízhatóság és bizalom. A magyar szervezeti és vezetési kultúrára vonatkozó vizsgálatok eredményei alapján (Bauer, 2015; Konrad, 2000), ezek bár kapcsolódnak a vágyott vezetőképhez, de a kulturálisan jellemző vezetési gyakorlathoz kevésbé, ezáltal speciális magyarázatot adhatnak az aktuális vezetőkkel kapcsolatos attitűdökre.

Több módszerrel végzett vizsgálatunk is megerősítette, hogy a vezetővé válás folyamatát a vezetők fejlődési folyamatként éljük meg, amely mutathat nagyobb amplitúdók nélküli progressziót vagy olyan kilengéseket, amelyek krízishelyzetre és annak megoldására utalnak. Ez megerősíti a disszertáció kereténél választott kríziseken át történő identitásfejlődés alkalmazhatóságát a vezetővé válásra (Lanka és mtsai, 2020).

További fontos eredmény az ideális-aktuális vezető közötti különbség szoros kapcsolata az aktuális vezető hatékonyságának megítélésével és a vele való elégedettséggel, ami újszerűségével együtt összhangban van korábbi vizsgálatok következtetéseivel (Epitropaki és Martin, 2005). Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a beosztottakkal való kommunikációban, kölcsönös visszajelzésben érdemes figyelembe venni és akár feltérképezni implicit vezetőképüket, és információmegosztással támogatni őket abban, hogy az aktuális vezetőről minél pontosabb észlelésük legyen. Mindez jelentős hatással lehet a követők munkahelyi elkötelezettségére, a munkával való elégedettségére, valamint jóllétére.

A nők vezetői identitásfejlődésével kapcsolatban spekulatíván bár, de eredményeink arra utalnak, hogy alapvetően különböző utat járnak be azon akadályok miatt, amelyeket kutatásaink a személyiségpreferenciák oldaláról is megerősítettek (Nagy, 2012). Azt találtuk, hogy vagy a sztereotipikus feminin vezetői jellemzők megléte, vagy a jelenleg

felsővezetői pozícióban lévő férfiak többségéhez hasonló preferenciák megléte teszi egyáltalán lehetővé, hogy a kevés felsővezető nő egyikévé váljanak Magyarországon. A nagyobb részvételüket és ezáltal a szervezetek hatékonyságát is növelő intervenciók alapja lehetne azon további vizsgálatok sorozata, amely az ő vezetői identitásfejlődésüket állítja középpontba.

A fejlődési krízishelyzet sikertelen megoldásának vizsgálata igazolta, hogy a vezetőknek kompetenciák mentén azonosítható reprezentációik vannak a kudarc okairól. A vezetői identitásfejlődés több szempontú megértéséhez járulhatnak hozzá további, sikertelen megoldásokat vizsgáló kutatások. Emellett gyakorlati szempontból az adott kontextusban maguk a feltárt kompetenciák, kontextustól függetlenül a kompetenciák mentén történő értelmezés mint feldolgozási folyamat érdemelnek figyelmet.

A vezetői szerepet alapvetően fenyegető akcidentális krízis, a vezetettektől való elszakadás vizsgálata során azt találtuk, hogy a követőkön észlelt krízis és stressz együttjárt a vezetők saját stressz-szintjével, amivel szemben védőfaktoroként működött a vezetőtárssal való hatékony együttműködés. Fontos eredmény, hogy ennek hatása nemcsak a vezetők szubjektív élményének szintjén, hanem a csoport folytonosságában és a hiányzásokban mérhető vezetői eredményességben is megmutatkozott.

Több vizsgálatunkban is megmutatkozó eredmény a személyes jelenlét csökkenésével párhuzamosan felértékelődő vezetői szerep a csoportkohézió és a szervezeti identitás fenntartására, azzal együtt, hogy a személyes jelenlét változásának csak kevés közvetlen hatását azonosítottuk. Míg a Covid-helyzethez kapcsolódó krízis kezdeti szakaszaiban végzett vizsgálatainkban ezek a legfontosabb kihívások között szerepeltek, addig jelentőségük a távolléti munkavégzés mint „új normális” állandósulásával háttérbe szorult. Bár vizsgálataink nem voltak longitudinálisak, eredményeinkből arra lehet következtetni, hogy ez és tágabb értelemben az interperszonális vezetői szerepek (Mintzberg, 1975, 2013) hirtelen aktiválódása, majd háttérbe szorulása egy jelenleg is zajló, a vezetői szerep egészére ható folyamat. Ez gyakorlati szempontból kiemelt figyelmet érdemel, hiszen a már vezetői pozícióban lévők identitásának egy fontos elemét triggereli, és készíti őket identitásuk újraelakítására. Emellett a jövőben vezetővé válók számára ez már a szerepfejlődés kezdetétől jelen lévő feltétel, ami az ő szocializációjuk, például a korábbi vezetői szereptartalomra szocializálódott vezetők általi mentorálásuk szempontjából érdemel kiemelt figyelmet.

A fentiekén túl figyelmet érdemel több szervezeti jellemző, amelynek kapcsolatát azonosítottuk a vezetői szereppel kapcsolatos élményekkel. Korábbi eredményekhez hasonlóan a személyközpontú, klán kultúra és a szervezeti bizalom jótékony szerepét találtuk a vezető krízishelyzetekben kapcsolatos élményeire, amely összhangban van a fent említett vezetőtárrsal való együttműködés jótékony hatásának természetével is. Ezen túlmenően a szervezeti bizalom mint több tényezőt közvetítő változó szerepét azonosítottuk a vezetők élményére és szerepeikben mutatott eredményességükre. Mindezek alapján a szervezeti kontextus figyelembevétele alapvető a későbbi vezetői identitásfejlődéssel kapcsolatos vizsgálatokban, gyakorlati szempontból pedig a kultúra és a bizalom fejlesztése fontos beavatkozási pontnak ajánlható a sikeres vezetői szocializáció és szerepfelvétel szempontjából. Emellett több kutatásunk is megerősítette a transzformációs vezetési stílus pozitív kapcsolatát az aktuális vezető megítélésével, korábbi kutatásokhoz hasonlóan (Bakker és mtsai, 2022; Lowe és mtsai, 1996). Ezzel szemben meglepő, további, kultúraspecifikus vizsgálatokat igénylő eredmény, hogy a beosztottak észlelésében a tranzakcionális vezetési stílus is összekapcsolódott a legtöbb szerepben mért eredményességgel.

A krízishez való alkalmazkodás során a vezetői szerepek kognitív, viselkedéses és affektív attitűddimenziói között talált diszkrepanciák arra a magyarázatra hívnak (Kübler-Ross, 1969 alapján), hogy éppen folyamatban van a közelmúltban megváltozott és még változóban lévő vezetői szerepekhez való alkalmazkodás, attitűd-változás: az egyes szerepek jelentőségének változását felismerték a vezetők, és viselkedéses szinten beépítették, azonban a helyzet elfogadása még nem történt meg. Ez kiemelten érinti a vezetői interperszonális szerepeket, így a vezető-beosztott kapcsolat, a beosztottak észlelése és elégedettsége szempontjából hordoz fontos gyakorlati következményeket.

Végül, de nem utolsó sorban új és figyelemre méltó eredmény a vezetővé válás implicit képzetének feltérképezése, amelyből a magyar mintán a fejlődési krízis narratívum bontakozott ki, szintén megerősítve a vizsgálatok megvalósítására alkalmazott elméleti keretet.

11. Összegzés

A disszertációban bemutatott hat vizsgálat a vezetői identitásfejlődés témáját járja körül az implicit vezetéselméletek tükrében, identitásfejlődés szempontjából krízisként

értelmezhető helyzetek terepén vizsgálódva. A vizsgálatok tudományos kutatásokhoz történő fontos hozzájárulását összegzem a következőkben.

Az első vizsgálat a vezetővé válás mint krízishelyzet implicit leképeződését vizsgálta, és hozzájárult az implicit vezetéselméletek kutatásához mind a magyar mintán végzett feltáró, viselkedéses szempontú megközelítéssel, mind a vezetővé válás implicit leképeződésének vizsgálatával: annak fejlődési krízisként történő megfeleltetésével. Emellett az implicit vezetőkép, az aktuális vezető és a vezetői énkép összevetése ezen dimenziók mentén szintén újszerű hozzájárulás.

A második vizsgálat fontos hozzájárulása a jelentős magyar minta elemzése alapján tett megállapítások a magyar nők vezetői karrierjét akadályozó személyiségpreferenciákról a férfiakkal való összehasonlításban.

A harmadik vizsgálat fontos hozzájárulása a vezetők értelmezéseinek feltárása a krízissel való sikertelen megküzdés kompetenciabeli tényezőiről a startup kontextusban, emellett a kompetenciák mentén történő identitásfejlődés vizsgálatának is további lehetőségeit veti fel.

A negyedik vizsgálat fontos hozzájárulása egy egyedi akcidentális krízishelyzet időben közeli, esettanulmány-jellegű vizsgálata, ami egyrészt a pszichodráma kontextus számára hordoz gyakorlati megfontolásokat, másrészt a vezető követőktől való elszakadása hatására vonatkozóan hozott újszerű eredményeket, amelyek több kontextusban is figyelemre érdemesek lehetnek.

Az ötödik vizsgálat hozzájárulása a több szervezeti és vezetési tényező közös modellbe rendezése a Covid-helyzet mint vezetői krízishelyzet vezetői hatásainak magyarázatára, amely értékes megfontolásokat jelenthet más vezetői krízishelyzetekre is.

A hatodik vizsgálat hozzájárulása az identitás szempontú vezetői szerep megközelítése a vezetéselmélet szerepfelfogásával, és azok mentén történő részletes vizsgálata a Covid-19 járvány utáni „új normális”-hoz való alkalmazkodás, mint a krízis sikeres megoldása szempontjából. Az egyes szerepek kognitív, affektív és viselkedéses attitűdkomponenseinek elemzése új szempontból járul hozzá a vezetői identitás és annak alakulásának megértéséhez.

Összességében változatos 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, összegző megállapításainkat a következőkben mutatjuk be.

11.1. 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 viselkedéssjegyei 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; Dumdum 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.

11.2. 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, 2020a) 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).

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

A különböző akcidentális krízishelyzetekre vonatkozó vizsgálatainkban 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).

11.4. 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

csúcásra 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 maszkulin értékek preferálása miatt is különbözik a férfiak és nők vezetői identitásfejlődése (Nagy és Vicsek, 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 vezetőképén 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).

11.5. 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 viselkedésgyeivel 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; Epitropaki 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 diszkrepanciák 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, 2020a).

A vezetői identitásfejlődéshez kapcsolódó krízishelyzeteket vizsgáló disszertáció végén érdemesnek tartom megfogalmazni, hogy a bemutatott vizsgálatok mint krízishelyzetek egymásutánosságából is a fejlődési krízis narratívum rajzolódik ki, ezen a szinten is támogatva a vezetői identitásfejlődés ezen értelmezését.

12. Felhasznált irodalom

- Ahrendt, D., Mascherini, M., Nivakoski, S. & Sandor, E. (2021). *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year.* Elérhető: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>.
- Akter, B., & Iqbal, M. A. (2020). Failure factors of platform start-ups: A systematic literature review. *Nordic Journal of Media Management*, 1, 433-459. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090>
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305>
- 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>
- Anzengruber, J., Goetz, M. A., Nold, H., & Woelfle, M. (2017). Effectiveness of managerial capabilities at different hierarchical levels. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 134-148. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2015-0451>
- Arnett, J. J. (2015). Identity development from adolescence to emerging adulthood: What we know and (especially) don't know. *The Oxford handbook of identity development*, 53-64.
- Assyne, N., & Wiafe, I. (2019, November). A dynamic software startup competency model. In *International Conference on Software Business* (pp. 419-422). Springer, Cham.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., & Weber, T.J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership. Why gender and culture matter. *American Psychologist*, *65*(3), 157–170. <https://doi.org/10.1037/a0018806>
- Ayman, R., Mead, A.D., Bassari, A., & Huang, J. (2012). Implicit Leadership in Iran: Differences between Leader and Boss and Gender. In: Turnbull, S., Case, P., Edwards, G., Schedlitzki, D., Simpson, P. (Eds.) *Worldly Leadership*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230361720_8
- Ayman-Nolley, S. A. B. A., & Ayman, R. O. Y. A. (2005). Children’s implicit theory of leadership. Implicit leadership theories: *Essays and explorations*, 189-233.
- Badura, K. L., Grijalva, E., Galvin, B. M., Owens, B. P., & Joseph, D. L. (2020). Motivation to lead: A meta-analysis and distal-proximal model of motivation and leadership. *Journal of Applied Psychology*, *105*(4), 331–354. <https://doi.org/10.1037/apl0000439>
- Badura, K. L., Grijalva, E., Newman, D. A., Yan, T. T., & Jeon, G. (2018). Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, *71*(3), 335-367. <https://doi.org/10.1111/peps.12266>
- 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
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Batool, S. S., & Ghayas, S. (2020). Process of career identity formation among adolescents: components and factors. *Heliyon*, *6*(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04905>

- 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.
- Baum, J. A., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)
- Bednár, R., & Tarišková, N. (2017). Indicators of startup failure. *International Scientific Journals*, 2, 238-240.
- Bencsik, A., & Juhász, T. (2018). Tudásorientált szervezetek értékítélete a bizalom gazdasági hatásairól. *Vezetéstudomány*, 49(1), 30-39. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.01.04>
- Bleidorn, W., Hill, P. L., Back, M. D., Denissen, J. J. A., Hennecke, M., Hopwood, C. J., Jokela, M., Kandler, C., Lucas, R. E., Luhmann, M., Orth, U., Wagner, J., Wrzus, C., Zimmermann, J., & Roberts, B. (2019). The policy relevance of personality traits. *American Psychologist*, 74(9), 1056–1067. <https://doi.org/10.1037/amp0000503>
- 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. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.06.01>
- 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.
- Bott, G., & Tourish, D. (2016). The critical incident technique reappraised. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 11(4), 276-300. <https://doi.org/10.1108/QROM-01-2016-1351>
- 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.
- Bowles, H.R., & McGinn, K.L. (2005). Claiming authority. Negotiating challenges for women leaders. In Messick, D.M., Kramer, R.M. (ed.): *The psychology of leadership*.

- New perspectives and research*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, New Jersey, London
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and individual differences*, 51(3), 222-230.
- Brandt, T., & Laiho, M. (2013). Gender and personality in transformational leadership context: an examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 44-66. <https://doi.org/10.1108/01437731311289965>
- Branje, S., De Moor, E. L., Spitzer, J., & Becht, A. I. (2021). Dynamics of identity development in adolescence: A decade in review. *Journal of Research on Adolescence*, 31(4), 908-927. <https://doi.org/10.1111/jora.12678>
- 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.
- Briggs, K. C. & Myers, I. B. (1976). *Myers – Briggs Type Indicator: Form*. Consulting Psychologists Press.
- Brightman, H. J., & Sayeed, L. (1990). The pervasiveness of senior management's view of the cultural gaps within a division. *Group & Organization Studies*, 15(3), 266-278. <https://doi.org/10.1177/105960119001500303>
- Brown, A. D., & Coupland, C. (2015). Identity threats, identity work and elite professionals. *Organization Studies*, 36, 1315–1336.
- 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>.
- Cabral, G., & Joyce M. H. (1991). Managers and psychological type in an industrial setting: Sex differences and similarities, managerial level and age. *Journal of Psychological Type*, 21, 40–53.
- 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>
- Campbell, D. E., & Kain, J. M. (1990). Personality type and mode of information presentation: Preference, accuracy, and efficiency in problem solving. *Journal of Psychological Type*, 20, 47-51.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' roads to failure. *Sustainability*, 10, 2346. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>
- Carland, J. C., & Carland, J. W. (1992). Managers, small business owners and entrepreneurs: The cognitive dimension. *Journal of Business & Entrepreneurship*, 4(2), 55-66.
- Carpentier, C., & Suret, J. M. (2015). Angel groupmembers' decision process and rejection criteria: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 30(6), 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.04.002>
- Carroll, N. & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management*. 55, 2020, 102186.
- Castro, A., Pereira Vidal, G., da Silva da Silveira, B., & de Oliveira, D.C. (2020). The survival through online sociodrama: COVID-19, what do you want to tell me? *Revista Brasileira De Psicodrama*, 28(3), 176–186. <https://doi.org/10.15329/2318-0498.20209>.
- CB Insights (2021). *The top 20 reasons startups fail*. Elérhető: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

- Chao, G.T. (2012). Organizational Socialization: background, basics, and a blueprint for adjustment at work. In Kozlowski, S.W.J. (ed): *The Oxford Handbook Of Organizational Psychology*. Oxford University Press, Oxford. 579-614.
- 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>
- Cheung, F. M., & Halpern D. F. (2010). Women at the top. Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182–193. <https://doi.org/10.1037/a0017309>
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., & Nishii, L. H. (2014). Leadership in a diverse workplace. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organisations* (pp. 683-708). Oxford University Press.
- Cohen, Y., Ornoy, H., & Keren, B. (2013). MBTI personality types of project managers and their success: a field survey. *Project Management Journal*, 44(3), 78–87. <https://doi.org/10.1002/pmj.21338>
- Corr, C. A. (2021). Elisabeth Kübler-Ross and the “five stages” model in a sampling of recent textbooks published in 10 countries outside the United States. *OMEGA-journal of death and dying*, 83(1), 33-63.
- Costa, J. P. M., & Bogdány, E. (2013). The relationship between organizational culture and the transfer of management, functions and roles in the SMEs succession: A case study between Hungary and North of Portugal. *Tourism & Management Studies*, 9(1), pp. 121-128.
- Crimmins, E.M. (2020). Age-related vulnerability to coronavirus disease 2019 (COVID-19): biological, contextual, and policy-related factors. *Public Policy & Aging Report*, 30(4), 142–146. <https://doi.org/10.1093/ppar/praa023>.
- 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.
- 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>
- Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62-75.

- Day, D. V., & Harrison, M. M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leader development. *Human Resource Management Review*, *17*, 360–373.
- Deloitte Slovenia (2014). *Women in business in Central Europe. Faster, higher, stronger?* Elérhető: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/si/Documents/about-deloitte/si_shexo_women-in-business-in-ce.pdf
- 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.
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, *64*(1), 7-52.
- Dias da Silva, A., Dimitris Georgarakos, D., & Weißler, M. (2023). How people want to work – preferences for remote work after the pandemic. *ECB Economic Bulletin*, *1*, 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.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.

- Eagly, A.H., & Chin, J.L. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216–224.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569–591. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 685–710. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.685>
- Edelmann, N., Schoßböck, J., & Albrecht, V. (2021). Remote Work in Public Sector Organisations: Employees' Experiences in a Pandemic Context. In: ACM, DG.O'21: *The 22nd Annual International Conference on Digital Government Research*: 408-415, ACM, New York
- Engle, E. M., & Lord, R. G. (1997). Implicit theories, self-schemas, and leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 40(4), 988–1010. <https://doi.org/10.2307/256956>
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 532-536.
- 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.
- Eriksson, P. L., Wängqvist, M., Carlsson, J., & Frisé, A. (2020). Identity development in early adulthood. *Developmental Psychology*, 56(10), 1968–1983. <https://doi.org/10.1037/dev0001093>
- European Institute for Gender Equality (EIGE) (2022). *Gender Equality Index*. Elérhető: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022>
- Farrell, W., El Kamous, H., Karnadi, L., Farriss, L., SINGH, D. P., & Idelson, M. (2022). Are You as Effective a Leader as You Think? The Impact of Gender and Personality

- Traits. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2022, No. 1, p. 14606). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14606abstract>
- 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.
- Fidalgo-Blanco, Á., Sein-Echaluce, M. L., García-Peñalvo, F. J., & Balbín, A. M. (2023). How to share the leadership competence among the team members in active learning scenarios: Before, during and after COVID-19 pandemic. *Heliyon*, 9(8), e18996. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18996>
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology 1*, (pp. 149-190). Academic Press.
- Fieldsteel, N. D. (2005). When the therapist says goodbye. *International Journal of Group Psychotherapy*, 55(2), 245–279. <https://doi.org/10.1521/ijgp.55.2.245.62191>.
- 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.
- Fischbach, A., Lichtenhaler, P. W., & Horstmann, N. (2015). Leadership and gender stereotyping of emotions. Think manager – Think male? *Journal of Personnel Psychology*, 14, 153-162. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000136>
- Fischhoff, B., & Beyth, R. (1975). ‘I knew it would happen’: Remembered probabilities of once-future things. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 13(1), 1–16. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90002-1)
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1972). Attitudes and opinions. *Annual Review of Psychology*, 23, 487–544. [10.1146/annurev.ps.23.020172.002415](https://doi.org/10.1146/annurev.ps.23.020172.002415)
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-35. <https://doi.org/10.1037/h0061470>

- Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research, 31*(6), 676–701. <https://doi.org/10.1177/104649640003100603>
- Fukuyama, F. (1997). *Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Európa Könyvkiadó, Budapest
- Furnham, A., & Moutafi, J. (2012). Personality, age, and fluid intelligence. *Australian Journal of Psychology, 64*(3), 128-137. doi:10.1111/j.1742-9536.2011.00036.x
- Furnham, A., & Crump, J. (2015). Personality and management level: Traits that differentiate leadership levels. *Psychology, 6*(5), 549-559. <https://doi.org/10.4236/psych.2015.65053>
- Gaál, Z., Obermayer-Kovács, N., Csepregi, A., Antonova, A., Jenei, E. (2010): Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy? Investigating Organizational Culture Types and Knowledge Sharing in Bulgaria, Hungary and Serbia. pp. 52-61. In: Uden et al. (Eds.) *KMO 2010 - Roles and Challenges of Knowledge Management in Innovation for Services and Products. 5th International Knowledge Management in Organizations Conference*. Veszprém, Hungary
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine. 63* (7), e426–e432.
- Garcia-Lawson, K. A., Lane, R.C., & Koetting, M. G. (2000). Sudden death of the therapist: The effects on the patient. *Journal of Contemporary Psychotherapy, 30*, 85–103. <https://doi.org/10.1023/A:1003605316813>.
- 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>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review, 10*(4), 696-706.

- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25(3), 384-410.
- Gbadegeshin, S. A., Al Natsheh, A., Ghafel, K., Mohammed, O., Koskela, A., Rimpiläinen, A., Tikkanen, J., & Kuoppala, A. (2022). Overcoming the valley of death: A new model for high technology startups. *Sustainable Futures*, 4, 100077, <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2022.100077>
- Gentry, W. A., Mondore, S., & Cox, B. D. (2007). A study of managerial derailment characteristics and personality preferences. *Journal of Management Development*, 26(9), 857-873. <https://doi.org/10.1108/02621710710819348>
- 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.
- Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Paternoster, N., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). What do we know about software development in startups? *IEEE Software*, 31, 28-32. <https://doi.org/10.1109/MS.2014.129>
- Gibson, B., & McDaniel D.M. (2010): Moving beyond conventional wisdom: advancements in cross-cultural theories of leadership, conflict, and teams. *Perspectives on Psychological Science* 5(4) 450–462.
- Gilal, A. R., Jaafar, J., Omar, M., Basri, S., & Waqas, A. (2016). A rule-based model for software development team composition: Team leader role with personality types and gender classification. *Information and Software Technology*, 74, 105-113. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2016.02.007>
- Golden III, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining relationships between transformational leadership and employee creative performance: The moderator effects of organizational culture. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363-376.
- Golden, J. P. (2010). *Golden Personality Type Profiler*. Prentice Hall.
- Green, Mark T., Rodriguez, Richard A., Wheeler, Carol A., & Baggerly-Hinojosa, Barbara (2016). Servant leadership: A quantitative review of instruments and related findings. *Servant Leadership: Theory & Practice*: 2(2) ,Article 5.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greige Frangieh, C., & Khayr Yaacoub, H. (2017). A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281-299. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2017-0004>

- Griffin, E. (2017). Conventional wisdom says 90% of startups fail. Data says otherwise. *Fortune*, Elérhető: <https://fortune.com/2017/06/27/startup-advice-data-failure/>
- 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>
- Gruber, M., MacMillan, I. C., & Thompson, J. D. (2013). Escaping the Prior Knowledge Corridor: What Shapes the Number and Variety of Market Opportunities Identified Before Market Entry of Technology Start-ups? *Organization Science*, *24*, 280–300. <http://www.jstor.org/stable/23362113>
- Haddon, A., Loughlin, C. & McNally, C. (2015). Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? *Leadership & Organization Development Journal*. *36* (5), 612-627.
- 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>.
- Hansson, P. H., & Andersen, J. A. (2007). The Swedish principal: leadership style, decision-making style, and motivation profile, *IEJLL: International Electronic Journal for Leadership in Learning*. *11*(8).
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2021). Responsible leadership and employee outcomes: a systematic literature review, integration and propositions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *13*(3), 383-408. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2019-0243>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hayes, J., Allinson, C. W., & Armstrong, S. J. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review*, *33*(4), 403-417. <https://doi.org/10.1108/00483480410539489>
- Heinz, W. R. (2002). Transition discontinuities and the biographical shaping of early work careers. *Journal of Vocational Behavior*, *60*, 220–240. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1865>.

- Henry, A. (2021). Working with identity work: Supporting professional identity development in teacher education. In *Engaging with Work in English Studies: An Issue-based Approach* (pp. 97-123). Cham: Springer International Publishing.
- 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>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Holleman, G. A., Hooge, I. T., Kemner, C., & Hessels, R. S. (2020). The ‘real-world approach’ and its problems: A critique of the term ecological validity. *Frontiers in Psychology*, 11, 721. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00721>
- Hollenbeck, G. P., McCall Jr, M. W., & Silzer, R. F. (2006). Leadership competency models. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 398-413.
- 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.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE Study of 62 societies*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Hoyt, C. L. (2010). Women, men, and leadership: Exploring the gender gap at the top. *Social and Personality Psychology Compass*, 4(7), 484-498. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling: Why women can't break the invisible barrier that blocks them from top jobs. Special Report on the Corporate Woman. *Wall Street Journal*, 1(4)
- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D. V. (2014). Leadership and identity. An examination of three theories and new research directions. In: Day, D. V. (ed.): *The oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press, New York

- Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 207-219.
- Jarvis-Selinger, S., Pratt, D. D., & Regehr, G. (2012). Competency is not enough: integrating identity formation into the medical education discourse. *Academic Medicine*, 87(9), 1185-1190.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37, 897-914.
- Johnson, D. A. (1992). Test-retest reliabilities of the Myers-Briggs Type Indicator and the Type Differentiation Indicator over a 30-month period. *Journal of Psychological Type*, 24, 54–58.
- Johnson, S. W., Gill, M. J., Grenier, C., & Taboada, J. (2009). A descriptive analysis of personality and gender at the Louisiana State University School of Veterinary Medicine. *Journal of Veterinary Medicine Education*, 36(3), 284-290. <https://doi.org/10.3138/jvme.36.3.284>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. doi:10.1037/0021-9010.87.4.765
- Jung, C. G. (1971). *Psychological types* (R. F. C. Hull, Trans.) (H. Read et al., Ed.s), *The collected works of C. G. Jung* (Vol. 6). Princeton University Press. (Az eredeti mű kiadásának dátuma: 1921)
- Kaiser, C. R., & Spalding, K. E. (2015). Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification. *European Journal of Social Psychology*, 45, 599–608.
- 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.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>

- Katou, A.A. (2015). Transformational leadership and organisational performance: Three serially mediating mechanisms. *Employee Relations*, 37(3), 329-353.
- Katou, A. A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2022). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: a multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2704-2722. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0342>
- 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.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual differences and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(4), 589–607
- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: The role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381-398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Khelil, N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: Insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31, 72-94. <https://doi.org/10.1016/j.busvent.2015.08.001>
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40, 226-255. <https://doi.org/10.1177/0149206313493325>
- Knight, A., Greer, L. L., & De Jong, B. (2020). Start-up teams: A multidimensional conceptualization, integrative review of past research, and future research agenda. *Academy of Management Annals*, 14, 231-266. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0061>
- 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(1), 3-15.
- Komives, S. R., Longerbeam, 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., Longerbeam, 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., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of college student development, 46*(6), 593-611.
- Komodromos, M., Halkias, D. & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania. *EuroMed Journal of Business, 14* (1), 2-20.
- Konrad, E. (2000). Implicit leadership theories in Eastern and Western Europe. *Social Science Information, 39*(2), 335-347.
- Krishna, A., Agrawal, A., & Choudhary, A.N. (2016). Predicting the outcome of startups: Less failure, more success. *2016 IEEE 16th International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW)*, 798-805.
- Kumar, P. (2015). An analytical study on mintzberg's framework: Managerial roles. *International Journal of Research in Management & Business Studies, 2*(3), 12-19.
- Kummerow, J. M., & Herk, N. A. (2011). Step IITM facets of community leaders: comparisons to the national sample and comparisons between community leaders of different ethnicities, genders, and ages. *Journal of Psychological Type, 71*(2), 26-45.
- Kuther, T. L., & Burnell, K. (2019). A life span developmental perspective on psychosocial development in midlife. *Adultspan Journal, 18*(1), 27-39. <https://doi.org/10.1002/adsp.12067>
- 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.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument, *Dissertation Abstracts International, UMI No. 9921922*.

- Lee, A., Martin, R., Thomas, G., Guillaume, Y., & Maio, G. R. (2015). Conceptualizing leadership perceptions as attitudes: Using attitude theory to further understand the leadership process. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 910-934.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10: 271–299.
- Liebkind, K., Mähönen, T.A., Varjonen, S., & Jasinskaja-Lahti, I. (2016). Acculturation and identity. In: Sam, D.L., & Berry, J.W. (Eds.) *The Cambridge handbook of acculturation psychology*. Second Edition. Cambridge University Press
- Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 189-202. <https://doi.org/10.1080/08985629800000011>
- Liu, Z., Venkatesh, S., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2021). Leader development across the lifespan: A dynamic experiences-grounded approach. *The Leadership Quarterly*, 32(5), 101382. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101382>
- 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., Epitropaki, O., Foti, R. J., & Hansbrough, T. K. (2020). Implicit leadership theories, implicit followership theories, and dynamic processing of leadership information. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 49-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045434>
- Lord, R. G., Foti, R. J., & De Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343–378.
- 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.

- Lussier, R. N., & Pfeifer, S. (2001). A crossnational prediction model for business success. *Journal of Small Business Management*, 39, 228-239. <https://doi.org/10.1111/0447-2778.00021>
- Lührmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: Reframing the leader-follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3, 115–127.
- MacMillan, I. C., Zemann, L., & Subbanarasimha, P. N. (1987). Criteria distinguishing successful from unsuccessful ventures in the venture screening process. *Journal of Business Venturing*, 2, 123-137.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043-1048.
- Mallapaty, S. (2020). The coronavirus is most deadly if you are older and male—new data reveal the risks. *Nature*, 585, 16–17. <https://doi.org/10.1038/d41586-020-02483-2>.
- Manderscheid, S. V., & Ardichvili, A. (2008). A conceptual model for leadership transition. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3-4), 113-129.
- Marmer, M., Hermann, B.L., Dogruttan, E., & Berman, R. (2012a). *Startup genome report: Premature scaling v1.2*. Elérhető: https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf
- Marmer, M., Hermann, B. L., Dogruttan, E., & Berman, R. (2012b). *Startup genome report – A new framework for understanding why startups succeed*. Elérhető: https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf
- 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.
- Maxwell, A. L., Jeffrey, S. A., & Lévesque, M. (2011). Business angel early stage decision making. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 212-225. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.002>

- McCallum, M., Piper, W. E., Ogrodniczuk, J. S., & Joyce, A. S. (2002). Early process and dropping out from short-term group therapy for complicated grief. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(3), 243–254. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.3.243>.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In Hogan, R., Johnson, J., & Briggs, S. (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 825-847). San Diego, CA: Academic Press.
- Megahed, N. (2018). A critical review of the literature and practice of competency modelling. *KnE Social Sciences*, 3, 104-126. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>
- 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>
- Mikle, L. (2020). Startups and reasons for their failure. *SHS Web of Conferences*, 83, 01046. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20208301046>
- Minkov, M., & Hofstede G. (2011). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10-20.
- Miller, R. L., & Collette, T. (2019). Multicultural identity development: Theory and research. In Keith, K. D. (Ed.) *Cross-cultural psychology: contemporary themes and perspectives*, 614-631. <https://doi.org/10.1002/9781119519348.ch30>
- 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.
- Modi, C., Böhm, V., Ferraro, S., Stein, G., & Seljak, U. (2020). How deadly is COVID-19? A rigorous analysis of excess mortality and age-dependent fatality rates in Italy. <https://doi.org/10.1101/2020.04.15.20067074>. *Manuscript preprint*
- Moore, M. H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1_suppl), 183-204.
- 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>.
- Mosley, D. C., & Pietri, P. H. (1985). Type profiles and managerial styles of bankers. *Journal of Psychological Type*, 10, 41-45.
- Mount, D. J., & Bartlett, A. L. (1999). The managerial role assessment survey: design and test of an Instrument measuring Mintzberg's roles among hotel managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(2), 160-175.
- 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>
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the structural validity of the multifactor leadership questionnaire (MLQ), capturing the leadership factors of transformational-transactional leadership. *Contemporary management research*, 4(1). <https://doi.org/10.7903/cmr.704>
- 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.
- Myers, I., & McCaulley, M. (1985). *Manual: A guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Consulting Psychologists.
- 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.
- Nakata, C., Sharp, L. K., Spanjol, J., Cui, A. S., Izberk-Bilgin, E., Crawford, S. Y., & Xiao, Y. (2021). Narrative arcs and shaping influences in long-term medication

- adherence. *Social Science & Medicine*, 285, 114264.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114264>
- Nemzeti Népegészségügyi Központ (NNK) (2020). *Koronavírus tájékoztatók*.
<https://www.nnk.gov.hu/index.php/koronavirus-tajekoztatok>
- Nemzeti Népegészségügyi Központ (NNK) (2021). *Koronavírus tájékoztatók*.
<https://www.nnk.gov.hu/index.php/koronavirus-tajekoztatok>
- 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>
- Nguyen, L. D., Boehmer, T., & Mujtaba, B. G. (2012). Leadership and stress orientations of Germans: An examination based on gender, age, and government work experience. *Public Organization Review*, 12(4), 401–420.
<https://doi.org/10.1007/s11115-012-0180-0>
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory & practice. 7th Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE.*
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice.* Sage publications.
- Nummela, N., Saarenketo, S. & Loane, S. (2016). The dynamics of failure in international new ventures: a case study of Finnish and Irish software companies. *International Small Business Journal*, 34(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/0266242614539363>
- 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)
- Offermann, L., & Foley, K. (2020). Is there a female leadership advantage? *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Elérhető:
<https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-61>
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

- Oyeku, O. M., Oluseyi, O., Olalekan, A., Margaret, K. C., & ElemoGloria, N. (2014). On entrepreneurial success of small and medium enterprises (SMEs): A conceptual and theoretical framework. *Journal of economics and sustainable development*, 5(16), 14-23.
- Öndas, V., & Akpınar, M. (2021). Applying the SHELL model to study the causes of high-tech start-up failures and finding ways to prevent them. *Finnish Business Review*, 8, 10-20.
- Parhankangas, A., & Ehrlich, M. (2014). How entrepreneurs seduce business angels: An impression management approach. *Journal of Business Venturing*, 29, 543-564. <https://doi.org/10.1016/j.busvent.2013.08.001>
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113, 377-393.
- 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), 15-26.
- Pauls, J. E. (2017). The impact of posttraumatic growth on authentic leader development: Five portraits of women cancer survivors in leadership. *Gonzaga University, ProQuest Dissertations Publishing*, 10666061.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S., & Woehr, D. J. (2014). Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129–1145. <https://doi.org/10.1037/a0036751>
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*. 23 (1), 59–76.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593. DOI: 10.1177/0149206308316063
- Pillai, R. (2013). Transformational leadership for crisis management. In A. J. DuBrin (ed.), *Handbook of research on crisis leadership in organizations*. Edward Elgar Publishing, pp. 47-66.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

- 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
- Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M. (2008). Leader evaluations: A new female advantage? *Gender in Management. An International Journal*, 23(3), 156–174. <https://doi.org/10.1108/17542410810866926>
- Prommer, L., Tiberius, V., & Kraus, S. (2020). Exploring the future of startup leadership development. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00200. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00200>.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the myth of separate worlds: negotiating nonwork identities at work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621-644.
- Reynierse, J. H. (1993). The distribution and flow of managerial types through organizational levels in business and industry. *Journal of Psychological Type*, 25, 11-23.
- Reynierse, J. H. (1997). An MBTI model of entrepreneurship and bureaucracy: The psychological types of business entrepreneurs compared to business managers and executives. *Journal of Psychological Type*, 40, 3-19.
- 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>
- Rodrigues, F., & Mogarro, M. J. (2019). Student teachers' professional identity: A review of research contributions. *Educational Research Review*, 28, 100286. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.100286>
- Rogoff, E. G., Lee, M.-S., & Suh, D.-C. (2004). "Who done it?" Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success. *Journal of Small Business Management*, 42, 364-376. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00117.x>
- Ross, L. (1991). Az intuitív pszichológus és hibái: az attribúciós folyamat torzítása. In: *Szociálpszichológiai tanulmányok* (pp. 271–322.), Tankönyvkiadó, Budapest,

- 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>
- Salas-Vallina, A., Rofcanin, Y., & Las Heras, M. (2022). Building resilience and performance in turbulent times: The influence of shared leadership and passion at work across levels. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 8-27. <https://doi.org/10.1177/23409444211035138>
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping. Understanding, designing and implementing competency models in organisations*. New Delhi, India: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9788132108481>
- Santisteban, J., & Mauricio, D. (2017). Systematic literature review of critical success factors of Information Technology startups. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), 1-23.
- Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101314>
- Sass, J. (2005). Bizalom a szervezetekben. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 60(1-2), 7-27. <https://doi.org/10.1556/mpszle.60.2005.1-2.2>
- Sass, J., & Bodnár, É. (2018). Az iskolák bizalmi klímájának vizsgálata. *Új kihívások és pedagógiai innovációk a szakképzésben és a felsőoktatásban konferencia: Tanulmánykötet*, pp. 103-121.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Schachter, E. P. (2005). Erikson meets the postmodern: Can classic identity theory rise to the challenge?. *Identity*, 5(2), 137-160.
- 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
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schwartz, S.J., Vignoles, V.J., Brown, R., & Zagefka, H. (2014). Identity Dynamics of Acculturation and Multiculturalism: Situating Acculturation in Context. In: Benet-Martinez, V., & Hong, Y.-Y. (Eds.) *The Oxford Handbook of Multicultural Identity*. Oxford University Press

- Seloane, M. P. (2010). The relationship between transformational leadership and organisation culture, *University of South Africa, Pretoria*, <http://hdl.handle.net/10500/4942>
- 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>
- Seppänen, P., Liukkunen, K., & Oivo, M. (2017, November). Little big team: acquiring human capital in software startups. In *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement* (pp. 280-296). Springer, Cham
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2023). Different response paths to organizational resilience. *Small Business Economics*, 61(1), 23-58. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00689-4>
- Shi, X., & Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede model and GLOBE model: which way to go for cross-cultural research?. *International journal of business and management*, 6(5), 93. Hofstede G., and Hofstede G.J. (2005). *Cultures and Organizations. Software of the Mind (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*. 18 (4), 35–48.
- Shkoler, O., & Tziner, A. (2020). Leadership styles as predictors of work attitudes: a moderated-mediation link. *Amfiteatru Economic*, 22(53), 164-178.
- 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. (2014). Understanding the importance of gender and leader identity formation in executive coaching for senior women. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(2), 102-114. <https://doi.org/10.1080/17521882.2014.915864>

- Skinner, S. (2020a). 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>
- Skinner, S. (2020b). An empirical investigation of leader identity formation and implications for executive coaching and leadership development. *Philosophy of Coaching: An International Journal*, 5(2), 18-39. <https://doi.org/10.22316/poc/05.1.07>
- Smaldone, M. C., & Uzzo, R. G. (2013). The Kubler-Ross model, physician distress, and performance reporting. *Nature Reviews Urology*, 10(7), 425-428.
- Smeeke, A., Jetten, J., Verkuyten, M., Wohl, M., Jasinskaja-Lahti, I., Ariyanto, A., Autin, F., Ayub, N., Badea, C., Besta, T., Butera, F., Costa-Lopes, R., Cui, L., Fantini-Hauwel, C., Finchilescu, G., Gaertner, L., Gollwitzer, M., Gómez, Á., González, R., Hong, Y. Y., Jensen, D. H., Karasawa, M., Kessler, T., Klein, O., Lima, M., Renvik, T. A., Megevand, L., Morton, T., Paladino, P., Polya, T., Ruza, A., Shahrazad, W., Sharma, S., Teymoori, A., Torres, A.R., & Van Der Bles, A.M. (2018). Regaining in-group continuity in times of anxiety about the group's future: A Study on the role of collective nostalgia across 27 countries. *Social Psychology*, 49(6), 311–329. <https://doi.org/10.1027/1864-9335/a000350>.
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: The GLOBE and Hofstede projects. *Journal of international business studies*, 37, 915-921.
- Smith-Osborne, A. (2007). Life span and resiliency theory: A critical review. *Advances in social work*, 8(1), 152-168.
- Sorell, G. T., & Montgomery, M. J. (2001). Feminist perspectives on Erikson's theory: Their relevance for contemporary identity development research. *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 1(2), 97-128.
- Spagnoli, P. (2020). Organizational socialization learning, organizational career growth, and work outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 47(3), 249–265. <https://doi.org/10.1177/0894845317700728>
- 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.

- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2016). Women in power: undoing or redoing the gendered organization? *Gender & Society*, 30(1), 109–135.
- Startup Genome LLC (2018). *Global startup ecosystem report. Succeeding in the new era of technology*. Elérhető: <https://startupgenome.com/all-reports>
- Startup Genome LLC (2022). *The Global Startup Ecosystem Report GSER 2022*. Elérhető: <https://startupgenome.com/reports/gser2022>
- Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2021). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review*, 11(1), 35–72. <https://doi.org/10.1177/2041386620962569>
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307–321. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.2.307>
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories. Studies in social psychology*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Thach, E., & Thompson, K. J. (2007). Trading places: Examining leadership competencies between for-profit vs. public and non-profit leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(4), 356–375. <https://doi.org/10.1108/01437730710752229>
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, 1(2), 111–132. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00008>
- Thébaud, S. (2015). Status beliefs and the spirit of capitalism: accounting for gender biases in entrepreneurship and innovation. *Social Forces*, 94(1), 61–86. <https://doi.org/10.1093/sf/sov042>
- Tomiak, M., Gentelman, J. F., & Jette M. (1997). Health and gender differences between middle and senior managers in the Canadian public service. *Social Science & Medicine*, 45(10), 1589–1596. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(97\)00096-8](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(97)00096-8)
- Tost, L.P. (2015). When, why, and how do powerholders “feel the power”? Examining the links between structural and psychological power and reviving the connection between power and responsibility. *Research in Organizational Behavior*, 35, 29–56. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.004>
- Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1919>

- Triebel, C., Schikora, C., Graske, R., & Sopper, S. (2018). Failure in startup companies: Why failure is a part of founding. In: S. Kunert (Ed), *Strategies in Failure Management. Management for Professionals*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_9
- 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*, 29(4), 376-391. <https://doi.org/10.1108/01437730810876168>
- Tversky, B., & Marsh, E. J. (2000). Biased retellings of events yield biased memories. *Cognitive Psychology*, 40(1), 1-38. <https://doi.org/10.1006/cogp.1999.0720>
- Twenge, J. M. (2001). Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 133-145. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.1.133>
- Uy, K. K., & Okubo, Y. (2018). Reassembling a shattered life: A study of posttraumatic growth in displaced Cambodian community leaders. *Asian American Journal of Psychology*, 9(1), 47–61. <https://doi.org/10.1037/aap0000111>
- Vacha-Haase, T., & Thompson, B. (2002). Alternative ways of measuring counselees' Jungian psychological-type preferences. *Journal of Counseling & Development*, 80(2), 173-179. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2002.tb00180.x>
- Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny, P. (2014, November). Competencies and leadership effectiveness: Which skills predict effective leadership. In *Academic Conferences and Publishing International Limited*, (pp. 337-344).
- Van Engen, M. L., & Willemsen, T. M. (2004). Sex and leadership styles: A meta-analysis of research published in the 1990s. *Psychological Reports*, 94(1), 3-18. <https://doi.org/10.2466/pr0.94.1.3-18>
- Van der Poel, J., & Nel, P. (2011). Relevance of the Kübler-Ross model to the post-injury responses of competitive athletes. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 33(1), 151-163.
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and risk factors in the pre-startup phase. *Small Business Economics*, 26(4), 319-335. <https://doi.org/10.1007/s11187-004-6837-5>
- 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).

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- West, A.L., Zhang R., Yampolsky, M., & Sasaki, J.Y. (2017). More Than the Sum of Its Parts: A Transformative Theory of Biculturalism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 48(7), 963-990. <https://doi.org/10.1177/0022022117709533>
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Wood, M. D., Walker, T., Adler, A. B., & Crouch, C. L. (2020). Post-traumatic growth leadership: mitigating stress in a high-risk occupation. *Occupational Health Science*, 4, 103-122. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00052-2>
- 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>
- Yalom, I. D. (1966). A study of group therapy dropouts. *Archives of General Psychiatry*, 14(4), 393-414. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.1966.01730100057008>.
- Yip, J., Trainor, L. L., Black, H., Soto-Torres, L., & Reichard, R. J. (2020). Coaching new leaders: A relational process of integrating multiple identities. *Academy of Management Learning & Education*, 19(4), 503-520. <https://doi.org/10.5465/amle.2017.0449>
- 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>

13. Mellékletek

1. melléklet

Az 1. vizsgálatban szereplő kérdőív tudományos vezetéselméleteken alapuló viselkedésleírásai

	Viselkedésleírás	Vezetési stílus / skála	Tétel forrása	
1.	Eléri, hogy mások jól érezzék magukat a környezetében.	transzformációs/ karizmatikus hatás		
2.	Hozzájárul, hogy mások értelmesnek érezzék a munkájukat.	transzformációs/ inspiráció, motiváció		
3.	Segíti munkatársait, hogy régi problémákra új nézőpontokból tekinthessenek.	transzformációs/ intellektuális serkentés	Multifactor Leadership Questionnaire 6 S verzió (Bass és Avolio, 1992)	
4.	Figyelmet fordít azokra, akiket a többiek elutasítanak.	transzformációs/ egyedi figyelem		
5.	Megmondja másoknak, mit tegyenek, ha szeretnék, hogy elismerjék a munkájukat.	tranzakcionális/ helyzetfüggő jutalmazás		
6.	Amíg a dolgok jól működnek, nem avatkozik be.	tranzakcionális/ kivételek alapján történő vezetés		
7.	Nem követel többet másoktól, mint ami feltétlenül szükséges.	laissez-faire		
8.	Utasításokat ad, és tisztázza a folyamatokat.	autokratikus		Leadership Style Questionnaire (Northouse, 2015)
9.	Figyelmesen meghallgat különböző nézőpontokat, mielőtt elhatározásra jutna.	demokratikus		Authentic Leadership Questionnaire (Gardner és mtsai, 2005, 2011)
10.	Pontosan azt mondja, amit gondol.	autentikus vezetés/ kapcsolati transzparencia		
11.	Saját belső erkölcsi meggyőződése alapján hoz döntéseket.	autentikus/ belső erkölcsi nézőpont		
12.	Pontosan érzékeli, hogy mások mit gondolnak az ő képességeiről.	autentikus/ kiegyensúlyozott önészlelés		
13.	Aktívan kér visszajelzést, akkor is, ha az rá nézve kritikus lehet.	szerény/ igény a visszajelzésre	Humble Leadership Questionnaire (Owens és mtsai, 2013)	
14.	Elismeri, ha nem tud valamit.	szerény/ hajlandóság a tanulásra		
15.	Megbecsüli mások értékes közreműködését.	szerény/ mások elismerése		
16.	Mások igényeit a sajátja elé helyezi.	szolgálat/ emberek értékelése	Servant Organizational Leadership Assessment (Laub, 1999; Green és mtsai, 2015)	
17.	Lehetőséget nyújt a tanulásra és fejlődésre.	szolgálat/ emberek fejlesztése		
18.	Együttműködik másokkal.	szolgálat/ közösségépítés		
19.	Van jövőképe.	szolgálat/ iránymutatás		
20.	Megosztja másokkal a hatalmat, nem akar mindent ellenőrizni.	szolgálat/ hatalom megosztása		
21.	A problémák megoldását magára vállalja és érzelmi biztonságot nyújt.	paternalisztikus	saját tétel	

2. melléklet

A metaforák kódjai és előfordulási gyakoriságuk a mintában az 1. vizsgálatban

Kód	Gyakoriság db	Gyakoriság %	Példa: "A vezetővé válás úgy hat az emberre, mint..."
Szemantikus tartalmak			
Emberekkel kapcsolatos metafora	136	34,78%	"...a szülővé válás, mert innentől másért is felelős az ember."
Tárgyakkal (kivéve ételek) kapcsolatos metafora	63	16,11%	"...a gyorsan jött pénz, mert valakit megszédít, valaki okosan használja."
Testi élményt (kivéve mozgást) tartalmazó metafora	62	15,86%	"...egy hideg zuhany, mert nem könnyű, de felnyitja a szemet."
Ember vagy bármi más mozgását vagy mozgás élményét tartalmazó metafora	47	12,02%	"...ha szárnyakat kapna, mert új magasságokat ismerhet meg, de könnyen veszélyes terepre is tévedhet."
Ételt, italt, drogot vagy más szervezetbe jutó anyagot tartalmazó metafora	37	9,46%	"...a doppingyszer, mert az ember egyre fokozza a teljesítményét."
Természeti tárggyal vagy természeti jelenséggel kapcsolatos metafora	32	8,18%	"...egy földrengés, mert fenekestül felforgatja az életet."
Állatokkal kapcsolatos metafora	11	2,81%	"...amikor a bábból pillangó lesz, mert jelentősen megváltozik, fejlődik a személyiség."
Gépekkel vagy járművekkel kapcsolatos metafora	9	2,30%	"...a biciklizés, mert vagy megtanulod, vagy egész életedben kerülöd."
Fenti szemantikus kódokba nem besorolt	80	20,46%	"...egy kisebb stressz, mert komoly felelősséggel jár, és az elején nehéz lehet."
Látens tartalmak			
Átmeneti hatás	182	46,55%	"...egy forró nyári napon a jeges limonádé, mert jólesően hűsít, és vágysz rá, de megfájdulhat a fogad vagy a torkod könnyen."
Felelősség	143	36,57%	"...Pókemberré válni, mert a nagy hatalom nagy felelősséggel jár."
Végleges megváltozás	119	30,43%	"...az örökösödés, mert egyszerre öröm és felelősség."
Hosszú távú hatás	60	15,35%	"...a kamaszkor, mert több lesz a tesztoszteronja."
Megváltozás	55	14,07%	"...a baleset utáni agysérülés, mert megváltozik a személyiség."
Fejlődés	51	13,04%	"...egy fára az eső, mert ettől tud egyre terebélyesebbé válni a szervezet, amely a gyökereiből táplálkozik."

Kód	Gyakoriság db	Gyakoriság %	Példa: "A vezetővé válás úgy hat az emberre, mint..."
Kihívás	40	10,23%	"...szintet ugrani egy számítógépes játékban, mert hirtelen minden megváltozik és nehezebb lesz."
Kockázat	34	8,70%	"...az időjárás, mert szép, szebb, rossz napok váltják egymást."
Újdonság	34	8,70%	"...egy szűrő rátétele a képre, mert új szempontokat is figyelembe kell vennie már ismert helyzetekben."
Nehézség	33	8,44%	"...egy életmódváltás, mert sokkal több teher nehezedik a vállára."
Jutalom	28	7,16%	"...egy kitüntetés, mert egy magasabb szintre lépett."
Tanulás	27	6,91%	"...amikor új autót vesz az ember, mert hirtelen sok új dolog van, amit meg kell tanulnia, de aztán könnyű vezetni."
Bizonyítás	22	5,63%	"...egy sportverseny, mert ő akar nyerni, ő akar a legjobb lenni."
Új lehetőség	19	4,86%	"...egy napfelkelte, mert minden nap mást hoz."
Feladat	16	4,09%	"...egyenes út után hegyen felfelé sétálni, mert sokkal több lesz a feladat és felelősség."
Nyomot hagyni	11	2,81%	"...bölcsebbé válni, mert a nagyobb felelősséggel jobba lehet tenni a környezetünket."
Ki vagyok valójában	10	2,56%	"...egy személyiségteszt, mert megmutatja, milyen ember is valójában."
Alkalmazkodás	9	2,30%	"...ha több dimenzióssá kéne válnia, mert sok új szempont bejön a munkájába."
Önzőség	6	1,53%	"...legerősebb gyerekek lenni az osztályban, mert úgyis az lesz, amit ő akar."
Fájdalom	3	0,77%	"...a narancsfacsaró a narancsra, mert a folyamat nehéz, sokszor fárasztó/fájdalmas, de az eredmény édes."
A fenti látens kódokba nem besorolt	0	0,00%	

Vizsgált metaforák száma: $n = 391$

3. melléklet

A személyiségpreferenciák a nem és a hierarchiaszint függvényében a 2. vizsgálatban

	<i>F</i>	<i>p</i>	η_p^2
FV: Extraverzió			
Nem	33.44	< .001	.006
Hierarchiaszint	47.71	< .001	.017
Nem X Hierarchiaszint	1.16	.31	.000
FV: Introverzió			
Nem	2.46	.12	.000
Hierarchiaszint	36.58	< .001	.013
Nem X Hierarchiaszint	0.81	.45	.000
FV: Érzékelés			
Nem	1.21	.27	.000
Hierarchiaszint	16.27	< .001	.006
Nem X Hierarchiaszint	0.69	.50	.000
FV: Intuíció			
Nem	25.69	< .001	.005
Hierarchiaszint	35.09	< .001	.013
Nem X Hierarchiaszint	2.71	.07	.001
FV: Gondolkodás			
Nem	512.59	< .001	.087
Hierarchiaszint	22.42	< .001	.008
Nem X Hierarchiaszint	4.72	.009	.002
FV: Érzés			
Nem	769.80	< .001	.125
Hierarchiaszint	23.26	< .001	.009
Nem X Hierarchiaszint	2.59	.08	.001

	<i>F</i>	<i>p</i>	η_p^2
FV: Megítélés			
Nem	0.00	.10	.000
Hierarchiaszint	5.05	.006	.002
Nem X Hierarchiaszint	.30	.74	.000
FV: Észlelés			
Nem	34.10	< .001	.006
Hierarchiaszint	11.71	< .001	.004
Nem X Hierarchiaszint	0.89	.41	.000
FV: Feszült			
Nem	62.31	< .001	.011
Hierarchiaszint	105.56	< .001	.038
Nem X Hierarchiaszint	3.68	.03	.001
FV: Nyugodt			
Nem	9.02	.003	.002
Hierarchiaszint	111.07	< .001	.040
Nem X Hierarchiaszint	3.31	.04	.001

Az életkor hatását kontrolláltuk az elemzés során.

4. melléklet

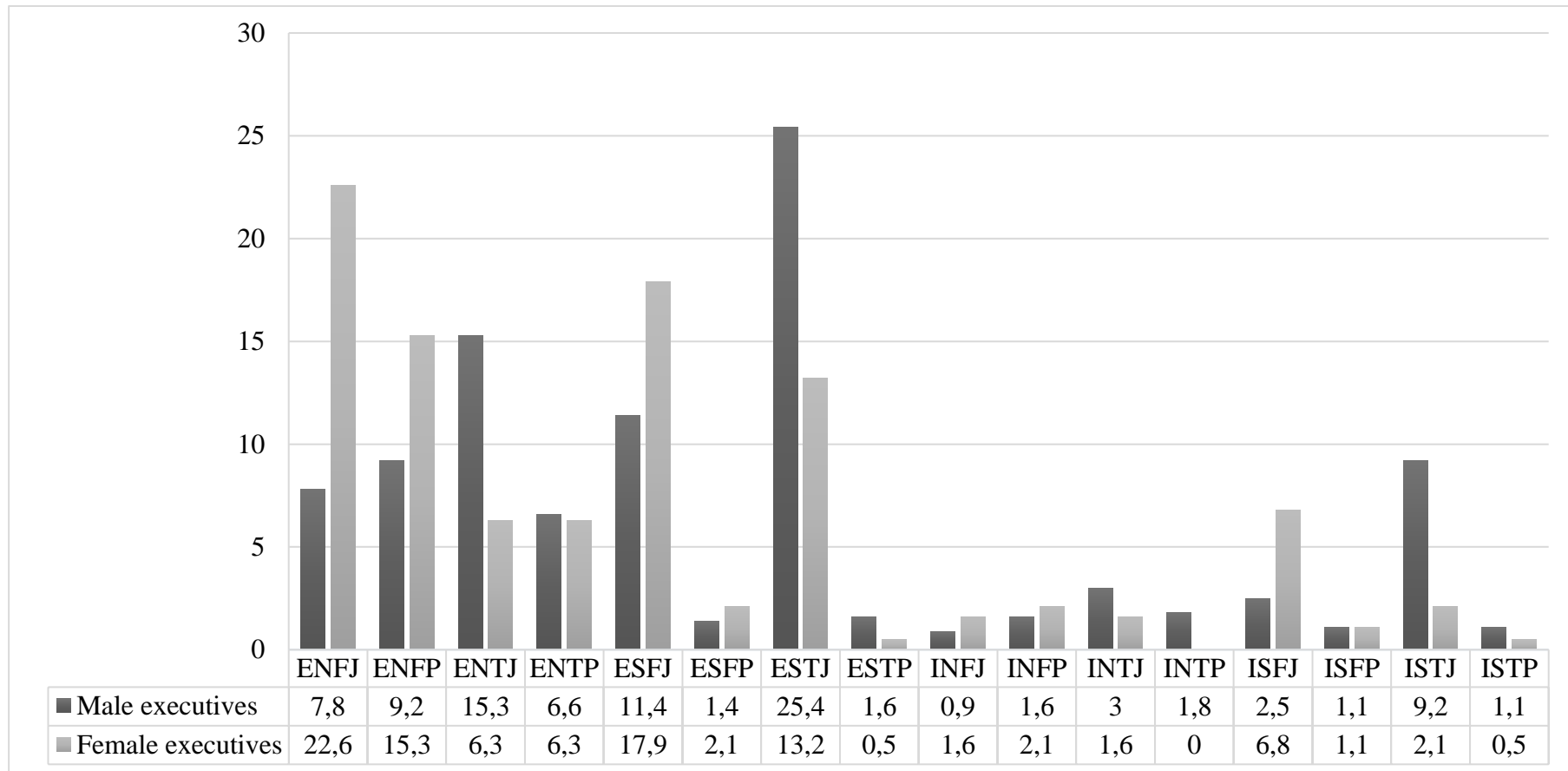
A résztvevők személyiség típusa nem és hierarchiaszint szerinti bontásban a 2. vizsgálatban

	<i>N</i>	ENFJ	ENFP	ENTJ	ENTP	ESFJ	ESFP	ESTJ	ESTP	INFJ	INFP	INTJ	INTP	ISFJ	ISFP	ISTJ	ISTP
Összesen	5376	674	475	419	180	1063	140	919	86	140	103	102	74	451	60	446	44
		(12.5%)	(8.8%)	(7.8%)	(3.3%)	(19.8%)	(2.6%)	(17.1%)	(1.6%)	(2.6%)	(1.9%)	(1.9%)	(1.4%)	(8.4%)	(1.1%)	(8.3%)	(0.8%)
Férfiak	2698	218	161	311	128	357	41	687	62	48	41	71	53	139	19	329	33
		(8.1%)	(6.0%)	(11.5%)	(4.7%)	(13.2%)	(1.5%)	(25.5%)	(2.3%)	(1.8%)	(1.5%)	(2.6%)	(2.0%)	(5.2%)	(0.7%)	(12.2%)	(1.2%)
Nem vezetők	1098	91	61	114	49	144	20	246	31	25	22	37	28	73	5	137	15
		(8.3%)	(5.6%)	(10.4%)	(4.5%)	(13.1%)	(1.8%)	(22.4%)	(2.8%)	(2.3%)	(2.0%)	(3.4%)	(2.6%)	(6.6%)	(0.5%)	(12.5%)	(1.4%)
Középvezetők	1163	93	60	130	50	163	15	330	24	19	12	21	17	55	9	152	13
		(8.0%)	(5.2%)	(11.2%)	(4.3%)	(14.0%)	(1.3%)	(28.4%)	(2.1%)	(1.6%)	(1.0%)	(1.8%)	(1.5%)	(4.7%)	(0.8%)	(13.1%)	(1.1%)
Felsővezetők	437	34	40	67	29	50	6	111	7	4	7	13	8	11	5	40	5
		(7.8%)	(9.2%)	(15.3%)	(6.6%)	(11.4%)	(1.4%)	(25.4%)	(1.6%)	(0.9%)	(1.6%)	(3.0%)	(1.8%)	(2.5%)	(1.1%)	(9.2%)	(1.1%)
Nők	2678	456	314	108	52	706	99	232	24	92	62	31	21	312	41	117	11
		(17.0%)	(11.7%)	(4.0%)	(1.9%)	(26.4%)	(3.7%)	(8.7%)	(0.9%)	(3.4%)	(2.3%)	(1.2%)	(0.8%)	(11.7%)	(1.5%)	(4.4%)	(0.4%)
Nem vezetők	1683	277	200	50	22	439	65	122	16	68	46	24	18	237	28	64	7
		(16.5%)	(11.9%)	(3.0%)	(1.3%)	(26.1%)	(3.9%)	(7.2%)	(1.0%)	(4.0%)	(2.7%)	(1.4%)	(1.1%)	(14.1%)	(1.7%)	(3.8%)	(0.4%)
Középvezetők	805	136	85	46	18	233	30	85	7	21	12	4	3	62	11	49	3
		(16.9%)	(10.6%)	(5.7%)	(2.2%)	(28.9%)	(3.7%)	(10.6%)	(0.9%)	(2.6%)	(1.5%)	(0.5%)	(0.4%)	(7.7%)	(1.4%)	(6.1%)	(0.4%)
Felsővezetők	190	43	29	12	12	34	4	25	1	3	4	3	0	13	2	4	1
		(22.6%)	(15.3%)	(6.3%)	(6.3%)	(17.9%)	(2.1%)	(13.2%)	(0.5%)	(1.6%)	(2.1%)	(1.6%)	(0.0%)	(6.8%)	(1.1%)	(2.1%)	(0.5%)

Zárójelben a soronkénti %-os gyakoriságok szerepelnek.

5. melléklet

Személyiségtípusok %-os megoszlása nemenként a 2. vizsgálatban



A személyiségtípusok gyakorisági megoszlása férfi és női felsővezetők körében. A számok az adott személyiségtípus nemenkénti %-os arányát jelölik

6. melléklet

A Spencer-féle kompetenciadefiníciók kiegészítése startup-specifikus viselkedésleírásokkal a 3. vizsgálatban

Kompetencia (angol rövidítés)	Rövid definíció Spencer és Spencer (1993) alapján	Startup-specifikus kiegészítés a vizsgálat során
A teljesítmény és cselekvés kompetenciái		
Teljesítményorientáció (ACH)	Concern for working well or for competing against a standard of excellence	N/A*
Minőségre, pontosságra és szabályszerűségekre törekvés (CO)	Reflects an underlying drive to reduce uncertainty in the surrounding environment	Progressing in the right way on startup business development phases. Avoiding perfectionism setbacks. Avoiding superficial and less valid business or technology solutions
Kezdeményezés (INT)	A preference for taking action, doing more than is required or expected in the job	N/A*
Információkeresés (INFO)	Making an effort to get more information, not accepting situations at "face value"	Consciously seeking data and information to establish business decisions. Starting and finishing data collection on time. Choosing the right data and information sources and research methods
A támogatás és mások segítése kompetenciái		

Mások megértése (IU)	Ability to hear accurately and understand the unspoken or partly expressed thoughts, feelings, and concerns of others	Understanding messages from the customer/validation interview
Ügyfélorientáció (CSO)	Focusing efforts on discovering and meeting the customer or client's needs	Prioritizing customer needs and problems over focus on technological solutions
A befolyásolás kompetenciái		
Befolyásolás (IMP)	Intention to persuade, convince, influence, or impress others, to get them to support the speakers' agenda	Influencing potential / actual investors
Szervezeti tudatosság (OA)	Ability to understand the power relationships in own organization and the position of the organization in the larger world	N/A*
Kapcsolatépítés (RB)	To build or maintain friendly, warm relationships or networks of contacts with people who are, or might someday be, useful in achieving work-related goals	Building productive and beneficial relationships with investors and significant / B2B customers
Vezetői kompetenciák		
Mások fejlesztése (DEV)	Intent to teach or to foster the development of one or several other people	N/A*
Irányítás (DIR)	Intent to make others comply with their wishes	Effective and constructive conflict management between founders

Csapatmunka és együttműködés (TW)	Intention to work cooperatively with others, to be part of a team, to work together as opposed to working separately or competitively	N/A**
Csapatvezetés (TL)	Intention to take a role as leader of a team or other group	N/A**
<hr/> Kognitív kompetenciák <hr/>		
Analitikus gondolkodás (AT)	Understanding a situation by breaking it apart into smaller pieces, or tracing the implications of a situation in a step-by-step casual way	Conscious and critical analysis of data and information. Using effective methods and discipline in data analysis
Fogalmi gondolkodás (CT)	Understanding a situation or problem by putting the pieces together, seeing the large picture	N/A*
Szaktudás (EXP)	Mastery of a body of a job-related knowledge	Including startup-specific knowledge/expertise, e.g. strategic and business planning and management
<hr/> A személyes hatékonyság kompetenciái <hr/>		
Önkontroll (SCT)	Ability to keep emotions under control and to restrain negative actions when tempted, when working under the conditions of stress	Business decision-making based on facts and data instead of emotional impulses, e.g., avoiding overspending, overstaffing
Önbizalom (SCF)	Belief in own capability to accomplish a task	Business decision-making based on conscious evaluation of own startup's knowledge, expertise, and activity, e.g., in pricing, contracting

Rugalmasság (FLX)	Ability to adapt to and work effectively with a variety of situations, individuals, or groups, including change or easily accept changes	Considering experts' suggestions. Learning from own experiences. Pivoting at the appropriate time, frequency and direction
Szervezet iránti elköteleződés (OC)	Ability and willingness to align own behavior with the needs, priorities, and goals of the organization	Dedicating full working time to own startup when it is required from a business success perspective, avoiding 'side project' situations

* nem szerepelt a mintában, ** szerepelt a mintában, de nem kapott startup-specifikus kiegészítést

7. melléklet

A startup bukási okaként azonosított kompetenciahiányok gyakorisági adatai a 3. vizsgálatban

Kompetenciahiány	Előfordulás amintában (%)	Példa
Információkeresés (INFO)	70	The team did not follow the trend of development in their industry, leading to losing customers and finally their traction.
Ügyfélorientáció (CSO)	66	The team did not focus on retaining customers, only on new customer acquisition to finance operations and attract investors.
Szaktudás (EXP)	38	The team did not build a comprehensive business model. They only adopted business model elements from other industries that did not work in their case.
Analitikus gondolkodás (AT)	36	The team was aware of their goals, investors' needs, and market specifics, but did not confront these factors, which led to poor decisions.
Rugalmasság (FLX)	36	The team did not consider the mentors' and other experts'

		suggestions and remained with their initial assumptions and ideas.
Önkontroll (SCT)	14	The team moved from individual contractors to employees too early, so the costs skyrocketed.
Minőségre, pontosságra és szabályszerűségre törekvés (CO)	12	The team choose a poor platform and ‘quick and dirty’ solutions to build service that led to permanent extra work and loss of traction.
Mások megértése (IU)	12	The team failed to understand the motives of their target group, investors, and therefore could not predict their behavior and willingness in partnering.
Önbizalom (SCF)	10	The team was shy to ask a reasonable fee for their service and did not say ‘no’ to customer needs beyond what was paid.
Csapatvezetés (TL)	10	The members of the team had different motives, goals, and interests and the leader failed to align them for the same ‘higher purpose’.
Csapatmunka és együttműködés (TW)	10	The founders did not deliberately recruit and build the team, therefore

		key expertise was missing, and they did not find the cooperation effective.
Szervezet iránti elköteleződés (OC)	6	The team had a part-time leader and a part-time developer that significantly limited their traction
Irányítás (DIR)	4	The co-founders had significantly different views on important questions, and the minority view was never taken into consideration, leading to poor business decisions.
Befolyásolás (IMP)	4	The team finally failed to convince the most significant business customers after the product was developed for their needs.
Kapcsolatépítés (RB)	4	The team did not focus on finding a co-founder and did not choose effective methods to partner with one.

8. melléklet

A járványhelyzettel kapcsolatos kihívások szervezetre és a vezető napi munkájára gyakorolt hatását felmérő kérdések az 5. vizsgálatban

A válaszadó munkaszervezetére vonatkozó kérdések								
	nagy mértékben	közepes mértékben	kis mértékben	nem változott	kis mértékben	közepes mértékben	nagy mértékben	
A szervezet tevékenysége csökkent	3	2	1	0	1	2	3	A szervezet tevékenysége nőtt
A pénzügyi eredmények rosszabbak	3	2	1	0	1	2	3	A pénzügyi eredmények jobbak
A foglalkoztatás biztonsága alacsonyabb	3	2	1	0	1	2	3	A foglalkoztatás biztonsága magasabb
A szervezet működése bizonytalanabb, kiszámíthatatlanabb	3	2	1	0	1	2	3	A szervezet működése biztonságosabb, kiszámíthatóbb
Összességében negatívan hat a szervezetre a járványhelyzet	3	2	1	0	1	2	3	Összességében pozitívan hat a szervezetre a járványhelyzet
A korábbi hullámokhoz képest jelenleg kisebb mértékben érinti a szervezetet a helyzet	3	2	1	0	1	2	3	A korábbi hullámokhoz képest jelenleg nagyobb mértékben érinti a szervezetet a helyzet

A válaszadó vezetői munkájára vonatkozó kérdések								
	nagy mértékben	közepes mértékben	kis mértékben	nem változott	kis mértékben	közepes mértékben	nagy mértékben	
A munkamennyiségem alacsonyabb	3	2	1	0	1	2	3	A munkamennyiségem magasabb
A korábbiaknál kevesebbféle feladatomban van	3	2	1	0	1	2	3	A korábbiaknál többféle feladatomban van
A munkanapomban kiszámíthatatlanabb, kevésbé tervezhető	3	2	1	0	1	2	3	A munkanapomban kiszámíthatóbb, tervezhetőbb
A saját vezetőmmel kevésbé tartom a kapcsolatot	3	2	1	0	1	2	3	A saját vezetőmmel szorosabban tartom a kapcsolatot
Összességében negatívan érinti a munkámat a helyzet	3	2	1	0	1	2	3	Összességében pozitívan érinti a munkámat a helyzet
A korábbi hullámokhoz képest jelenleg kisebb mértékben érinti a munkámat a helyzet	3	2	1	0	1	2	3	A korábbi hullámokhoz képest jelenleg nagyobb mértékben érinti a munkámat a helyzet

9. melléklet

A személyes jelenlét változásával kapcsolatos vezetési kihívásokra vonatkozó kérdőív tételek a 4. vizsgálatban

	nagy mértékben	közepes mértékben	kis mértékben	nem változott	kis mértékben	közepes mértékben	nagy mértékben	
A munkafolyamatokat könnyebben tudom követni, ellenőrizni	3	2	1	0	1	2	3	A munkafolyamatokat nehezebben tudom követni, ellenőrizni
Kevesebb kommunikációs problémával (pl. konfliktus, félreértés) találkozom	3	2	1	0	1	2	3	Több kommunikációs problémával (pl. konfliktus, félreértés) találkozom
A kapcsolattartás, egyeztetés kevesebb időt vesz igénybe	3	2	1	0	1	2	3	A kapcsolattartás, egyeztetés több időt vesz igénybe
A korábbiaknál több dolog fér bele egy munkanapomba	3	2	1	0	1	2	3	A korábbiaknál kevesebb dolog fér bele egy munkanapomba
Általában a munkamagánélet összehangolása könnyebb lett	3	2	1	0	1	2	3	Általában a munkamagánélet összehangolása nehezebb lett
Hatékonyabb lett az információáramlás	3	2	1	0	1	2	3	Kevésbé hatékony lett az információáramlás
A csapatkohézió, a csapathoz	3	2	1	0	1	2	3	A csapatkohézió, a csapathoz

tartozás érzése csökkent a beosztottaim nál								tartozás érzése nőtt a beosztottai mnál
A szervezethez tartozás érzése csökkent a beosztottaim nál	3	2	1	0	1	2	3	A szervezethez tartozás érzése nőtt a beosztottai mnál
Általában a munkafegyvel em nőtt	3	2	1	0	1	2	3	Általában a munkafegy elem csökkent
Általában a lelkesség, motiváció nőtt	3	2	1	0	1	2	3	Általában a lelkesség, motiváció csökkent

10. melléklet

A szervezeti bizalom mérésére mindhárom adatfelvételben alkalmazott kérdések az 5. vizsgálatban

Nyugodtan felvállalhatom a közvetlen vezetőm előtt, ha nem értek vele egyet.	1-7
Nyugodtan felvállalhatom a munkatársaim előtt, ha nem értek velük egyet.	
Nyíltan megosztjuk az összes lényeges információt a szervezetünkben; senki semmit nem tart vissza.	
A közvetlen vezetőm kerüli a szóbeszédeket/szervezeti pletykákat.	
Szervezetünkben a kollégák kompetensek a saját munkájukban.	
Elérjük a céljainkat a szervezetünkben.	
Nagyon elégedettek vagyunk a szervezet termékeinek / szolgáltatásainak minőségével.	
A felsővezetésnek őszinték azon erőfeszítései, hogy kommunikáljanak a munkatársakkal.	
A közvetlen vezetőm elkötelezett a csapat tagjai mellett.	
A felsővezetés elkötelezett a munkatársak mellett.	
Szervezetünkben a munkatársak elkötelezettek egymás iránt.	
Az az érzésem, hogy a szervezetünkben valaki mindig ellenőrizget engem, másokat.	
Közvetlen vezetőm minden egyes nap következetesen, kiszámíthatóan viselkedik.	
Hasonló értékrendszerem van a közvetlen vezetőm értékrendszeréhez.	
Hasonló értékrendszerem van a munkatársaim értékrendszeréhez.	
Úgy érzem, kapcsolódom a munkatársaimhoz.	
Úgy érzem, kapcsolódom a közvetlen vezetőmhöz.	
Úgy érzem, kapcsolódom a szervezetemhez.	
Úgy érzem, a Covid-járványhelyzet óta jobban bízom a közvetlen vezetőmben.	
Úgy érzem, a Covid-járványhelyzet óta jobban bízom a munkatársaimban.	
Úgy érzem, a Covid-járványhelyzet óta jobban bízom a szervezetemben.	

11. melléklet

A személyes vezető-beosztott kapcsolattartás leíró statisztikái az 5. vizsgálatban

	Covid-19 járvány előtt	1. hullám alatt	1. hullám után	2-3. hullám mintája
havonta vagy ritkábban	2%	40%	15%	28%
havonta többször	6%	21%	14%	14%
hetente többször	20%	19%	22%	22%
naponta	72%	19%	47%	35%

4. hullám	Távolléti munkavégzés aránya
20% alatt	45%
20-40%	13,20%
40-60%	13,30%
60-80%	10,60%
80% felett	17,80%

12. melléklet

A szervezeti bizalom leíró statisztikái az 5. vizsgálatban

1. hullám

	Trust_overall_av			
	1	2	3	4
Valid	121	46	86	16
Missing	0	0	0	0
Mean	5.002	5.111	5.418	4.924
Std. Deviation	0.889	0.809	0.751	0.830
Minimum	1.778	3.556	3.222	3.333
Maximum	6.778	6.444	7.000	6.556

2-3. hullám

	Trust_overall_av			
	1	2	3	4
Valid	114	47	65	13
Missing	9	7	11	1
Mean	5.034	4.596	5.253	5.256
Std. Deviation	1.010	1.192	0.869	0.809
Minimum	1.333	1.889	3.667	4.000
Maximum	7.000	7.000	7.000	6.444

4. hullám

	Trust_overall_av				
	1	2	3	4	5
Valid	255	110	168	30	141
Missing	0	0	1	0	2
Mean	4.891	4.863	5.324	5.181	5.048
Std. Deviation	0.886	0.892	0.840	0.867	1.088
Minimum	2.000	2.444	3.222	3.444	1.000
Maximum	7.000	6.778	7.000	7.000	7.000

13. számú melléklet

A vezetőkkel folytatott strukturált interjú vezetői szerepekre vonatkozó tételei a 6. vizsgálatban

A következőkben lehetséges vezetői szerepeket sorolunk fel, amelyek különböző mértékben jelen lehetnek a vezetők mindennapjaiban.

Kifejezetten a jelen helyzetre koncentrálni értékelje 0-3-ig terjedő skálán, hogy

- a) az adott szerep mennyire fontos a jelenlegi vezetői eredményessége szempontjából.
b) mennyi időt tölt az adott szerepben a jelenlegi vezetői pozíciójában.

0: egyáltalán nem

1: kismértékben

2: jelentős mértékben

3: kiemelten

c) Értékelje -3 - +3-ig terjedő skálán, hogy mennyire érzi jól magát az adott szerepben, mennyire élvezi az azzal járó tevékenységeket.

-3: nagyon negatív érzéseket él meg az adott szerepben

-2: közepes mértékben negatív érzéseket él meg az adott szerepben

-1: kismértékben negatív érzéseket él meg az adott szerepben

0: sem különösebben negatív, sem pozitív érzéseket nem él meg az adott szerepben

+1: kismértékben pozitív érzéseket él meg az adott szerepben

+2: közepes mértékben pozitív érzéseket él meg az adott szerepben

+3: nagy mértékben pozitív érzéseket él meg az adott szerepben

d) Végül jelölje meg azokat a vezetői szerepeket, amiknek a fontossága a legnagyobb mértékben változott a korábban említett kihívásokkal összefüggésben: + jellel azt a legfeljebb 3-at, amelyek fontossága leginkább nőtt, - jellel azt a legfeljebb 3-at, amelyek fontossága leginkább csökkent.

Vezetői szerep	a) Fontosság a (0-3)	b) Idő- igénye (0-3)	c) Érzés (-3 - +3)	d) Változás (+ /-)
1. Monitorozás: szervezeten belüli egyeztetés, kommunikáció				
2. Információgyűjtés: szervezeten belüli és kívüli információk begyűjtése				
3. Információterjesztés: a megfelelő információ eljuttatása a megfelelő emberhez				
4. Szóvivő: a csapat / szervezet képviselése más csapatok vagy külső szereplők felé				
5. Tervezés: projektek, struktúrák, rendszerek tervezése				
6. Delegálás: egy feladat vagy döntés delegálása valakinek				

7. Képviselő: a csapat / szakterület képviselő döntéshozatali folyamatokban				
8. Erőforrás-elosztás: anyagi, tárgyi, emberi erőforrások elosztása				
9. Célkijelölés: teljesítménycélok meghatározása, megkövetelése				
10. Emberek motiválása: lelkesítés, energizálás, bátorítás				
11. Emberek fejlesztése: fejlesztés, coaching, mentorálás, betanítás				
12. Csapatépítés: emberek közötti együttműködés erősítése, konfliktusok kezelése				
13. Szervezeti kultúra erősítés: szervezeti normák, szokások, hagyományok alakítása				
14. Kapcsolatteremtés és -ápolás: kapcsolati háló építés a szervezeten kívül				
15. Protokoll szerep: a csapat / szervezet hivatalos, formális képviselője				
16. Tárgyalás-megegyezés: a csapat / szervezet érdekeinek képviselője, lobbizás, promotálás				
17. Közvetítés: külső és belső szereplők közötti egyeztetés, kétirányú információ-átadás				
18. Ütközőzóna: a kívülről vagy felülről érkező befolyás, nyomás ellensúlyozása, illetve információ megsűrése				
19. Projektmenedzsment: projektek vezetése vagy vezetésében való részvétel				

20. Zavar-elhárítás: váratlan vagy problémás helyzetek kezelése				
21. Koalíció építés, mozgósítás: szövetségesek, támogatók, erőforrások biztosítása és mozgósítása a csapat / szervezet működéséhez, feladataihoz				

14. melléklet

A globális külső kihívások szervezetre és vezetői munkára gyakorolt hatásának leíró statisztikai a 6. vizsgálatban

Globális kihívás	Vezetők észlelése szerint				Beosztottaik észlelése szerint			
	Hatása a szervezetre		Hatása a vezető munkájára		Hatása a szervezetre		Hatása a vezető munkájára	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Infláció	-1,68	1,2	-0,89	1,19	-1,36	1,26	-0,8	0,86
Energiaválság	-1,43	1,35	-0,8	1,1	-1,25	1,16	-0,66	0,84
Járványhelyzet hatásai	-1,3	1,52	-0,91	1,35	-0,92	1,25	-0,66	0,75
Orosz-ukrán háború	-1,06	1,24	-0,58	0,99	-0,85	0,94	-0,52	0,61
Alapanyag- és eszközhiány	-0,74	1,01	-0,53	1,06	-0,71	0,89	-0,47	0,56
Munkaerőhiány (8 vezető említette)	-2,25	1,25	-2,38	0,76	N/A	N/A	N/A	N/A

n (vezetők) = 47, *n* (beosztottak) = 114

15. melléklet

A távmunka arányának alakulása a vezetők csapatában dolgozók összmunkaidejének arányában a 6. vizsgálatban

Távmunka aránya	Járványhelyzet előtt	Járványhelyzet alatt	A vizsgálat idején
0-19%	87%	36%	57,4%
20-39%	6,4%	8,5%	14,9%
40-59%	2,2%	19%	6,4%
60-79%	2,2%	8,5%	12,8%
80-100%	0%	25,5%	6,4%

N = 47

16. melléklet

A vezetői szerepek fontossága, a bennük töltött idő és a velük kapcsolatban megélt érzések leíró statisztikái a 6. vizsgálatban

	Fontosság		Időtöltés		Érzés	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Információgyűjtő	2,383	0,670	1,745	0,785	1,170	1,226
Információterjesztő	2,617	0,567	1,872	0,733	1,149	1,383
Szóvivő	2,128	0,914	1,638	0,977	1,213	1,367
Monitorozó	2,574	0,574	2,170	0,724	0,872	1,770
Tervező	2,340	0,806	1,872	0,866	1,532	1,569
Delegáló	2,298	0,823	1,745	0,956	1,319	1,354
Képviselő	2,128	0,789	1,745	0,811	1,213	1,202
Erőforrás-elosztó	2,234	0,831	1,617	0,912	0,787	1,637
Célkijelölő	2,277	0,706	1,532	0,847	0,723	1,672
Motiváló	2,574	0,610	2,021	0,887	1,489	1,569
Fejlesztő	2,489	0,614	1,787	0,849	1,383	1,495
Csapatépítő	2,213	0,823	1,702	0,873	1,277	1,512
Kultúra erősítő	1,617	0,980	1,149	0,899	0,957	1,202
Protokoll	1,511	1,146	1,234	0,972	1,043	1,288
Kapcsolatépítő- és ápoló	2,000	0,989	1,532	1,089	1,383	1,423
Tárgyaló-megegyező	1,894	1,015	1,362	0,836	1,085	1,648
Közvetítő	1,745	0,978	1,383	0,912	0,702	1,319
Ütközőzóna	1,766	0,950	1,319	0,925	-0,234	1,447
Projektmenedzser	1,915	1,069	1,596	1,085	1,213	1,584
Zavar-elhárító	2,340	0,806	1,851	0,967	0,702	1,774
Koalíció építő, mozgósító	1,532	0,964	1,191	0,841	0,787	1,090

Megjegyzés: N = 47

17. melléklet

Vezetői szerepek jelentőségének növekedése és csökkenése az említési gyakoriság szerint a 6. vizsgálatban

A szerep jelentősége növekedett

	Szerep	Említés
1.	Monitorozó	27
2.	Motiváló	25
3.	Zavar-elhárító	20
4.	Erőforrás-elosztó	18
5.	Információgyűjtő	15
6.	Információterjesztő	14
6.	Tervező	14
7.	Csapatépítő	13
8.	Delegáló	10
9.	Célkijelölő	8
9.	Fejlesztő	8
10.	Koalíció építő, mozgósító	7
10.	Ütközőzóna	7
11.	Kapcsolatteremtő és -ápoló	6
11.	Képviselő	6
11.	Közvetítő	6
11.	Szóvivő	6
11.	Tárgyaló-megegyező	6
12.	Kultúra erősítő	5
13.	Projektmenedzsment	4
13.	Protokoll	4

$N = 47$

A szerep jelentősége csökkent

	Szerep	Említés
1.	Kultúra erősítő	13
1.	Protokoll	13
2.	Fejlesztő	11
3.	Delegáló	10
3.	Szóvivő	10
4.	Kapcsolatteremtő és -ápoló	9
4.	Koalíció építő, mozgósító	9
5.	Ütközőzóna	8
6.	Képviselő	7
6.	Közvetítő	7
7.	Célkijelölő	6
7.	Tárgyaló-megegyező	6
8.	Erőforrás-elosztó	5
8.	Monitorozó	5
8.	Projektmenedzser	5
8.	Tervező	5
9.	Csapatépítő	4
10.	Motiváló	3
10.	Zavar-elhárító	3
11.	Információgyűjtő	2
12.	Információterjesztő	0

$N = 47$

18. melléklet

A vezetői eredményesség beosztottak általi megítélésének kapcsolata szerepenként az adott szerep észlelt fontosságával, a szerepben töltött észlelt idővel, az észlelt transzformációs és tranzakcionális vezetési stílussal valamint a szervezeti bizalommal a 6. vizsgálatban

Szerepbeli eredményesség észlelésének kapcsolata										
	A szerep észlelt fontosságával		Az észlelt szerepben töltött idővel		Az észlelt transzformációs vezetési stílussal		Az észlelt tranzakcionális vezetési stílussal		A szervezeti bizalommal	
	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p	r_s	p
Információ-gyűjtő	0,535**	< 0,001	0,665**	< 0,001	0,472**	0,001	0,441**	0,002	0,358*	0,016
Információ-terjesztő	0,382**	0,008	0,630**	< 0,001	0,451**	0,001	0,381**	0,008	0,327*	0,025
Szóvivő	0,550**	< 0,001	0,673**	< 0,001	0,458**	0,002	0,432**	0,003	0,358*	0,016
Monitorozó	0,521**	< 0,001	0,523**	< 0,001	0,451**	0,001	0,424**	0,003	0,234	0,113
Tervező	0,606**	< 0,001	0,685**	< 0,001	0,516**	< 0,001	0,384**	0,008	0,381**	0,009
Delegáló	0,438**	0,003	0,321*	0,031	0,241	0,112	0,188	0,217	0,091	0,553
Képviselő	0,486**	0,001	0,577**	< 0,001	0,295*	0,044	0,246	0,095	0,239	0,105
Erőforrás-elosztó	0,189	0,209	0,218	0,155	0,400**	0,006	0,199	0,185	0,333*	0,024
Célkijelölő	0,046	0,761	0,464**	0,001	0,357*	0,014	0,312*	0,033	0,445**	0,002
Motiváló	0,352*	0,018	0,774**	< 0,001	0,339*	0,023	0,388**	0,008	0,281	0,061
Fejlesztő	0,146	0,328	0,589**	< 0,001	0,435**	0,002	0,368*	0,011	0,314*	0,031
Csapatépítő	0,046	0,758	0,441**	0,002	0,314*	0,032	0,350*	0,016	0,348*	0,017
Kultúra erősítő	0,197	0,185	0,636**	< 0,001	0,279	0,057	0,291*	0,048	0,290*	0,048
Protokoll	0,406**	0,006	0,428**	0,004	0,267	0,079	0,314*	0,038	0,397**	0,008
Kapcsolatépítő-és ápoló	0,511**	< 0,001	0,712**	< 0,001	0,367*	0,011	0,522**	< 0,001	0,408**	0,004
Tárgyaló-megegyező	0,727**	< 0,001	0,704**	< 0,001	0,505**	0,001	0,445**	0,003	0,471**	0,001
Közvetítő	0,572**	< 0,001	0,540**	< 0,001	0,397**	0,008	0,411**	0,006	0,308*	0,042
Ütközőzóna	0,475**	0,001	0,714**	< 0,001	0,358*	0,015	0,165	0,273	0,257	0,085
Projekt-menedzser	0,659**	< 0,001	0,707**	< 0,001	0,421**	0,003	0,319*	0,029	0,346*	0,017
Zavar-elhárító	0,323*	0,027	0,430**	0,003	0,381**	0,008	0,176	0,236	0,261	0,076
Koalíció építő, mozgósító	0,422**	0,003	0,705**	< 0,001	0,445**	0,002	0,470**	0,001	0,360*	0,014

$n = 114$, r_s = Spearman korrelációk, * $p < .05$, ** $p < .005$

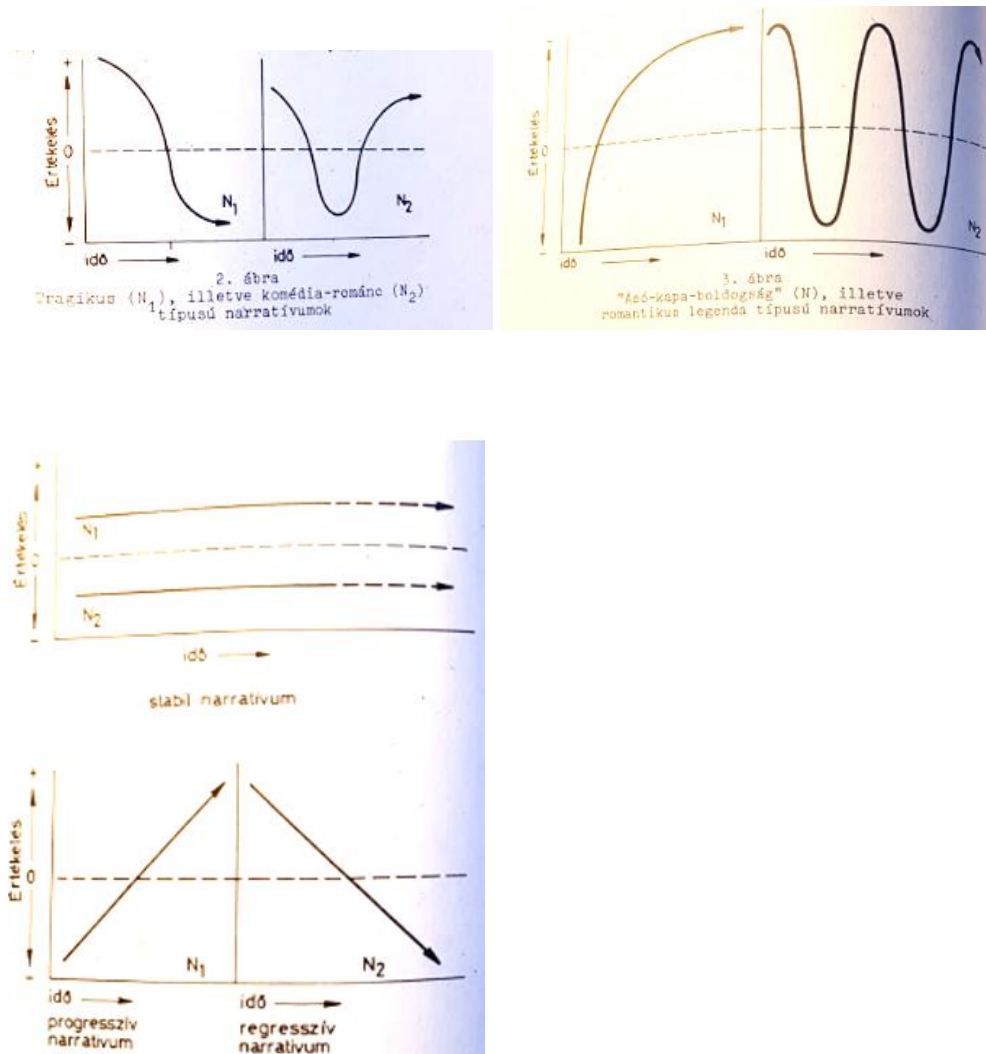
19. melléklet

A vezetői krízismenedzsment hatékonyságát vizsgáló C-LEAD kérdőív (Hadley és mtsai, 2011) saját fordítása az 5. vizsgálatban

1. Képes vagyok döntést hozni és javaslatot tenni akkor is, ha nem áll rendelkezésemre minden szükséges információ.	1-7
2. Bármikor azonnal képes vagyok összefoglalni a meglátásaimat egy adott helyzetről.	
3. Éppen megfelelő mennyiségű (sem túl sok, sem túl kevés) információt nyújtok másoknak.	
4. Átadom a kritikus, fontos információkat akkor is, ha azt nem kéri külön.	
5. Meg tudom ítélni, mások hogyan képesek megküzdeni a bizonytalan helyzetekkel.	
6. Fel tudom mérni a szervezet cselekedeteinek lehetséges hatását másokra.	
7. Fel tudom mérni a döntéseim és javaslataim lehetséges negatív következményeit.	
8. A szokásos munkatevékenységemet képes vagyok azonnal megváltoztatni, hogy reagáljak egy sürgős helyzetre.	
9. Folyamatosan elérhető vagyok a munkatársaim számára.	

20. melléklet

Gergen és Gergen (2001) narratívum típusai, valamint instrukció és példák a komédia és tragédia narratívum típusoktól kis mértékben eltérő válaszokra az 1/előzményvizsgálatban

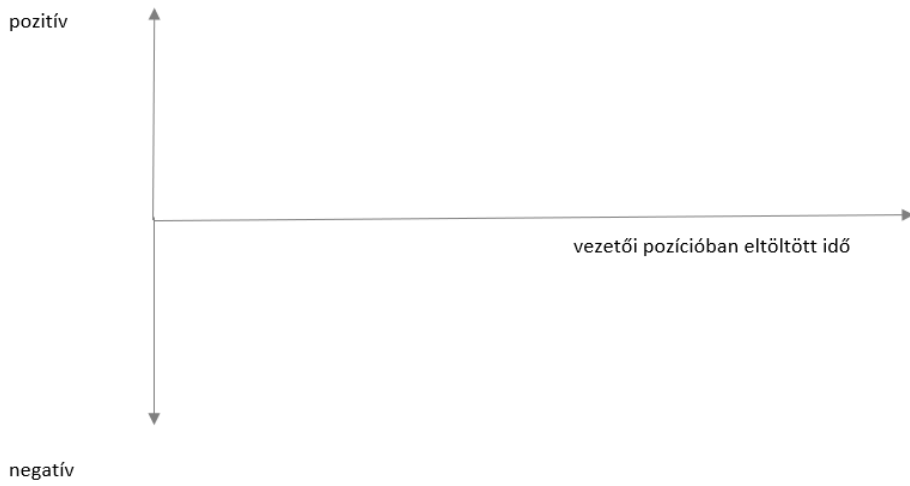


Instrukció az 1/előzményvizsgálatban:

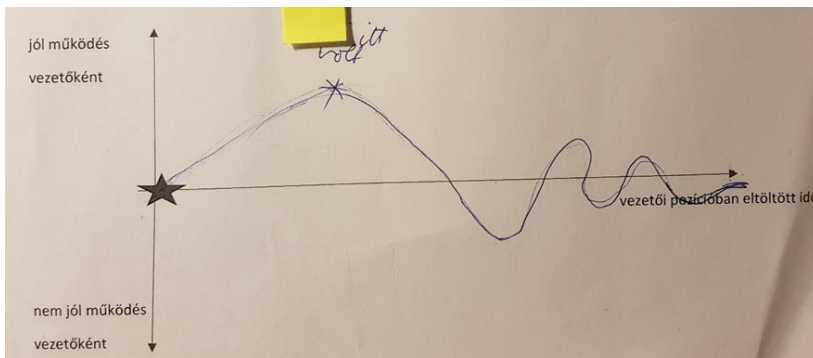
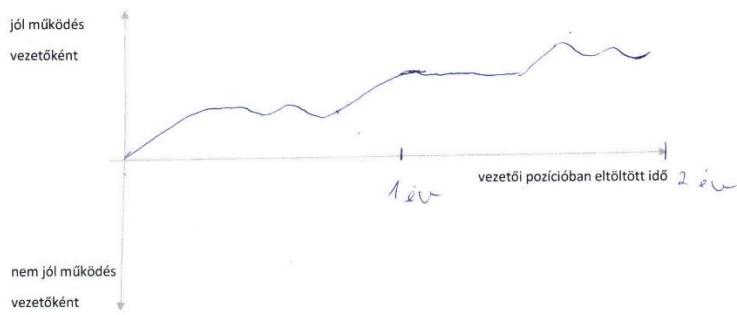
„Összességében hogyan hatott erre az illetőre, mint emberre a vezetővé válás Ön szerint? Hogy érezte magát ebben az időszakban – milyen jelek utaltak erre? Mit gondol, a vezetővé válás során milyen hatások miatt következtek be a fenti változások? Rajzolja le ezt a vezetővé válási folyamatot az alábbi koordináta-rendszerben:

egy vonallal azt a változást, ahogyan az illető vezetőként működött a vezetővé válás időszakában (jól működő vezető – nem jól működő vezető a pozitív-negatív oldalon)

jelölje meg csillaggal a fontos fordulópontokat, ha vannak.”



Válaszadói ábra példák az 1/előzményvizsgálatból:



14. Köszönetnyilvánítás

Szeretném a hálámat és a köszönetemet kifejezni azoknak, akik segítettek a disszertáció felé vezető úton.

Köszönöm a témavezetőmnek, Kiss Orhideának a szakmai és emberi támogatást, töretlen bizalmat, amivel a kezdetektől és minden helyzetben végig mellettem állt, és átlendített a legnehezebb pontokon. Köszönöm a Szervezet- és Vezetépszichológia tanszéki kollégáknak az értő és befogadó közeget, amit nyújtottak és nyújtanak.

Köszönöm valamennyi szerzőtársamnak a felbecsülhetetlen és sokféle hozzájárulásukat a publikációkhoz, a közös küzdelmekhez, ami nélkül mindez nem valósulhatott volna meg. Valódi csapatmunkát éltem meg minden kutatásban, rengeteget tanultam Tőletek.

Köszönettel tartozom annak a számos hallgatónak, akik az évek során tevékenykedtek a kutatások adatgyűjtési, adatfeldolgozási vagy elemzési részfeladataiban, vagy inspiráló kérdéseket, szempontokat vetettek fel. Ismeretlenül is köszönöm a kutatásokban részt vevő vezetőknél és nem vezetőknél, hogy időt szántak egy interjúra vagy egy kérdőív kitöltésére, sokan közülük a vezetővé válás megterhelő időszakában.

Nem elég ez a hely arra, hogy kifejezzem a hálámat a családomnak és a barátaimnak. Mindig is tudtam, hogy jó emberek vesznek körül, de még így is meg tudtatok lepni. A teljesség igénye nélkül a sisterhood, a tízperces ventillálások a konyhában, a helyettem túrázás a Zemplénben, az a fotó egy doboz nudliról vagy az a reggeli kávé, amiért mindannyian száznál több kilométert utaztunk, pontosan azok a dolgok, amikre az adott pillanatban szükségem volt. Már ezekért megérte végigcsinálni. Köszönöm Nektek!