

KOVÁCS ENIKŐ

Vezetők, megküzdés, szervezeti elköteleződés

Konzulens: Dr. Mirnics Zsuzsanna

Bevezetés

Dr. Meredith Belbin, a nagy hírű menedzsment professzor 1981-ben publikálta kérdőívét, mely az ideális csapat szerepeit méri fel. Kutatási eredményei máig helytállóak, és nagy hatásúnak bizonyulnak a vezetőképzés, és a menedzsment terén. A legnagyobb cégek kiválasztási folyamataik során, a menedzserképzésben önismereti céllal, és még számos helyen használják a Belbin-tesztet, hogy kiderítsék, milyen pozícióban tudja kibontakoztatni leghasznosabban erőforrásait, tehetségét az adott személy.

Ma egy vállalatnak a legfontosabb, leghasznosabb tőkéje a humán tőke. Az emberek termelését motivációjuk ösztönzi, amelynek egyik legmarkánsabb alkotóeleme a szervezet iránti elköteleződés. Helytállóan érzem a kérdést: milyen módon lehet elkötelezett egy vezető a szervezete iránt?

A vezetők különleges helyzetben vannak. Munkájuk során nem mindennapi stressz éri őket, hiszen meg kell birkózni a vállalaton kívüli elvárásokkal, például ügyfelek, család, és ez által a vállalaton belüli előrehaladással: a munkatársak motiválásával, a feladatok elvégzésének biztosításával. Hogyan birkóznak meg ezekkel a kihívásokkal? Milyen megküzdési stratégiákat használnak?

Leginkább az motivált kutatásom során, hogy kiderítsem, a három rendkívül lényeges tényező (nevezetesen a személy Belbin-profilja, a szervezet melletti elköteleződés és a vezetőt ért stressz kezelése) hogyan működik együtt a vezetők esetében. Megkísértem a profilok kialakítását a három szempont szerint. Céлом volt többek között az is, hogy a manapság is közkedvelt Belbin-tesztet két, a menedzsment szakirodalomban aktuális témával bővítssem, így módon aktualizáljam, használatának körét kiterjesszem.

A vezetők és a szervezet

Mi is a vezetés? Ki a vezető? Rókusfalvy¹ szerint a vezetés a szervezetnek, mint meghatározott célt, és feladatot megvalósító munkarendszernek, csoportnak a működési egyensúlyát, és hatékonyságát biztosító irányítása. A vezetés, más aspektusból: a szervezet rendeltetésszerű feladatainak megvalósításához szükséges magatartásváltozásnak, személyiségfejlődésnek olyan elősegítése, mely tiszteletben tartja a másik

¹ RÓKUSFALVY, P.: *A vezetés lélektana*. Budapest, 1998, Közokt. Vezetők Képzéséért Okt. és Nevelésfejlesztési Alapítvány

ember önértékelését, és kölcsönös bizalomra épül.² Smith és Mackie³ szerint a vezetés az a folyamat, amelyben bizonyos csoporttagoknak megengedett, hogy másokat befolyásoljanak, és motiváljanak a csoportcél érdekében. A vezetőket csak a szervezet keretein belül lehet értelmezni.

Nagy⁴ szerint a szervezet úgy határozható meg, mint egy önszabályozó rendszer, amelynek legfőbb sajátossága, hogy elemei között ott találjuk az embert. Ő eszközeivel együtt alkotja a szervezett egységet, melyből a szervezett rend kialakítható. „Egy huzalokból, telefonkészülékekből és kapcsolóközpontokból álló rendszer nem tekinthető szervezetnek, de azzá válik, ha megjelennek benne azok az emberek, akik ezt a kommunikációs rendszert képezik.”⁵

Vezetők és stresszeik

A vezető felé az az elvárás, hogy határozott legyen. Azonban az üzleti életben számos dolog kiszámíthatatlan, nem bejósolható. Egy vezető sem lehet abban biztos, hogy utasításai helyesnek bizonyulnak. Mégis, mindennek ellenére munkatársaik és partnereik előtt magabiztosnak kell mutatkozniuk.⁶

A bejósolhatóság azt jelenti, hogy van arról információnk, mikor és mi következik be. A vezetők ilyen szempontból vannak a legmegterhelőbb helyzetben. Az üzleti élet lényege a bejósolhatatlanság. A szervezetben magában is, a külvilág ingerei nélkül is számos változás megy végbe (Atkinson és mtsai, 2005).⁷

A vezetőnek azonban más stressz faktorokkal is számolnia kell.

Brady 1984-es majomkísérletében⁸ például megfigyelte, hogy a döntési helyzet és a felelősség egy szomatikus következményekkel is járó stressz faktor. Az ebből fakadó stressz rövid időn belül gyomorfekélyt okozott a döntési helyzetben lévő állatnak. A szakemberek véleménye szerint ezt a folyamatos készenlét, az erős koncentráció, és a negatív következmény jóslatának feszültsége okozta. Ezek mindegyike megjelenik a vezető munkájában is.

A vezetők életmódja további feszültséget okoz életükben. Munkájuk során túldolgozzák magukat, kevés időt szánnak pihenésre, keveset mozognak, feszültség levezetésképpen dohányoznak, sok alkoholt fogyasztanak. Ezek a tényezők gyakran pszichoszomatikus betegségekhez vezetnek. Egy új kifejezés is született munkához való hozzáállásuk leírására: a munkamánia („workaholics”).⁹

² ua.

³ SMITH, E. R., MACKIE, D. M.: *Szociálpszichológia*. Budapest, 2004, Osiris Kiadó

⁴ NAGY, J.: *A vállalati rendszerszervezés elmélete*. 1974, Statisztikai Kiadó Vállalat idézi KLEIN, S.: *Vezetés- és szerveztpsichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó 370. o.

⁵ ua.

⁶ LAJKÓ, K.: *A stresszcökkentő viselkedés. Vezérfonal konfliktusaink rendezéséhez*. Budapest, 2002 Medicina Könyvkiadó Rt.

⁷ ATKINSON, R. L., HILGARD, E. J., SMITH, E.E., NOLEN-HOEKSEMA, S., FREDERICKSON, B.L., LOFTUS, G.R.: *Pszichológia*. Budapest, 2005, Osiris Kiadó

⁸ KLEIN, S.: *Vezetés- és szerveztpsichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó.

⁹ ua.

Megküzdés

Lazarus szerint a stresszélmény három folyamatot foglal magába: az elsődleges értékelést, amely a fenyegető veszély észlelésének folyamata. A másodlagos értékelés során meghatározzuk, hogy a lehetőségünkre álló lehetőségekből mit tegyünk a fenyegetések elkerülésére. A harmadik elem a megküzdés, melynek lényege, hogy a kiválasztott elemet végrehajtjuk.¹⁰

Kutatásomban a megküzdési képesség mérésére, illetve annak kiderítésére, hogy milyen módot választ stresszkezelés gyanánt az adott vezető a Bartone-fél 2008-as negyvenöt ítemes Diszpozicionális reziliencia skálát használtam. A teszt három skálája a következő: *elköteleződés, kontroll, kihívás*.

Az *elköteleződés skála*, melynek magyar átlaga 2,21. Olyan tendenciát jelöl a személyben, hogy képes a világot egy érdekes, jelentőség teljes helynek látni.

A *kontroll skála*, melynek jelentése, hogy a személy elhiszi, hogy képes hatást gyakorolni, illetve kontroll alatt tartani a világ eseményeit. Átlaga: 2,15.

A *kihívás skála* (átlag: 1,55) jelentése, hogy a változásokat és az új tapasztalatokat a személy a tanulás és a fejlődés egy-egy izgalmas lehetőségeként értelmezi.

Összességében a reziliens személy bátor és nyitott az új események iránt, képes arra, hogy a csalódásokat gyorsan feldolgozza, illetve jó eséllyel ér el egy nagyon magas kompetenciaszintre élete során. Nem áll ellen a stressznek, de rugalmasan áll a stresszes helyzetekhez. A reziliens személyek nem csak egészségesebbek, hanem jobban is teljesítenek stresszes helyzetben.¹¹

Belbin: Az ideális team és tagjai

Belbin szerint¹² a team olyan csoport, melynek eredményessége jelentős mértékben a tagok együttműködésétől függ. Katzenbach és Smith¹³ is különbséget tesz a team és a hagyományos munkacsoport között. Szerintük, míg a munkacsoportokat a közös erőfeszítés, az együttműködés emellett továbbra is az egyéni felelősség jellemzi, addig a valódi teamekben az egyéni mellett jelen van a közös felelősségvállalás is.

Nyolc személyiségtípus, úgy is mondhatnánk készségtár, vagy tulajdonsághalmaz szükségeltetik Belbin szerint a legproduktívabb teambe. Nyolc szerep létezik, elnevezésük a legmarkánsabb tulajdonságot, vagy a szerep lényegét jelöli:

Palánta

A Palánta, vagy Ötletgyártó az a személy, aki új elképzeléseket és stratégiákat dolgoz ki a team problémájának megoldására. Általában introvertáltak, és a legkreatívabbak. Feltűnően intelligensek és érzékenyek. Jellemző továbbá rájuk a hatalomgyakorlásra

¹⁰ ATKINSON, R. L., HILGARD, E. J., SMITH, E.E., NOLEN-HOEKSEMA, S., FREDERICKSON, B.L., LOFTUS, G.R.: *Pszichológia*. Budapest, 2005, Osiris Kiadó

¹¹ Hardiness-Resilience.com

¹² BELBIN, M.: *A team avagy az együttműködő csoport*. Budapest, 2003 Edge 2000 Kft.

¹³ KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K.: *The Discipline of Teams*. *Harvard Business Review*, 1993, March-April. 113. idézi: BAKACSI, GY.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, 2004, Aula Kiadó Kft.

való törekvés, a másokkal szembeni bátor fellépés, a természetesség, a képzelőerő és a radikalizmus. Individualista, komoly gondolkodású, mindig új utakat keres.¹⁴

Forrásfeltáró

A csoportkreativitás másik embere a Forrásfeltáró. Ő az a személy, aki új ötletekről, fejleményekről és teamen kívüli forrásokról szerez információt és számol be a csapatnak. Olyan külső kapcsolatokra tesz szert, melyek hasznosak lehetnek a team számára. A tárgyalásoknál kiemelt szerepet játszik. Közepesen intelligensek. A Palánták érzékenységehez képest ők sokkal inkább a lelkesedésükben, a társas hajlamukban és a szorongás hiányában emelkednek ki. Ők tehát kiegyensúlyozott extravertált személyek.¹⁵

Elnök

A teameknek, mint minden csoportnak, kell egy vezető is. Belbin kétféle vezetői szerepet különböztet meg.

Az Elnök az általános vezető. Ő az a személy, aki a csapat céljainak megvalósítását segíti elő azzal, hogy felismeri a team erőnyeit és fogyatékoságait, és biztosítja a csapattagok képességeinek optimális kihasználását. Rendkívül fontos, hogy az Elnök átlagos intelligenciával, és kreativitással bírjon. Kritikai gondolkodásban, és intelligenciában teljesen átlagos a jó Elnök. Megbízik az emberekben, feltékenység és gyanakvás nélkül elfogadja őket. Erős a hatalomgyakorlásra való törekvése, és a magas, morális alapú elkötelezettsége. A vitákat képes higgadtan kezelni, nem jön zavarba, realista módon gondolkodik, fegyelmezett.¹⁶

Serkentő

Szintén vezető típusúak, de nem Elnökök a Serkentők. Ők azok a személyek, akik a csapat közös munkájára vannak komoly hatással. A Serkentő ráirányítja a figyelmet a team céljaira és érdekeire, igyekszik a megbeszéléseket és a csapat különféle közös tevékenységeket eredményessé tenni. Ideges, aktív, dinamikus. Küzd az önelégültség és az önáltatás ellen. Ingerültségre, türelmetlenségre, feszültségre hajlamos. Provokál, vitatkozik, ellentmond másoknak. Lepereg róla az agresszió, sőt a harc motiválja.¹⁷

Vállalatépítő

A Vállalatépítő az elvi elképzelések alapján cselekvési programot készít, és gondolkodik a tervek szisztematikus és hatékony végrehajtásáról. Konzervatív kötelességtudó, kiszámítható. Jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, ezért fegyelmezett. Ugyanakkor rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt. Fegyelmezett, lelkiismeretes, fejlett énképpel rendelkezik, gyakorlatias gondolkodású, toleráns. Komolyan veszi a szabályokat, de ötlettelen. Kitűnő szervezőképességgel bír.¹⁸

¹⁴ BELBIN, M.: *A team avagy az együttműködő csoport*. Budapest, 2003 Edge 2000 Kft.

¹⁵ ua.

¹⁶ ua.

¹⁷ ua.

¹⁸ ua.

Helyzetértékelő

A Helyzetértékelő kiváló problémaelemző. Mérlegeli csapattársai ötleteit, így a team megalapozottabb döntéseket tud hozni. Nincs igazán komoly szerepe, egészen addig, míg a csoport nem kerül nagyobb horderejű döntés elé. El tudja érni azt is akár, hogy a Palánta véleményt változtasson úgy, hogy közben nem veszíti el tekintélyét. Kritikus gondolkodású, ítélőképességét nem homályosítják el az érzelmi ráhatások, és előítéletei. Megfontolt, komoly gondolkodású, és egyáltalán nem lelkesedik. Lassan hozza meg döntéseit, több aspektusból átgondolja a problémákat.¹⁹

Csapatjátékos

A Csapatjátékos csapattársai képességét segíti kibontakoztatni. A hibákat igyekszik ellensúlyozni, előmozdítja a tagok közötti kommunikációt, javítja a csapatszellemet. Társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny. Jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra. A kritikus pillanatokban ugyanakkor határozatlan.²⁰

Megvalósító

A Megvalósító igyekszik elérni, hogy a csapat minél kevesebb hibát és mulasztást kövessen el, valamint hogy a megoldás minden egyes elemének megfelelő figyelmet szenteljenek. Precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó. Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül. Előre tudnak tervezni, képes folyamatosan biztosítani, hogy semmit se hagyjanak figyelmen kívül, és a terv minden részlete teljesüljön időben. Fegyelmezett, képes magán uralkodni. Introvertált.²¹

Szervezeti elköteleződés

Mit nevezünk szervezeti elköteleződésnek?

Webster szótára szerint²² az elkötelezettség nem más, mint intellektuális, és érzelmi ragaszkodás valamilyen politikai, társadalmi vagy vallási elmélethez, tevékenységhez vagy gyakorlathoz, valamihez, ami motiválja az egyén cselekvését, folyamatos kötelezettségként.

Mayer és Allen dolgozott ki egy háromdimenziós szervezeti elköteleződés elméletet, és egy skálát, mely képes mérni a modell tényezőit. 1991-ben publikálták. Ezt a tesztet, a Szervezeti elköteleződés skálát használtam kutatásomban.²³

A modellben három fő elemét különítik el a szervezet iránt való elköteleződésnek.

¹⁹ ua.

²⁰ ua.

²¹ ua.

²² LAWRENCE, L. ÉS MTSAI (szerk.): *New Webster's dictionary and thesaurus of the English language*. Lexicon Publication's, Inc. Danbury, 1992; idézi SHIRBAGI, N.: *Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával*. *Magyar pedagógia*. 2007. 107. évf. 3. sz. 185–203. o.

²³ MAYER P. J., ALLEN N. J.: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.

Ezek a következők: affektív, normatív, illetve költség alapú elköteleződés. Ezen hármas tagolásnak megfelelően kérdőívük huszonnégy kérdése is három skálába sorolható.²⁴

Az érzelmi elköteleződés (skála átlaga: 3,4 szórása: 0,89) pozitív kötődési típus. Jelentésköre szerint arra utal, hogy a dolgozó mennyire vágyik a szervezeti tagságra, illetve mennyire képes azonosulni a szervezet értékeivel, célkitűzéseivel.

A normatív elköteleződés (skála átlaga: 3,06 szórása: 0,81) talán a legpozitívabb formája a szervezethez való viszonyoknak. Lényege, hogy a munkatárs erkölcsi, morális kötelességének érzi, hogy fenntartsa a szervezeti tagságot.²⁵

A költség alapú, vagy folyamatossági elköteleződés (skála átlaga: 3,24 szórása: 0,84) talán a legkevésbé ideális a három közül. Alapja, hogy az egyén felméri, milyen költségekkel járna, ha kilépne a szervezetből (pl.: elveszítené kapcsolatait, munkát kellene keresnie). A munkatárs ezeket a költségeket számba véve dönt úgy, főként racionális megfontolások mentén, hogy a szervezetben marad. Az egyén számára szükséges, hogy a szervezet tagja legyen.

Hipotézisek

Mivel kutatásom egyik fő céljával azt tűztem ki, hogy a Belbin-tesztet, amely ma is egyedülálló a menedzsment szakirodalomban: mind elméletileg, mind mérőeszközként aktualizáljam, rendkívül fontosnak tartom, hogy ez a teszt és ez a tudományos irány, a Belbin-féle ideális vezetői team iránya ne elszigetelten álljon a menedzsment szakirodalomban. Kutatásommal mintegy be szerettem volna integrálni a Belbin-modellt a szervezet- és vezetéspszichológia modern kutatási irányainak hálójába.

Profilokat kísértem meg felállítani a három tényező, a Belbin-csapat szereptípusa, az elköteleződési és a megküzdési mód között. Az eddigi kutatások ugyanis csak indirekt módon említik ezek egymásra hatását. Sok szerző csak a kapcsolat egy-egy aspektusát emeli ki, esetleg mellékesen utal arra, hogy van hatása egyik tényezőnek a másikra.

El akartam mélyíteni a kapcsolatot a három tényező között, illetve egy aktuális helyzetképet szerettem volna kapni a magyar vezetőkről.

Minta

Mintámat 52 magyar vezető alkotta, főként vállalatvezetők.

A felső és a közép vezetőket külön kezeltem. Felső vezetőnek tekintettem azokat, akik a szervezet tagjait tudatosan befolyásolják, annak érdekében, hogy azok a meghatá-

²⁴ SZALKAI, Zs.: *Szervezeti elköteleződés személyiségdimenziók tükrében*. ELTE-Szakdolgozat, 2006, PPK Pszichológia szak

²⁵ WIENER, Y.: *Commitment in organizations. A normative view*. Academy of Management Review, 1982. 7. sz. (3), 418-428. o. idézi: MAYER P. J., ALLEN N. J.: *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.

rozott célok eléréséért tevékenykedjenek.²⁶ A felső vezetők motiválnak, inspirálnak.²⁷ Azokat tekintetem továbbá felső vezetőnek, akik a szervezet stratégiai irányait, céljait meghatározzák, akik az intuíciós képességükre hagyatkoznak.

Menedzsernek, illetve középvezetőnek tekintetem azokat a vizsgálati személyeket, akik a szervezet emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrásait tervezik, szervezik, irányítják, vezetik,²⁸ ezzel a célok hatékony megvalósulását elősegítve, illetve azt, hogy a legkockázatmentesebben, legüzembiztosabban bonyolódjanak le a folyamatok.²⁹

A fenti tipológiának megfelelően mintámban huszonkét közép és harminc felső vezető szerepel. Tizenkét nő és negyven férfi töltötte ki a kérdőívetek.

Átlagosan 8,1 éve dolgoznak az adott pozícióban, a minimum 0,5 év, a maximum 30 év volt. 14,2 éve dolgoznak átlagosan az adott szervezetnél, a legtöbb ideje ugyanott dolgozó 38 éve, a legkevesebb ideje pedig 1 éve nem váltott munkát. Átlagos koruk 46,8 év volt.

Leggyakrabban iskolai végzettség szerint diplomával bírtak a vizsgált vezetők, legmagasabb iskolai végzettség a mintában a PhD/DLA volt, ez négy esetben fordult elő, míg a legalacsonyabb, az érettségi mindössze két esetben.

Eredmények, diszkusszió

Kutatásomnak többféle célja volt. Egyrészt, mintegy általános célként aktualizálni akartam az 1981-ben kiadott Belbin - kérdőívet a megküzdés, és a szervezeti elköteleződés tükrében közép-, illetve felsővezetőkön. Másrészt feltételeztem, hogy a Belbin-féle csapatszerepek, a szervezeti elköteleződés³⁰ és a megküzdés³¹ között kapcsolatot tudok kimutatni, illetve képes leszek elmélyíteni, magyarázni azt. Ezeken felül célul tűztem ki azt is, hogy profilokat állítsak föl a team-szerepek, az elköteleződési, és a megküzdési minták között.

Az 52 vizsgált vezető közül a legtöbb, 18 fő Serkentő volt. A nemek tekintetében nem mutatkozott együttjárás egyik vizsgált változó tekintetében sem. Nem korreláltak továbbá a szervezeti elköteleződés és a megküzdés skálái. Az életkor korrelált a szervezetben eltöltött idővel. E mögött két háttértényező húzódnak meg: egyrészt lehet, hogy az idősebb vezetők inkább maradnak egy munkahelyen, vagy azt, hogy minél régebben van valaki a szervezetben, annál valószínűbb, hogy vezető pozícióba kerül. A szervezetben eltöltött idő azzal is együtt járást mutatott, hogy mióta dolgozik vezető pozícióban

²⁶ KLEIN, S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó. 202 – 215. o.

²⁷ KOTTEL, J. P.: *Mit csinálnak a vezetők valójában?* Harvard Business Review, 1999; idézi KLEIN, S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó

²⁸ KLEIN, S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó. 202 – 215. o.

²⁹ KOTTEL, J. P.: *Mit csinálnak a vezetők valójában?* Harvard Business Review, 1999; idézi KLEIN, S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó

³⁰ MAYER P. J., ALLEN N. J.: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.

³¹ BARTONE T. P.: *Hardiness-Resilience.com*, 2014 Letöltve innen: <http://www.hardiness-resilience.com/about/> Október 29. 2014.

az illető. A kontinuitás típusú elköteleződés negatívan korrelált a szervezetben eltöltött idővel és a normatív típusú elköteleződéssel. A kontinuitás a legkevésbé pozitív elköteleződési típus, és ez minél magasabb, annál alacsonyabb a normatív elköteleződés, ami a legpozitívabb, illetve annál rövidebb ideje a szervezet tagja az adott vezető. Ez alapján, minél több idős vezetőre lenne szükség elköteleződés szempontjából, hiszen az ő kontinuitás típusú elköteleződésük alacsonyabb, a normatív pedig magasabb.

Az affektív és a normatív elköteleződés együttjárást mutatott. A közép-, és felső vezetők tekintetében nem találtam eltérést egyik vizsgált változó tekintetében sem.

Az Elnök és a Forrásfeltáró esetében látszanak kirajzolódni profilok.

Az Elnök a megküzdési skála elköteleződése tekintetében tendencia szinten, pozitívan eltért a magyar átlagtól. Az affektív elköteleződése, bár szintén csak tendencia szinten, de a magyar átlag alatt marad. A megküzdés skálái tekintetében szignifikáns különbségek mutatkoztak az Elnökök és a vizsgálatban részt vett többi vezető között: a kihívás és a kontroll tekintetében alul múlták, az elköteleződés, mint megküzdési stílus tekintetében meghaladták a többi vezetőt. Kontinuitás típusú elköteleződésben szintén szignifikánsan magasabb eredményt értek el, mint a többi vezető.

A Forrásfeltárók szignifikánsan magasabb szintet értek el a kihívás típusú elköteleződés tekintetében mind a magyar átlaghoz, mind a többi vezetőhöz képest. Affektív elköteleződés tekintetében a többi vezetőhöz képest szignifikánsan, a magyar átlaghoz képest tendencia szinten mutattak értékeket.

Az, hogy miért nem korrelált egymással a szervezeti elköteleződés és a megküzdés többféle okra vezethető vissza. Erre vonatkozó egyértelmű szakirodalom még nem született, csak indirekt módon írták le a kapcsolatot. Másrészt, a két teszt skálái teljesen más módon közelítették meg a személyiséget. Az elkötelezettség az érzelemre, a morális és a racionális érzékre alapoz, a megküzdés pedig az emberi kapcsolatokat, az énerőt és a pozitív gondolkodást méri. Így, ha van is kapcsolat a megküzdés és a szervezeti elköteleződés között, nem biztos, hogy épp az általam használt tesztek dimenzióiban jelenik az meg.

Az az eredmény, hogy a minta legnagyobb része Serkentő, nem túl pozitív eredményként értékelhető. A Serkentő, bár Belbin tipológiájában is vezető alkat, aktív és dinamikus, viszont ingerült, nem riad vissza az etikátlanságtól, türelmetlen és erőszakos alkatú. Küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonysátlanság ellen. Ez az eredmény magyarázható azzal, hogy a rendszerváltás után, a modern piacgazdaságban hazánkban a Serkentő típusú munkavállalók érvényesültek. Kiváló ugyanis a helyzetfelismerésük, és rendkívül motiváltak, feladatorientáltak. Mégis, egyfajta kritikája is a hazai viszonyoknak, munkaerőhelyzetnek. Azt sugallja, hogy a mai környezeti viszonyok között ilyen vezetőkre van szükség.

Az, hogy a nemek tekintetében nem mutatkozott eltérés, teljes mértékben beleilleszkedik az eddigi kutatási eredmények sorába, hiszen a korábbi kutatási eredmények sem mutattak különbséget.

Az, hogy nincs kapcsolat a megküzdés és a szervezeti elköteleződés között érdekes eredmény, ugyanis a szakirodalom, ha csak indirekt módon is, de kapcsolat jelenik meg a két tényező között.

Somers³² szerint a normatív-affektív elköteleződési típus kapcsolatban áll a stressz-szinttel. Wasti³³ szerint az alacsony elköteleződés együtt jár a kilépési szándékkal, a megélt stresszel és a teljesítménnyel. Meyer és Allen³⁴ szerint pedig a normatív és affektív elköteleződés pozitívan korrelál az egészséggel, és a jólléttel, amit a stressz-szint is befolyásol.

Minél idősebb valaki, annál hosszabb ideje van a szervezetben, illetve annál régebb óta vezető, és annál alacsonyabb a kontinuitás, illetve a normatív elköteleződése. Ez az eredmény igen szomorú, és gyakorlati szempontból rendkívül megfontolandó. Azt mutatja ugyanis, hogy az idősebb munkatársak nagyobb valószínűséggel lesznek vezetők, és ezzel együtt, hogy a normatív elköteleződésük, mely a megélt stressz és a teljesítmény szempontjából is a legkedvezőbb elköteleződési típus, igen alacsony, és a kor előre haladtával tovább csökken. Ez a lehető legnegatívabb, hiszen éppen azok lesznek vezetők, akik a legkevésbé produktívak, és motiváltak, és akik legrosszabban teljesítenek, és mivel a kontinuitás típusú elköteleződésük alacsony, könnyen elhagyják a szervezetet. Ezek a vezetők rossz példát mutatnak, mely a szervezeti kultúrán keresztül a szervezet legalsóbb szintjeire is eljut,³⁵ és a normakövető munkatársak teljesítményét is csökkenti.

Affektív és a normatív, ez a két legpozitívabb elköteleződési típus együtt jár, ami azt mutatja, ha egy vezető elkötelezett, akkor érzelmileg és morálisan egyaránt elkötelezett. Ez beleilleszkedik Meyer és Allen³⁶ kutatási eredményeinek sorába.

A szervezetben eltöltött idő negatívan korrelált a kihívás és az elköteleződés típusú változóval. Mivel a szervezetben eltöltött idő pozitívan korrelál a korrall, ezért azt mondhatjuk, hogy megküzdés szempontjából minél fiatalabb, és a szervezetnél minél rövidebb ideje dolgozó vezető a jobb. Ez az adat egyébként kapcsolatba hozható, illetve magyarázható a kiégéssel is.

A két kialakított profilt kiválóan magyarázza a szakirodalom. Az Elnök szerep egyik legjobb készsége a kiváló kommunikáció, így nem véletlen, hogy ezzel a technikával fogja a stresszt is kezelni. Olyan szempontból izgalmas viszont, hogy az Elnök annak ellenére, hogy ő maga nagyon nyitott az emberek felé, és lelkes, nem kifejezetten extravertált, mindig tart egy lépés távolságot a munkatársaival. Így érdekes, ha megküzdésében mégis az elköteleződés, mint megküzdési stílus dominál. Az Elnök

³² SOMERS, M.J.: *Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 1995. 16. sz. 49–58. o. idézi: KISS, Cs., CSILLAG, S., SZILAS, R., TAKÁCS, Sz.: *A szervezeti elköteleződés és a munka-család viszonyrendszer összefüggései*. 2012. Letöltve innen: Január 20. 2014. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/953/1/vt_2012n9p2.pdf

³³ WASTI, S.: *Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes*. *Journal of Vocational Behavior*, 2005, 67. 290–308. o. idézi: KISS, Cs., CSILLAG, S., SZILAS, R., TAKÁCS, Sz.: *A szervezeti elköteleződés és a munka-család viszonyrendszer összefüggései*. 2012.

³⁴ MAYER P. J., ALLEN N. J.: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.

³⁵ TURNER R. J., MÜLLER R.: *The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review*. *Project Manager Journal*. 2005. June

³⁶ MAYER P. J., ALLEN N. J.: A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.

racionális, ezt támasztja alá az is, hogy érzelmi alapon nem motiválható, ésszerű eszközökkel viszont annál inkább. Affektív elköteleződése elmarad a magyar átlagtól, a kontinuitás típusú, mely a szervezet elhagyásának megélt anyagi és kapcsolati költségvesztésein alapul viszont magas. Ez szintén negatív adat, hiszen a belbini szerepek között az általános vezetőt jellemzi ez a negatív elköteleződési típus. Nem kihívásként fogja fel a stresszhelyzetet, sőt nem érzi azt, hogy magabiztosan kontrollálhatná az eseményeket. Ez nem illeszkedik Belbin szerepmeghatározásába, hiszen az elnök eredendően fegyelmezett és kitartó, illetve pozitív módon gondolkodik.

A Forrásfeltáró ezzel szemben kihívásként fogja fel a stresszes eseményeket, ami szerepéből is adódik, hiszen igen törekvő és jól meg tud felelni a kihívásoknak, és nem szorongó. nem érzelmi alapon kötődik a szervezethez. Ez kevésbé megalapozott, hiszen a forrásfeltáró nagyon lelkes, ugyanakkor nem is olyan negatív eredmény, hiszen ezt a lelkesedést könnyen elveszíti.

Az eredmények a vezetők kompetenciáinak egyfajta fejlesztési lehetőségét tárják fel, mely profitban is kimutatható, sőt, nem csak a vezető szintjén, hanem az egész szervezetben. Ezen kívül az 1981-ben alkotott teszt felújításaképpen két, modern világunkban rendkívül fontossá vált tényezővel való kapcsolatát is felmértük. Sokkal szélesebb használhatósága van ennek a tesztnek így, hiszen a megküzdésre, és az elköteleződésre is lehet következtetni bizonyos esetekben csupán a Belbin-eredményekből.

Az én vizsgálatom nem terjedt ki például a wellbeing vizsgálatára, a munkahely elhagyásának kérdéskörére. Ezek azonban közvetítő tényezők lehetnek, illetve együtt járhat mutathatnak a megküzdéssel és az elköteleződéssel. Kutatások további irányát képezheti még a Big-five profillal való összevetése az alábbi tényezőknek, hiszen ezek magyarázatul szolgálhatnak kutatásom eredményeinek. Ha a Serkentőkre, illetve a kreatív csapattag-típusokra – a Palántára és a Helyzetértékelőre – gondolunk, akkor a lelkiismeretesség például kifejezetten jól bejósolhatja, hogy melyik típusba esik majd az adott vezető. A vezetők horizontális viszonyainak kutatása további magyarázatait adhatja eredményeimnek. Ha ugyanis kiegyensúlyozott baráti és párkapcsolattal bírnak, sokkal eredményesebben ventilálhatják a stresszt is. Az elköteleződést pedig lehetne mérni szakterületenként is.

Az eredmények tehát nehéz helyzet elé állítják a vezetők kiválasztóit. Elköteleződés szempontjából az idősebb, több ideje a szervezetben dolgozó, megküzdés szempontjából viszont a fiatalabb, rövidebb ideje a szervezetben dolgozó vezető lesz jobb.

A mérőeszközök validálása befolyásolhatta az eredmények alakulását. A Diszpozicionális reziliencia skála magyar átlaga jobbára egyetemisták értékeiből származik, a szervezeti elköteleződés skálát pedig közel négyszáz ügyfélszolgálati alkalmazotton validálták, akik vélhetően mutatnak eltérést a vezetőkhez képest magatartásukat tekintve.

További vizsgálatok tárgyát képezheti a szervezeti elköteleződési profilok és a Belbin-típusok összevetése, hogy még pontosabb eredményeket kapjunk. Egy másik irány, hogy bevesszük a vizsgálatba a másodlagos szerepet is, és ezek szerint képezünk profilokat.

Irodalomjegyzék

- ATKINSON, R. L., HILGARD, E. J., SMITH, E.E., NOLEN-HOEKSEMA, S., FREDERICKSON, B.L., LOFTUS, G.R.: *Pszichológia*. Budapest, 2005, Osiris Kiadó
- BARTONE T. P.: *Hardiness-Resilience.com*, 2014 Letöltve innen: <http://www.hardiness-resilience.com/about/> Október 29. 2014.
- BELBIN, M.: *A team avagy az együttműködő csoport*. Budapest, 2003 Edge 2000 Kft. (Eredeti: *Management teams (Why they Succeed or Fail)*. Heinemann Professional Publishing, 1981/2003, Fordította: Szalai Judit)
- *Dispositional Resilience (Hardiness) Scale* (HARDY). (2013). Letöltve innen: [http://dionysus.psych.wisc.edu/MediaWiki/index.php?title=Talk:Dispositional_Resilience_\(Hardiness\)_Scale_\(HARDY\)](http://dionysus.psych.wisc.edu/MediaWiki/index.php?title=Talk:Dispositional_Resilience_(Hardiness)_Scale_(HARDY)) Július 28. 2013.
- KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K.: *The Discipline of Teams*. *Harvard Business Review*, 1993, March-April. 113. idézi: BAKACSI, GY.: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, 2004, Aula Kiadó Kft.
- KISS, Cs., CSILLAG, S., SZILAS, R., TAKÁCS, SZ.: *A szervezeti elköteleződés és a munka-család viszonyrendszer összefüggései*. 2012. Letöltve innen: Január 20. 2014. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/953/1/vt_2012n9p2.pdf
- KLEIN, S. : *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó. 202 – 215. o.
- KOTTEL, J. P.: *Mit csinálnak a vezetők valójában?* *Harvard Business Review*, 1999; idézi KLEIN, S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó.
- LAJKÓ, K.: *A stresszcökkentő viselkedés. Vezérfonál konfliktusaink rendezéséhez*. Budapest, 2002 Medicina Könyvkiadó Rt.
- LAWRENCE, L. ÉS MTSAI (szerk.): *New Webster's dictionary and thesaurus of the English language*. Lexicon Publication's, Inc. Danbury, 1992; idézi SHIRBAGI, N.: *Egyetemi oktatók szervezeti elkötelezettsége és annak kapcsolata a szervezeti kultúrával*. *Magyar pedagógia*. 2007. 107. évf. 3. sz. 185–203. o.
- MAYER P. J., ALLEN N. J.: *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.
- NAGY, J.: *A vállalati rendszerszervezés elmélete*. 1974, Statisztikai Kiadó Vállalat idézi KLEIN, S.: *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Budapest, 2005, Edge 2000 Kiadó
- RÓKUSFALVY, P.: *A vezetés lélektana*. Budapest, 1998, Közokt. Vezetők Képzéséért Okt. és Nevelésfejlesztési Alapítvány
- SMITH, E. R., MACKIE, D. M.: *Szociálpszichológia*. Budapest, 2004, Osiris Kiadó
- SOMERS, M.J.: *Organizational commitment, tenure and absenteeism: an examination of direct and indirect effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 1995. 16. sz. 49–58. o. idézi: KISS, Cs., CSILLAG, S., SZILAS, R., TAKÁCS, SZ.: *A szervezeti elköteleződés és a munka-család viszonyrendszer összefüggései*. 2012. Letöltve innen: Január 20. 2014. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/953/1/vt_2012n9p2.pdf
- SZALKAI, ZS.: *Szervezeti elköteleződés személyiségdimenziók tükrében*. ELTE-Szakdolgozat, 2006, PPK Pszichológia szak
- TURNER R. J., MÜLLER R.: *The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review*. *Project Manager Journal*. 2005. June

- WASTI, S.: *Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. Journal of Vocational Behavior*, 2005, 67. 290–308. o. idézi: KISS, Cs., CSILLAG, S., SZILAS, R., TAKÁCS, Sz.: *A szervezeti elköteleződés és a munka-család viszonyrendszer összefüggései*. 2012. Letöltve innen: 05.01. 2015. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/953/1/vt_2012n9p2.pdf
- WIENER, Y.: *Commitment in organizations. A normative view. Academy of Management Review*, 1982. 7. sz. (3), 418-428. o. idézi: MAYER P. J., ALLEN N. J.: *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review*, 1991, 1. sz. 61-89. o.

