

# Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében

Az önismeret, főbb személyiségvonásaink megismerése, személyiségünk tudatos fejlesztése és az esetleges változások figyelemmel kísérése egy vezető számára különösen nagy jelentőséggel bír. A cikkben szereplő, elsősorban a hazai coaching gyakorlat és képzés fejlesztéséhez alapot adó kutatás során a szerzők arra voltak kíváncsiak, hogy mennyiben térnek el a hazai vezetők bizonyos személyiségjegyei az átlagpopulációhoz képest. A 165 kérdésből álló, 11 elsődleges és 5 másodlagos faktort mérő önismereti tesztet 100 vezető, illetve 100 nem vezető beosztású férfi és 100 nem vezető beosztású nő (összesen 300 fő) töltötte ki. Az eredmények bemutatását faktoronként, szöveges magyarázatokkal, grafikonos összehasonlításban szemléltethetjük.

A jó vezető kellő önismerettel bír, ugyanakkor folyamatosan törekszik annak további mélyítésére. A helyes önismeret lényege a kiegyensúlyozottság, hiszen a sikeres szervezeti alkalmazkodásnak egyaránt akadálya a túlzott pozitív önértékelés (önimádat) és a túlzott negatív önértékelés (öngyűlölet).

Önmagunk mélyebb megismerése segít abban, hogy világosabban lássuk, honnan hová szeretnénk eljutni, miben és hogyan kívánunk fejlődni. A vezetőnek érdemes mérleget készítenie önmagáról, melyben előnyös és hátrányos vonásainak egyaránt szerepelnie kell.

Az emberi személyiséget számtalan szempontból lehet vizsgálni, erre személyiségtesztek sokasága szolgál. Viszonylag ritkábban elemzik azonban a személyiség egyik rétegét képező „motivációs struktúrát”: azokat a mélyen fekvő, jelentős, részben genetikusan (vagy az élet korai szakaszában kialakult) elemi szükségleteket, amelyek törekvéseinket, az emberi együttélésben alkalmazott „játszmáink” stílusát, fő céljait és eszközeink megválasztását determinálják. Ezek a motivációk vagy szükségletek a hagyományosan ösztönöknek nevezett genetikusan-biológiai programokhoz képest összetettebbek, elsősorban azonban a humánpeszichikus szférában érvényesülő hajtóerők; ezért szokás ezeket „pszichogén szükségleteknek” is nevezni.

E tényezők vizsgálata több kutatót ösztönzött megfelelő eszközök, tesztek szerkesztésére.

A kérdőív alapján megtudhatja magáról többek között azt, hogy a többi vezetőhöz képest mennyire:

- teljesítménymotivált,
- szociális,
- agresszív,
- védekező,
- lelkiismeretes,
- domináns,

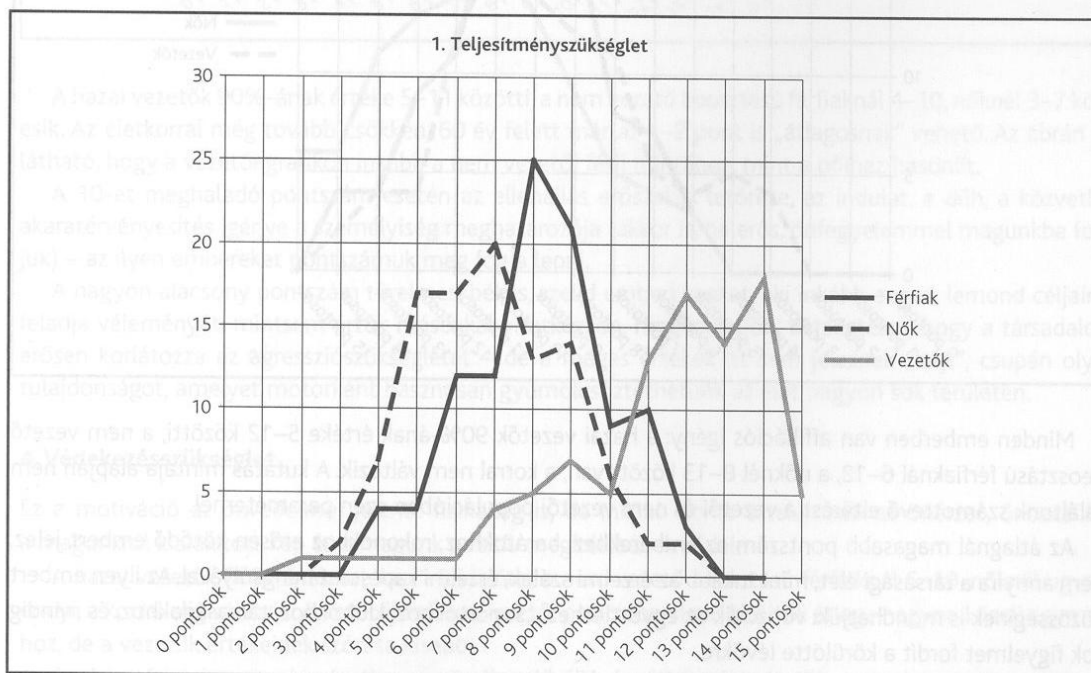
- exhibicionista,
- autonóm,
- gondoskodó,
- illetve másodlagos faktorként:
- önismereti szükségletét,
- racionális dominanciáját,
- agresszív nonkonformizmusát és
- passzív dependenciája értékeit.

A kapott értékek alapján nem lehet azt mondani, hogy valaki jobb, vagy rosszabb vezető, de segít az eligazodásban, a célok át gondolásában, ha tudjuk mely tényezőkben vagyunk az átlagtól eltérőek. Az önismereti céllal készített felmérés révén megállapíthatjuk, hogy életünk adott pontján hol állunk, és hová akarunk eljutni. Ebben a tesztben tehát nincs „kóros” pontérték, a szükségletek nem „jó” vagy „rosszak”, hanem csak különböző erősségűek! A magunk által készített tükörbe nézve, képességeinket felmérve eldönthetjük, miben s hogyan kívánunk fejlődni.

## ÉRTELMEZÉS

### 1. Teljesítményszükséglet

A teljesítményigény az a *belső motiváció*, hogy valamit létrehozzunk, alkossunk, teremtünk; versenyben győzedelmeskedjünk, sikert arassunk; magunknak és másoknak megmutassuk és bizonyítsuk képességeinket.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 7–14 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 6–12 közé, a nőknél 5–10 közé esik, az 55 éven felülieknél egy ponttal kevesebb. A grafikonon is jól látható, hogy a vezetők teljesítményszükséglete magasabb a nem vezető beosztású megkérdezettekhez képest.

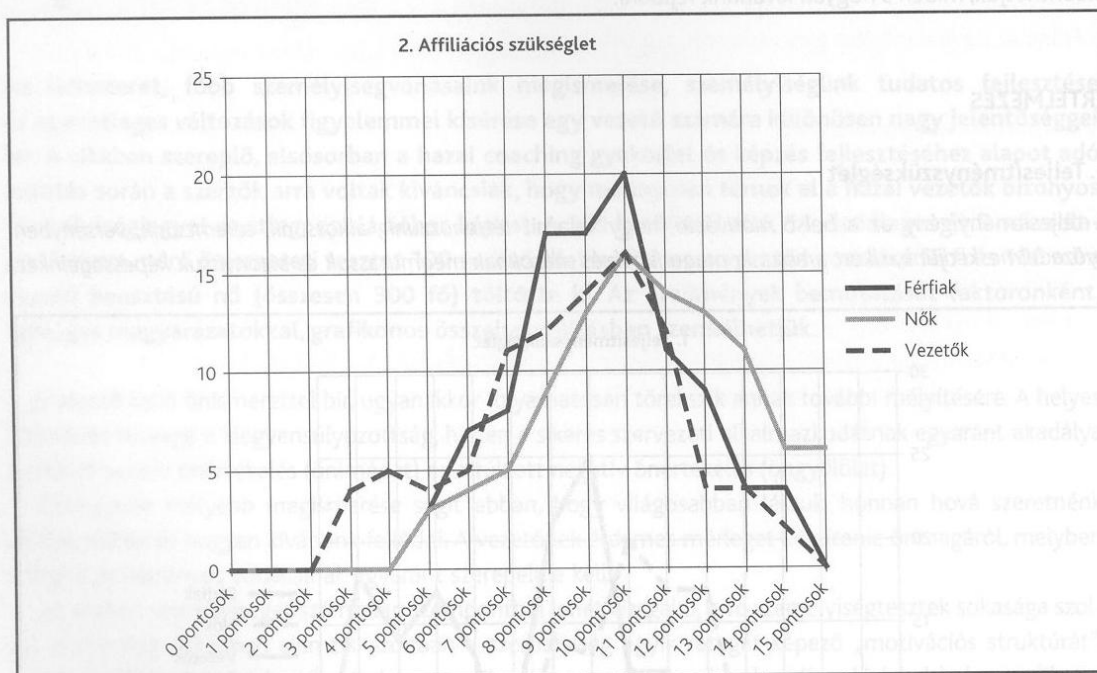
Aki ennél több pontot ért el, az minden eszközt megragad képességei felmutatására és igazolására, számára a munka és a produktivitás különösen nagy érték (másokban is becsüli), szereti a kihívásokat és a versenyt, a vállalkozást.

Az átlag alatti pontszám inkább csendesebb, alkalmazkodóbb, kevésbé életörő és munkacentrikus embert jelez. Valamilyen mértékben *mindenkiben megvan* ez a szükséglet (mint az összes többi is), és mértéke alkati tulajdonság, nem „értékmérő”.

Az 1 pontos ember semmivel sem értéktelenebb a 15 pontosnál!

## 2. Affiliációs szükséglet

Az affiliációs szükséglet lényege a *valahová tartozás, a közösségi tagság, az emberi kapcsolatok: rokonok, barátok, társak iránti igényben fejeződik ki. Az ősidőkben ez a túlélés egyik tényezője volt (a magára maradtot rendszerint hamar elpusztult).*



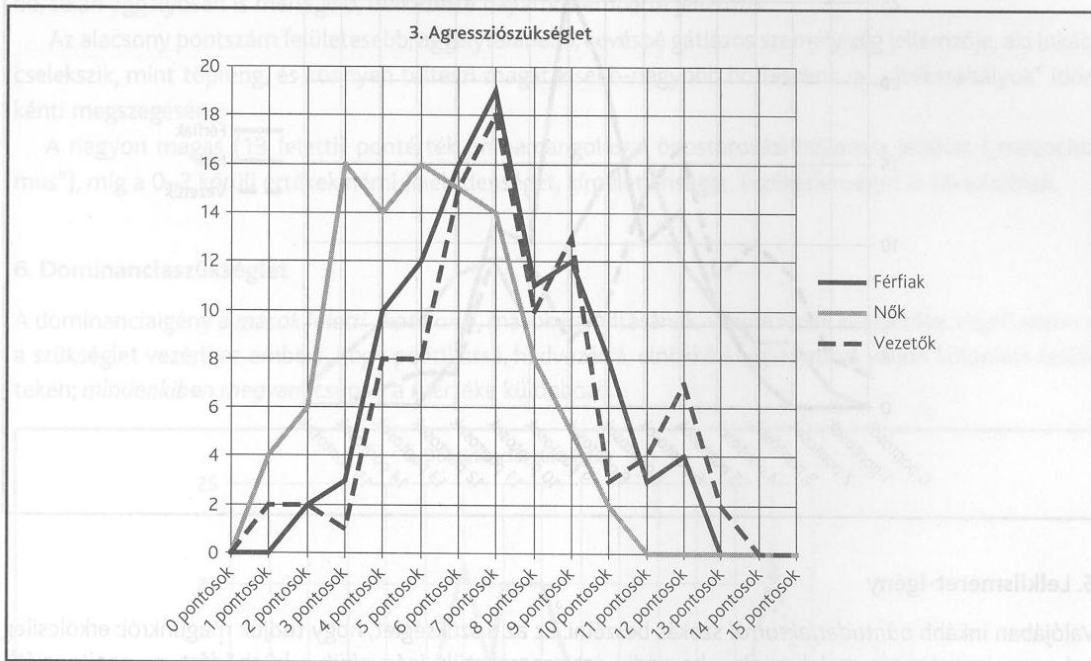
Minden emberben van affiliációs igény: a hazai vezetők 90%-ának értéke 5–12 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 6–12, a nőknél 8–13 között van, a korrallal nem változik. A kutatás mintája alapján nem találtunk számottevő eltérést a vezetői és nem vezetői populációban ezen paraméternél.

Az átlagnál magasabb pontszám az emberekhez, barátokhoz, rokonokhoz erősen kötődő embert jelez, nem annyira a társasági élet, mint inkább az érzelmi szálak, érzelmi kapcsolat hangsúlyával. Az ilyen embert közösséginek is mondhatjuk: vonzódik az együttléthez, csoportokhoz, klubokhoz, társaságokhoz, és mindig sok figyelmet fordít a körülötte lévőkre.

Az átlag alatti pontszám inkább a magának való, zárkózott, egyedül is jól boldoguló embert jelent, akit viszonylag hidegebben hagynak a barátok, baráti kapcsolatok, a társas együttlét; kevesebb empátia és inkább befelé fordulás – esetleg önzés – jellemzi.

### 3. Agressziószükséglet

A közhiedelemmel ellentétben az agresszió nem „negatív” vonás, hiszen a fennmaradás, a túlélés alig képzelhető el nélküle.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 5–11 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 4–10, nőknél 3–7 közé esik. Az életkorral még tovább csökken, 60 év felett már az 1–2 pont is „átlagosnak” vehető. Az ábrán jól látható, hogy a vezetői grafikon inkább a nem vezetői férfi mintához, mint a nőihez hasonlít.

A 10-et meghaladó pontszám esetén az ellenállás erőszakos letörése, az indulat, a düh, a közvetlen akaratérvényesítés igénye a személyiség meghatározója (akkor is, ha erős, önfegyelmel magunkba fojtjuk) – az ilyen embereket pontszámuk meg fogja lepni.

A nagyon alacsony pontszám türelmes, békés, szelíd embert mutat, aki inkább enged, lemond céljairól, feladja véleményét, mintsem értük másokkal vitatkozzon, megharcoljon. Kétségtelen, hogy a társadalom erősen korlátozza az agressziószükségletet – de a magas értékek itt sem jeleznek „bajt”, csupán olyan tulajdonságot, amelyet motorként hasznosan gyümölcsöztethetünk az élet nagyon sok területén.

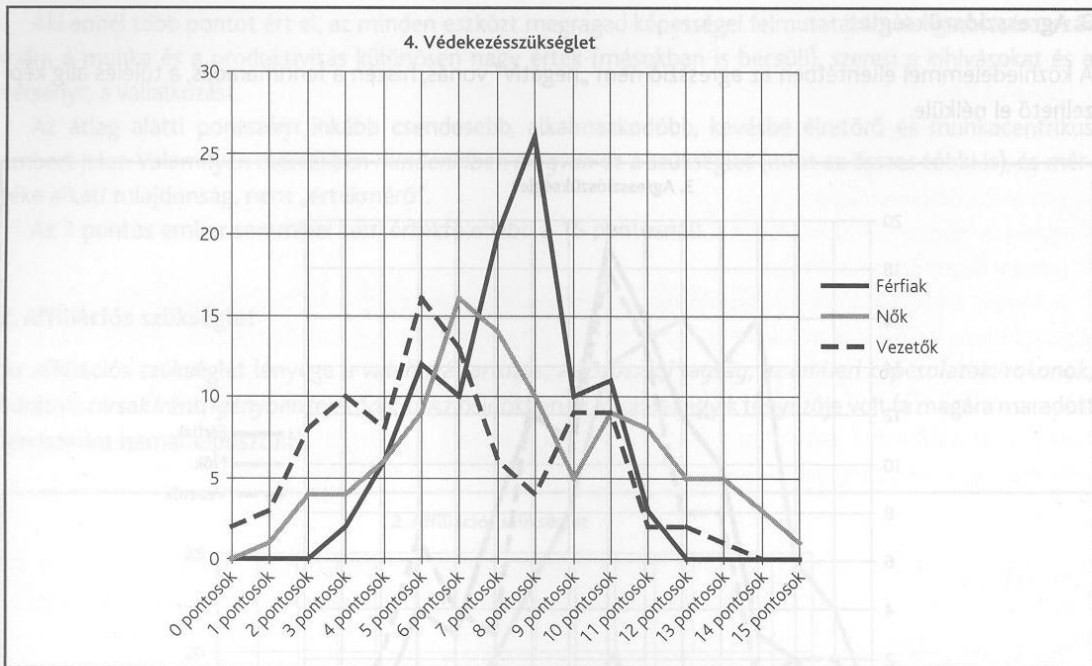
### 4. Védekezésűkséglet

Ez a motiváció az *önvédelmet* jelenti: fizikailag is, de inkább átvitt értelemben az önérzet, önbecsülés, a magunkról kialakított kép és a magunk pozitív megítélésének védelmét.

A hazai vezetők 90%-ának értéke 2–9 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 5–10, nőknél ugyanennyi, a korral alig változik. A vezetői és nem vezetői pozícióban levő kitöltők átlaga nagyon közeli egymáshoz, de a vezetők értékeinek szórása kisebb.

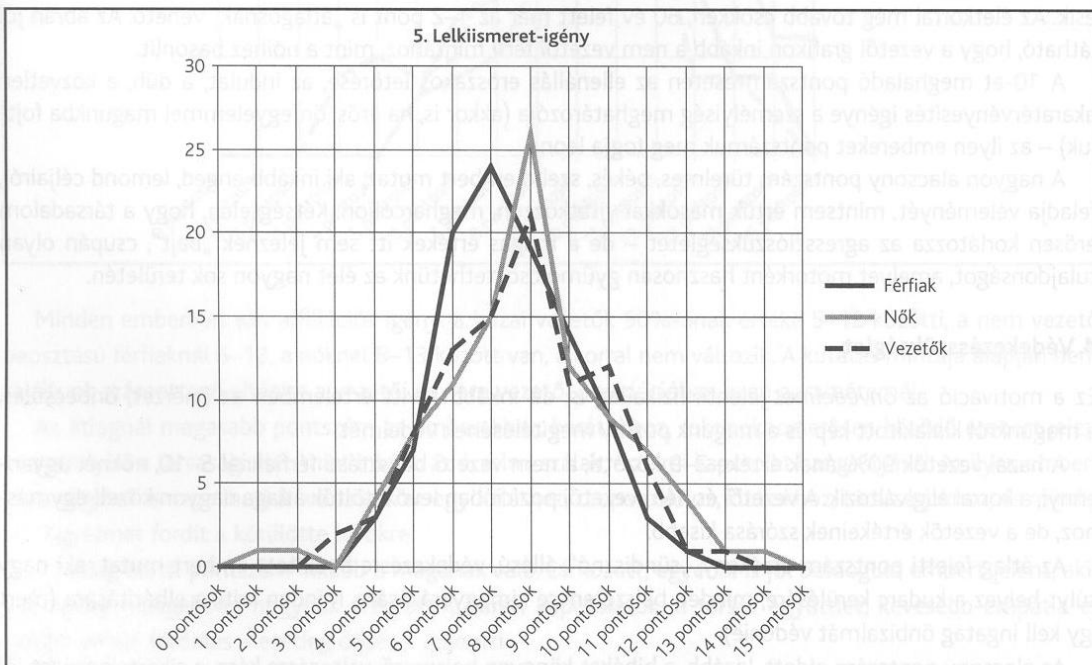
Az átlag feletti pontszám érzékeny, „sündisznó”-állású, védekezésre beállított embert mutat, aki nagy súlyt helyez a kudarc kerülésére, minden balszerencse kimagyarázására, minden kritika elhárítására (mert így kell ingatag önbizalmát védenie).

Az alacsony pontszám oldott, lazább, a hibákat könnyen beismerő, változásra kész, a sikertelenséget jól viselő emberre utal – ez egyaránt lehet az igen szilárd önbizalom, de az igénytelenség kísérője is.



### 5. Lelkiismeret-igény

Valójában inkább *bűntudatfaktorról* szokás beszélni. Ez az a szükséglet, hogy tudjuk magunkról: erkölcsileg helyesen, igazságosan cselekszünk – ha pedig ezt megszegték, *igényeljük* a bűnhődést, a „penitenciát”, majd a gyógyást és a feloldozást.





A hazai vezetők 90%-ának értéke 5–10 közötti, és ugyanennyi a nem vezető beosztású *férfiaké és nőké*. 55–60 éves kortól egy ponttal emelkedik. A 3 görbe nagyon összesimul, azaz sem nemre, sem pozícióra nem találtunk jelentős eltérést ezen igény esetében.

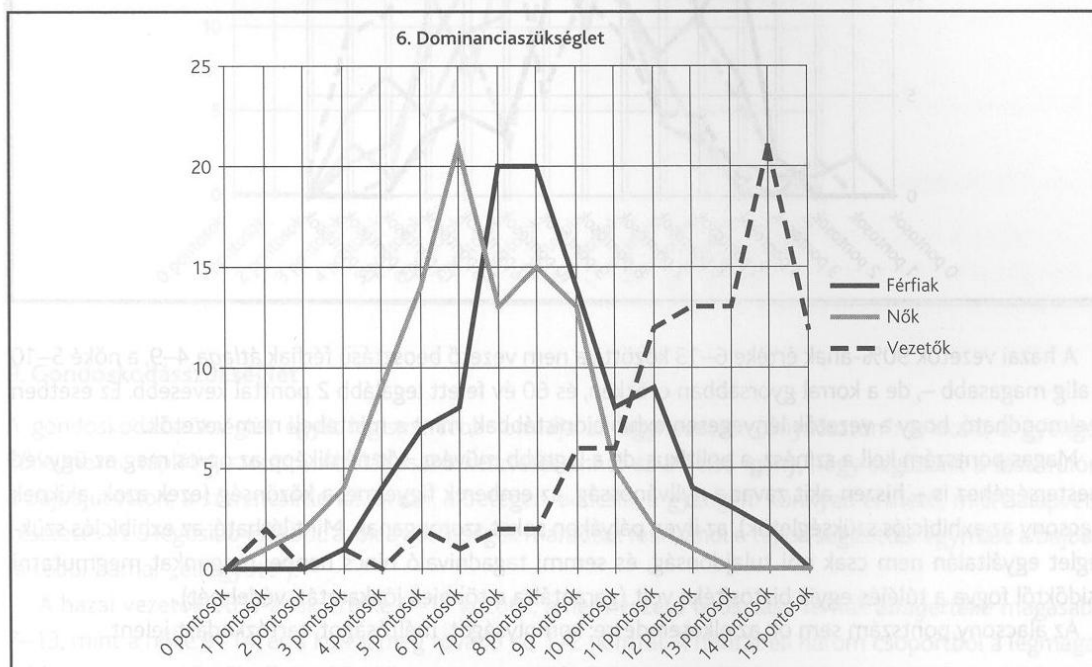
A magas pontszám nagyon lelkiismeretes, az igazsággal, becsülettel, hűséggel és erkölccsel sokat törődő, talán aggályosan is mérlegelő, ítélkezésre hajlamos emberre jellemző.

Az alacsony pontszám felületesebb, aggálytalanabb, kevésbé gátlásos személyiség jellemzője, aki inkább cselekszik, mint töpreng, és könnyen túlteszi magát kisebb-nagyobb botlásokon, a „játékszabályok” időnkénti megszegésén.

A nagyon magas (13 feletti) pontérték önmarcangolásra, önostorozási hajlamra utalhat („mazochizmus”), míg a 0–2 körüli értékek némi felelőtleniséget, kíméletlenséget, érzéketlenséget is takarhatnak.

## 6. Dominanciaszükséglet

A dominanciaigény a *mások feletti „hatalom”,* mások irányításának, vezetésének késztetése. Végző soron ez a szükséglet vezérli az embert, hogy politikussá, hadvezérré, elnökké és igazgatóvá váljon különféle területeken; *mindenkiben megvan,* csupán a mértéke különböző.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 7–14 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 5–1, a nőknél 4–9, nyugdíjas korban kb. egy ponttal kevesebb. A grafikonon is jól látható, hogy a vezetők dominancia-szükséglete lényegesen magasabb a nem vezetőkhöz képest.

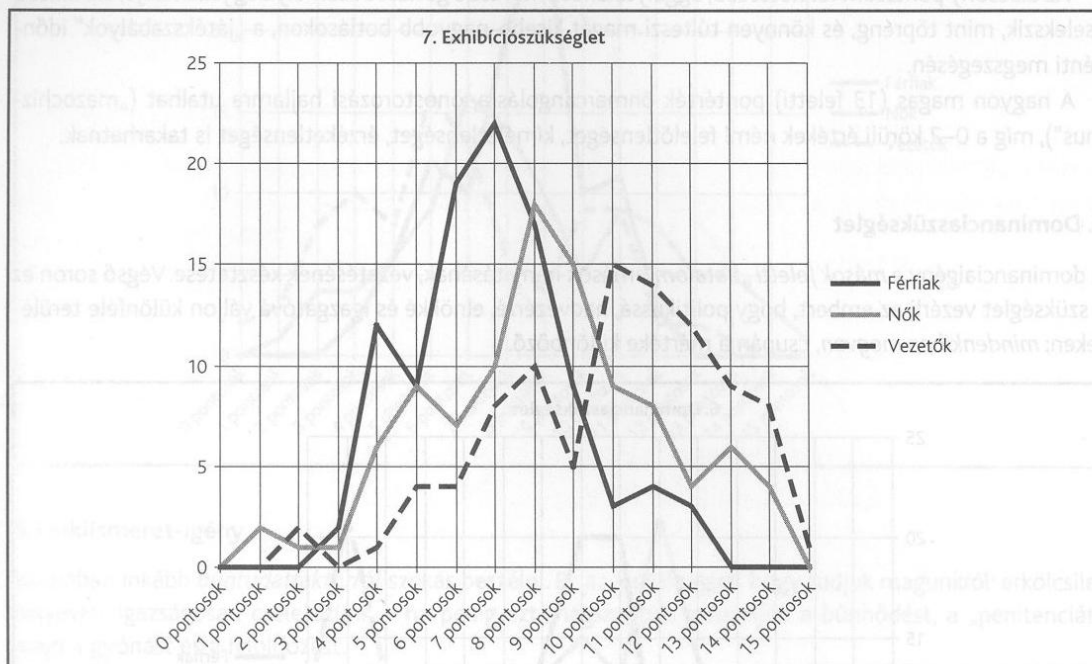
Az átlagnál magasabb pontszám „vezérszerepre” vágyó vagy törekvő embert jelent, akinek erős az igénye, hogy másokat irányítson, mások felett álljon, másokat maga alá rendeljen.

Az alacsony pontszám természetesen ennek ellenkezőjét: az alkalmazkodó, inkább befogadó, mint meghatározó, inkább végrehajtó, mint vezető embertípust jelent.

A nagyon magas pontszám, jó adottságok mellett, a sikeremberek jellemzője – természetesen rengeteg konfliktussal, ami szintén benne van a magas dominancia – pontszámában.

## 7. Exhibíciósziükséglet

A mások előtti fellépés, a magunk megmutatása, a figyelem magunkra vonzása, a „szereplési vágy” közismert tényezőjét jelenti ez a faktor, amelyet sokan szeretnek a magában gyönyörködő görög szépfíúval, Narcisszossal összefüggésbe hozni. Mindenki él ez a szükséglet, még ha sokan tagadják, rejtegetni – vagy szégyellnivalónak gondolják is.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 6–13 közötti, a nem vezető beosztású férfiak átlaga 4–9, a nőké 5–10 – alig magasabb –, de a korral gyorsabban csökken, és 60 év felett legalább 2 ponttal kevesebb. Ez esetben is elmondható, hogy a vezetők lényegesen exhibicionistábbak, mint a mintabeli nem vezetők.

Magas pontszám kell a színész, a politikus, de a legtöbb művész, sőt némiképp az orvos meg az ügyvéd mesterségéhez is – hiszen akit zavar a nyilvánosság, az emberek figyelve, a közönség (ezek azok, akiknek alacsony az exhibíciós szükségletük), az ilyen pályákon sokat szoronganak. Mint látható, az exhibíciós szükséglet egyáltalán nem csak női tulajdonság, és semmi tagadnivaló nincs benne: magunkat megmutatni ősidőktől fogva a túlélés egyik biztosítéka volt (garantálta a többiek jóakarátát, védelmét).

Az alacsony pontszám sem ok az elkeseredésre: komolyságot, méltóságot, tartózkodást jelent.

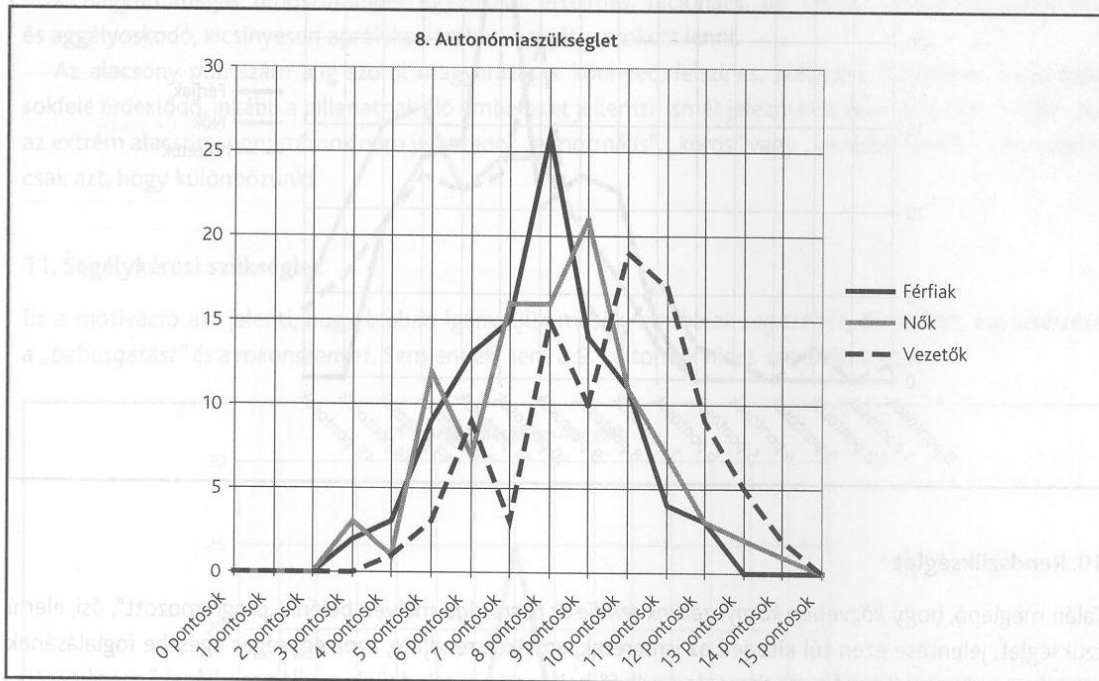
## 8. Autonómiasziükséglet

Értelme: függetlenség, öntörvényűség, önállóság, a saját akarat és saját belső iránytű szerinti cselekvés.

A hazai vezetők 90%-ának értéke 7–12 közötti, a nem vezető beosztású férfiak-nők egyaránt 5–10 pontot érnek el leggyakrabban. Az autonómiasziükségletük is magasabb a vezetőknek.

Aki ennél több pontot szerzett, az különösen igényli a másoktól való függetlenséget, hogy azt tegye amit jónak lát, maga döntse el, mit követ, mit kedvel és mit utasít vissza; életmódjában, külsejében, elveiben nem követi a közvéleményt vagy mások tanácsait, hanem önállóan alakítja ki saját szabályait. Akkor is ragaszkodik ezekhez, ha miattuk konfliktusokba keveredik, hátrányba kerül.

Az alacsony pontszámok az inkább másokra támaszkodó, mások után igazodó, külső példákat követő emberekre jellemzőek, akik szeretik a többségi döntéseket, és nagyon hisznek a közvélemény igazságában. Ez utóbbiak könnyen viselik a függőséget, jó beosztottak, „könnyebben kezelhető” emberek – míg az előbbieket extrém esetben „különcök”, akikkel gyakran képtelenség kijönni és megbékélni, leginkább merev-vaskalapos főnökök.



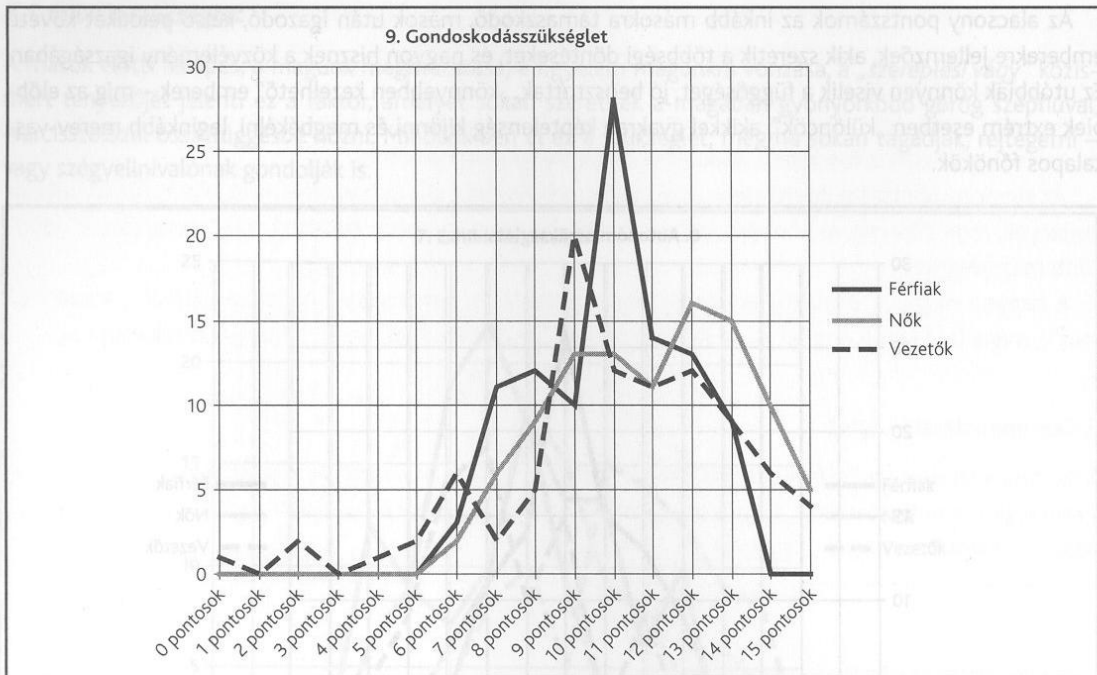
### 9. Gondoskodásszükséglet

A gondoskodásszükséglet egyik legismertebb formája az úgynevezett „anyaösztön”: a kicsit, a gyengét védelmezni, táplálni, szeretni. Általánosabb készlet ennél az a belső igény, hogy segítsünk a rászorulóknak, a bajba jutottaknak, a szerencsétlenül jártaknak, a betegnek, a kicsinek, a gyengének. Könnyen érthető, miért alapvető készlet ez a legősibb időkből: azok a közösségek maradtak fenn, ahol a tagok segítették egymást a bajban (a többi hamar „elfogyott”).

A hazai vezetők 90%-ának értéke 6–13 közötti, a nem vezető beosztású férfiak *átlagértéke* magasabb 7–13, mint a nőké 9–14, és a korral még tovább nő 1–2 ponttal. A mintabeli három csoportból a legmagasabb a nem vezető nőknél, ezt követik a nem vezető férfiak és a legalacsonyabb a vezetőké.

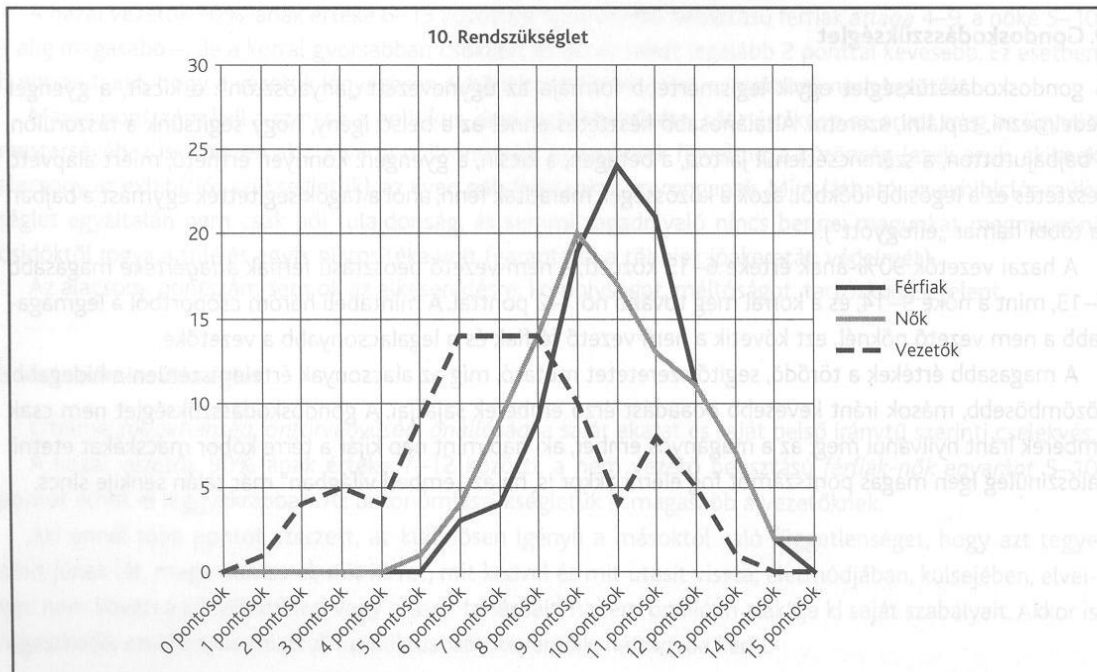
A magasabb értékek a törődő, segítőt szeretetet mutató, míg az alacsonyak értelemszerűen a hidegebb, közömbösebb, mások iránt kevesebb odaadást érző emberek sajátjai. A gondoskodásszükséglet nem csak emberek iránt nyilvánul meg: az a magányos ember, aki nap mint nap kijár a térre kóbor macskákat etetni, valószínűleg igen magas pontszámot fog elérni akkor is, ha az „emberi világban” már talán senkije sincs.





### 10. Rendszükséglet

Talán meglepő, hogy *közvetlen környezetünk rendje és tisztasága* mélyen belénk „programozott”, ősi, elemi szükséglet; jelentése ezen túl kiterjed az ismeretek, emlékek rendjére, azok egységes egészbe foglalásának igényére is, sőt ebből ered a megismerés egyik fő hajtóereje, törekvésünk a „világ rendjének” megértésére.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 3–11 közötti, a nem vezető beosztású férfiak *átlagosan* 8–13, a nők 8–12 pontot érnek el. A vezetők rendszükséglete nagyot szór a nem vezetőkhez képest és az átlaga is jóval alacsonyabb.

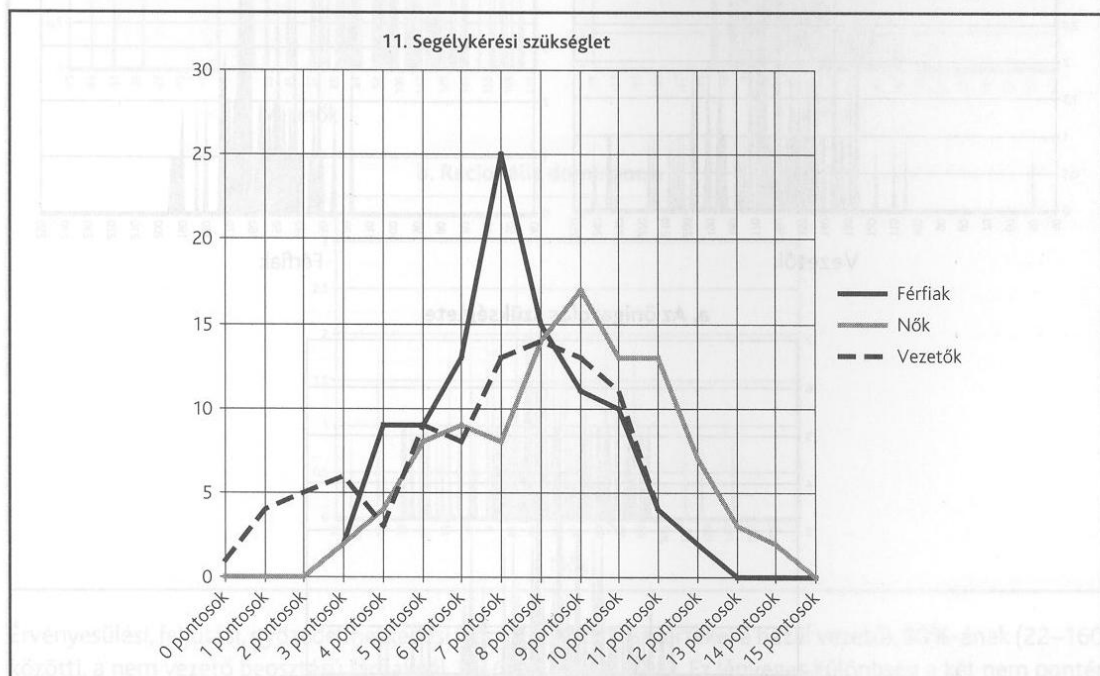
Az ennél magasabb érték fokozott rend- és tisztaságigényt, szélsőséges esetben „mániát” jelezhet, ami a pszichológusok, pszichiáterek szerint a „kényszeresség” egyik megnyilvánulási formája.

A nagyon magas rendszükséglet egyébként értelmes, racionális, de befelé forduló („introvertált”) és aggályoskodó, kicsinyesen aprólékos emberek sajátja szokott lenni.

Az alacsony pontszám alig szorul magyarázatra: könnyed, felszínes, szétszórt, igénytelen vagy éppen sokfelé érdeklődő, inkább a pillanatnak élő embereket jellemzi. Ismét jelezni kell: sem az extrém magas, sem az extrém alacsony pontszámok nem jelentenek „abnormális”, „kóros” vagy „kevésbé értékes” embereket – csak azt, hogy különbözőünk!

## 11. Segélykérési szükséglet

Ez a motiváció azt jelenti, hogy bajban igényeljük mások, *a többiek segítségét, törődését, együttérzését, a „babusgatást” és a rokonszenvet.* Sem ennek, sem a 9. faktornak nincs szexuális tartalma.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 2–10 közötti, a nem vezető beosztású férfiak *átlagértéke* 4–10, a nőknél 5–12; a korrallal változik. A kutatási minta három csoportjából a segélykérési szükséglete a legmagasabb a nem vezető nőknek, közepes a nem vezető férfiaknak és legalacsonyabb a vezetőknek.

A magas pontszám fokozottan másokra támaszkodó, másokba kapaszkodó, másokat készséggel segítségül hívó embert jelent, aki szorong, ha a bajjal egyedül kell szembenéznie, de azonnal erősebb, ha mellette állnak. A készlet eredeti biológiai célja könnyen érthető.

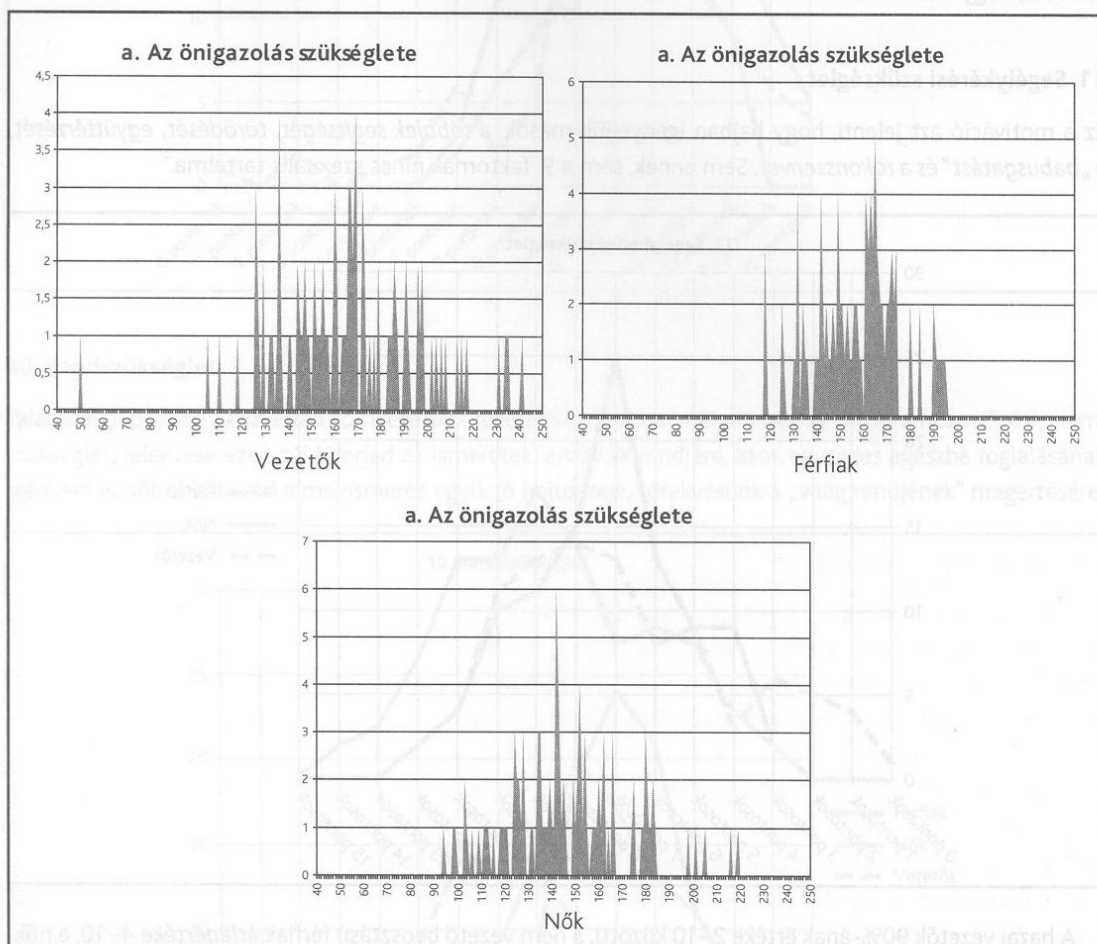
Vannak, akik nagyon alacsony pontszámot érnek el: ők azok, akik betegség vagy kudarc esetén inkább félrehúzódnak, elbújnak a barlangba, és „sebeiket nyalogatják”. Ez utóbbi egyébként éppúgy jellemzője a

büszke, mint a félénk embereknek; másfelől a magas segélykerési igény mások zaklatásához, „nyaggatásához”, néha látványos betegségi tünetekhez, nehézségek eltűléséhez vezethet, hogy így érje el az ember az olyannyira vágyott törődést.

## MÁSODLAGOS FAKTOROK

### Az öniszükséglete

Ez a késztetés úgynevezett „neurotikus” jellegű; rendszerint kudarcok, csalódások, frusztrációk sorozatában emelkedik az értéke az átlag fölé.



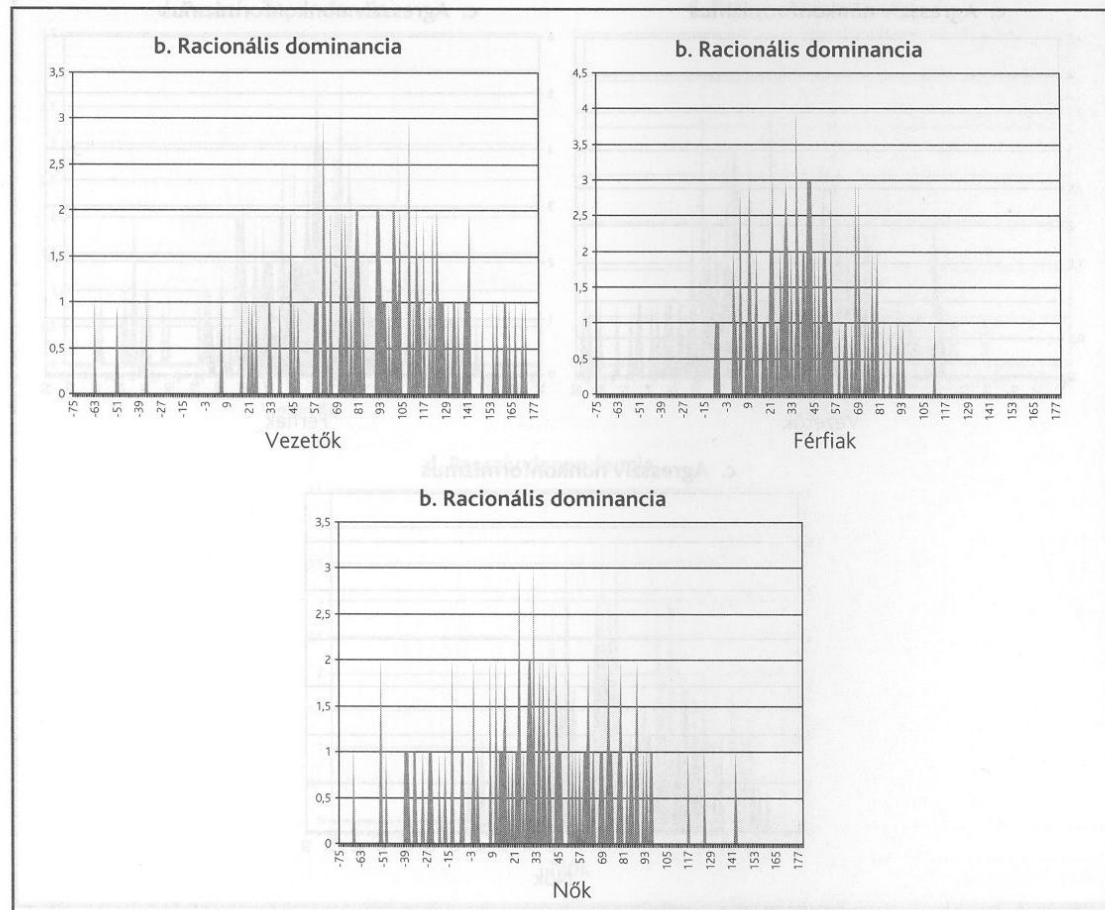
A hazai vezetők 90%-ának értéke 126–216 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 120–165 között mozog, alig van a nemek között különbség, tehát ez a vezetőknek fontosabb, mint a nem vezetőknél.

A magas érték a védekezés és támadás keverékét jelenti: az értékeink védelmét a valódi vagy vélt támadásokkal szemben, igazunk bizonyítását azokkal szemben, akik kétségbe vonják, önbizalmunk „kapaszkodását” érvekbe, tényekbe és helyzetekbe – egyszóval önmagunk pozitív „odaállítását” a világ elé – egyszerre erőszakkal és ugyanakkor védekezőleg.

Az alacsony értékek passzivitást, igénytelenséget jelezhetnek, egyfajta nemtörődömséget a világ és az emberek elismerése iránt. Egyes emberek kisebbségi érzéseiket elfogadják és beépítik énképükbe.

### Racionális dominancia

Mások fölébe kerülni, *másokat legyőzni* tárgyas, objektív eszközökkel: érvekkel, erővel, mint pl. a sportban, versenyeken, az „élet versenyében” – ezt jelenti ez a szükséglet.



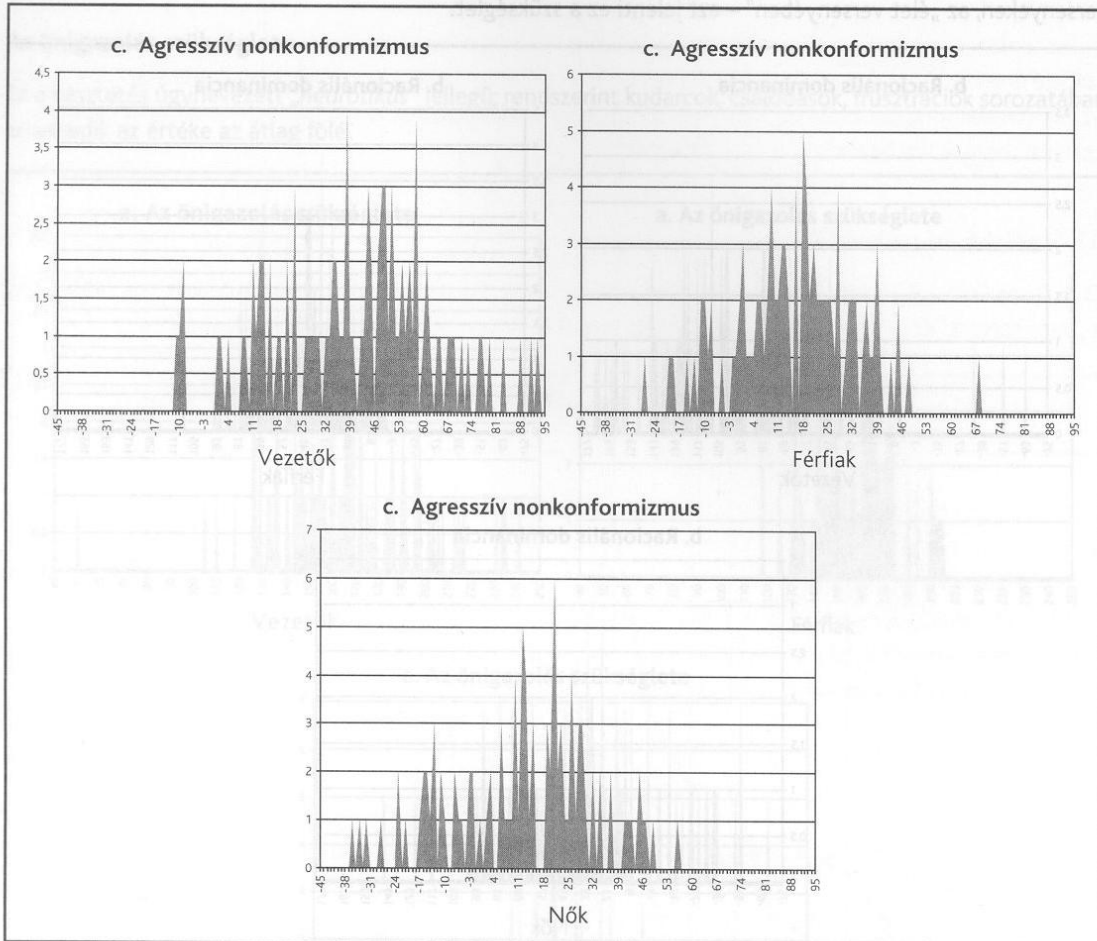
Érvényesülési, feljutási, győzedelmeskedési igény, melynek átlagértékei a hazai vezetők 90%-ának (22–160) közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 10–65, a nőknél 5–40. Ez lényeges különbség a két nem pontértékei között, ráadásul az értékek a korral jelentősen csökkennek, a nőknél akár 0–10 közé is eshetnek. Még jelentősebb az eltérés a vezetők és nem vezetők között, hiszen a hipotézisünknek megfelelően az előbbieknél ezen igénye lényegesen nagyobb.

A magas értékek a fentiek alapján értelmezhetők: versengési és érvényesülési vágy, törekvés mások legyőzésére, akár kíméletlen vagy erkölcsileg vitatható eszközökkel is; gyakran más emberi értékek: törődés, szeretet, empátia, igazságosság stb. rovására is, különösen, ha az értékek 90–100 körül vannak.

A nagyon alacsony értékek – erősen a mínusz-tartományban – visszahúzódozóbb, csendesebb, szelídebb emberekre jellemzőek, akik az életben nem a harcot és a harcban való győzelmet, hanem más értékeket keresnek. Ebből érthető az életkorral párhuzamosan bekövetkező jelentős csökkenés is: a harc ideje elmúlik a fiatalsággal.

### Agresszív nonkonformizmus

*Szembefordulás* a társadalmi hagyományokkal, szokásokkal, bevett értékrenddel; egyéni szándékok, akarat, saját „játékszabályok” érvényesítése az életben, ha kell, akár erőszakkal is. Általában minden „rend”, tekintély és kívülről adott szabály elutasítása, szembefordulás a hagyományokkal, elvárásokkal, hivatalos intézményekkel.



A hazai vezetők 90%-ának értéke 3–78 közötti, a nem vezető beosztású férfiak *átlagértéke* 5–22, a nőknél 10–23, tehát ez is fontosabb paraméter a vezetőknél.

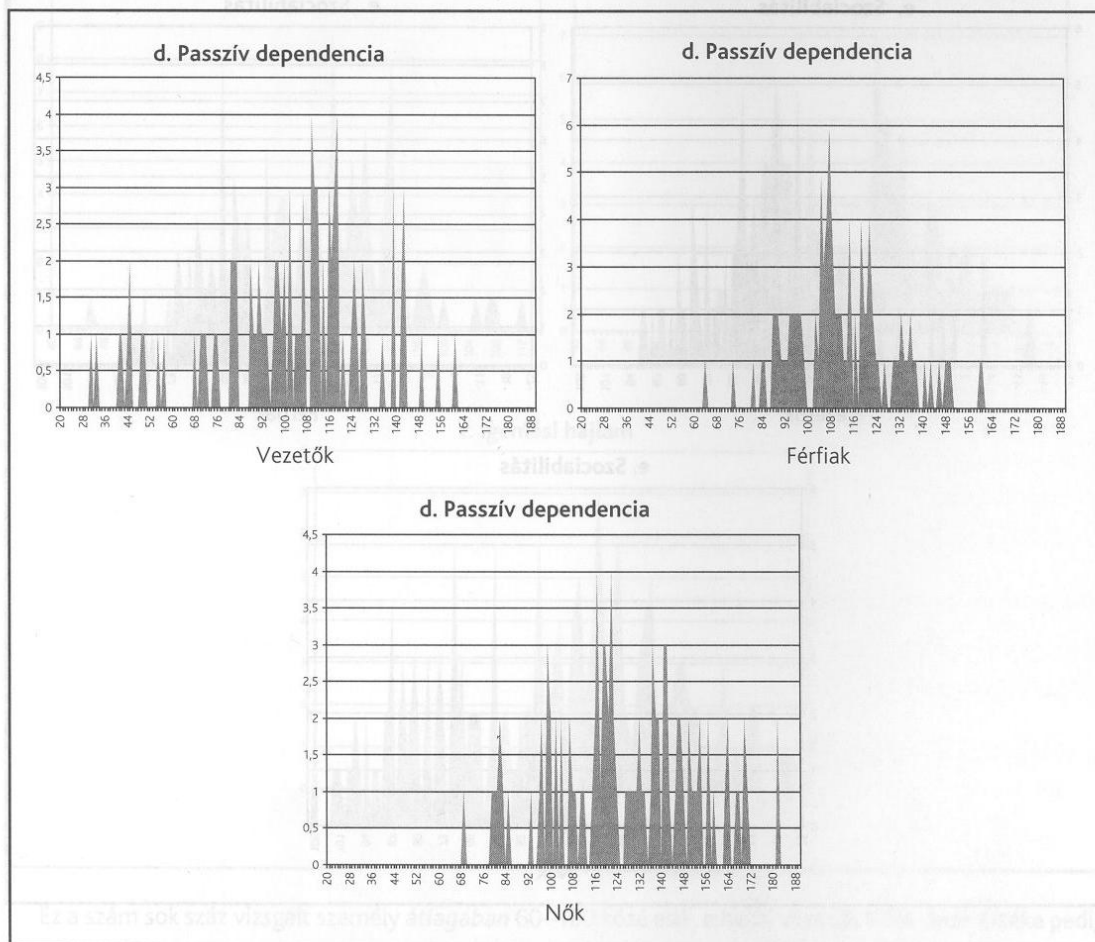
A magas értékek a fent jellemzett szükségletre utalnak, tehát a független akarat mindenáron való, akár erőszakos érvényesítését is másokkal, a társadalommal, a szokásokkal, a hagyományokkal szemben.

Az alacsony értékek jól alkalmazkodó, az egyetértésre, a másokhoz igazodásra hajlamosabb, szelíd, az értékeket és a hagyományokat tisztelő, elfogadó, megtartó emberekre utalnak. Ez sem „értékmérő”! Az „agresszív nonkonformizmus” sokszor a fejlődés, a haladás, az újítás elengedhetetlen motorja – ennek alacsony értéke viszont a béke, a harmónia, a melegség, a biztonságos emberi kapcsolatok segítője.



## Passzív dependencia

Biztonságra törekvés, másokra hagyatkozás, a fontos döntések másokra hagyása, *függőség* vállalása a *biztonság kedvéért*, a felelősség nyomasztó súlya elől más valaki mögé rejtőzés – ez ennek a szükségletnek a tartalma, amely szintén *mindnyájunkban* megtalálható. Látszólag ellentmond ugyan az előbbieknak, de hát az ember ellentmondásos lény!



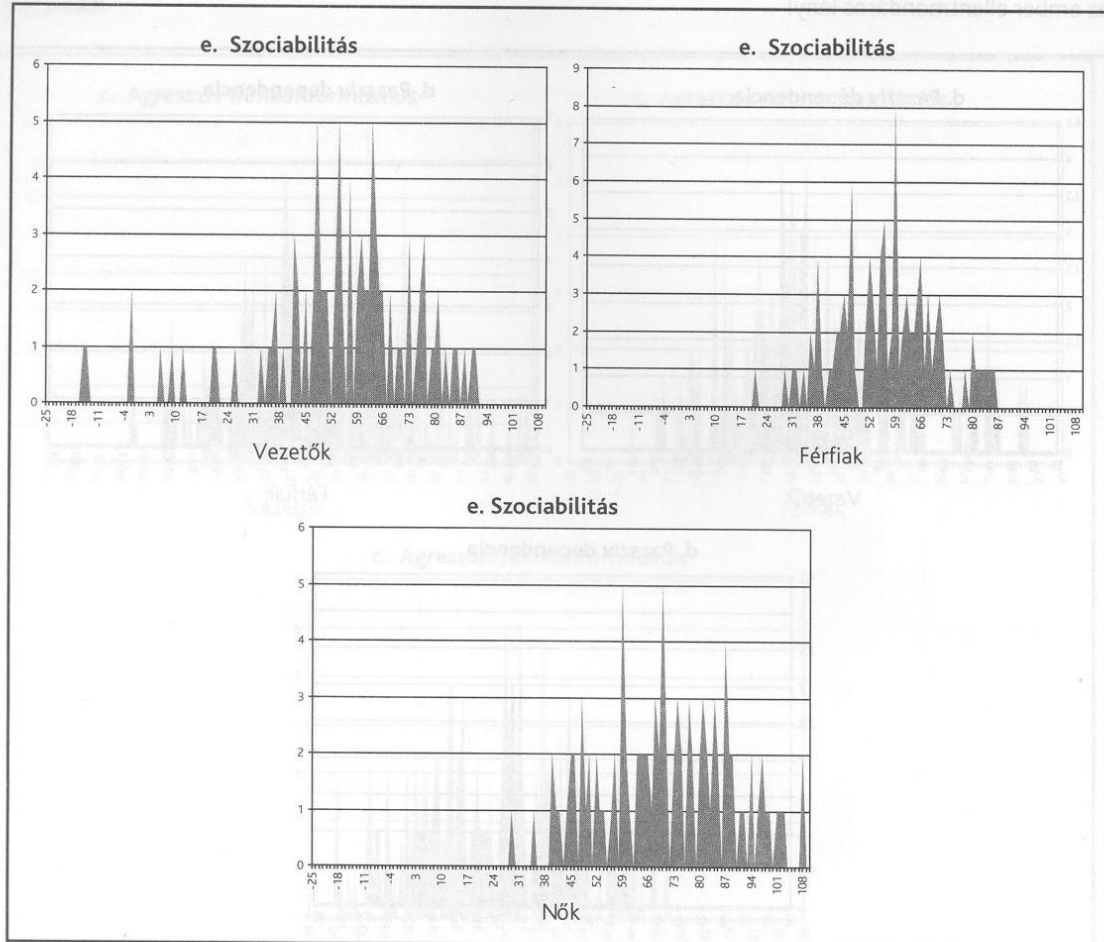
A hazai vezetők 90%-ának értéke 45–142 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 85–125, a nőknél 100–140 között, a kora alig változik. Tehát a vezetőknek fontosabb az önállóság, a teljesítmény, az aszertivitás, mint a biztonság és gondoskodási igény.

Az ennél magasabb értékek jellemzik a másokba kapaszkodó, mások mellett biztonságot kereső, a döntések elől kibújni igyekvő embereket, akik ezért cserébe készek önállóságukat feladni, készek örömmel alkalmazkodni, akár engedelmeskedni is másoknak vagy egy meghatározott „másiknak”.

Az alacsony értékek e szükséglet alacsony fokát jelzik: A biztonság és a gondoskodás igénye feltehetően háttérbe szorul az önállóság, a teljesítmény, a saját személyiség érvényre juttatásának igénye mögött.

## Szociabilitás

Ez a pszichológiában alapfogalomnak számító tényező ebben a tesztben is hasonló értelmű: a társas lét, a másokhoz tartozás, a közös tevékenység és a másokhoz való érzelmi kötődés, amely toleranciával, meleg érzésekkel párosul.



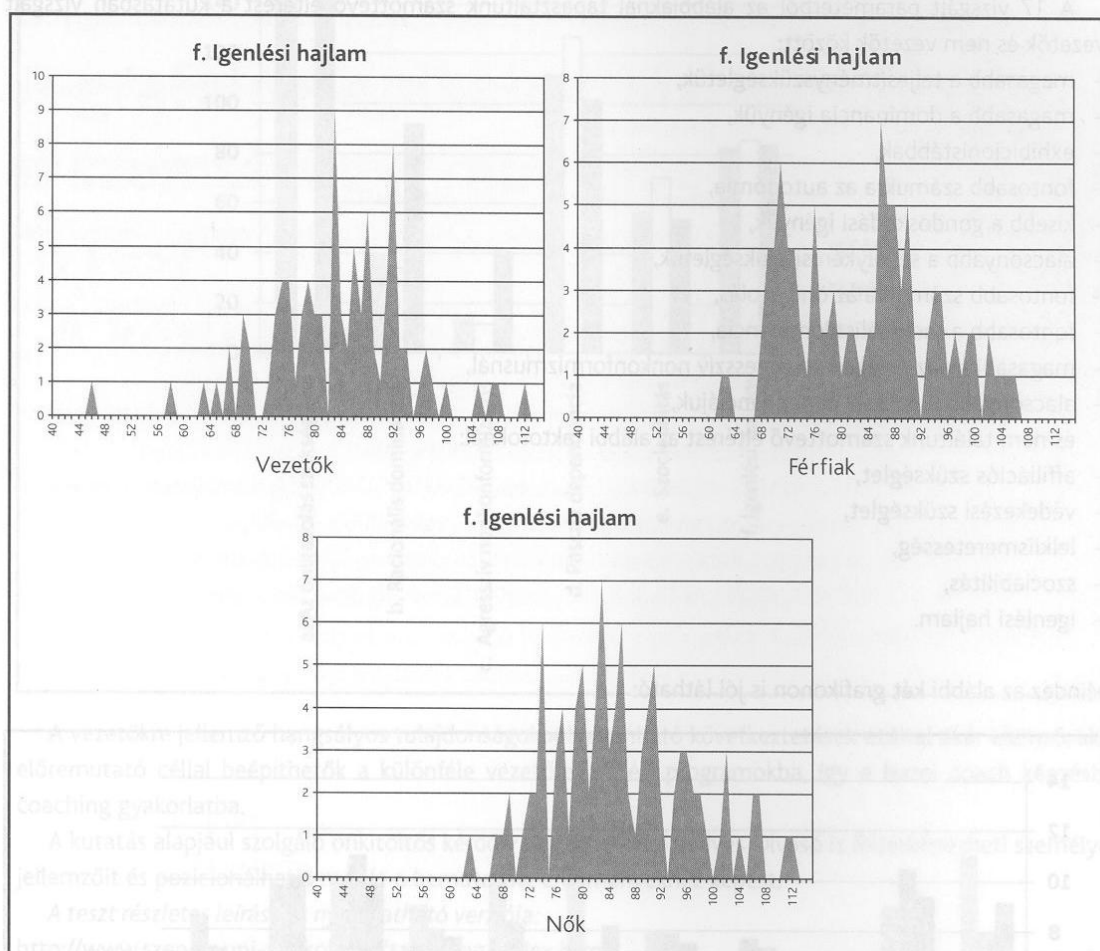
A hazai vezetők 90%-ának értéke 7–84 közötti, a nem vezető beosztású férfiaknál 40–80, míg a nőknél 55–90 között mozognak az *átlagértékek*.

Az e feletti pontszámok társas hajlamú, más emberekhez és közösséghez vonzó, mások között nyitott, oldott, barátságos módon érző és cselekvő emberre utalnak.

Az alacsony pontszámok inkább magányra hajló, zárkózottabb, emberek és emberi kapcsolatok helyett inkább a tényekkel, tárgyakkal, elvont gondolatokkal törődő személyiséget jeleznek; a nagyon alacsony pontszámok az „introvertált”, visszahúzódó vagy a realitástól elszakadó, álmodozó embereknél fordulnak elő.

## „Igenlési hajlam”

Ez annak a mértéke, hogy mennyire hajlamos valaki különféle kérdésekre általában inkább helyeslően, mint tagadóan válaszolni.



Ez a szám sok száz vizsgált személy *átlagában* 60–100 közé esik, a hazai vezetők 90%-ának értéke pedig 68–99 közötti.

Ha ennél magasabb a pontszáma, akkor hajlamos „rábólintatni”, helyeselni, igent mondani a legkülönbébb helyzetekben, tehát alkalmazkodó, elfogadó, egyetértő beállítódásról tesz tanúságot.

60 alatt – különösen azonban 45 alatt – inkább ellenállásra, tagadásra, elutasításra, szembe fordulásra kész, vitázó, netán protestáló, makacskodó, bizalmatlan emberről beszélhetünk.

Ez a faktor azonban már nem valódi „pszichogén szükséglet”, hanem *csupán a teszt egyfajta mellékterméke*.

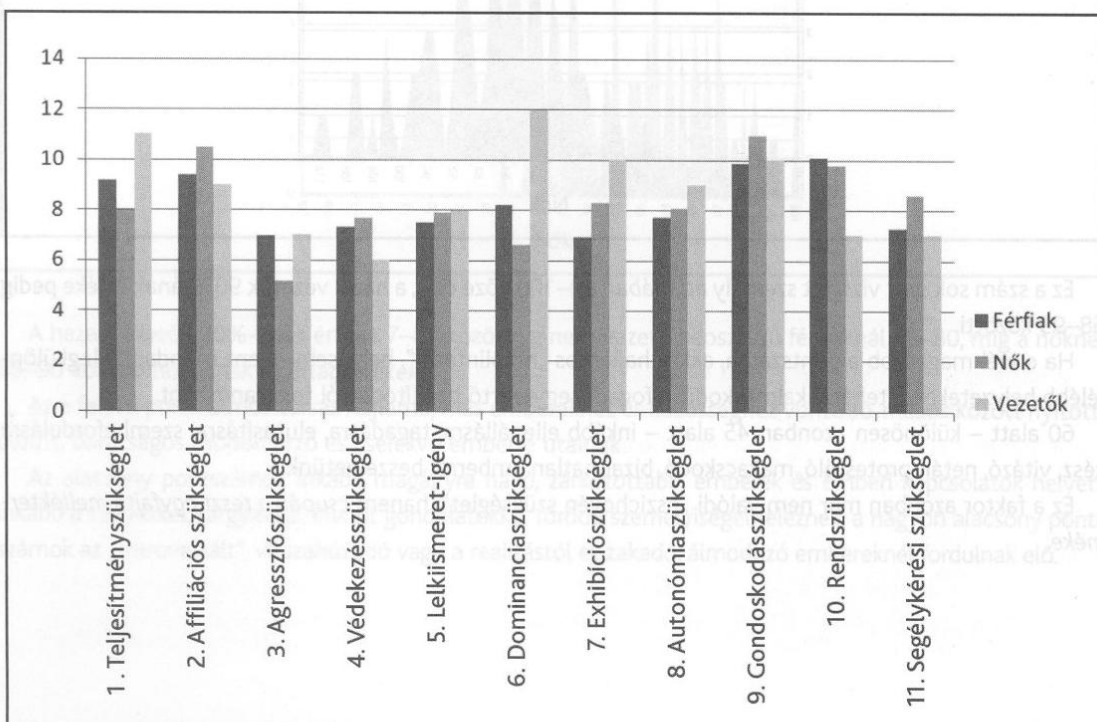
## Összegzés

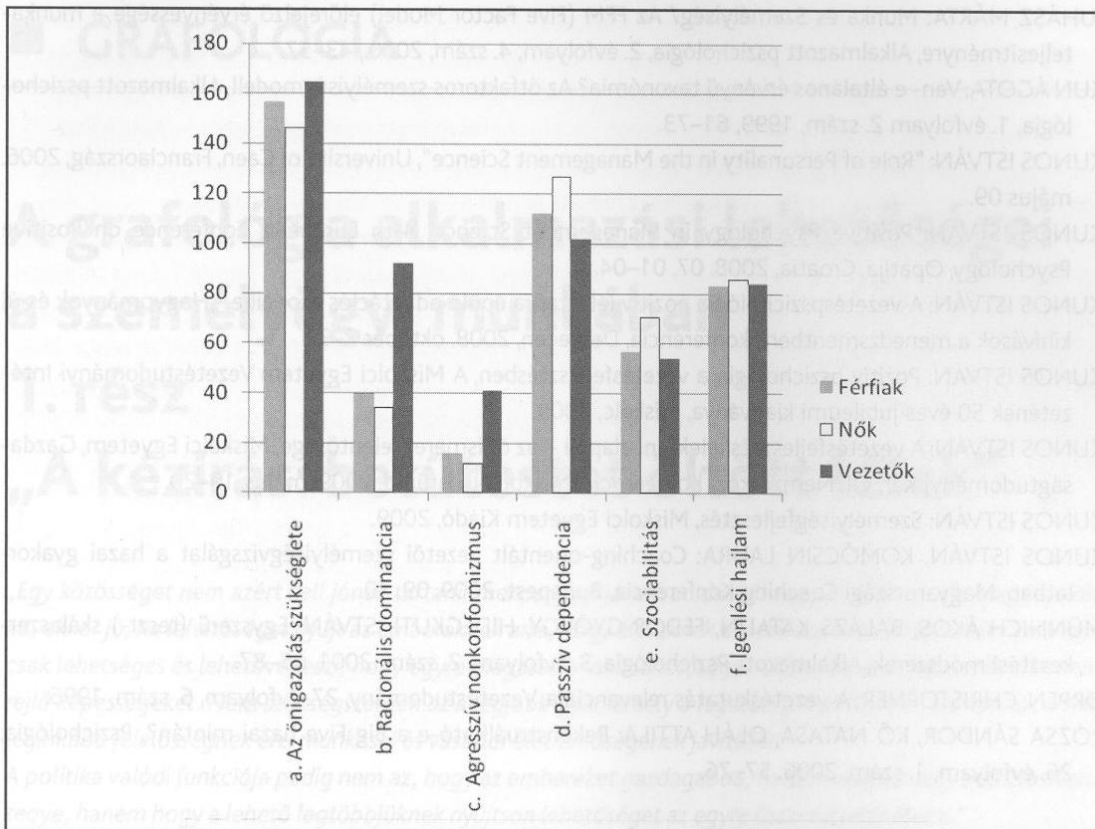
A kutatásból származó eredmények mélyebb elemzésével tapinthatóvá válnak azok az eltérő vonások, melyek a vezetőket az „átlagemberektől” megkülönböztetik.

A 17 vizsgált paraméterből az alábbiaknál tapasztaltunk számottevő eltérést a kutatásban vizsgált vezetők és nem vezetők között:

- magasabb a teljesítményszükségletük,
  - magasabb a dominancia igényük,
  - exhibicionistábbak,
  - fontosabb számukra az autonómia,
  - kisebb a gondoskodási igényük,
  - alacsonyabb a segélykerési szükségletük,
  - fontosabb számukra az öngazolás,
  - fontosabb a racionális dominancia,
  - magasabbak az értékeik az agresszív nonkonformizmusnál,
  - alacsonyabb a passzív dependenciájuk,
- és nem találtunk számottevő eltérést az alábbi faktoroknál:
- affiliációs szükséglet,
  - védekezési szükséglet,
  - lelkiismeretesség,
  - szociabilitás,
  - igenlési hajlam.

Mindez az alábbi két grafikonon is jól látható:





A vezetőkre jellemző hangsúlyos tulajdonságokból levonható következtetések ezáltal akár elemző, akár előremutató céllal beépíthetők a különféle vezetőfejlesztési programokba, így a hazai coach képzésbe, coaching gyakorlatba.

A kutatás alapjául szolgáló önkitöltős kérdőív segítségével a Kedves Olvasó is feltérképezheti személyes jellemzőit és pozicionálhatja magát a bemutatott eredményekhez képest.

*A teszt részletes leírása és nyomtatható verziója:*

<http://www.szervez.uni-miskolc.hu/tananyag/index.html>

*On-line verzió:*

[http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=\\_2fDW76bAs2bZydaZ25gNV1w\\_3d\\_3d](http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=_2fDW76bAs2bZydaZ25gNV1w_3d_3d)

A teszt kitöltésének későbbi megismétlésével érdekes felfedezéseket tehetünk a személyiségünkben lezajló változásokról. Ahhoz, hogy ezek a megfelelő irányba konvergáljanak, érdemes tudatos, testre szabott fejlesztési programot kidolgozni.

## IRODALOM

BALOGH LÁSZLÓ, BARTA TAMÁS, DOMINIK GYULA, KONCZ ISTVÁN: Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2000.

FEDOR GYÖRGY, HIDEKGUTI ISTVÁN, MÜNNICH ÁKOS: Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 1. szám, 2001, 55–62.



- JUHÁSZ MÁRTA: Munka és Személyiség/ Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, *Alkalmazott pszichológia*, 2. évfolyam, 4. szám, 2000., 43–57.
- KUN ÁGOTA: Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, *Alkalmazott pszichológia*, 1. évfolyam 2. szám, 1999, 61–73.
- KUNOS ISTVÁN: "Role of Personality in the Management Science", University of Caen, Franciaország, 2006. május 09.
- KUNOS ISTVÁN: Positive Psychology in Management Science, 4-th European Conference on Positive Psychology, Opatija, Croatia, 2008. 07. 01–04.
- KUNOS ISTVÁN: A vezetéspszichológia pozitív lélektanra épülő adaptációs modellje, „Hagyományok és új kihívások a menedzsmentben” konferencia, Debrecen, 2008. október 2–3.
- KUNOS ISTVÁN: Pozitív pszichológia a vezetésfejlesztésben, A Miskolci Egyetem Vezetéstudományi Intézetének 50 éves jubileumi kiadványa, Miskolc, 2009.
- KUNOS ISTVÁN: A vezetésfejlesztés lélektani alapjai – az önismeret jelentősége, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, VII. Nemzetközi Konferencia, Miskolc–Lillafüred, 2009. május 19–20.
- KUNOS ISTVÁN: Személyiségfejlesztés, Miskolci Egyetem Kiadó, 2009.
- KUNOS ISTVÁN, KOMÓCSIN LAURA: Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest, 2009. 09. 30.
- MÜNNICH ÁKOS, BALÁZS KATALIN, FEDOR GYÖRGY, HIDEKGUTI ISTVÁN: Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 2. szám, 2001. 65–87.
- ORPEN, CHRISTOPHER: A vezetéskutatás relevanciája, *Vezetéstudomány*, 27. évfolyam, 6. szám, 1996.
- RÓZSA SÁNDOR, KŐ NATASA, OLÁH ATTILA: Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?, *Pszichológia*, 26. évfolyam, 1. szám, 2006. 57–76.

*Dr. Kunos István*

*a Miskolci Egyetem docense*

*Komócsin Laura*

*az International Coach Federation*

*magyar tagozatának elnöke*