

Tanulmányok

DORNAI ERIKA, SÍKLAKI ISTVÁN

ELTE, Társadalomtudományi Kar, Társadalmi Kapcsolatok Intézete

A HATALOM FORRÁSAINAK JELLEMZÉSE ÉS A SZEMÉLYISÉG¹

A hatalom rendszerszemléletű megközelítése alapján elmondhatjuk, hogy a hatalom, ez a jelentős szociális jelenség, a társas kapcsolatok minden szintjén fontos szerepet játszik (Dornai, 2004). Működésének pontosabb megértéséhez hozzásegít a személyiség vizsgálata. Az első szinten (amely megközelítésünkben a *személyes szintet* jelenti) a személy dominanciaigényének foka jelentősen befolyásolja önértékelésének, önállóságának, önérvényesítésének, hatékonyságának, elfogadottságának, társas vonzerejének mértékét (Brandstätter, 2001), azaz a hatalmi motiváció alakulása a személyiség számos más területének formálódására hatást gyakorol. *Interperszonális szinten*, amikor már két vagy több személy működik együtt valamilyen közös cél megvalósítása érdekében, mind a vezetők, mind a vezetettek hatalom-gyakorlásának módját, hatékonyságát meghatározzák a személyen belüli jellemzők (személyiségvonások, motívumok, képességek stb.), és kihatnak a *szervezeti szinten* megfigyelhető jelenségek alakulására is. Így a hatalomra irányuló szociálpszichológiai kutatásokban is egyre fontosabb szerepet kap a személyiség vizsgálata. Jelen munkánkban ehhez az irányhoz kapcsolódva azt kezdtük feltárni, hogy az eltérő személyiségű emberek hogyan viszonyulnak a hatalom-gyakorlás különböző forrásaihoz. Első lépésként a vezetettek oldaláról közelítettünk: az egyes emberek alkalmazotti szerepben mely hatalmi források megjelenését preferálják.

A jelenség természetéből következően azonban további fontos szempont, hogy a megfigyeléseket sokféle élethelyzetben valósíthassuk meg. Ehhez azonban könnyen kezelhető, rövid felvételi időt igénybevevő eszközökre van szükség. Ennek megoldásához is hozzá kívánunk járulni két bevált, elméleti szinten jól megalapozott kérdőív hazai változatának bemutatásával.

¹ A tanulmány a T 03445 nyilvántartási számú OTKA kutatási pályázat támogatásával készült.

Módszerek és alkalmazásuk

A 16 személyiségfaktor mérése melléknévpárokkal Brandstätter (1988) nyomán

Az Augsburgi Egyetemen a 70-es évek második felében Hermann Brandstätter, a Chicagói Egyetemen tevékenykedő Csíkszentmihályival párhuzamosan, de tőle függetlenül kezdte el kutatásait az érzelmek mindennapi életben betöltött szerepével kapcsolatban (Brandstätter, Elias, 2001). Ökológiai megközelítéséhez a több évtizede számos kutatásban használt és bevált napló módszerével (Time Sampling Diary) együtt kidolgozta a Cattell kérdőíve nyomán kikristályosodott 16 személyiségfaktort melléknévpárokcal vizsgáló kérdőívét (Sechzehn Persönlichkeits-Adjektivskalen – 16 PA) (Brandstätter, 1988).

A Cattell-féle 16 faktoros személyiség-kérdőív mind elméletileg, mind módszertanilag a legjobban megalapozott, legmegbízhatóbb tesztek közé tartozik. Ennek köszönhetően használata széleskörűen elterjedt. Ma már tesztek egész családja tartozik ide. Kidolgozták a tesztet különböző életkorokra, foglalkozási kategóriákra, valamint létezik klinikai változata is. A teszt 187 kérdést tartalmaz, így felvétele viszonylag hosszú időt, 50-60 percet vesz igénybe. Gyakran szembesülünk azonban olyan helyzetekkel, mikor viszonylag rövid idő áll rendelkezésre az adatok felvételére. Így a rendkívül fontos személyiségvonások feltárására gyakran csak egy-egy használatban lévő teszt alkálóját, vagy egy még egyszerűbb, az adott célra házilag összeállított, néhány állítást tartalmazó kérdőívet alkalmaznak. Mindkét eljárás eléggé kérdéses több szempontból is. Egyrészt a környezetükből kiragadott alkálák reliabilitása, validitása is nagy valószínűséggel megváltozik, másrészt az adott alkalomra összeállított skálák megbízhatósága, továbbá elméleti megalapozottsága is kevésbé biztosított (Barton, 1986).

Mindezen szempontok figyelembevételével fontosnak láttuk a Brandstätter-féle 16 PA kérdőív meghonosítását. A mérőeszköz melléknévpárokcal ragadja meg a Cattell-féle 16 faktort kilencfokú skálákon, így felvétele 4-5 percnél nem igényel több időráfordítást, mégis képes átfogó képet biztosítani a személyiségről. A 16 PA skálának két ekvivalens változata is készült.

A teszt angol nyelvű megfelelője a Barton által összeállított melléknévpárokcal készült el (Barton, 1986, 255. o.), és szintén jól használhatónak bizonyult. A kérdőív magyar nyelvű változatánál a megfelelő melléknevek kiválasztásához a német és az angol nyelvű tesztben szereplő melléknevek jelentése mellett a megcélzott személyiségdimenziók részletes jellemzését is figyelembe vettük. Mindezek alapján a 16 alapvonást leíró melléknévpár a következő:

1. táblázat. A 16 személyiségfaktort leíró melléknévpárok

16 PA – A és B változat			
A+	A) barátságos	A–	A) kimért
	B) melegszívű		B) rideg
B+	A) gyors észjárású	B–	A) nehézkes észjárású
	B) intelligens		B) tompaagyú
C+	A) békés	C–	A) indulatos
	B) higgadt		B) lobbanékony
E+	A) törtető	E–	A) alázatos
	B) agresszív		B) szelíd
F+	A) lelkesedő	F–	A) megfontolt
	B) szenvedélyes		B) visszafogott
G+	A) következetes	G–	A) kiszámíthatatlan
	B) felelősségtudó		B) felelőtlen
H+	A) merész	H–	A) félénk
	B) közvetlen		B) gátlásos
I+	A) lágy	I–	A) kemény
	B) érzékeny		B) durva
L+	A) gyanakvó	L–	A) elfogadó
	B) bizalmatlan		B) bizalomteli
M+	A) bohém	M–	A) józan
	B) álmodozó		B) realista
N+	A) diplomatikus	N–	A) egyszerű
	B) agyafúrt		B) őszinte
O+	A) merev	O–	A) laza
	B) bűntudatra hajló		B) magabiztos
Q+	A) szabadgondolkodású	Q–	A) hagyománytisztelő
	B) változásra nyitott		B) megszokotthoz ragaszkodó
Q+	A) önálló	Q–	A) csoport-függő
	B) független		B) másokra támaszkodó
Q+	A) fegyelmezett	Q–	A) fegyelmezetlen
	B) önuralmat gyakorló		B) szertelen
Q+	A) feszült	Q–	A) kiengedett
	B) úzótt		B) nyugodt

A megfelelő melléktnevek felhasználásával összeállított magyar nyelvű skála megtekinthető az 1. mellékletben.

Az interperszonális befolyás hatalomra épülő interakciós modellje alapján kidolgozott mérési eljárás Raven (1998) nyomán

A szociális hatalommal foglalkozó empirikus szociálpszichológiai kutatások túlnyomó többsége French és Raven klasszikus megközelítésére épít, akik a hatalom alapvető forrásaiként a jutalmazó, büntető, legitim, szakértői és referens hatalmat jelölték meg (French, Raven, 1959). A legtöbb kérdőív, amelyet más-más kultúrákban a hatalom különböző (pl. iskolai, munkahelyi) környezetben történő vizsgálatára összeállítottak, erre az osztályozásra épül (pl. Kindsvatter, 1990; Richmond, Roach, 1992; Cheng, 1993; Gonzales, Short, 1995). A közelmúltban maga Raven is készített egy skálát elméleti megközelítésének tesztelésére (Raven és mtsai, 1998). Az elmélet rendkívül elterjedt, közkezdelt volta miatt hasznosnak tartottuk a hazai kutatások számára is hozzáférhetővé tenni ezt a kérdőívet, hogy a hatalom, mint minden szociális helyzetet meghatározó jelenség vizsgálata újra az érdeklődés középpontjába kerülhessen.

Raven első lépésként továbbfejlesztette kezdeti elméletét, és a személyes szinten túl az interperszonális szint megragadására is alkalmas modellt állított fel a hatalom működésének jellemzésére, az *interperszonális befolyás hatalomra épülő interakciós modelljét* (Raven, 1993; Dornai, 2000). Kibővítette a vizsgált források körét is, és kérdőíve a kezdeti öt helyett már tizenegy alapvető forrást térképez fel: személyes jutalmazó hatalom, személytelen jutalmazó hatalom, személyes büntető hatalom, személytelen büntető hatalom, szakértői hatalom, információs hatalom, referens hatalom, pozícióból fakadó legitim hatalom, méltányosság normájából fakadó legitim hatalom, a függőségéből fakadó legitimitás. Mindezen fejlesztések nyomán fogott hozzá kérdőívének elkészítéséhez.

A mérőeszköz a szociális hatalom Cartwright (1959), French és Raven (1959), valamint Heider (1958) által alkalmazott definíciójára épül, mely szerint akkor beszélhetünk szociális hatalomról, ha a felettes helyzetben levő személy rá tudja venni az alárendeltet, hogy megtegyen valamit, amit máskülönben nem tett volna meg. Ezért a kérdőív egy ennek megfelelő szituációt állít a vizsgálati személyek elé.

Instrukció

Gyakran kéri arra a vezetők beosztottaikat, hogy az addigiaktól eltérő módon hajtsák végre feladataikat. Időnként a beosztottak ellenállnak a változtatásnak, vagy nem pontosan követik főnökük útmutatásait. Máskor viszont teljesen pontosan hajtják végre vezetőjük utasítását. Minket ez utóbbi helyzetek érdekelnek, amikor a beosztottak követik feletteseik kéréseit.

Képzelden el egy olyan helyzetet, amelyben beosztottként tevékenykedik! Tegyük fel, hogy főnöke azt kéri öntől, hogy másképp hajtsa végre addigi feladatát, és ön, habár kezdetben habozik, mégis pontosan megteszi főnöke kérését. A következőkben

számos állítást sorolunk fel annak feltárására, hogy vajon mi lehetett az oka, hogy így tett. Kérjük, gondosan olvasson el minden állítást, miközben a kiindulási helyzetre gondol! Jelölje meg a 7 fokú skálán minden egyes állításnál, hogy az mennyiben okozhatta engedelmességét! Az egyes szám jelentése: egyáltalán nem ez az oka, a hetes szám jelentése pedig: teljesen ez az oka.

A kérdőív magyar nyelvű tételei a 2. mellékletben tekinthetők meg.

A vizsgálat leírása

Mintavétel

A kérdőívek magyar változatainak kitöltésére eddigi vizsgálatainktól eltérően egyetemi és főiskolai hallgatókat kértünk fel, akik közül többen már munkahelyi tapasztalatokkal rendelkeztek. Ebben a mintavételben elsősorban az vezetett minket, hogy az előzőekben ismertetett tesztek elsősorban hasonló populáción lettek bemérve külföldön is. A kísérletben részt vevő személyek közül 42 fő az Általános Vállalkozási Főiskola Non-profit szakos levelező – tehát felnőtt, dolgozó–hallgatói közül került ki, a többi résztvevő a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Államigazgatási karának nappali tagozatos hallgatója volt. A vizsgálat célját tekintetbe véve a nemek szerint kiegyenlített mintát alkalmaztunk. A feldolgozásba bevett 130 fő között 65 férfi és 65 nő szerepelt.

A kutatás menete

A vizsgálat három kérdőív felvételéből állt:

- 1. sz. kérdőív: 16 PA – a 16 személyiségfaktor mérése melléknévpárokka Brandstätter (1988) nyomán.
- 2. sz. kérdőív: IPI – Személyközi hatalom kérdőív Raven (1998) nyomán.
- 3. sz. kérdőív: 16 PF – A Cattell-féle 16 faktoros személyiségteszt.

A Cattell-féle 16 faktoros személyiségteszt vizsgálatunkban alkalmazott magyar változatának standard pontjait 460 főiskolai, valamint egyetemi hallgató részvételével határozták meg, akik vegyesen társadalomtudományi, természettudományi, illetve műszaki érdeklődésű hallgatók közül kerültek ki, többen közülük tanárképző főiskolákon tanultak (Karczag, 1988). Így a teszt az érettségizett, illetve felsőfokú végzettséggel rendelkező populáció esetén alkalmazható leginkább.

Az 1. sz. kérdőív 4-5 perc alatt kitölthető, a 2. sz. kérdőív 15-20 percet vesz igénybe, a leghosszabb időt a hagyományos Cattell-féle kérdőív igényli, 50-60 percet. Így a vizsgálat időigénye másfél órát tett ki, ezért a felvételek egy egyetemi tanóra keretében történtek meg, ami a fegyelmezett kitöltést is biztosította.

A k. sz.-ek név nélkül töltötték ki a kérdőíveket, azonosításukat az általuk választott jelikék biztosították.

A vizsgálat eredményei

Az alkalmazott skálákról

Elkészítettük a 16 PA és a Személyközi hatalom kérdőív (IPI) magyar változatát, és elemeztük működésüket. Munkánknak már ebben a kezdeti stádiumában ígéretes eredményeket kaptunk. Statisztikai elemzéseinket a MiniStat teljes körű egyváltozós statisztikai programcsomag 3.2-es verziójával végeztük (Vargha, Czigler, 1999).²

a) A 16 PA-kérdőív

Mint az 1. sz. táblázatban bemutattuk, a 16 PA-kérdőív két ekvivalens változatot (A, B) tartalmaz. Ezek vizsgálatunk alapján a legtöbb faktorban (A, B, C, E, G, H, I, L, O, Q1, Q2, Q3, Q4) egyenértékűnek bizonyultak. Az F és az N faktor esetében a két változat között tendencia szintű pozitív együttjárást találtunk. Ez a kapcsolat a minta elemszámának növelésével szorosabbá válhat. Módosításra a továbbiakban elsősorban az M faktort leíró mellékneveknél van szükség. (Lásd 2. táblázat!)³

2. táblázat. A 16 személyiségfaktor vizsgálata melléknévpárok mentén Az A és B változat korrelációi

Személyiségfaktorok							
A	B	C	E	F	G	H	I
0,413**	0,336**	0,546**	0,278**	0,153+	0,471**	0,434**	0,324**
0,420**	0,396**	0,473**	0,205**	0,111+	0,393**	0,344**	0,255**
Személyiségfaktorok							
L	M	N	O	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄
0,528**	0,015	0,145+	0,210*	0,362**	0,483**	0,343**	0,434**
0,418**	0,008	0,072	0,151*	0,270**	0,414**	0,294**	0,313**

A konstrukciós validitás meghatározásához a 16 személyiségfaktort melléknévpárok-kal megragadó skálán (16 PA) kapott értékeket összevetettük a Cattell-féle 16 faktoros személyiségteszt alapján számolt megfelelő mutatókkal. A 3. táblázat a PA-skála két változata és a Cattell-féle személyiségteszt eredményei közti kapcsolatokat mutatja be.

² Munkánkban a szignifikáns összefüggések jelzésére a következő jelöléseket alkalmaztuk:
+: $p < 0,10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$.

³ A 2., 3., 4. táblázatban a legismertebb kapcsolati mutató, a Pearson-féle r lineáris korrelációs együttható mellett – amely jól összevethető Brandstätter mérési eredményeivel – a következő sorban jelöltük a Kendall-féle tau-b monotonitási együttható értékét is, amely diszkrét változók esetén megfelelőbb mutató a sztochasztikus monotonitás mérésére (Vargha, 2000).

3. táblázat. A Cattell-féle 16 faktoros személyiségteszttel mért kapcsolatok

	A Cattell-féle személyiségteszt faktorai							
	A	B	C	E	F	G	H	I
16 PA (A) megfelelő faktorai	0,272**	0,125	0,084	0,214*	0,202*	0,268**	0,511**	0,084
	0,190**	0,075	0,056	0,169**	0,171**	0,239**	0,385**	0,060
16 PA (B) megfelelő faktorai	0,053	0,128	0,085	0,281**	0,293**	0,417**	0,532**	0,174*
	-0,017	0,101 +	0,051	0,224**	0,194**	0,318**	0,433**	0,117*
	A Cattell-féle személyiségteszt faktorai							
	L	M	N	O	Q ₁	Q ₂	Q ₃	Q ₄
16 PA (A) megfelelő faktorai	0,283**	0,014	0,088	0,161 +	0,251**	0,092	0,322**	0,340**
	0,230**	-0,004	0,074	0,058	0,177**	0,080	0,248**	0,232**
16 PA (B) megfelelő faktorai	0,318**	0,074	-0,034	0,314**	0,155 +	0,086	0,431**	0,464**
	0,261**	0,061	0,025	0,247**	0,095	0,044	0,336**	0,359**

A 3. táblázatból látható, hogy mindkét mellékneves skálaváltozat alapján jól megragadható az E; F; G; H; L; Q₃; Q₄ faktor. További öt faktor a 16 PA-skála két változatának egyikével jár együtt: az A változat szoros kapcsolatban áll az A és a Q₁, míg a B változat az I és O faktorokkal, illetve tendencia szintű kapcsolatot mutat a B faktoral. Négy faktor esetében nem sikerült az együttjárást kimutatni.

Brandstätter eredeti vizsgálatában a másodlagos faktoroknál sikerült az együttjárás megfelelő igazolása, és e kapcsolatok alapján fogadták el a skála használhatóságát a személyiségvonások mérésére. Vizsgálatunkban a mellékneves személyiségkérdőív alapján nyert 4 másodlagos faktor közül három erőteljesen korrelál a Cattell-féle személyiségtesztben kapott adatok alapján számolt másodlagos faktorokkal, egynél a B változattal figyelhető meg ez a szoros kapcsolat, míg az A változattal csak egy tendencia szintű kapcsolat jelenik meg. (Lásd 4. táblázat.)

4. táblázat. A másodlagos faktorok közti kapcsolatok

	A Cattell-féle személyiségteszt másodlagos faktorai			
	I. FAKTOR	II. FAKTOR	III. FAKTOR	IV. FAKTOR
16 PA (A) megfelelő másodlagos faktorai	0,570**	0,519**	0,147 +	0,308**
	0,412**	0,369**	0,085	0,196**
16 PA (B) megfelelő másodlagos faktorai	0,528**	0,457**	0,384**	0,605**
	0,356**	0,316**	0,292**	0,443**

Két erőteljesen korreláló másodlagos faktor (I. szorongó-adaptált; II: extravertált-introvertált) jelentése jól megfeleltethető az Eysenck által feltárt két fő személyiségfaktornak, a neuroticitás (labilitás-stabilitás), illetve az extraverzió-introverzió dimenzióknak (Eysenck, 1953). A IV. faktor, amely szintén szoros kapcsolatot mutat a

Cattell-féle faktorral, esetünkben – azaz a hatalom működésének vizsgálatában – szintén rendkívül fontos szerepet tölt be, az independencia-dependencia dimenziót jellemzi.

b) A Személyközi hatalom kérdőív

A Személyközi hatalom kérdőív 44 tétele 11 forrás szerepét tárja fel az alkalmazottak engedelmességének vizsgálatában. A skála az instrukció módosításával felvehető az alkalmazottak, illetve felettesek szemszögéből is. Jelen esetben az alárendelt helyzetben levő személyek viselkedésének jellemzőit vizsgáltuk. A 11 belső skála tételeinek megbízhatóságát, belső konzisztenciáját itemanalízissel vizsgáltuk. Nyolc skála esetében mind a négy tétel jól használhatónak bizonyult. További két skálánál a leggyengébben korreláló tétel elhagyásával a belső konzisztenciát jellemző Cronbach-alfa értéke az ilyen szubjektív megítélést feltáró kérdőíveknél kívánatos 0,7-es szintre kerekíthető. Egyedül a referens hatalmat vizsgáló skála Cronbach-alfa értéke maradt ez alatt, 0,6-es szintet érve el. Mint tudjuk, a referens hatalom sok más hatalmi forrással is szoros kapcsolatot mutat, nehezen különíthető el. A felettes tiszteletét, megbecsülését erőteljesen meghatározza a különböző belső források használata, így a referens hatalom mellett a szakértői és az információs hatalom is. (A Kendall-féle tau-b kapcsolati mutató a referens és a szakértői hatalmat feltáró skála között 0,422**; a referens és az információs hatalmat jellemző skála között 0,140*.) Ha ezeket is figyelembe véve e három forrást jellemző tételekkel egy új skálát képzünk, amely a hatalom belső összetevőire irányul, a Cronbach-alfa értéke 0,806-re emelkedik.

Mint említettük, minden skálából elhagytuk a legkevésbé illeszkedő itemet, így Raven példáját is követve 33 tételből álló kérdőívet használtunk fel további elemzéseinkben. Az 5. táblázat a Személyközi hatalom kérdőív belső skáláit, tételeit, illetve azok belső konzisztenciáját mutatja be a legkevésbé illeszkedő tétel kihagyásával. (Ezeket zárójelben tüntettük fel.)

5. táblázat. A személyközi hatalom kérdőív skálái, tételei és azok belső konzisztenciája

Alskála neve	Konzisztencia mutatók: Cronbach-alfa	
Tételei	item-totál	item-maradék
	Korrelációk	
Személytelen jutalmazó hatalom	0,871	
(1. Ha a főnököm elégedett velem, lehet, hogy fizetésemelést kapok.)	–	–
22. A főnököm hozzásegíthet ahhoz, hogy különböző juttatásokhoz jussak.	0,90	0,78
37. A főnököm hozzásegíthet az előléptetéshez.	0,89	0,75
41. Jutalomra számítok ezért.	0,89	0,74

Alskála neve	Konzisztencia mutatók: Cronbach-alfa	
Tételei	item-totál	item-maradék
	Korrelációk	
Személytelen büntető hatalom	0,851	
6. A főnököm rosszabb helyre oszthat be.	0,84	0,63
(13. A főnököm kedvezőtlenebb helyzetbe hozhat.)	–	–
31. A főnököm megnehezítheti az előléptetésemet.	0,89	0,75
39. A főnököm megakadályozhatja a fizetésemelésemet.	0,91	0,79
Szakértői hatalom	0,762	
3. Valószínűleg a főnököm tudja e munka elvégzésének legjobb módját.	0,83	0,57
19. Bizonyára a főnököm nálam jóval többet tud erről a munkáról.	0,85	0,65
26. Megbízom a főnökömben, hogy a legjobb útmutatást tudja nyújtani ebben a munkában.	0,80	0,58
(38. A főnököm sokkal nagyobb gyakorlattal rendelkezik, mint én.)	–	–
Referens hatalom	0,569	
5. Tisztelem és nagyrabecsülöm a főnökömet, nem akarok ellenkezni vele.	0,70	0,30
15. Olyan embernek ismertem meg a főnökömet, akivel szívesen azonosulok.	0,74	0,41
(27. Mindketten ugyanahhoz a csoporthoz tartozunk, fontosnak tartom, hogy közös nevezőre jussunk.)	–	–
35. Felnézek a főnökömre, és példaként követem a munkámban.	0,76	0,44
Információs hatalom	0,819	
(4. Egyszer már saját szememmel meggyőződhettem róla, miért volt szükség a változtatásra.)	–	–
17. A főnököm alaposan elmagyarázta kérésének okát.	0,85	0,64
24. A főnököm fontos okokat sorolt fel, hogy miért változtassak munkavégzésem menetén.	0,88	0,71
42. Megértettem, hogy miért a kívánt változtatás a legjobb.	0,85	0,67
Pozícióból fakadó legitim hatalom	0,725	
(2. Végülis ő a főnök.)	–	–
20. A főnök dolga, hogy eldöntse, mit hogyan tegyek.	0,80	0,52
28. A főnökömnek joga van beleszólni a munkavégzésembe.	0,75	0,46
34. Mint alkalmazottnak, kötelességem megtenni, amit a főnököm mond.	0,86	0,67

Alskála neve	Konzisztencia mutatók: Cronbach-alfa	
Tételei	item-totál	item-maradék
	Korrelációk	
A viszonyosság normájából adódó legitim hatalom	0,655	
7. Korábban már sok előnyben részesített a főnököm, így viszonzás-képpen én is megteszem ezt neki.	0,76	0,45
12. Korábbi jutalmakért cserébe kötelességemnek érzem ezt megtenni.	0,81	0,53
32. A főnököm is már sok mindent megtett értem, amit kértem tőle.	0,73	0,43
(43. A főnököm eddig hagyta, hogy a magam módján csináljam a dolgokat, így most fontosnak tartom, hogy úgy tegyem, ahogy kéri.)	–	–
Függőségéből fakadó legitimitás	0,657	
(9. Világos előttem, hogy valójában a főnököm is függ tőlem, hogy megteszem-e, amit kér.)	–	–
16. Ha nem teszem meg, a főnököm munkáját nehezítem meg ezzel.	0,77	0,42
25. Megértettem, hogy a főnökömnek valóban szüksége van ebben a dologban a segítségemre.	0,78	0,50
40. Tudom, hogy egy főnöknek is szüksége van a vele együtt dolgozók együttműködésére.	0,77	0,50
A méltányosság normájából fakadó legitimitás	0,867	
(11. Az együttműködéssel jóvátehetem néhány múltbeli hibámat.)	–	–
21. Az engedelmességgel szeretnék kompenzálni néhány olyan dolgot, amit korábban nem jól tettem.	0,90	0,76
30. Volt néhány rossz húzásom, így fontosnak tartom, hogy ezt így megtegyem neki.	0,92	0,82
36. Nem mindig tettem meg, amit a főnököm kért, így most úgy érzem, meg kell tennem.	0,84	0,67
Személyes jutalmazó hatalom	0,702	
(8. Kedvelem a főnökömet, a megbecsülése fontos számomra.)	–	–
14. Jobban érzem magam, ha tudom, a főnököm kedvel engem.	0,79	0,53
29. Értékesebbnek érzem magam, ha a főnököm kíváncsi a szerinti dolgozók.	0,77	0,45
33. Úgy érzem, jobban elfogad a főnököm, ha megteszem, amit kér.	0,81	0,58
Személyes büntető hatalom	0,731	
10. Nem akarom, hogy a főnököm nehezteljen rám.	0,82	0,58
(18. Zavar az a tudat, hogy a főnököm elégedetlen velem.)	–	–
23. A főnököm hűvössé, távolságtartóvá válik, ha nem teszem meg, amit kér.	0,81	0,58
44. Már csak annak a tudata is nagyon zavarna, hogy a főnököm nem jó szemmel néz rám.	0,78	0,50

A hatalmi források és a személyiség kapcsolata

Kérdésfeltevés

A skálákkal kapcsolatos mérések elvégzése után eljutottunk a vizsgálatunkban tervezett kérdéskör elemzéséhez, a személyiség és a preferált hatalmi források kapcsolatának feltárásához: Munkavégzés során különböző személyiségű embereknél – azok saját megítélése szerint – a vezetők mely viselkedése biztosítja az engedelmességnek, az utasítások követésének legmagasabb szintjét?

A személyiséget a mellékneves skálák alapján számolt másodlagos faktorokkal jellemeztük. A jól használhatónak bizonyult, és a vezetőnek való engedelmesség szempontjából is legfontosabb I. Szorongó-adaptált; II. Extravertált-introvertált és IV. Independencia-dependencia faktor szerepét vizsgáltuk. E másodlagos faktorok kiszámításának módja mind az A), mind a B) változatnál Karczag (1988) nyomán a következő⁴:

I. Másodlagos faktor: Szorongó-adaptált

$$[38 + (2 \times 16PA(L)) + (3 \times 16PA(O)) + (4 \times 16PA(Q_4)) - (2 \times 16PA(C)) - (2 \times 16PA(H)) - (2 \times 16PA(Q_3))] / 10$$

II. Másodlagos faktor: Extravertált-introvertált

$$[(2 \times 16PA(A)) + (3 \times 16PA(E)) + (4 \times 16PA(F)) + (5 \times 16PA(H)) - (2 \times 16PA(Q_2)) - 11] / 10$$

IV. Másodlagos faktor: Independens-dependens

$$[(4 \times 16PA(E)) + (3 \times 16PA(M)) + (4 \times 16PA(Q_1)) + (4 \times 16PA(Q_2)) - (3 \times 16PA(A)) - (2 \times 16PA(G))] / 10$$

A különböző hatalmi források szerepének feltárására a Személyközi hatalom kérdőív méréseink alapján bevált 33 tételét alkalmaztuk. Elemzésünkben kiemeltük a nemi különbségek és a munkahelyi tapasztalatok szerepét.

Hipotézisek

Eddigi kutatási tapasztalatok alapján (pl. Lee, Smith, Cioci, 1993) azt vártuk, hogy a nők elsősorban a belső forrásokra építő, demokratikusabb vezetési módokat preferálják, míg a férfiak a külső, pozícióból fakadó hatalmi forrásoknak nagyobb szerepet

⁴ A képletekben szereplő jelölésekről: 16PA(L) – a 16 PA kérdőív L faktorának értéke; 16PA(O) – a 16 PA kérdőív O faktorának értéke stb. Mindkét tesztváltozatnál a különböző faktorokat leíró melléknévpárok az 1. sz. táblázatban láthatók.

szánnak. Ezeket az általánosabb tapasztalatokat színezhetik jellegzetes módon a személyiségbeli különbségek.

A munkavégzés során szerzett tapasztalatokkal kapcsolatban egy korábbi vizsgálatunk alapján azt a hipotézist állítottuk fel, hogy a tapasztalatok gyarapodásával a személyek mind vélekedéseikben, mind viselkedésükben kiegyenlítettebben viszonyulnak a különböző hatalmi forrásokhoz, így több különböző forrás szerepe emelkedik ki (Dornai, 2000).

Az eredményekről

Az alábbiakban bemutatásra kerülő 6. és 7. táblázatban a mindkét mellékneves személyiségkérdőív-változat (A és B) által egyaránt támogatott szignifikáns, illetve tendencia jellegű kapcsolatokat tüntettük fel.

6. táblázat. A másodlagos faktorok és a hatalmi források kapcsolata férfiaknál és nőknél. Kendall-féle rangkorrelációs mátrix (tau-b)

Változók kapcsolata	16 PA (A)		16 PA (B)	
	férfiak	nők	férfiak	nők
I. faktor – Személytelen büntető hatalom	0,189*	–	0,217*	–
I. faktor – Személyes büntető hatalom	0,212*	–	0,172*	–
II. faktor – Pozícióból fakadó legitim hatalom	0,141+	–	0,192*	–
I. faktor – Szakértői hatalom	–	–0,224**	–0,170*	–0,142+
II. faktor – Belső forrásokra épülő hatalom	–	–0,172*	–	–0,143+

A 6. táblázat alapján elmondhatjuk, hogy férfiaknál a szorongás magasabb szintje együtt jár a büntető hatalom szerepének kiemelkedésével, akár személyes, akár személytelen formában nyilvánul is az meg. Ennek alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a büntető hatalom megjelenésének lehetősége motiválja leginkább a férfiak ezen csoportjánál a munkahelyi feladatok elvégzését. A férfiaknál az extraverzió irányába tolódás együtt jár felettesük pozícióból fakadó hatalmának nagyobb figyelembevételével. Tehát a pozícióból adódó legitimitás az extravertáltabb személyeknél játszik fontosabb szerepet. Ezek az eredmények megerősítik azt a kezdeti hipotézisünket, hogy a férfiak a strukturális hatalmi forrásoknak nagyobb szerepet tulajdonítanak a munkahelyi engedelmség tekintetében.

A nőknél a szorongás magasabb szintje negatív kapcsolatban áll a szakértői hatalom tekintetbe vételével. Ez az összefüggés a személyiség-kérdőív B) változatánál a férfiaknál is megjelenik. Ez az eredmény azt az általános tapasztalatot támasztja alá, hogy a szorongás az értelemre, megfontolásra építő érveket háttérbe szorítja a viselkedés alakításában.

Nőknél az extraverzió magasabb szintje negatívan jár együtt a belső forrásokra építő hatalomhasználattal. Vizsgálatunkban egyetlen személyiségjellemzőnél sem iga-

zolódott az a hipotézis, hogy a nőknél a belső forrásokra épülő hatalomgyakorlásnak lenne fontosabb szerepe. Ez a megfigyelés jól összeeseng egy korábbi vizsgálatunk eredményével; eszerint a tanári hatalomgyakorlási stílusok között nem találtunk nemi különbségeket, még a demokratikus vezetést leginkább jellemző referens hatalom terén sem (Dornai, 2003).

7. táblázat. A másodlagos faktorok és a hatalmi források kapcsolata a munkahelyi tapasztalatok függvényében

Kendall-féle rangkorrelációs mátrix (tau-b)

Változók kapcsolata	16 PA (A)		16 PA (B)	
	Munkahelyi tapasztalattal rendelkezők	Munkahelyi tapasztalattal nem rendelkezők	Munkahelyi tapasztalattal rendelkezők	Munkahelyi tapasztalattal nem rendelkezők
I. faktor – Szakértői hatalom	-0,369**	–	-0,192+	–
I. faktor – Belső forrásokra épülő hatalom	-0,264*	–	-0,252*	–
I. faktor – Személyes büntető hatalom	–	0,153*	–	0,172*
IV. faktor – Függőségből fakadó legitimitás	–	-0,145*	–	-0,127+
II. faktor – Belső forrásokra épülő hatalom	–	-0,133+	–	-0,174*

A 7. táblázat adatai szerint a munkahelyi tapasztalattal rendelkezőknél a szorongás magasabb szintje negatívan jár együtt a szakértői hatalom megjelölésével, mint olyannal, ami az engedelmisségért felelős. A szakértői hatalom mellett az egyéb belső forrásokra (információs és referens hatalom) épülő hatalomgyakorlás is hasonlóan jár együtt a szorongással. Arra következtethetünk ebből, hogy a szorongásra hajló embereknél a munkahelyi tapasztalatok gyarapodása nem változtatja meg azt a hozzáállásukat, hogy kevésbé veszik figyelembe a belső források szerepét a feladatvégzéssel kapcsolatos utasítások követésében. Ez ellentmond kezdeti feltételezésünknek, mely szerint a tapasztalatok gyarapodásával a beosztottak nyitottabbá válnak a különböző hatalmi források elfogadására.

Munkahelyi tapasztalattal nem rendelkezők körében a szorongás magasabb szintje a személyes büntető hatalom jelentőségének kiemelkedésével jár együtt. Ez az összefüggés a tapasztalatok megjelenésével eltűnik.

Egy további érdekes összefüggés a munkahelyi tapasztalattal nem rendelkezők körében, hogy a függetlenség magasabb szintje negatív kapcsolatban áll a függőségből fakadó legitimitással, azaz az independenciára hajló személyek kevésbé veszik tekintetbe, hogy a munkavégzés során a felettes és a beosztottak teljesítménye kölcsönösen függ egymástól.

Végül, minél extravertáltabbak a munkahelyi tapasztalattal nem rendelkezők, annál kevésbé jelölik meg fontosnak a belső hatalmi források szerepét főnökük instrukciójának teljesítésében. Az extraverzió magasabb szintje tehát úgy tűnik, nem kedvez a belső (szakértői, információs, referens) hatalmi forrásokra való nyitottságnak.

Összegzésül

A személyiségjellemzők vizsgálatának bevonásával alaposabb képet nyerhettünk a különböző hatalmi források munkavégzésben betöltött szerepéről. Eredményeink alapján a legmeghatározóbb szerepet a személyekre jellemző szorongás-szint tölti be viszonyulásaik alakulásában. Ez figyelhető meg mind férfiaknál, mind nőknél. Szorongóbb személyeknél nagyobb jelentőségű a büntető hatalom, míg a belső forrásokra való nyitottság háttérbe szorul.

Továbbá az is jól látható, hogy munkahelyi tapasztalatok hiányában a függetlenebb, inkább kifelé forduló fiatalok kevésbé veszik figyelembe vezetőjük személyes tulajdonságait, igényeit. Ez a jelenség a mindennapi tapasztalatok alapján is korunk jellemző vonásának tekinthető.

Hasznosnak bizonyult tehát a személyiség vizsgálatát, illetve a hatalmi források feltérképezését lehetővé tevő, gyorsan és rugalmasan alkalmazható kutatási eszközöknek a bevezetése, amelyek lehetővé teszik, hogy változatos élethelyzetekben, akár nagy mintákon is folytathassuk vizsgálatainkat a hatalom, hatalom-gyakorlás, az ehhez való viszonyulás rendkívül jelentőségteljes témakörében.

A kézirat elfogadva: 2005. április

Irodalom

- BARTON, K. (1986): Personality Assessment by Questionnaire. In: CATTELL, R. B., JOHNSON, R. C. (eds.), *Functional Psychological Testing. Principles and Instruments*. New York, Brunner/Mazel Publishers, 237–259.
- BRANDSTÄTTER, H. (1988): Sechzehn Persönlichkeits-Adjektivskalen (16 PA) als Forschungsinstrument anstelle des 16 PF. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, Band XXXV, Heft 3, S. 370–391.
- BRANDSTÄTTER, H. (2001): Time Sampling Diary: An Ecological Approach to the Study of Emotions in Everyday Life Situations. In: BRANDSTÄTTER, H., ELIASZ, A. (eds.), *Persons, Situations, and Emotions. An Ecological Approach*. Oxford, Oxford University Press, 20–52.
- BRANDSTÄTTER, H., ELIASZ, A. (2001): Persons' Emotional Responses to Situations. In: BRANDSTÄTTER, H., ELIASZ, A. (eds.), *Persons, Situations, and Emotions. An Ecological Approach*. Oxford, Oxford University Press, 3–19.
- CARTWRIGHT, D. (1959): Power: A neglected variable in social psychology. In: CARTWRIGHT, D. (ed.), *Studies in Social Power*. Michigan, The University of Michigan, 1–14.

- CHENG, Y. C. (1993): Classroom Environment and Student Affective Performance: An Effective Profile. *Journal of Experimental Education*, 62, 3, 221–239.
- DORNAI Erika (2000): A hatalom koncepciója a különböző pszichológiai megközelítésekben. *Pszichológia*, 20, 3, 305–326.
- DORNAI Erika (2000): Kezdő és gyakorlott tanárok hatalomhoz való viszonya kommunikációs megközelítésben. In: Budapest, *Pszichológia 2000 Konferencia*. A Magyar Pszichológiai Társaság XIV. Országos Tudományos Nagygyűlése. 158.
- DORNAI Erika (2003): *A szociális hatalom megjelenési formái az osztálytermi kommunikációban*. Budapest, ELTE, Társadalomtudományi Kar, Társadalmi Kapcsolatok Intézete, Kézirat.
- DORNAI Erika (2004): Új, integrált megközelítés a szociális hatalom pszichológiai jellemzéséhez. *Pszichológia*, 24, 1, 37–53.
- EYSENCK, H. J. (1953): *The Structure of Human Personality*. New York, Wiley.
- FRENCH, J. R. P. Jr., RAVEN, B. (1959): The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.) (1959): *Studies in Social Power*. Michigan, The University of Michigan, 150–167.
- GONZALES, E., SHORT, P. M. (1995): The Relationship of Teacher Empowerment and Principal Power Bases. *Journal of Instructional Psychology*, 23, 3, 210–215.
- HEIDER, F. (1958): *The psychology of interpersonal relations*. New York, John Wiley & Sons.
- KARCZAG Judit (1988): A Cattell-féle 16 faktoros személyiségteszt. In: MÉREI Ferenc, SZAKÁCS Ferenc (szerk.), *Pszichodiagnosztikai Vademecum I. Explorációs és biográfiai módszerek, tünetbecslő skálák, kérdőívek*. 2. rész. Budapest, Tankönyvkiadó, 207–269.
- KINDSVATTER, R. (1990): Teacher Social Power and Classroom Discussion. In: WILEN, W. W. (ed.), *Teaching and Learning Through Discussion. The Theory, Research and Practice of the Discussion Method*. Springfield, Charles C. Thomas Publisher, 113–126.
- RAVEN, B. H. (1993): The Bases of Power: Origins and Recent Developments. *Journal of Social Issues*, 49, 4, 227–251.
- RAVEN, B. H., SCHWARZWALD, J., KOSLOWSKY, M. (1998): Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 4, 307–332.
- RICHMOND, V. P., ROACH, D. (1992): Power in the Classroom: Seminal Studies. In: RICHMOND, V. P., MCCROSKEY, J. C. (eds.), *Power in the Classroom: Communication, Control, and Concern*. London, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 47–65.
- VARGHA András (2000): *Matematikai statisztika pszichológiai, nyelvészeti és biológiai alkalmazásokkal*. Budapest, Pólya Kiadó.
- VARGHA András, CZIGLER Balázs (1999): *A MiniStat statisztikai programcsomag 3.2 verzió*. Budapest, Pólya Kiadó.

Power sources and personality

In the present article we analyze the bases of social power in accordance to personality. Our research question is the following: What kinds of power sources are preferred by persons with different personality structures in a subordinate role?

As a first step to solve this problem we adopted two generally useful and theoretically integrated questionnaires to Hungarian. For personality assessment we use the 16 Personality Adjective Scale (16 PA) designed by Brandstätter (1988), that measures Cattell's original 16 personality factors with 32 adjective pairs. Also, regarding to our outcomes the questionnaire proved adequate at the second-order factors. For this reason in our investigation we surveyed the I. Anxiety-Adjustment; II. Extraversion-Introversion and IV. Independence-Dependence factors, which have the most importance also from the view of compliance to leader.

We examined the roles of differential power sources in compliance, with the Interpersonal Power Inventory (IPI) developed by Raven (1998). This questionnaire based on the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. The Hungarian version of IPI proved satisfactory useful as well.

In our analysis the relationship between the power bases and personality factors was examined by gender and work experience. According to our results the most influential role in interpersonal relationships is played by the level of anxiety. This can be observed both by males and females. Coercion power has greater importance to persons with higher level of anxiety, while their openness to soft bases of power seems to fade. In addition, our findings indicate that independent and extrovert young persons with lack of work experience rather tend to ignore their supervisors' expert-, referent-, informational power or legitimate power of dependence. On the bases of our everyday experience this phenomenon can be considered as a characteristic of our age.

1. melléklet

16 PA-KÉRDŐÍV

A vizsgálat útmutatásai

A következőkben személyiséget jellemző melléknévpárokka fog találkozni. Kérjük, jelezze minden egyes párnál a megfelelő szám bekarikázásával, hogy a jobb oldali, vagy a bal oldali tulajdonság jellemzi-e Önt és milyen mértékben. Még ha úgy érezné, hogy mindkét egymás mellett feltüntetett tulajdonság is jellemzi bizonyos mértékben, kérjük akkor is csak egy értéket karikázzon be, a legtalálóbbat!

A felvételek név nélkül készülnek, ezért kérjük a tudományos feldolgozás érdekében őszintén válaszoljon, és egyetlen párt se hagyjon ki!

kimért	4	3	2	1	0	1	2	3	4	barátságos
nehézkés észjárású	4	3	2	1	0	1	2	3	4	gyors észjárású
indulatos	4	3	2	1	0	1	2	3	4	békés
alázatos	4	3	2	1	0	1	2	3	4	törtető
megfontolt	4	3	2	1	0	1	2	3	4	lelkesező
kiszámíthatatlan	4	3	2	1	0	1	2	3	4	következetes
félénk	4	3	2	1	0	1	2	3	4	merész
kemény	4	3	2	1	0	1	2	3	4	lágý
elfogadó	4	3	2	1	0	1	2	3	4	gyanakvó
józan	4	3	2	1	0	1	2	3	4	bohém
egyszerű	4	3	2	1	0	1	2	3	4	diplomatikú
laza	4	3	2	1	0	1	2	3	4	merev
hagyománytisztelő	4	3	2	1	0	1	2	3	4	szabadgondolkodású
csoport-függő	4	3	2	1	0	1	2	3	4	önálló
fegyelmeztlen	4	3	2	1	0	1	2	3	4	fegyelmeztett
kiengedett	4	3	2	1	0	1	2	3	4	feszült
űzött	4	3	2	1	0	1	2	3	4	nyugodt
változásra nyitott	4	3	2	1	0	1	2	3	4	megszokotthoz ragaszkodó
intelligens	4	3	2	1	0	1	2	3	4	tompaagyú
érzékený	4	3	2	1	0	1	2	3	4	durva
bűntudatra hajló	4	3	2	1	0	1	2	3	4	magabiztos
álmodozó	4	3	2	1	0	1	2	3	4	realista
agresszív	4	3	2	1	0	1	2	3	4	szelíd
melegsívű	4	3	2	1	0	1	2	3	4	rideg
felelősségtudó	4	3	2	1	0	1	2	3	4	könnyelmű
bizalmatlan	4	3	2	1	0	1	2	3	4	bizalomteli
független	4	3	2	1	0	1	2	3	4	másokra támaszkodó
agyafűrt	4	3	2	1	0	1	2	3	4	őszinte
önuralmat gyakorló	4	3	2	1	0	1	2	3	4	szertelen
közvetlen	4	3	2	1	0	1	2	3	4	gátlásos
higgadt	4	3	2	1	0	1	2	3	4	lobbanékony
szenvedélyes	4	3	2	1	0	1	2	3	4	visszafogott

2. melléklet

SZEMÉLYKÖZI HATALOM KÉRDŐÍV

Instrukció

Gyakran kérik arra a vezetők beosztottaikat, hogy az addigiaktól eltérő módon hajtsák végre feladataikat. Időnként a beosztottak ellenállnak a változtatásnak, vagy nem pontosan követik főnökük útmutatásait. Máskor viszont teljesen pontosan hajtják végre vezetőjük utasítását. Minket ez utóbbi helyzetek érdekelnek, amikor a beosztottak követik feletteseik kéréseit.

Képzelden el egy olyan helyzetet, amelyben beosztottként tevékenykedik! Tegyük fel, hogy főnöke azt kéri Öntől, hogy másképp hajtsa végre addigi feladatát, és Ön, habár kezdetben habozik, mégis pontosan megteszi főnöke kérését. A következőkben számos állítást sorolunk fel annak feltárására, hogy vajon mi lehetett az oka, hogy így tett. Kérjük, gondosan olvasson el minden állítást, miközbási helyzetre gondol! Jelölje meg a 7 fokú skálán minden egyes állításnál, hogy az mennyiben okozhatta engedelmességét! Az egyes szám jelentése: egyáltalán nem ez az oka, a hetes szám jelentése pedig: teljesen ez az oka.

	Egyáltalán nem az az oka	Teljesen az az oka
1. Ha a főnököm elégedett velem, lehet, hogy fizetésemelést kapok.	1 2 3 4 5 6 7	
2. Végül is ő a főnök.	1 2 3 4 5 6 7	
3. Valószínűleg a főnököm tudja e munka elvégzésének legjobb módját.	1 2 3 4 5 6 7	
4. Egyszer már saját szememmel meggyőződhettem róla, miért volt szükség a változtatásra.	1 2 3 4 5 6 7	
5. Tisztelem és nagyra becsülöm a főnökömet, nem akarok ellenkezni vele.	1 2 3 4 5 6 7	
6. A főnököm rosszabb helyre oszthat be.	1 2 3 4 5 6 7	
7. Korábban már sok előnyben részesített a főnököm, így viszonzásképpen én is megteszem ezt neki.	1 2 3 4 5 6 7	
8. Kedvelem a főnökömet, a megbecsülése fontos számomra.	1 2 3 4 5 6 7	
9. Világos előttem, hogy valójában a főnököm is függ tőlem, hogy megteszem-e, amit kér.	1 2 3 4 5 6 7	
10. Nem akarom, hogy a főnököm nehezteljen rám.	1 2 3 4 5 6 7	
11. Az együttműködéssel jóvátehetem néhány múltbeli hibámat.	1 2 3 4 5 6 7	
12. Korábbi jutalmakért cserébe kötelességemnek érzem ezt megtenni.	1 2 3 4 5 6 7	
13. A főnököm kedvezőtlenebb helyzetbe hozhat.	1 2 3 4 5 6 7	
14. Jobban érzem magam, ha tudom, a főnököm kedvel engem.	1 2 3 4 5 6 7	
15. Olyan embernek ismertem meg a főnökömet, akivel szívesen azonosulok.	1 2 3 4 5 6 7	
16. Ha nem teszem meg, a főnököm munkáját nehezítem meg ezzel.	1 2 3 4 5 6 7	

	Egyáltalán nem az az oka				Teljesen az az oka			
17. A főnököm alaposan elmagyarázta kérésének okát.	1	2	3	4	5	6	7	
18. Zavar az a tudat, hogy a főnököm elégedetlen velem.	1	2	3	4	5	6	7	
19. Bizonyára a főnököm nálam jóval többet tud erről a munkáról.	1	2	3	4	5	6	7	
20. A főnök dolga, hogy eldöntse, mit hogyan tegyek.	1	2	3	4	5	6	7	
21. Az engedelmességgel szeretnék kompenzálni néhány olyan dolgot, amit korábban nem jól tettem.	1	2	3	4	5	6	7	
22. A főnököm hozzásegíthet ahhoz, hogy különböző juttatásokhoz jussak.	1	2	3	4	5	6	7	
23. A főnököm hűvössé, távolságtartóvá válik, ha nem teszem meg, amit kér.	1	2	3	4	5	6	7	
24. A főnököm fontos okokat sorolt fel, hogy miért változtassak munkavégzésem menetén.	1	2	3	4	5	6	7	
25. Megértettem, hogy a főnökömnek valóban szüksége van ebben a dologban a segítségemre.	1	2	3	4	5	6	7	
26. Megbízom a főnökömben, hogy a legjobb útmutatást tudja nyújtani ebben a munkában.	1	2	3	4	5	6	7	
27. Mindketten ugyanahhoz a csoporthoz tartozunk, fontosnak tartom, hogy közös nevezőre jussunk.	1	2	3	4	5	6	7	
28. A főnökömnek joga van beleszólni a munkavégzésembe.	1	2	3	4	5	6	7	
29. Értékesebbnek érzem magam, ha a főnököm kíváncsiaként szerint dolgozok.	1	2	3	4	5	6	7	
30. Volt néhány rossz húzásom, így fontosnak tartom, hogy ezt így megtegyem neki.	1	2	3	4	5	6	7	
31. A főnököm megnehezítheti az előléptetésem.	1	2	3	4	5	6	7	
32. A főnököm is már sok mindent megtett értem, amit kértem tőle.	1	2	3	4	5	6	7	
33. Úgy érzem, jobban elfogad a főnököm, ha megteszem, amit kér.	1	2	3	4	5	6	7	
34. Mint alkalmazottnak, kötelességem megtenni, amit a főnököm mond.	1	2	3	4	5	6	7	
35. Felnézek a főnökömbre, és példaként követem a munkámban.	1	2	3	4	5	6	7	
36. Nem mindig tettem meg, amit a főnököm kért, így most úgy érzem, meg kell tennem.	1	2	3	4	5	6	7	
37. A főnököm hozzásegíthet az előléptetéshez.	1	2	3	4	5	6	7	
38. A főnököm sokkal nagyobb gyakorlattal rendelkezik, mint én.	1	2	3	4	5	6	7	
39. A főnököm megakadályozhatja a fizetésemelésemet.	1	2	3	4	5	6	7	
40. Tudom, hogy egy főnöknek is szüksége van a vele együtt dolgozók együttműködésére.	1	2	3	4	5	6	7	
41. Jutalomra számítok ezért.	1	2	3	4	5	6	7	
42. Megértettem, hogy miért a kívánt változtatás a legjobb.	1	2	3	4	5	6	7	
43. A főnököm eddig hagyta, hogy a magam módján csináljam a dolgokat, így most fontosnak tartom, hogy úgy tegyem, ahogy kéri.	1	2	3	4	5	6	7	
44. Már csak annak a tudata is nagyon zavar, hogy a főnököm nem jó szemmel néz rám.	1	2	3	4	5	6	7	