

RÁDY Eszter Andrea – SZÚCS Edit

## MIRE MONDANAK IGENT A NEMEK?

### ELVÁRT VEZETŐI TULAJDONSÁGOK A NEMEK MEGÍTÉLÉSE SZERINT A GLOBE-KÉRDŐÍV ÉRTÉKEINEK TÜKRÉBEN

**Nők és férfiak a vezetésben.** Az Amazon.com oldalon megközelítőleg 2000 könyv foglalkozik a nők és a férfiak vezetési stílusával, vezetési módszerével és vezetési szokásaikkal. A vezetés elméletei gyakran megfelelnek azonban a vezetettekről, azokról, akik szintén részt vesznek a vezetésben, csak a másik oldalon állva. A szerzők ebben a tanulmányukban a GLOBE-kérdőív segítségével nemcsak arra keresték a választ, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek sikeressé teszik a női és a férfi vezetőket, hanem a nemek közötti különbségek is lényegesek voltak. A vizsgálatban alkalmazottak is részt vettek, tükröt tartva a vezetők által fontosnak tartott tulajdonságok elé. A férfiak és nők vezetőként hasonló tulajdonságúakat jelöltek meg, azonban a dolgozói szinteken már elváltak egymástól a válaszok. Vajon hogyan és miért?

*Kulcsszavak:* GLOBE-kérdőív, vezetési elméletek, férfiak, nők, vezetők

*„Az élet fennmaradása,  
de személyes boldogulásunk is azon múlik, hogy  
megértjük-e biológiai és kulturális evolúció parancsát:  
kölcsonös egymásrautaltságunk törvényét...”  
(Roy Schaffer)*

Elvárás hallatán sok minden eszünkbe juthat: az önmagunktól vagy másoktól elvárt teljesítmény, a munkahelyünk és vezetőink velünk szemben támasztott követelményei és a szociális kapcsolatainkban jelentkező igényeink. Elvárásainkat sok minden befolyásolhatja: korunk, iskolázottságunk, születési helyünk és még számos tényező. Maga a társadalom is számtalan elvárást támaszt felénk, akár szerepeink szerint is, attól függően, hogy női vagy férfi az „elvárt” szerep.

A férfiak és a nők társadalmi szerepe, az ezekkel kapcsolatos nemi szerepek, illetve az érintettek igényei a történelem során folyamatosan változtak. E változások a legszembetűnőbben (talán a legfájdalmasabban is) a munka világához köthetők, ahol a nők száma folyamatosan emelkedik (Pongráczné, 2005). A történelem során kialakultak olyan társadalmi rendszerek, ahol a nők és férfiak munkaszokásait, munkattitűdjét a folyamatos gazdasági-politikai változások

mozgatták. Ezek elsősorban nyugat-európai országokban jelentkeztek, ahol több lehetősége és ideje volt alkalmazkodnia a nemeknek a munka világában végbe menő változásokhoz. Ezzel szemben Kelet-Európában inkább felülről irányítottan érkeztek a munkamegosztásban a nemi arányokat rendező folyamatok. A felülről irányított reformok egyik hátránya, hogy a résztvevők nehezebben alkalmazkodnak, attitűdjeikben, elvárásaikban, viselkedési mintázataikban, lassabban mutatkozik változás (Smith – Mackie, 2004). A XX. században egyre több női munkavállaló jelent meg, de a fontosabb pozíciókban továbbra is férfi vezetők ültek (Klenke, 2011). A nemek közötti egyenlőtlenségek értelmezésében jelentős áttörést hozott egy látszólag egyszerű, a fizika törvényein alapuló felismerés: a férfi alkalmazottak elvárásait a férfi vezetők képviselik, a női alkalmazottak elvárásait a nőknek kell képviselniük. Ezt Anne Philips (1995) a „jelenlét politikájának” nevezte el.

Korábban egy másik szerző, Dahlerup (1988) már felhívta egy érdekes fogalmi kérdésre a figyelmet ezzel kapcsolatosan. Az elképzelésnek számos munkaterületen adnak teret mind a mai napig, miszerint a fizika tudományától kölcsönzött egy fogalmat, és alkalmazta

azt olyan társadalmi kérdésekben, mint a nemek viszonya a munkaszervezetekben. A fogalom a „kritikus tömeg” volt, mely azt mondja ki, hogy 30%-os mennyiségi változás szükséges ahhoz, hogy a láncreakciókat elindítva visszafordíthatatlan változásokat idézzen elő a rendszerekben. Dahlerup (1988) szerint így legalább 30%-os arányra van szüksége a nőknek elvárásaik érvényesítéséhez a szervezetekben. Azt azonban kiköti: nem a nemi különbségek, hanem a kisebbségi helyzet az, amely a döntő különbségeket létrehozza. A kisebbségi lét okait mélyebben működő törvényekben, szokásokban is érdemes feltárni a szervezetekben.

Hosszú beszélgetés, esetleg még vita is kerekedhet abból, ha a nők és a férfiak által a munkában, a szervezetekben betöltött szerepeiről kérdezzük meg valakit a környezetünkben. Természetes, hogy lennie kell különbségeknek, hiszen a szociológia, a szociálpszichológia és a vezetéstudomány több évtizede kutatja ezeket a tényezőket. A munkahelyeken a nőket és a férfiakat gyakran a már bevált sztereotípiák alapján jellemzik az emberek. Így azt tartják, hogy a nők érzékenyek, kommunikatívabbak, több konfliktust vállalnak fel, míg a férfiak megfontoltabbak, koncentrációjuk erősebb, határozottabbak a döntési helyzetekben. Ugyanakkor a nők óvatosabbak, nyitottabbak a változásokkal szemben, több érzelmet mutatnak, a meggyőzésre koncentrálnak. A férfiak merészebbek, könnyebben adnak utasítást és jóval kevesebb figyelmet szentelnek az érzéseknek (Goleman, 1995; Smith – Mackie, 2004; Szelényi, 2012). Spence és Buckner (2000) szintén amellet foglalt állást, hogy a nemi hovatartozástól függően az emberek különböző jellemvonásokat tulajdonítanak a nőknek és a férfiaknak. A nők jellemvonásai expresszívok: segítőkészek, érzelmeseek, megértőek, jószívűek és érzékenyek mások problémáira. A férfi jellemvonások instrumentálisak: függetlenek, versenyszelleműek, határozott döntésekre képesek, agresszívok és dominánsak. Érdekessége volt ennek a vizsgálatnak, hogy önmaguk észlelése közben is voltak nemi eltérések. A nők önmagukat expresszívnek írták le, kiegészítve néhány instrumentális jellemzővel. A nők könnyebben vesznek fel férfi attitűdöket, mint a férfiak női tulajdonságokat, szokásokat (Klenke, 2011).

Eagly és munkatársai (2003) a női és férfi viselkedésformákban tettek különbséget: a nők közösségorientáltak, a férfiak cselekvésorientáltak. A közösségorientációra jellemző viselkedésformák a barátságosság, az önzetlenség, a másokkal való törődés és a kifejező kommunikáció. A cselekvésorientált viselkedésmódra jellemző a függetlenség, az uralkodás, a határozottság és a rendszerszemléletű gondolkodásmód.

Látható, hogy számos kutatás és eredmény alapján jól értelmezhetőek a nők és a férfiak személyiségvonásai közötti különbségek. Ezek a tradicionálisnak mondható elméletek, kutatások vizsgálják a különbségeket, de keveset foglalkoznak a hasonlóságokkal és azzal, hogy hogyan és milyen munkaterületeken egészíthetik ki egymást a nemek (Powell, 2011).

### **Elvárt vezetői tulajdonságok a munka világában**

A szervezetek vezetéséről szóló definíciók sokáig nem is foglalkoztak a nemek és a szervezetek közötti viszonyokkal, kölcsönhatásokkal. Egészen az 1980-as évekig úgy tekintették, hogy a nemi viszonyokra nem gyakorolnak hatást a szervezetek (gender neutral), és fordítva, a nemek nem hatnak a munkaszervezetekre, vagy hatásuk nem számottevő (Kürtösi, 2004). E szemléletmód miatt szinte évtizedekig nem is volt kutatási téma a menedzsment vagy személyes vezetéssel foglalkozó kutatók között a nemek és munkaszervezetek kapcsolata (Acker, 1999).

A jelenségnek több oka is volt, melynek történelmi, szociológiai gyökerei is vannak (Giddens, 2008). Az első tényező, hogy a XIX. századig a felsőbb pozíciókat jellemzően férfiak töltötték be (Kürtösi, 2004), és nem is volt érdemes a nemi különbségekkel foglalkozni, hiszen alapvetően nem is voltak nők a szervezetekben, különösen a vezető pozíciókban nem. Pontosan ezért nem volt észrevehető ez a különbség a női munkaattitűdök és a férfi attitűdök között (Acker, 1990). A történelmi események (világháborúk, békeszerződések) is új körülményeket teremtettek a munka világában, de a számtalan új orvosi, technológiai, szociális, ideológiai és politikai innováció végképp megváltoztatta a nemek viszonyát is (Klenke, 2011). A változások másik oka leginkább az volt, hogy a munkaszervezetek társadalmi szerepe megnőtt a XIX–XX. századra (Perrow, 1997). Az emberek egyre több és több időt töltöttek el a munkahelyükön, majd a háborúkat követően a nők is egyre több alapvetően férfi munkakörben kezdtek el munkát végezni és teljesíteni (Giddens, 2006). Végül a nők tömeges megjelenése a szervezetek struktúráiban és a nők iskolázottsági szintjének növekedése új hierarchikus szinteket nyitott meg a nők számára.

A munka világának változását követő kutatók közül Kanter (1977) az elsők között írt arról, hogy a szervezetekben létezik a nemi tagoltság, és a „nem”- és szervezeti lét, mint tényező valóban hatással van egymásra. Az általa vizsgált nagy gazdasági szervezet felső szintjén szinte csak férfiak dolgoztak, a vezetésben a nők szerepei csak jelképesek voltak, így szervezeti hatalmuk is elenyésző volt. Hamarosan megjelentek

olyan tudományos írások, melyek ennek a felismerésnek további elméleti keretet teremtettek.

Halford és munkatársai (1997) három jellemző megközelítést különítettek el azzal kapcsolatban, hogy milyen viszonyok léteznek a nemek és szervezetek kapcsolatában. Az első megközelítés szerint a szervezeteket alapvetően nemileg semlegesnek kell tekinteni, és nem érdemes a nemi különbségekkel foglalkozni. Lényegében ez a megközelítés is elismeri, hogy lehetnek ebből fakadó különbségek, de ezek nem határozhatják meg a szervezetek életét, a szervezeti bürokráciát. Ezzel szemben a második megközelítés azt hangsúlyozta, hogy a szervezetnek egy nemi jellemzője van, mégpedig a maszkulinitás. A szervezetek maszkulinitása abban figyelhető meg, hogy a fontos pozíciókat csak azok vehetnek fel, tölthetnek be, akik képesek alkalmazkodni ehhez a szervezeti tulajdonsághoz, a szervezetek alapvetően férfias jegyéhez (Ferguson, 1984). A harmadik nézőpont, talán a két előbbi szintéziseként, azt az elgondolást követi, hogy a szervezeten kívüli nemi egyenlőtlenségek vagy egyszerű eltérések a szervezeten belül újra megjelennek, újratermelődnek. Ez a tény független attól, hogy tudomást vesz róla a szervezet vagy sem. Ez a harmadik megközelítés azt is kiemeli, hogy a nemi különbséget észre lehet venni a munka megosztásában, a munkafolyamatok elrendezésében vagy a munkahelyi viselkedésben. Az utolsó látásmód már nagyobb fókuszban vonja le következtetéseit, így nem csak a vezető pozíciókban keresi az esetleges nemhez köthető eltéréseket (Acker, 1990).

Miután a vezetéstudomány kutatói érzékenyebbé váltak a férfiak és a nők helyzetére és új eredményeket hoztak a kapcsolatok munkaszervezeti szabályszerűségének kutatásai, megjelentek a vezetési stílusokat nemenként leíró elméletek is. Burns (1978) szembeállította egymással azt a két vezetői stílust, amelyek elsősorban a vezetők és az alkalmazottak kapcsolata alapján határozták meg a nemi szerepeket. Ebből kiindulva a vizsgálatok a vezetői stílusok nemek közötti különbségeit voltak hivatottak feltárni. Antonakis és munkatársai (2003) a nők vezetési stílusát a transzformációs vezetési stílussal azonosították. A transzformációs vezetési stílus jövőorientált, a vállalat fejlesztése a mentoráláson és az alkalmazottak képzésén keresztül történik. A transzformációs stílushoz tartozó vezetők elgondolkodtatásra késztetnek, motiválóak, intellektuálisan ösztönzőek, egyénileg döntenek. Ebben a kutatásban a férfiakat tranzakciónálisnak nevezett vezetési stílusba sorolták. A tranzakciónális stílus alapelve, hogy az alkalmazottak jutalmat kapnak, ha jól végezték el a rájuk bízott feladatokat, de büntetést kapnak, ha hibáznak. A tranzakciónális stílusnak három fontos jellemzője van:

a feltételekhez kötött jutalom, vezetéskifogások alapján (Antonakis et al., 2003; Bass, 1985; Burns, 1978).

A kérdéskörrel foglalkozó tanulmányok (Echiejile, 1995; Eagly et al., 2003; Powell et al., 2004), melyek a fenti vizsgálatok eredményeit is figyelembe vették, arra következtettek, hogy a nők nagyobb valószínűséggel alkalmaznak demokratikus vezetési stílust, mint a férfiak, többet foglalkoznak a személyes kapcsolatokkal, és könnyebben alkalmaznak transzformációs vezetési stílust. A férfiak nagyobb valószínűséggel használnak autokratikus vezetési stílust, feladatorientáltabbak és tranzakciónális stílust alkalmaznak. Érdekes volt, hogy a tranzakciónális vezetési stílus egyik alapelemét, a feltételes jutalmat, a női vezetőkre inkább jellemzőnek találták. A transzformációs vezetési stílus, kiegészítve a feltételes jutalommal, közelebb áll a mai vezetési elvárásokhoz. Eagly és Carli (2003) azt is kiemelte, hogy a nemi hovatartozás nem befolyásolta az azonos munkaköri leírással rendelkező vezetők és a tágabb értelemben vett vezetők jellemzőit.

A tradicionális vezetési elméletek a vezetőkre koncentrálnak, a vezetők fizikai, személyes és kognitív jegyeire, szokásaira, jellemző szituációs helyzeteire. Ezekben az elméletekben a vezető egy omnipotens személy, a szervezet sikerének vagy bukásának kulcsembere, vagyis ezek az elméletek vezetőcentrikusak (Klenke, 2011). Az új generációs vezetési elméletekben azonban megjelennek a vezetettek, az alkalmazottak képességei és személyiségiük (Meindl – Shamir, 2006). Ezek az elméletek már nemcsak a vezetőre fókuszálnak, hanem a vezetők-vezetettek kapcsolatára, a vezetettek képességeire. Ha a munkaszervezetekkel, a vezetőkkel és a vezetettekkel foglalkozó irodalmat egy szóval kellene leírni, az a szó a diverzitás lenne. Diverzitás az elméletekben, diverzitás a vezetési gyakorlatban, a döntési helyzetekben. A legfontosabb elvárás tehát a rugalmasság, a nyitottság és az alkalmazkodás a váratlan helyzetekben is (Klenke, 2011).

## A sikeres vezető

Gyerekkorunk óta megtanultuk a leckét: „Kövessd a vezetőt!” A vezető bárki lehetett: apa, anya, nagyszülők, idősebb testvér, tanár. Az elvárások is egyszerűek voltak, és ez nem is változott a gyerekkorunk óta. A vezető, akit követünk, hatékony és követhető abban, amiben utat mutat, vagyis sikeres legyen.

A vezetési modellek, vezetési elméletek nem nőknek vagy férfiaknak szólnak. Döntően arra koncentrálnak, hogyan lehet eredményes egy vezető, mi kell ahhoz, hogy a rábízott feladatot, szerepeket, szervezetet sikeressé tegye (Powell, 2011). A sikert hozó tulajdon-

ságokról szóló irodalom is igen átfogó. A legtöbb vezetéstudományi elmélet, amely a vezetőkről szól, abban is segítségünkre van, hogy melyek azok a tulajdonságok, szokások, viselkedésmódok, amelyekre feltétlenül szükségünk van (Rost, 1991).

Ki az, aki jó vezető, és ki az, aki nem? Azok a tradicionális vezetési elméletek, melyek a vezető sikerességének jegyeit a helyzetek felismerésében és azok megoldásában látják, mást tartanak fontosnak (Fiedler, 1967; House, 1971; Bass, 1990; Van Fleet – Yukl, 1989), mint azok, amelyek inkább a személyiséggel és viselkedéssel hozzák kapcsolatba az eredményességet (Mann, 1959; Stogdill, 1948; Likert, 1967). A gyakorlatban jártas Richard A. Hagberg által vezetett Hagberg Consulting Group azonban úgy értelmezi, hogy vannak olyan tulajdonságok, amelyek biztosan gátolják a szervezetek működését (Hagberg, 2004). Közel 300 nagy szervezet és vezetőinek vizsgálata után listát készített arról, hogy ki az, aki bizonyosan nem jó vezető. Kutatása szerint a szegényes kommunikáció, a kiemelkedő dominancia, a konfliktuskerülés bizonyosan nem segítik a vezetői munkát. Felkerült a listára még az arrogancia, a gyenge döntéshozatali minőség, a csapatmunka elégtelen támogatása, az érzelmi intelligencia hiánya. Összefoglalva, a gyakorlatban nem lehet jó vezető az, aki alacsony érzelmi intelligenciával rendelkezik, túlzottan domináns, mások munkájával szemben leértékelő, az önkontrollja kevés és egyoldalúan feladatközpontú.

Ki lehet sikeres vezető? Vannak olyan tulajdonságok, amelyeknek legalább erős átlagon vagy magas átlag feletti értéken kell lennie egy vezetőben. Bird már 1940-ben leírta, hogy a kutatók hetvenkilenc vezetői tulajdonságot fedeztek fel, mint például a humort, a kezdeményezőképeséget, a nyíltságot, a lelkesedést, az önbizalmat, a barátságosságot. Stogdill (1974) a következő tulajdonságjegyeket tartotta fontosnak: csatlakozóképeség, kitartás, kezdeményezés, szervezés, önbizalom, éberség, segítőkészség, közkedveltség, alkalmazkodóképeség, beszédkészség. Hofstadter (idézi Olasky, 1999) 11 jegyet állapított meg a vezetői alkalmasság terén. Ezek a tulajdonságok az energikusság, a kezdeményezés, az intelligencia, az ítélőképesség, az előrelátás, az érzelmi kiegyensúlyozottság, a megfigyelőképesség, a kommunikációs készség, a hallgatás képessége (értő figyelem) és a fizikai egészség voltak. Három sarokpont rakható össze ezekből: az *intelligencia*, az *energiakusság* és az *önbizalom*.

A fentebb említett tradicionális vezetési elméletek és vezetői modellek – főleg az 1980-as évekig felállított és elvárt tulajdonságai – azonban lassan megváltoztak. Az új elméletek, melyek nagyobb hangsúlyt fektetnek

a változó világ és munkavilág új követelményeire, már más tulajdonságokat is kiemelnek, így az érzelmi intelligenciát (Goleman, 1995), a spiritualizmust mint erőt (Fry, 2003), a transzcendentális gondolkodásmódot (Jansen – Vera – Crossan, 2008). A gyorsan változó világ új vezetési elméleteket hívott életre, mint például a „káosz” elméleteket (Schneider – Somers, 2006; Uhl-Bien et al., 2008), amelyekben olyan tulajdonságokat, képességeket hangsúlyoznak, mint az önfejlesztés igénye, az intuíció használata, a változékonyság, a bizalom, a kritikus gondolkodásmód.

Úgy tűnik, hogy az új rendszerek sikeres vezetőjének ereje a saját hitében, nyitottságában, a változékonysághoz való folyamatos alkalmazkodásban rejlik, és abban, hogy a nemek ki tudják-e egymás munkáját egészíteni, a tulajdonságok és attitűdök különbségeire, mint erőre gondolva (Klenke, 2011).

### A kutatás módszertana

A módszer kiválasztásánál az első fontos szempont volt, hogy egy olyan mérőeszköz (kérdőív) legyen a vizsgálatban, amely validált, könnyen értelmezhető és kitöltése viszonylag rövid időt vesz igénybe. A választott GLOBE- (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kérdőívvel egy ötvenkilenc országra kiterjedő, hatvanegy kultúrát vizsgáló nemzetközi programot bonyolítottak le. A kutatás 1993-ban indult az Egyesült Államokból, és ehhez csatlakozott 1995-ben Magyarország is. A kérdőív négy blokkját azóta is folyamatosan használják empirikus felmérésekre, kultúráközi vizsgálatokra. A kérdőív számos hasznos elmélet megfogalmazásához járult hozzá. A GLOBE alkalmas a szervezeti kultúra és a vezetési stílus kapcsolatának vizsgálatára és azok különböző dimenziók mentén való megfigyelésére (Bakacsi, 2007).

A program több elmélet szintéziséből jött létre. Ezek közé tartozik az implicit leadership elmélet (Lord – Mahler, 1991), Hofstede értékhiedelem-teóriája (Hofstede, 1980), a McClelland-féle motivációelmélet (McClelland, 1984) és a szervezetek stratégiai kontingencia-felfogása (Donaldson, 1993). A kérdőív kidolgozói az elméleti keret hét elemét különítették el (House – Wright – Adity, 1997). Idetartoznak az implicit vezetélmélet tételei, a nemzeti kultúra, a szervezeti kultúrák és gyakorlati formái, a stratégia a szervezetekben, a vezetői tulajdonságok vizsgálata, a vezetői elfogadottság, és végül a vezetői eredményesség.

A GLOBE-kérdőívnek négy blokkja van, ezek a szervezeti kultúrát és a vezetői eredményességhez kapcsolódó tulajdonságokat mérik fel. A GLOBE-modell alkalmazásával tehát az is megvizsgálható,



hogyan függ össze az adott szervezeti kultúra értékeivel (House – Wright – Aditya, 1997). Jelen kutatás arra alapozott, hogy ezek a vezetői értékek, tulajdonságok függetlenül a szervezeti kultúrától is értelmezhetők, így a GLOBE-kérdőívből azokat a blokkokat, melyek a hatékony vezetői tulajdonságokat mérik, önmagukban alkalmazta.

A vizsgálat második fontos követelménye volt, hogy a kérdőív és annak kérdései értelmezhetők legyenek a vezetőknél és az alkalmazottaknál is. A kérdőív 2. és 4. blokkja száztizenkét olyan változót tartalmaz a vezetői tulajdonságokkal kapcsolatosan, amelyekről a válaszadónak kell eldöntenie, hogy mi segíti, mi gátolja a kiváló vezetővé válást. A változókat egy hétfokozatú Likert-skála méri meg, ahol az alacsony értékek a sikeres vezetést nagymértékben gátló, míg a magasak a nagymértékben segítő tulajdonságokat jelölték meg. A közepes értékeknek is van jelentőségük, és ezeket az úgynevezett vitatott értékek közé sorolják. Vitatott értékek nevezi őket a GLOBE, mert átlagaik, szórásaik nagyon változóak, és ezek bizonyos esetekben nincsenek hatással a vezetésre.

A kutatásban megkérdezetteknek meg kellett ítélniük, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek sikeressé tesznek egy vezetőt. Habár a kérdőívet eredetileg középvezetők értékelése alapján vették fel, ebben a vizsgálatban nemcsak a középvezetők, hanem a felső vezetők és az alkalmazottak is kitöltötték. A felvett 560 kérdőív közül 477-et lehetett értékelni. A kitöltésben 299 férfi és 178 nő vett részt. A megkérdezettek életkora húsz és hatvanhét év között volt, és elsősorban műszaki területen, vagy ahhoz kapcsolódó munkaterületeken (pl. adminisztráció) dolgoznak. A vezetői (felső és középvezető) csoportban 111 férfit és 33 nőt találunk. Az alkalmazottak eloszlása itt 188 férfi és 145 nő volt.

Az elvégzett felmérés abban élesen különbözött az eddigi vizsgálatoktól, amelyet a GLOBE-kérdőív 2. és 4. blokkjával végeztek, hogy nemcsak vezetők, hanem alkalmazottak is kitöltötték.

Az eddigi vizsgálatoknak új perspektívát adott ez a szempont, és így az alábbi kérdéseket vizsgálták:

- A) Mit gondolnak a női vezetők és mit gondolnak a férfi vezetők, melyek azok a tulajdonságok, amelyek sikeressé tesznek egy vezetőt?
- B) Mit gondolnak a női alkalmazottak és mit gondolnak a férfi alkalmazottak, milyen tulajdonságok tesznek sikeressé egy vezetőt?
- C) A férfi vagy a női alkalmazottak elvárásainak felelnek-e meg jobban a vezetők?
- D) Függ-e az alkalmazottak nemétől az elvárt és elutasított tulajdonságok sora?

Mivel a férfi és női vezetőknek, illetve a női és férfi alkalmazottaknak ugyanazon száztizenkét értéket kellett leválogatniuk, értékelniük, eredményeik ezáltal összehasonlíthatóvá váltak.

Minden csoportban, almintában az egyes tulajdonságok három kategóriába sorolását a száztizenkét tulajdonság képezte. Az elvárt, vitatott és elutasított vezetői tulajdonságokat (mind a vezetőkre, mind az alkalmazottakra) a tulajdonságokra adott átlag és szórásadatok sorba rendezése alapján kaptuk meg. Az elvárt tulajdonságok esetén ez több mint ötven tulajdonságot jelent, ami további csoportokba sorolást igényelhet majd. A csoportok szétválasztása úgy történt, hogy azokat az értékeket vettük figyelembe az elválasztáshoz, ahol a tulajdonságok átlagértéke között hirtelen nagy ugrás volt. Így a töréspontok a teljes mintán a következőképpen alakultak: a 3,5 alattiak az elutasított, az 5,4 feletti pedig az elvárt vezetői tulajdonságok közé kerültek. A köztes átlagértékűek pedig a vitatott vezetői tulajdonságok lettek. Célunk volt továbbá, hogy feltárjuk a tulajdonságok struktúráját és a nemek közötti különbségeket. A változók további csoportosítására az egyes tulajdonságtípusokon belül főkomponens-elemzést végeztünk, amit ebben az elemzésben nem részleteztünk.

A három kategória az alábbiak szerint készült el:

- elvárt tulajdonságok: magas átlag és kis szórás jellemezte őket a vizsgálatban, ebbe a kategóriába azok a tulajdonságok vannak, melyeket a megkérdezettek egyértelműen a sikeres vezetést támogató tulajdonságok közé soroltak,
- vitatott tulajdonságok: ebbe a kategóriába azok a tulajdonságok tartoztak, melyekről nem volt egyetértés (vitatott), hogy milyen mértékben segítik vagy gátolják a vezetőt, vagy esetleg semlegesnek minősültek,
- elutasított tulajdonságok: alacsony átlag és kis szórás jellemezte őket a vizsgálatban. Ebbe a csoportba kerültek azok a tulajdonságok, melyek a sikeres vezetést egyértelműen gátolják, nem segítik.

Ez a tanulmány nem tér ki a vizsgálat vitatott elemeire, a vizsgálati csoportok között csak az elvárt és az elutasított tulajdonságokat veti össze. A tíz leginkább elvárt és a tíz leginkább elutasított tulajdonságot mutatjuk be.

A csoportok eredményeit egymással is összevetettük, azonban elsősorban a férfi vezetői mintához való hasonlóság adta a hasonlítások vezérfonalát. Az elemletek tárgyalásánál azt az észrevételt tettük, hogy a vezetői paradigmák is a férfiakéhoz hasonlítják a női tulajdonságokat, szokásokat, viselkedési mintákat vagy vezetési stílusokat.

**A kutatás eredményei**

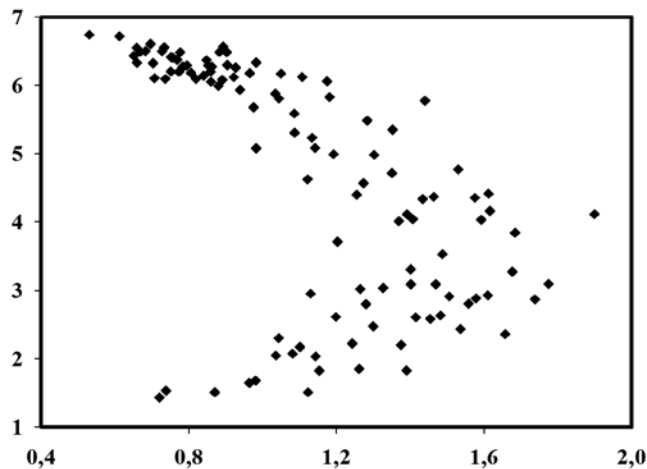
**A férfi és női vezetők elvárt és elutasított vezetői tulajdonságai**

A vizsgálatban összesen 477 értékelhető kérdőív érkezett vissza, ebben 111 vezető férfi és 33 vezető nő vett részt. A vezetés minden szintjéről egyaránt érkeztek vissza válaszok. A minta vezetők által kitöltött részén a töréspontok a következőképpen alakultak: 3,2 alatt az elutasított, 5,2 felett az elvárt vezetői tulajdonságok voltak.

A férfi vezetők által kitöltött GLOBE-kérdőívek eredményei a tulajdonságoknál az 1. ábrán látható módon alakultak.

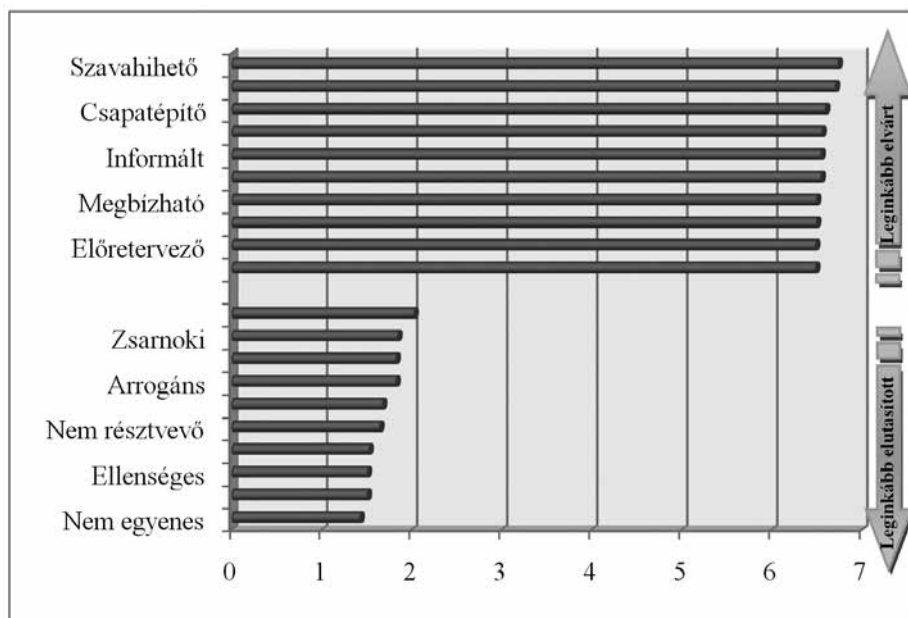
A férfi vezetők 37 vezetői tulajdonságot utasítottak el, és 50 értéket találtak elvártnak a száztizenkét vezetői tulajdonság közül. A 2. ábrán látható az első tíz elvárt és tíz leginkább elutasított tulajdonság, a kapott értékek tükrében.

**A férfi leadership tulajdonságok szórásátlag-eredményei a vizsgálatban**



(Forrás: saját szerkesztés)

**A férfi vezetők által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságok**



(Forrás: saját szerkesztés)

33 női vezető töltötte ki a kérdőívet, lényegesen kevesebben voltak, mint a férfi vezetők. Ebben a vizsgálatban az látszott, hogy a megkérdezett 143 vezetőből kevesebb, mint a kritikusnak tartott 30 százalék, a női vezető. A női vezetők a száztizenkét tulajdonságot úgy sorolták be szórás és átlag alapján, hogy több vitatott értéket tartalmaz, mint a vezető férfiak eredményei (3. ábra).

2. ábra

A női vezetők a vezetőkkel kapcsolatosan 38 tulajdonságot ítélték meg úgy, hogy nem segíti a vezetői munkát, amely szám szerint megegyezik a férfi vezetők értékeivel (2. ábra). Az elvárt tulajdonságok között megjelenik a „Becsületes”, a „Koordinátor” és a „Világosan fogalmaz”, mint elvárt érték. Az elutasított értékek között megjelenik a „Cinikus” és a „Könyörtelen” tulajdonság, melyek szintén nem voltak megtalálhatók a férfi vezetői mintában. A női vezetők által elvárt vezetői tulajdonságok száma 51, aminek száma és a tulajdonságok halmaza megegyezést mutat, bár a sorrendben és néhány tulajdonságban nem egyezik (4. ábra).

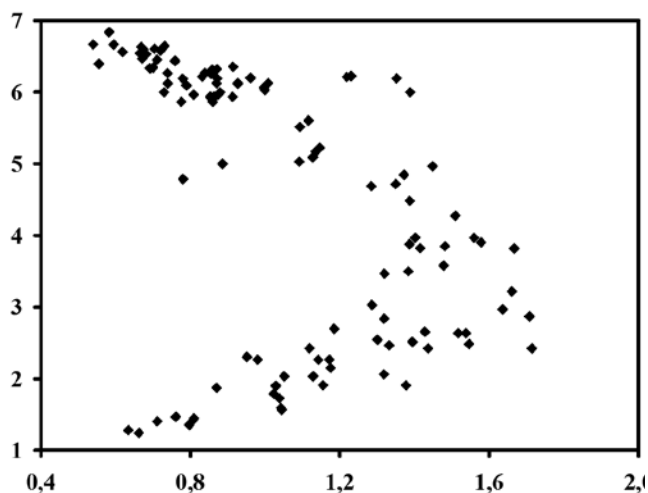
Az összehasonlítás megtörtént arra nézve is, hogy a férfi és női vezetők között mely tulajdonságok kerültek mindkét nemnél a vitatott, elvárt és elutasított kategóriába, majd a vizsgálat arra is kiterjedt, hogy ugyanaz a tulajdonság ugyanabba a kategóriába esik-e mindkét nem értékelésében. Ennek az elemzésnek az eredményei alapján megállapítható, hogy a férfi és a női vezetők véleménye inkább csak a tulajdonságok fontossági sorrendjében tért el, bár az első tíz tulajdonság az elvárt és az elutasított csoportban a már említett tulajdonságokban eltérést mutatott.

Érdekeség, hogy a férfi és a női vezetők az elvárt és az elutasított tulajdonságokban is első helyre azonos tulajdonságokat rendeltek. A vezetők az elvárt értékek közül nemtől függetlenül a „Szavahihető” tulajdonságot tették első helyre. Mindkét nemnél a „Nem egyenes” tulajdonság a leginkább elutasított.

A vizsgálat eredményeként elmondható, hogy vezetői szinten nem tapasztalható jelentős különbség a sikeres elvárt és elutasított vezetői tulajdonságokban sem. A vizsgálat arra mutatott rá, hogy a női és a férfi

3. ábra

**A női leadership tulajdonságok szórásátlag-eredményei a vizsgálatban**



(Forrás: saját szerkesztés)

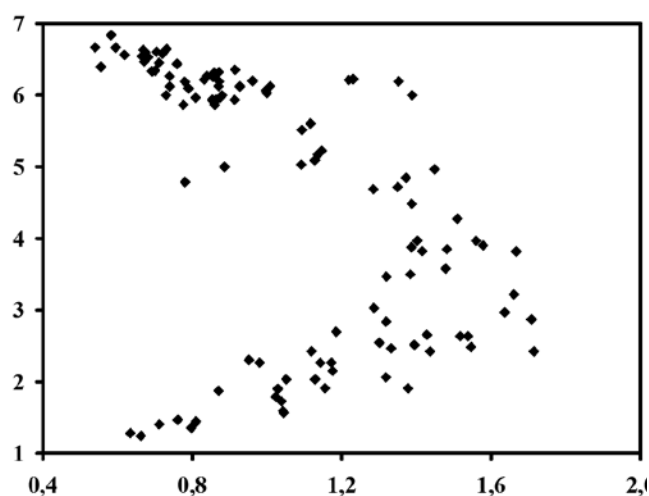
vezetők ugyanazokat az értékeket tartják fontosnak, követendőnek, vagyis a nemek közötti különbség nem erős a vezetői szinten a sikeres vezetőktől elvárt és elutasított tulajdonságokban.

**A férfi és női alkalmazottak elvárt és elutasított vezetői tulajdonságai**

A vizsgálatban a 477 értékelhető GLOBE-kérdőívet 333 alkalmazott töltötte ki, ebből 188 férfi alkalmazottat sikerült megkérdezni. A töréspontok ebben a mintarészben úgy alakultak, hogy 3,3 alatt az elutasított és 5,2 felett az elvárt vezetői tulajdonságokat találhattuk meg.

5. ábra

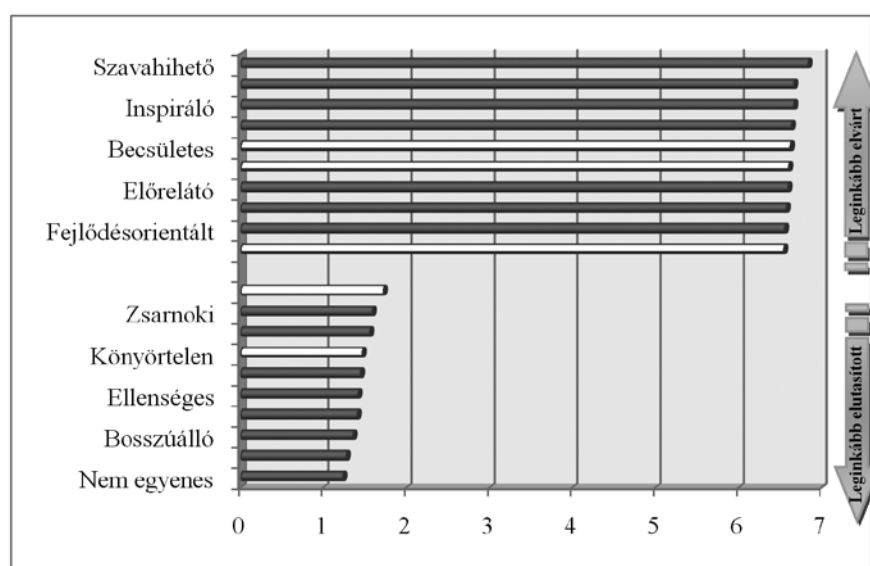
**A férfi alkalmazottak leadership tulajdonságai szórásátlag-eredményei a vizsgálatban**



4. ábra

(Forrás: saját szerkesztés)

**A női vezetők által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságok**



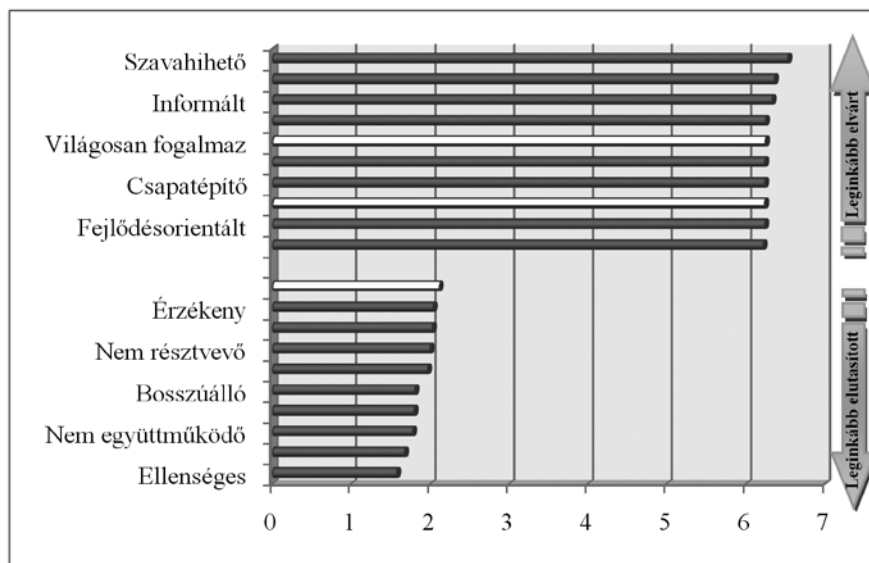
(Forrás: saját szerkesztés)

Az 5. ábrát összehasonlítva az 1. ábrával az látható, hogy a szórás tartományának alsó határa magasabb (5. ábra), azaz az elvárt és elutasított tulajdonságokban a beosztottak körében jóval kisebb egyetértés tapasztalható, mint a vezetőknél.

A férfi alkalmazottak elutasított vezetői tulajdonságainál 36 számolható meg, a férfi alkalmazottak elvárt vezetői tulajdonságaiból 53 tulajdonságelemet tartalmaz a kategória. Az első tíz elemben ismét megjelenik a „Koordinátor” és a „Világosan fogalmaz” mint a sikeres vezetők jellemzője. Ezek az értékek nem jelentek meg a férfi vezetőknél, viszont láthatók mind

6. ábra

**A férfi alkalmazottak által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságok**



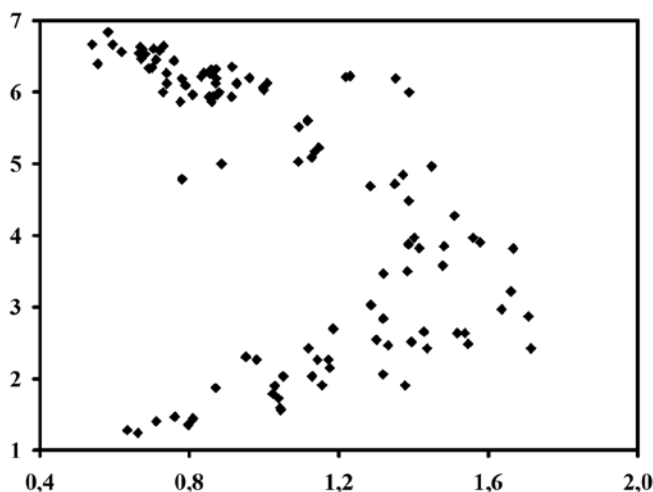
(Forrás: saját szerkesztés)

a női vezetőknél és a férfi alkalmazottak legfontosabb vezetői értékei között (6. ábra).

A felmérésben a 477 megkérdezettből 145 női alkalmazott vett részt. Eredményeik eltérnek a férfi alkalmazottakétól (7. ábra).

7. ábra

**A női alkalmazottak leadership tulajdonságok szórásátlageredményei a vizsgálatban**



(Forrás: saját szerkesztés)

A női alkalmazottak 32 elutasított vezetői tulajdonságot jelöltek meg, ez a szám a legalacsonyabb az eddig vizsgált csoportok között. A tíz leginkább elutasított és leginkább elvárt tulajdonság sorrendje is másképpen alakult.

A női alkalmazottak elvárt vezetői tulajdonságai azonban nem egyeznek a többi csoportéval, az ő csoportjuk a legkülönbözőbb (8. ábra). A női alkalmazottak viszont kevesebb tulajdonságot is utasítottak el. A férfi és női alkalmazottaknál is ismétlődik az az észrevétel a tulajdonságok sorrendjében és értékeiben, ami a vezetőknél is megfigyelhető volt mindkét nemnél. A vezetőktől első helyen elvárt tulajdonság a „Döntésképes”, és második helyen található a „Szavahihető”. A „Szavahihető” tulajdonság a vezetői csoportokban állt az első helyen.

Az elutasított értékekben szintén található hasonló egyezés az alkalmazotti csoportokban, így az első helyen az „Ellenséges” érték szerepelt mindkettőnél. A vezetőknél a „Nem egyenes” tulajdonság szerepelt az első helyen elutasítottak között.

A női és férfi alkalmazottak eredményeinek összehasonlítása is megtörtént a következőképpen: melyek azok a tulajdonságok, amelyek a vitatott, elvárt és elutasított kategóriába kerültek mindkét nemnél. Ezt követően összehasonlítottuk a tulajdonságokat, hogy ugyanaz a tulajdonság ugyanabba a kategóriába esik-e mindkét nem értékelésében. A férfi és a női alkalmazottak véleménye nemcsak a tulajdonságok fontossági sorrendjében tért el, hanem már az első tíz tulajdonság megítélésében is. Az alkalmazott férfiak és nők között nagyobb a különbség, mint a vezető férfiak és nők között a tulajdonságok megítélésében.

**Konklúzió**

A férfi vezetőket a női vezetőkkel összehasonlítva hét tulajdonság egyezik meg, az „Informált”, a „Megbízható” és az „Előre tervező” tulajdonság került ki, és helyette került be a „Becsületes”, a „Koordinátor”, a „Világosan fogalmazó”.

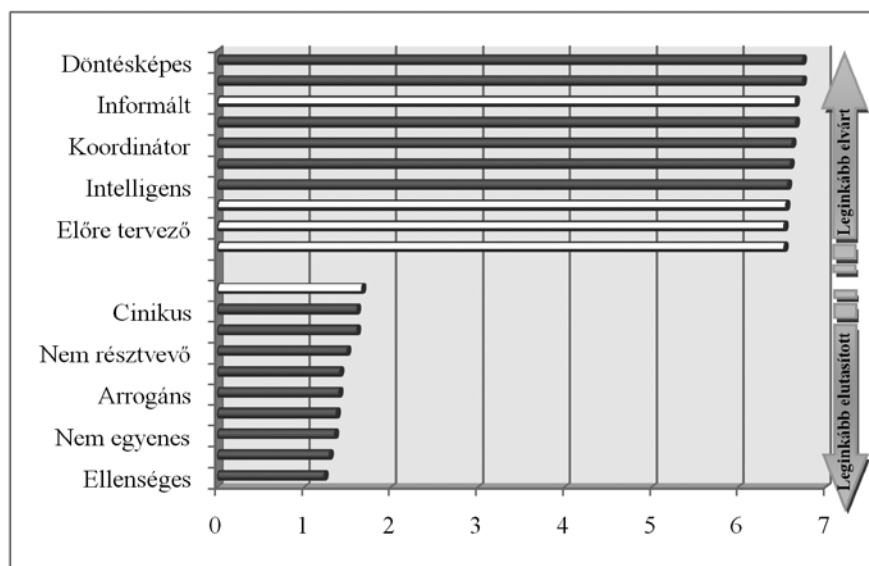
Az alkalmazott férfiakat összehasonlítva a férfi vezetőkkel egyetlen tulajdonság hiányzik az alkalmazotti elutasítottak közül: „Elutasítást kerülő, lehetetlen”, és helyette megjelent a „Cinikusság” mint elutasított érték.

Az alkalmazott nők csoportjában sok különbség adódik a női vezetőkhez képest. Négy új tulajdonság került be a tíz legfontosabb közé: „Informált”, „Megbízható”, „Felkészült”, „Előre tervező”, és négy tulajdonság került ki: „Becsületes”, „Koordinátor”, „Világosan fogalmazó”, „Döntésképes”.



8. ábra

A női alkalmazottak által leginkább elvárt és elutasított leadership tulajdonságaik



(Forrás: saját szerkesztés)

donság nem került be a női alkalmazottak elvárt vezetői tulajdonságai közé, ezek a „Becsületes”, az „Előrelátó”, a „Világosan fogalmaz”, az „Inspiráló”.

A két csoportban is tapasztalhatók voltak érdekes egyezések. A vezetők mindkét csoportja, nemtől függetlenül, a legfontosabb vezetői értékek a „Szavahihető” tulajdonságot tekintik, vagyis, egyszerűbben kifejezve, a főnöknek állnia kell a szavát, megbízhatónak kell lennie. Szintén egyezett a vezetők csoportjában a leginkább elutasított érték, a „Nem egyenes”. Így az a tapasztalat volt megállapítható a vizsgálatban, hogy a férfi és a női vezetők véleménye inkább csak a tulajdonságok fontossági sorrendjében tért el.

Az alkalmazottak első helyen kiemelt értékei szintén egyeztek. A leginkább elvárt vezetői tulajdonság a „Döntésképes” lett mind a két csoportban, vagyis az alkalmazottak számára a legfontosabb, hogy a vezető döntésképes legyen. A leginkább elutasított tulajdonság megint csak egyezett, ez az „Ellenséges” lett, tehát a legrosszabb vezető ellenséges az alkalmazottak szemében.

Azok a vezetéselméleti paradigmák, melyek a vezetők nemenkénti sajátosságaival foglalkoznak, kiemelik, hogy a nők számára fontos a hatékony kommunikáció, és nagyobb erőfeszítéseket is tesznek a problémák közös megoldására, a lehetőségek egyeztetésére. Ebben a vizsgálatban a férfi vezetők és a női alkalmazottak nem sorolták a tíz legfontosabb tulajdonság közé a „Világosan fogalmaz” elemet, míg a női vezetőknél megjelenik az első tízben, és a férfi alkalmazottak szintén beso-

rolták az első öt közé. A „Döntésképes” tulajdonság az alkalmazott nőknél és férfiaknál egyszerre állt az első helyen, és a férfi vezetőknél is a második helyre került. A „Döntésképes” tulajdonságot a női vezetők jóval hátrébb sorolták, a nyolcadik helyre. Ennek a tulajdonságnak a megítélésénél a férfi vezetők közelebb álltak az alkalmazotti csoportokhoz. Hasonlóképpen látták az „Informált” vezetői tulajdonság fontosságát a csoportok: míg az alkalmazottak és a férfi vezetők fontosnak látták, addig a női vezetők nem sorolták az első tíz elvárt tulajdonság közé.

Kevesebb eltérés és variabilitás volt tapasztalható a mintákban az elutasított tulajdonságoknál. Az „Érzékenység” mint elutasított vezetői tulajdonság megjelenik

mindkét férfi csoportban, a férfi vezetőknél is és a férfi alkalmazottaknál is, de egyik női csoportban sem található meg az első tíz elutasított tulajdonság között. A „Könyörtelen” tulajdonságot egyedül a női vezetők utasították el, mint ahogy az „Ingerlékeny” elemet is. A férfi vezetők nem sorolták az első tíz elutasított tulajdonság közé a cinikusságot, míg az összes többi csoportban megjelenik ez.

A csoportok inkább abban egyeztek, értettek egyet, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek gátolják a sikeres vezetést. Nagyobb eltérést mutattak viszont abban, hogy mely tulajdonságok segítik a sikeres vezetőt. A férfi és női vezetők között a legnagyobb eltérést a többi csoporthoz viszonyítva a női alkalmazottak csoportja mutatta.

A vizsgálat által megerősödni látszik az a feltevés, hogy valójában a vezetők neme nem befolyásolja lényegesen azt, hogy milyen vezetői tulajdonságokat, magatartásokat várnak, illetve utasítanak el. Az alkalmazottakról ez már nem mondható el: a négy csoportban a legmarkánsabb eltérés inkább a női alkalmazottaknál volt tapasztalható.

Az eredmények értelmezése során abból indultunk ki, hogy a válaszadók azokat az értékeket jelölik be, melyeket maguk is hasznosnak ítélnék meg, vagy törekednek azoknak a viselkedésben, a munkavégzésben való megjelenésére. Így elsőként azt a kérdést vetette fel a vizsgálati tapasztalat – a női alkalmazottaknál a tulajdonságok különbözők voltak a női vezetői mintához képest –, mi történik azokkal a nőkkel, akik az alkalma-

zotti szintből vezetői szintre lépnek. A vezetői szinten a nők és a férfiak között nem mondható erősnek az eltérés.

Lényegében elképzelhető tehát, ahhoz, hogy a nők át tudják törni az „üvegplafon” jelenséget, a vezetői szintre lépve maszkulin vonásokat és attitűdöket vesznek fel, melyek az önmagukkal szembeni elvárásaikat is módosíthatják. Ennek megfigyelésére az előrelépő nők kérdőíveinek rendszeres felvétele és azok longitudinális vizsgálata hozhatna eredményt.

A kutatás másik fontos, látszólag egyértelmű megállapítása, hogy mivel az alkalmazottak vezetői elvárásai igen különbözőek, a vezetői pozíciókban együttműködésben dolgozó nők és férfiak kiegészíthetik egymás tulajdonságkészletét, jobb megfelelést és nagyobb munkahatékonyságot biztosítva ezzel a szervezetekben.

## Felhasznált irodalom

- Acker, J. (1990): Gender and Organizations. in: Chafetz, J.S. (ed.): Handbook of the Sociology of Gender. New York: Kluwer – Plenum: p.177–194.
- Acker, J. (1999): Hierarchies, Jobs Bodies: A Theory of Gendered Organizations. Gender and Society, 4 (2): p. 139–158.
- Antonakis, J. – Avolio, B.J. – Sivasubramaniam, N. (2003): Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. The Leadership Quarterly, 14(3): p. 261–295. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4) Utolsó letöltés: 2013. május 15.
- Bakacsi Gy. (2007): A kultúráváltók közötti kapcsolatok a GLOBE kutatási eredményei alapján. in: Kovács Zoltán – Szabó Lajos (szerk.): Menedzsment a XXI. században. Tanulmányok Gaál Zoltán 60. születésnapjára. Veszprém: Pannon Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszék: 23–53. o.
- Bass, B.M. (1985): Leadership and Performance. New York: Free Press
- Bass, B.M. (1990): Bass and Stogdill’s handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press
- Bird, C. (1940): Social Psychology. New York: Appleton Century
- Burns, J.M. (1978): Leadership. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Dahlerup, D. (1988): From a Small to a Large Minority: Women in Scandinavian Politics. in: Scandinavian Political Studies. 4. (11): p. 275–298.
- Donaldson, L. (1995): American Anti-management theories of organizations: A critique of paradigm Proliferation. Cambridge: Cambridge University Press
- House, R.J. et al. (1997): Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. in: P.C. Earley – M. Erez (eds.): New Perspectives in Industrial/Organizational Psychology. San Francisco: The New Lexington Press: p. 535–625.
- Eagly, A. – Johannesen-Schmidt, M. – van Engen, M. (2003): Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing man and women. Psychological Bulletin, 29. (4): p. 569–591.
- Eagly, A.H. – Carli, L.L. (2003): The female leadership advantage: an evaluation of the evidence. The Leadership Quarterly, 14: p. 807–834.
- Echiejile, I. (1995): We need good managers, not gender stereotypes. People Management, 1. (24): p. 19.
- Ferguson, K.E. (1984): The Feminist Case Against Bureaucracy. Philadelphia: Temple University Press
- Fiedler, F.E. (1967): A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill
- Fry, L.W. (2003): Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 14. (6): p. 693–727.
- Giddens, A. (2008): Szociológia. Budapest: Osiris Kiadó
- Goleman, D. (2003, cop.1995): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Kiadó Kft.
- Hagberg, R. (2004): Corporate Culture: Distorted View from the top. <http://www.hagbergconsulting.com/distorted-view.html> Utolsó letöltés: 2013. május 16.
- Halford, S. – Savage, M. – Witz, A. (1997): Gender, Careers and Organizations. London: Macmillan
- Hofstede, G. (1980): Cultural consequences: International differences in work-related values. California: Sage Publications
- House, R.J. (1971): A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16. (3): p. 321–339.
- Jansen, J.P. – Vera, D. – Crossan, D. (2009): Strategic leadership for exploration and exploitation: the moderating role of environmental dynamism. The Leadership Quarterly, 20. (1): p. 5–18.
- Kanter, R.M. (1977): Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books
- Klenke, K. (2011): Women in Leadership: Contextual Dynamics and Boundaries. Bingley: Emerald Group Publishing Limited
- Kovács, S. – Balogh P. (2007): Klaszteranalízis mint sertéstelepeket minősítő eljárás. Agrártudományi Közlemények, 27: p. 165–174.
- Kürtösi, Zs. (2004): Nők a felső vezetésben: hozhat-e újat a kapcsolathálózati megközelítés? Szociológia Szemle, 2.: p. 77–95.
- Likert, R. (1967): The human organization: its management and value. New York: McGraw-Hill
- Lord, R.G. – Maher, K.J. (1991): Leadership and information processing: linking perceptions and performance. Journal of Information Technology Management, 6. (2): p. 41–42.
- McClelland, D.C. (1971): The two faces of power. in: Colb, D.A. et al.: Organizational Psychology. Englewood Cliffs: Prentice Hall

- Mann, R.D.* (1959): A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56 (4): p. 241–270.
- Meindl, J. – Shamir, B.* (2006): Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James Meindl. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Olasky, M.* (1999): *The American Leadership Tradition: moral vision from Washington to Clinton*. New York: The Free Press
- Perrow, C.* (1997): *Szervezetszociológia*. Bp.: Osiris Kiadó
- Phillips, A.* (1995): *The Politics of Presence*. Oxford: Clarendon Press
- Pongrácz Tné.* (2005): Nemi szerepek társadalmi megítélése. Egy nemzetközi összehasonlító vizsgálat tapasztalatai. in.: *Szerepváltozások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről*, Szerk.: Nagy I., Pongrácz T., Tóth I. Budapest: TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Esélyegyenlőségi Minisztérium: p. 73–86.
- Powell, G.N. et al.* (2004): Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders. in: *Academy of Management Proceedings*: E1-E6.
- Powell, G.N.* (2011): *Women and men in Management*. California: Sage Publications
- Rost, J.C.* (1991): *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger
- Schneider, M. – Somers, M.* (2006): Organizations as complex adaptive systems: implications of Complexity Theory for leadership research. *Leadership Quarterly*, 17 (4): p. 361–365.
- Smith, E.R. – Mackie D.M.* (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest: Osiris Kiadó
- Spence, J. – Buckner, C.* (2000): Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: What do they signify? *Psychology of Women Quarterly*, 24.: p. 44–63.
- Stogdill, R.M.* (1948): Personal factors associated with leadership. A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25.: p. 35–71.
- Stogdill, R.M.* (1974): *Handbook of Leadership. A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Szelényi Zs.* (2012): Privát sarok: nők nélkül nem megy a kilábalás. [http://hazaeshaladas.blog.hu/2012/04/19/privat\\_sarok\\_nok\\_nelkul\\_nem\\_megy\\_a\\_kilabalas](http://hazaeshaladas.blog.hu/2012/04/19/privat_sarok_nok_nelkul_nem_megy_a_kilabalas). Utolsó letöltés: 2013. május 15.
- Uhl-Bein, M. – Marion, R.* (2008): *Complexity Leadership Vol. 1. A Volume in Leadership Horizons*. Charlotte, NC: Information Age Publishing
- Van Fleet, D.D. – Yukl, G.A.* (1989): *A century of leadership research*. in.: W.E.
- Rosenbach – Taylor, L.R.* (eds.): *Contemporary issues in leadership*. San Francisco: Westview Press: p. 65–90.

A cikk beérkezett: 2012. 12. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2013. 6. hó