

KUNOS István – LAKATOS Orsolya

## VEZETŐNEK SZÜLETNI KELL?

### VEZETŐI SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK VIZSGÁLATA TCI-KÉRDŐÍV SEGÍTSÉGÉVEL

A szerzők vizsgálatukkal arra az „örök” kérdésre keresik a választ, hogy vajon vezetőnek születni kell, vagy szinte bárkiből válhat sikeres, vezetői pozíciót betöltő ember. Hosszú idő óta folyik a vita arról, hogy a genetikai tényezők milyen szerepet játszanak személyiségünk alakulásában, milyen arányban befolyásolják tulajdonságainkat, vonásainkat öröklött tényezők, és milyen mértékben felelősek ugyan ezért a környezeti hatások. A szerzők kutatásukhoz vizsgálati eszközként a Cloninger-féle Temperamentum és Karakter kérdőív (TCI) kérdőívet használták, mely amellest, hogy képes a személyiségprofil feltérképezésére, választ ad a személyiségjellemzők eredetére is azzal, hogy megkülönbözteti a genetikai megalapozottságú, öröklött temperamentumfaktorokat a szociális tanulásnak és a környezeti hatásoknak köszönhető karakterektől.

*Kulcsszavak:* vezető személyisége, személyiségprofil, pszichológia

Régóta vitatott kérdés a szakemberek körében, hogy vajon vezetőnek születni kell, vagy bárkiből válhat sikeres, vezetői pozíciót betöltő ember. Hosszú idő óta folyik a vita arról, hogy a genetikai tényezők milyen szerepet játszanak személyiségünk alakulásában, milyen arányban befolyásolják tulajdonságainkat, vonásainkat öröklött tényezők, és milyen mértékben felelősek ugyanezért a környezeti hatások.

Amennyiben bizonyítást nyerne, hogy a vezetők nem különböznek egyetlen genetikailag meghatározott tulajdonság tekintetében sem, felmerül a lehetősége annak, hogy valóban bárkiből válhat vezető. Azonban, ha a vezetőket megkülönbözteti valamely öröklött tulajdonság a többi embertől, akkor ezeket a jellemzőket illetően korlátozott lehetősége van a vezetői tréningeken elérhető fejlődésnek.

A vezetés és a vezető maga mint kutatási téma az elmúlt években több diszciplína középpontjába került. Nemcsak a pszichológia, hanem a szervezettudományok, az antropológia és a politológia is érdeklődik a vezetésstudomány körébe tartozó jelenségek iránt.

Számos szakirodalmi fejtegetés jelent meg a fenti kérdésről, de egyelőre úgy tűnik nem egységesek az álláspontok. Vannak, akik azt állítják, hogy a vezetés minden oldala megtanulható, a képzések során elsajá-

títható. Mások szerint vezetőnek születni kell. Vegyük észre, hogy a kérdés visszavezet bennünket a pszichológia egyik alapkérdéséhez, hogy az emberi személyiség alakulását az öröklött tényezők vagy a környezeti hatások befolyásolják erőteljesebben.

A pszichológia tudománya óriási fejlődésen ment keresztül az elmúlt fél évszázadban. Egyre inkább elfogadottá vált az emberek számára a mindennapi életünkben való jelenléte, találkozhatunk vele a lelki rendellenességekkel kapcsolatosan, a tanárképzés folyamatában, a politikában, a kriminalisztikában és a munka világában is. Korántsem nevezhető azonban teljesnek a siker, hiszen a legtöbb embernek még mindig vannak fenntartásai a pszichológiával, pszichológusokkal kapcsolatban, ami elsősorban a klinikai lélektan túlsúlyának köszönhető. Az emberek egy része azt gondolja, hogy a pszichológia egyet jelent a különféle patológiák vizsgálatával.

Ötven évvel ezelőtt ennek a tudományágnak a léte, elismertsége, vagy akár szükségessége is vita tárgya volt. Természetesen ebben az időszakban elképzelhetetlennek tűnt, hogy valaha ez a tudományág jelen lesz mint releváns terület a vezetők kiválasztásánál, a szervezeti kultúra vizsgálatánál vagy az alkalmazottak munkával való elégedettségének mérésénél, más szóval nélkülözhetetlen lesz a munka világában.

A világ azonban rohamosan fejlődik, és ennek köszönhetően olyan tudományterületek, melyek valaha kevés elismerésnek örvendtek, ma már prioritást élveznek. A pszichológia – és ezen belül a vezetéspszichológia – hatalmasat lépett előre, melyre nagyrészt azért nyílt lehetőség, mert a humán erőforrások kezelésének előretörésével felismerhetővé vált, hogy a szervezet egyik legfontosabb erőforrása az ember. Tovább szűkítve a kört, az ember, aki a vállalat élén áll.

Nincs könnyű dolga azonban a kutatónak, aki vizsgálatának központi témájaként a vezetőt választja, mivel gyakran vonakodnak részt venni a tudományos kutatásban. Ennek oka jórészt az a széles körben elterjedt nézet, hogy az ilyen kutatásoknak nincs relevanciája.

Orpen (Orpen, 1996) szerint a legtöbb ember csak azt tartja hasznosnak, ami számára azonnali és kézzelfogható segítséget tud nyújtani. Rámutat azonban arra, hogy a magas színvonalú kutatás haszna nem feltétlenül azonnal jelentkezik, de hosszú távon hasznosítható eredményeket hoz.

A vezetőket jellemző egyik tévhit, hogy az elmélet a kutatók dolga, a vezetők gyakorlati emberek, gyakorlati problémákkal, gyakorlati megoldásokkal. Kétségtelen, hogy részben igazuk van, de nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy attól, hogy a vezetők elméleteket alkalmaznak, gyakorlatuk mögött általános feltételezések állnak, még ha ennek nincsenek is mindig tudatában. A vezetők fejében élő másik téves dolog az, hogy a kutatás nem gyakorlati.

Attól, hogy egy kutatás nem foglalkozik az egyes vezetők mindennapi problémáival, még feszegethet gyakorlati haszonnal kecsegtető kérdéseket. Ha kiderülne, hogy a sikeres vezetők génjeikben nem különböznek embertársaiktól, akkor egyértelművé válna, hogy a vezetőképzésekre nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni. (Mindemellett tudjuk, hogy a korai szocializációs hatások is nagy jelentőséggel bírnak.) Amennyiben összeállíthatnánk a sikeres vezető tulajdonságlistáját, lehetőségünk lenne ezekre a tulajdonságokra koncentrálni, és kifejezetten ezeket fejleszteni. A tévhit és hiányosságok ellenére Magyarországon is egyre nagyobb hangsúlyt kap a vezetés kutatás.

Mielőtt ismertetnénk a gének és a környezeti hatás szerepét vizsgáló, vezetők körében végzett kutatásunk hipotéziseit és eredményeit, szeretnénk röviden bemutatni a munka világában és a vezetők kiválasztásában is egyre gyakrabban alkalmazott vizsgálati eszközünk.

A személyiségpszichológián belül egy állandóan jelenlevő hajtóerő, olyan modellnek a létrehozása, amely segítséget nyújt, és egységes keretet biztosít a személyiség megismeréséhez és megértéséhez. Ez az igény nemcsak a klinikai terület jogos követelése volt, hanem

a munka világában is hiányként lépett fel, így érthető, hogy a gyakorlati szükség hozta létre azokat a tipológiákat, megközelítéseket és modelleket, melyek az emberek jellemzésében, tulajdonságaik rendszerében valamiféle fogalmi keretet jelenthetnek.

Robert Cloninger amerikai pszichiáter új, pszichobiológiai elmélete forradalmi változást hozott a személyiség-lélektan területén. Az általunk használt Temperamentum és Karakter kérdőív (TCI), elméletének egyik kézzelfogható hozadéka.

Cloninger szerint személyiségünk kulturális környezetünk és biológiai lehetőségeink kölcsönhatásában formálódik. A pszichológiában nem újszerű az a gondolat, hogy a személyiség két fő komponensből áll, a temperamentumból és a karakterből. A szociális tanulásemélet szerint a temperamentum öröklött, így a fejlődés során állandó marad, érzelemalapú, és a szociokulturális tanulás nem befolyásolja. Ezzel ellentétesen a karaktert éppen a szociális tanulás eredményezi, így az a fejlődés során fokozatosan bontakozik ki.

A TCI legnagyobb előnye a széles körben elterjedt személyiség-kérdőívekhez képest, hogy a személyiség-jellemzők meghatározásán túl választ kaphatunk azok eredetére is, mivel biológiai megalapozottságú a mögötte meghúzódó elmélet. A temperamentum és karakter kérdőív 240 „igaz–nem igaz” válaszlehetőséggel el-

1. táblázat

**A különböző temperamentumdimenziókon szélsőséges pontszámokat elérő személyek általános jellemzése<sup>1</sup>**

TEMPERAMENTUM-DIMENZIÓ	Magas pontszámúak	Alacsony pontszámúak
Ártalomkerülés	pesszimista	optimista
	félénk	merész
	visszahúzódó	szókimondó
	fáradékony	energikus
Újdonságkeresés	kíváncsi	tartózkodó
	impulzív	merev
	extravagáns	mértékletes
	ingerlékeny	sztoikus
Jutalomfüggőség	érzelmes	kritikus
	nyílt	zárkózott
	melegszívű	különálló
	együttérző	független
Kitartás	szorgalmas	lusta
	eltökélt	elkényeztetett
	ambiciózus	alulteljesítő
	perfekcionista	pragmatista

dönthető állítása a személyiséget hét dimenzió mentén térképezi fel.

A temperamentumfaktorok: az újdonságkeresés, az ártalomkerülés, a jutalomfüggőség és a kitartás. Az 1. táblázatban az egyes temperamentumdimenziókon szélsőségesen magas vagy alacsony pontszámot elérő személyek jellemzői láthatóak.

A karakterskálák: az önirányultság, az együttműködés és a transzcendencia-élmény. A 2. táblázat – a temperamentumfaktorokhoz hasonló módon – jellemzi a szélsőségesen magas és alacsony pontszámot elért személyeket a karakterfaktorok tekintetében.

2. táblázat

**A különböző karakterdimenziókon szélsőséges pontszámokat elérő személyek általános jellemzése<sup>2</sup>**

KARAKTER-DIMENZIÓ	Magas pontszámúak	Alacsony pontszámúak
Önirányítottság	felelősségteli	vádoló
	célratörő	céltalan
	leleményes	alkalmatlan
	önelfogadó	hiábavalóan cselekszik
	fegyelmezett	fegyelmezetlen
Együttműködés	melegszívű	intoleráns
	empatikus	érzéketlen
	segítőképző	ellenséges
	együttérző	bosszúvágyó
	erkölcsös	opportunist
Transzcendencia-élmény	belefeledkező	földhözragadt
	transzperszonális	kontrolláló
	spirituális	anyagias
	felvilágosult	birtokló
	idealisztikus	gyakorlatias

A hét temperamentum- és karakterdimenziót további 24 alfaktorra lehet bontani, melyeket a 3. táblázat keretei között ismertetünk.

A kérdőív alkalmas az egyéni személyiségprofil felállítására is, ahol az egyes dimenziók egymáshoz való viszonyát is figyelembe véve teljesebb képet kaphatunk a személyiségről. Mivel vizsgálatunkban nem az egyes vezetők személyiségének vizsgálatát tűztük ki célul, így az egyéni személyiségprofilok felállítására nem került sor, csak az egyes dimenziókon elért pontszámok átlagát vizsgáltuk.

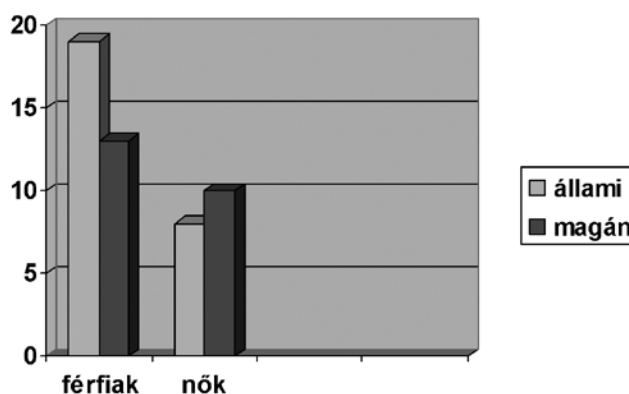
Kutatásunkban megpróbáltuk feltérképezni, hogy van-e valamilyen kimutatható eltérés a normatív minta és a vezetők eredményei között, tehát eltérnek-e a vezetők bizonyos tulajdonságok mentén a többi embertől.

A Temperamentum és Karakter kérdőívet a vezetők csoportjában 50 fő töltötte ki. Összesen 67 kérdőív került kiosztásra, de a vezetők egy része bizalmatlansága vagy elfoglaltsága miatt nem küldte vissza a választokat. A vizsgálati személyek közepes vagy nagyvállalatok felső-, illetve középvezetői, felelősségi és döntési jogkörrel. Az anonimitás maximális biztosítása miatt a kérdőív felvétele során a kérdőív 240 kérdésén kívül kizárólag a nemre és a vállalat tulajdoni formájára kérdeztünk rá. Ez alapján két csoportot különítettünk el: az állami tulajdonban és a magánkézben lévő vállalatoknál a vezető beosztású személyeket. Néhány működési terület a cégek nevének említése nélkül: közigazgatás, szociális szféra, oktatás (középiskola, főiskola és egyetem), egészségügy, gyógyszeripar, telekommunikáció, munkaerő-közvetítés, közlekedés (közúti és vasúti), média.

Az 50 vezetőből 27 dolgozik állami tulajdonban lévő vállalatnál, 23 pedig magánvállalatnál. Összesen 18 nő töltötte ki a kérdőívet, ebből 8 állami tulajdonú vállalat, míg 10 magáncég vezetője. A 32 férfi vezetőből 19 dolgozik állami, 13 pedig magánvállalatnál (1. ábra).

1. ábra

**A Temperamentum és Karakter kérdőívet kitöltők megoszlása nemek és tulajdonforma szerint**



Kontrollcsoportként a Rózsa és munkatársai (Rózsa – Kő – V. Komlósi – Somogyi – Dezső – Kállai – Osváth – Bánki M., 2004) által publikált normatív minta eredményeit használtuk fel. Itt a kérdőívet összesen 1427 személy töltötte ki, melyből 849 nő és 578 férfi. A személyek átlagéletkora 27,4 év. A csoportok közötti (vezetők és normatív minta, férfiak és nők, állami és magánvállalatok vezetői) skálaátlagok összevetésére kétmintás t-próbát használtunk. Az elemzéseket az SPSS 8.0 statisztikai programcsomaggal, valamint az Excel segítségével végeztük el.

## Eredmények

Az elemzések során azt találtuk, hogy mind a temperamentumfaktorok, mind a karakterfaktorok tekintetében eltérnek a vezetők a normatív mintától. (A hét dimenzió eredményeit a 3. táblázat ismerteti, ahol N = normatív minta, V = vezetők.)

A 31 faktort, illetve alfaktort tekintve 6 kivételével (ezeket a 3. táblázatban dőlt betűvel jelöltük) mind-egyikben szignifikáns eltérést találtunk. A vezetők kevésbé újdonságkeresők, ártalomkerülők, jutalomfüggők és kevésbé fogékonyak a transzcendencia-élményre, de kitartóbbak, önirányultabbak, együttműködőbbek, mint a normatív minta képviselői. Az eredmény, hogy a vezetők mind temperamentumban, mind karakterben különböznek a normatív mintától, arra enged következtetni, hogy az öröklés és a környezet együttesen tesznek valakit vezetővé. Azt az álláspontot erősíti a minta eredménye, hogy a vezetővé váláshoz szükséges egyfajta biológiai megalapozottság, veleszületett tulajdonságkészlet, mely megfelelő alapot biztosít a környezet által alakítható személyiségjellemzőknek.

Jelen tanulmány nem hivatott mélyebben elemezni a férfi és női vezetők helyzetét, ebben a témában számtalan értekezés, publikáció megjelent, melyek közül néhány éles vitákat gerjesztett. Nem célunk, hogy bármely vitában állást foglaljunk vagy véleményt nyilvánítsunk, de néhány érdekes vizsgálati eredményt szeretnénk ismertetni.

A normatív mintában a nők és férfiak eredményei több alfaktorban is jelentősen eltérnek. Megvizsgálva a vezetők csoportjának értékeit, meglepődve tapasztaltuk, hogy a nemek közötti szignifikáns különbségek száma jelentősen kevesebb, mint a normatív minta esetén. Mind a karakter, mind a temperamentum vonatkozásában a női vezetők értékei közelebb állnak a férfi vezetők értékeihez, mint a normatív mintában szereplő nők és férfiak értékei. A minta alapján meghatározóbb tehát az, hogy valaki vezető, mint az, hogy milyen nemű. Valószínű, hogy ez összefüggésben van azzal, hogy a vezetői lét inkább a férfias tulajdonságokat követeli meg, a racionalizmust a transzcendencia helyett, az értelem túlsúlyát az érzelmekkel szemben, a megfontolt, megalapozott döntéseket a megérzés ellenében. A női vezetők pedig megpróbálnak ehhez alkalmazkodni, vagy eleve azok a nők válnak vezetőkké, akik férfiasabb tulajdonságokkal rendelkeznek ezekben a dimenziókban. A kérdőív eredményei alapján ezt nem tudjuk eldönteni.

A kérdőív felvételekor a nemén kívül csak a vállalat tulajdonosára vonatkozó információt kértünk a vizsgálati személyektől, mivel kíváncsiak voltunk, hogy a magán-, illetve állami szférában dolgozó vezetők személyisége

## A hét dimenzió eredményei

Temperamentum	Átlag		Szórás		Sign.
	N	V	N	V	
<i>Felfedezés izgalma</i>	6,9	6,60	2,4	2,20	0,34
Impulzivitás	4,1	3,34	2,3	2,15	0,01
Extravagancia	5,2	3,78	2,5	1,95	0,00
Rendezetlenség	5,6	4,08	2,1	1,78	0,00
<b>Újdonságkeresés</b>	<b>21,9</b>	<b>17,8</b>	<b>6,5</b>	<b>5,29</b>	<b>0,00</b>
Aggodalom és pesszimizmus	4,5	3,4	2,4	1,74	0,00
<i>Félelem a bizonytalanságtól</i>	3,2	3,0	2,0	1,71	0,41
Félelem az idegenektől	4,0	3,14	2,1	2,04	0,00
Kifáradás	3,8	2,22	2,3	2,0	0,00
<b>Ártalomkerülés</b>	<b>15,5</b>	<b>11,76</b>	<b>6,8</b>	<b>5,58</b>	<b>0,00</b>
Szentsimentalitás	6,7	6,12	2,0	2,02	0,04
Ragaszkodás	5,6	4,88	2,1	1,84	0,00
<i>Függőség</i>	3,5	3,54	1,5	1,34	0,83
<b>Jutalomfüggőség</b>	<b>15,8</b>	<b>14,54</b>	<b>3,9</b>	<b>3,58</b>	<b>0,01</b>
<b>Kitartás</b>	<b>3,9</b>	<b>4,76</b>	<b>2,0</b>	<b>1,65</b>	<b>0,00</b>

Karakter	Átlag		Szórás		Sign.
	N	V	N	V	
Felelősség	5,5	6,14	1,9	1,5	0,00
Célirányosság	5,4	6,38	1,9	1,55	0,00
Leleményesség	3,3	4,46	1,3	0,81	0,00
Önelfogadás	7,4	9,76	2,7	1,46	0,00
Személyes tulajdonságok belát.	7,0	7,98	2,8	1,85	0,00
<b>Önirányítottság</b>	<b>28,7</b>	<b>34,72</b>	<b>6,8</b>	<b>4,3</b>	<b>0,00</b>
<i>Társas elfogadás</i>	6,2	6,5	1,7	1,75	0,23
<i>Empátia</i>	4,8	4,82	1,5	1,4	0,92
Segítőkézség	5,8	6,43	1,4	1,44	0,00
Együttérzés	6,7	7,74	2,7	2,24	0,00
Lelkiismeretesség	6,4	7,28	1,8	1,58	0,00
<b>Együttműködés</b>	<b>30,0</b>	<b>32,68</b>	<b>6,5</b>	<b>6,22</b>	<b>0,00</b>
Belefeledkezés a dolgokba	6,0	4,04	2,5	2,59	0,00
<i>Transzperszonális azonosulás</i>	2,9	2,86	2,1	1,93	0,88
Spirituális elfogadás	6,1	4,08	3,3	3,33	0,00
<b>Transzcendencia</b>	<b>14,9</b>	<b>10,98</b>	<b>6,3</b>	<b>6,25</b>	<b>0,00</b>

között van-e valamilyen kimutatható különbség. Arra számítottunk, hogy a temperamentumfaktorokban nem lesz eltérés a két csoport között, hiszen ez azt feltételeznénk, hogy valamilyen biológiai megalapozottsága van annak, hogy a vezetőből állami vagy magánvállalat vezetője lesz. Ilyen eredmények mellett felmerülhetett volna a kérdés, hogy nemcsak vezetőnek, hanem állami vagy magánvezetőnek is születni kell. A temperamentumfaktoroknál elvárásaink teljesültek, és nem mutatható ki jelentős eltérés egyetlen dimenzióban vagy alfaktorban sem az állami vagy a magánvállalatok vezetői között. A karakterfaktoroknál azonban két alfaktor eredményeiben is találtunk szignifikáns eltérést a két csoport között.

A magánvállalatok vezetői magasabb pontértéket értek el a felelősség kérdésében, mint az állami vállalatok vezetői. Előfordulhat, hogy a magánvállalatoknál dolgozó vezetők nagyobb mozgásteret kapnak, mint az állami vállalatoknál dolgozó vezetők, akiknek a gyakran szoros költségvetéshez kell alkalmazkodniuk. Ebből következik, hogy könnyebb is erre hivatkozni a felelősség vállalásánál, illetve a köztulajdonnal való bánásmód esetlegesen nem hordoz magában olyan ellenőrzési lehetőségeket, mint egy magánvállalat tulajdonosánál. Tekintettel arra, hogy az állami vállalatok vezetői a személyes tulajdonságok belátásánál magasabb pontértéket értek el, úgy tűnik, ők jobban tisztában vannak saját korlátaikkal és tulajdonságaikkal, mint a magánvállalatoknál dolgozó társaik.

Jelen kutatásunk elsősorban a vezetők veleszületett tulajdonságait hivatott feltérképezni. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a vezetővé válás nem kizárólag tanulás, hanem genetikai tényezők eredménye is. Azok a tanfolyamok, képzőintézmények, tréningcégek, akik azt hangoztatják, hogy bárkiből lehet vezető, nem valószínű, hogy valóban képesek lennének bármelyik emberből vezetőt „csinálni”. Az öröklés és a környezet szerepét firtató kutatások, publikációk a mai napig nem jutottak konszenzusra a genetika és a tanulás személyiségben való befolyását illetően. Eredményeink azt a nézetet erősítik, miszerint a vezetővé váláshoz szükséges, velünk született, genetikusan kódolt predispozíció az, mely alapot szolgáltat a személyiség szociális tanulás segítségével történő fejlődéséhez. Nem tudjuk azonban pontosan meghatározni, hogy a személyiség alakítását milyen arányban határozzák meg a gének és milyen arányban a környezet (környezeten itt az elsődleges és másodlagos szocializációs színtereket, az életeseményeket, a családi minták hatásait értjük). A kérdőív eredményei alapján sem tudunk ebben állást foglalni, az viszont megállapítható, hogy egyik tényező sincs túlsúlyban, hiszen minden faktorban található eltérés.

És végül még egy felvetődő kérdés, melynek véleményünk szerint nagy jelentősége van. Kutatásunkban olyan személyeket vizsgáltunk, akik évek óta vezető beosztásban dolgoznak, ami azt jelenti, hogy annyira nem „rossz” vezetők, hogy pozíciójukat elveszítsék. Ez azonban nem egyenlő a sikeres vezetői léttel. Érdekes lenne megvizsgálni, hogy melyek a sikeres vezető tulajdonságai, mert ha azonosítanánk azokat, jó előrejelzői lehetnének annak, hogy egy vezetői posztra jelölt személy mennyire fog megfelelni az elvárásoknak. Problematikus azonban azoknak a kritériumoknak a meghatározása, amelyek definiálják a sikeres vezető fogalmát. A mai napig nem tisztázott ugyanis, hogy mi tesz sikeressé egy vezetőt. Mivel mérhető ez egyáltalán? A pozícióban eltöltött idővel, a beosztottak elégedettségével, a vállalati profit nagyságával, vagy valami mással? Mindenesetre valószínűnek tűnik, hogy több tényező, nem egyenlő súlyú, együttes hatása határozza meg, hogy sikeres lesz-e az adott vezető vagy sem.

Ezen tényezők azonosítása, súlyuk és arányaik meghatározása akár egy következő kutatás célja is lehet...

## Lábjegyzet

- 1 Forrás: Rózsa Sándor, Kő Natasa, Somogyi Eszter, Faludi Gábor, Dezső Linda, Degrell István, Kállai János, Osváth Anikó, Trixler Mátyás, Bánki M. Csaba: A személyiségzavarok dimenzionális modellje. A Temperamentum és Karakter kérdőív klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, 2004.
- 2 Forrás: Rózsa Sándor, Kő Natasa, Somogyi Eszter, Faludi Gábor, Dezső Linda, Degrell István, Kállai János, Osváth Anikó, Trixler Mátyás, Bánki M. Csaba: A személyiségzavarok dimenzionális modellje. A Temperamentum és Karakter kérdőív klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, 2004.

## Felhasznált irodalom

- Balogh L. – Barta T. – Dominik Gy. – Koncz I. (2000): *Veletépsziológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest*
- Fedor Gy. – Hidegkuti I. – Münnich Á. (2001): *Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 1. szám, 55–62. old.*
- Gerevich J. – Bácskai E. – Rózsa S. (2002): *A Temperamentum és Karakter kérdőív alkalmazhatósága drog fogyasztók körében. Egy multicentrikus kutatás első eredményei, Psychiatria Hungarica, 17 (2), 182–192. old.*
- Juhász M. (2000): *Munka és Személyiség / Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, Alkalmazott Pszichológia, 2. évfolyam, 4. szám, 43–57. old.*

- Kun Á. (1999):* Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, *Alkalmazott Pszichológia*, 1. évfolyam 2. szám, 61–73. old.
- Kunos I. (2005):* A vezetéstudomány viselkedéscentrikus megközelítése – a humánétológia tükrében, *Vezetéstudomány*, 36. évfolyam, 4. szám
- Münnich Á. – Balázs K. – Fedor Gy. – Hidegkuti I. (2001):* Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 2. szám, 65–87. old.
- Orpen, C. (1996):* A vezetéskutatás relevanciája, *Vezetéstudomány*, 27. évfolyam, 6. szám
- Rózsa S. – Kállai J. – Osváth A. – Bánki M. Cs. (2005):* Temperamentum és karakter: Cloninger pszichobiológiai modellje, *Medicina*, Budapest
- Rózsa S. – Kő N. – Komlóssi A. – Somogyi E. – Dezső L. – Kállai J. – Osváth A. – Bánki M. Cs. (2004):* A személyiség pszichobiológiai modellje: A Temperamentum és Karakter kérdőívvel szerzett hazai tapasztalatok, *Pszichológia*, 24. évfolyam, 3. szám
- Rózsa S. – Kő N. – Oláh A. (2006):* Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?, *Pszichológia*, 26. évfolyam, 1. szám, 57–76. old.
- Rózsa S. – Kő N. – Somogyi E. – Faludi G. – Dezső L. – Degrell I. – Kállai J. – Osváth A. – Trixler M. – Bánki M. Cs. (2004):* A személyiségzavarok dimenzionális modellje. A Temperamentum és Karakter kérdőív klinikai alkalmazása, *Psychiatria Hungarica*, Budapest

Cikk beérkezett: 2007. 4. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 7. hó

---