

## **Döntési kompetencia, szakértelem és metakogníció szerepe az Erdélyi Unitárius Egyház lelkészeinek esperesválasztásában**

### **Bevezető**

A kezdők és szakértők közötti különbségeket, a két csoportot egymástól elválasztó vonásokat, jellegzetességeket számos kontextusban vizsgálták, akár gazdasági jellegű döntésekről, akár emberi erőforrás jellegű személyzeti döntésekről, vagy más szakértelmet is követelő döntési vagy választási helyzetről volt szó. Mára köztudottá vált a tény, hogy a szakértők ismeretei alapvető és lényegi elvek köré szerveződnek, ettől eltérően a kezdők a döntési/választási helyzet felszíni tulajdonságait vizsgálják, és a fogalmak szintjén próbálják megoldani azokat. Ezért van az, hogy míg pl. az orvostanhallgató csupán egyes tüneteket lát, melyeket az általa olvasottakkal vet össze, a rezidens orvos szindrómákat (teljes, pontosan leírt tünetegyütteseket), addig a nagymester szintű orvos az egész betegséget, sőt az egész beteget látja egyben, és a diagnózist intuitívan állítja fel.<sup>1</sup>

Vannak olyan területek, munkakörök, amelyekben nehéz meghatározni azt, hogy ki számít szakértőnek és ki kezdőnek. Lelkészek esetében csak feltételezhetjük, hogy a nagyobb tapasztalat, az úgynevezett régiség az egyetlen megbízható kritérium, melynek alapján az egyéneket a szakértők vagy kezdők csoportjába sorolhatjuk. Tudatában kell lennünk annak, hogy nagyon nehéz általában a lelkészek munkáját, különösképpen pedig az egyházi elöljárók, például esperesek munkáját megítélni, objektíven értékelni, mivel ez is a rosszul mérhető munkakörök közé tartozik. Nehezen lehet mérhető dimenziókat hozzárendelni (pl. szolgálatok száma, gyülekezet lélekszáma stb.), mert ezek alakulása elsősorban nem a lelkész befolyása alatt áll. Ez a helyzet fennáll az esperesi tisztséget betöltők vagy a tisztségre pályázók esetében is. Az esperesválasztás, mint egy rosszul meghatározott döntés (a következmények nem előreláthatóak, nem egyértelmű választás előtt, hogy ki a rátermettebb a tisztség betöltésére) nem tartozott, és valószínűleg a jövőben sem fog, a szervezetpszichológia érdeklődési körébe tar-

<sup>1</sup> Mérő László: *Észjárások: A racionális gondolkodás korlátai és a mesterséges intelligencia*. Tercium kiadó, Budapest, 1997. 192.

tozni. Ritkán válik valamilyen egyházi intézmény vagy szervezet tudományos vizsgálódás tárgyává. Éppen ez motivált arra, hogy vizsgálatunk tárgyául a lelkészek esperesválasztási stratégiáit válasszuk, olyan megbízható mérőeszközöket használva, amelyek a metakogníció színvonalát a döntési kompetencia szintjével összevetve hivatottak fényt deríteni arra, hogy a döntési-választási helyzetben van-e, és ha igen, akkor milyen mértékű a szakértőknek és kezdőknek tekinthető lelkészek között a különbség.

## 1. Kompetencia és szakértelem

### 1.1. A kompetencia a szervezeti vezetés szempontjából

Az egyéni különbségekről azt tartják, hogy két dimenzió mentén változnak:

1. az egyén vonása (trait), vagyis arra való hajlama, hogy a különböző körülmények és a helyzetek közepette egy adott, többnyire stabil vonást mutasson;
2. az egyén állapota (state), vagyis érzelmi reakciója, melynek intenzitása változó, időben fluktuáló, és speciális környezeti tényezők mellett függ az egyén vonásszintjétől.<sup>2</sup>

A személyiségbeli vonásokat az emberi erőforrás szakemberei a kompetencia fogalmával cserélik fel. A kompetenciát, mint a személyiségi vonások megfelelőjét, elsőként McClelland használta, 1973-ban. Szerinte a kompetencia egy olyan általános pszichés összetevőt jelent, amely magában foglalja a kognitív és interperszonális képességeket, valamint attitűdöket.<sup>3</sup> Napjainkban azonban a kompetens viselkedést sokkal összetettebb módon határozzák meg. Keen<sup>4</sup> a kompetens viselkedést a következő képességekkel társítja, amelyek jellemzői magának a kompetenciának, de nem merítik ki teljesen a fogalom tartalmát. A kompetencia tehát a következőket jelzi:

- elvont és nem rutinos feladatok megoldása;
- hatékony döntések meghozatala, következtetések levonása, problémák hatékony megoldása;
- rosszul meghatározott, változó körülmények összehangolása és ellenőrzés alatt tartása;

<sup>2</sup> Mo'Neil – Drillings és mts.: *Motiváció elméletei és kutatása*. Vince Kiadó, Budapest, 1999. 34.

<sup>3</sup> Mc Clelland, D. C.: *Testing for Competence rather than for Intelligence*. American Psychologist, 1973. 28. 1–14.

<sup>4</sup> Keen, K: *Competence: What Is and How Can It Be Developed?* In: J. Lowycek, P de Potter & J. Elen: *Instructional Design. Implementation Issues*. Brussel, Belgium, 1992. 117–121.

- dinamikus rendszerek megértése;
- együttműködési képességek.

Az utóbbi két évtizedben a kompetens viselkedés és a szakértelem fogalmát a legtöbb szakember összefüggésbe hozta. A szakértelem fogalma magában foglalja a személyes tapasztalatokat, specifikus ismereteket és képességeket (tanulás útján elsajátított ismeretek), valamint az attitűdöket és jellemvonásokat. Furnham szerint a szakértő az a személy, aki megfelelő, kompetens válaszokat tud nyújtani előre meg nem határozható helyzetekben.<sup>5</sup>

### 1.2. A szervezeti vezetők feladatkörei

Attól függően, hogy milyen egy adott munkahely típusa, a munkahely kínálta szerepkör és feladatkör, az alkalmazottaknak vagy beosztottaknak változó általános és specifikus ismeretekkel és kompetenciákkal kell rendelkezniük. Mintzberg<sup>6</sup> a szervezeti vezetők feladatköreit és szerepköreit vizsgálva, arra a következtetésre jutott, hogy a vezetők három nagy szerepkört töltenek be:

#### A. Interperszonális szerepek:

A.a) *a szervezet feje*: ez a legegyszerűbb és a legalapvetőbb szerep: a vezető mintegy jelképezi és képviseli a szervezetet;

A.b) *vezető*: ez a legfontosabb szerep – felelősség az alkalmazottak kiválasztásáért, motiválásáért, támogatásáért;

A.c) *kapcsolatteremtő*: a szervezeten belüli és kívüli kapcsolatok ápolása a szervezet és a környezet harmonikus működésének megteremtése.

#### B. Információs szerepek:

B.a) *figyelő*: az információk figyelemmel kísérése mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül;

B.b) *szétosztó*: a kívülről jövő információk szétosztása a szervezeten belül minden érdekelt részére;

B.c) *szóvivő*: a vezető feladata, hogy az emberek véleményeit és problémáit eljuttassa a felső vezetőkhez.

#### C. Döntési szerepek:

C.a) *kezdeményező*: a szükséges változások tervezése és végrehajtása;

C.b) *a zavarok elhárítója*: a váratlan események bekövetkezésekor a vezető megfelelő lépéseket tesz a kívánt helyzet visszaállítására;

<sup>5</sup> Furnham, A: *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*. Routledge, London, 1994. 21.

<sup>6</sup> Mintzberg, H.: *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review, 1975. 53. 53–58.

*C.c) erőforrások elosztója:* a vezető, formális hatalmánál fogva, legjobb ítélőképessége szerint osztja szét a rendelkezésére álló erőforrásokat;

*C.d) tárgyaló:* a vezető az, aki más személyekkel és szervezetekkel a vitatott kérdéseket megtárgyalja és megegyezésre jut.

Mintzberg szerint ezek a szerepek minden vezető munkájában jelen vannak, noha más-más mértékben. A modell feltételezi, hogy az interperszonális és az információs szerepek a döntési szerepekre épülnek: minél inkább változnak, és tartalmilag bővülnek, annál jobban megerősödnek a döntési szerepek. A vezetést tekinthetjük úgy, mint egy folyamatos döntést.<sup>7</sup>

Annak ellenére, hogy a vezetői döntések nem szisztematikus, logikus és előrelátható döntések, számos elméletalkotó mégis racionális modellek és stratégiák alkalmazását kezdeményezi egy folyamatosan változó szervezeti környezetben. A szervezeti élet és a szervezeti kereteken belül folyó tevékenységek nagy számban kínálnak döntési lehetőségeket, amelyeknek a hordereje túlmutat a magánszférában hozandó döntéseknél. A döntési helyzetek osztályozásakor több változót kell figyelembe venni. A fizikai helyet tekintve, ahol a döntés megfogalmazódik, két környezetet különíthetünk el. Így beszélhetünk szervezeti és személyes döntésekről.<sup>8</sup> Klein a vezetői, illetve a szervezeti döntések két kategóriáját különíti el:

1. *jól meghatározott döntések* (algoritmizált) vagy **familiáris döntések** – ezekre az jellemző, hogy ismert az alternatívák tárháza, a következmények és a kockázatok is jól előrevetíthetők;

2. *rosszul meghatározott döntések* (heurisztikára épülő) vagy **nem familiáris döntések** – ezekre az jellemző, hogy a döntési helyzet rosszul körülhatárolható, az alternatívák száma részlegesen vagy egyáltalán nem ismert, ugyanakkor a döntéssel járó következmények és a kockázatok nehezen mérhetőek fel.<sup>9</sup>

Függetlenül a döntési helyzet típusától, ahhoz, hogy a vezető kompetens döntést hozzon, bizonyos előfeltételeknek kell megvalósulniuk: érzékelnünk kell a különbséget aközött, ami van és aközött, amit szeretnénk. Továbbá motiválva kell lenniük a döntésre, és bizonyos képességekkel kell rendelkezniük.

<sup>7</sup> Uo.

<sup>8</sup> Edwards, W.: *The Theory of Decision Making*. Psychological Bulletin, 1954. 51. 380–417.

<sup>9</sup> Klein, G. A.: *A Recognitionally Primed Decision Mode of Rapid Decision Making*. in: Klein, G. A., Orasanu, R. és mts.: *Decision Making in Action. Models and Methods*. Norwood, NJ: Ablex, 1993.

### 1.3. Tapasztalat, életkor, műveltség – elméleti elgondolások

A szakértelem elméleti meghatározása során olyan előrejelző fogalmakat alkalmaznak, mint a szakmai tapasztalat, az életkor és a műveltség (iskolai tapasztalatok). Westerman kutatásában a tanárok szakértelmét vizsgálta. Azon személyeket, akik több mint 5 éves szakmai tapasztalattal bírtak, a szakértők csoportjába sorolta. A vizsgálatban résztvevő további személyek egyetemi hallgatók voltak. Ez a csoport alkotta a kezdők csoportját. A vizsgálat keretén belül fény derült azokra a kritikus faktorokra, amelyek meghatározzák a tanári foglalkozás fejlődését. Az összehasonlítás folyamán jellembeli, felelősségbeli és értékrendbeli különbségek mutatkoztak meg.<sup>10</sup>

Az életkoron – mint a szakértelem meghatározóján – egy biológiailag meghatározott növekedést, érést értünk. Az életkor és a környezeti tapasztalások specifikus kognitív képességek, készségek fejlődését vonják maguk után, amelyek a strukturális ismeretek és az alkalmazkodási folyamatok halmazát ölelik fel. A kognitív fejlődés egy érési folyamat, amely az asszimilációs és akkomodációs kognitív műveletek révén jön létre. Az ismeretek sémák formájában öltenek testet, ezek stabilak és szervezettek.<sup>11</sup>

Utolsó komponensként, mint ami meghatározza a szakértelmet, a műveltséget vagy iskolázottságot kell említenünk. Itt a megszerzett ismertek doméniuma specifikus.

### 1.4. A szakértők és a döntéshozatal

A klasszikus vagy normatív döntéseméletek a döntési folyamat intellektuális oldalát célozzák. A közgazdászok körében, akik a matematikai és formális logikai alapfeltevésekre támaszkodva szigorúan meghatározott eszközökkel dolgoznak, és figyelmen kívül hagyják azokat a pszichológiai folyamatokat és változókat, amelyek egy döntési folyamatban szerepet játszhatnak, „a döntéshozatalt egy választási folyamatnak tekintik, amely a formális logikai következtetéseken alapul.”<sup>12</sup>

Mintegy reakcióképpen a normatív elméletre, megjelentek a deskriptív elméletek. Az utóbbiak a döntést egy többtényezős folyamatként határozzák meg, amely a pillanatnyi állapot és a célállapot közötti szakadék felismerésével kezdő-

<sup>10</sup> Westerman, D. A.: *Expert and Novice Teacher Decision Making*. Journal of Teacher Education, 1991. 42(4), 292–305.

<sup>11</sup> Eysenck, M. W. & Keane, M. T.: *Kognitív Pszichológia*. Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest, 1997. 341–344, 446–447.

<sup>12</sup> Plous, H.: *Judgment and Decision Making*. Englewood, NJ. Prentice Hall, 1994. 21–43.

dik, magában foglalja a lehetséges alternatívák azonosítását és kiértékelését, a tevékenység folyamatának megtervezését, a következmények mérlegelését a cél elérése érdekében, valamint a feedback feldolgozását és kódolását, amely a tevékenység hatékonyságának a mutatója.<sup>13</sup>

Ezen a ponton elkerülhetetlen a kérdés, hogy hogyan tudunk egy jó döntést megkülönböztetni egy rossz döntéstől, vagy egyszerűen az, hogy „milyen” egy jó döntés. A választ a kérdésre úgy kaphatjuk meg, ha azonosítjuk azokat a folyamatokat és lépéseket, amelyek lehetővé teszik a kompetens döntés meghozatalát – ideálisztikus körülmények között. Ideális körülménynek nevezzük azokat a döntési helyzeteket, amelyek jól meghatározottak, minden alternatíva, döntési kritérium és információ ismert és világos a döntést meghozó személy számára. A döntési folyamat lépéseit Hogarth és Makridakis<sup>14</sup> a következőképpen határozzák meg: *a.* probléma strukturalása; *b.* a bizonytalan felismerése; *c.* információ-szerzés; *d.* alternatívák elemzése; *e.* alternatívák kiértékelése – kockázat felmérése; *f.* következmények megállapítása; *g.* választás.

A hatékony döntési képességekkel rendelkező szakemberek az ismeretek szerveződésében, tartalmában és a döntéshozatal során alkalmazott stratégiákban különböznek a kevés tapasztalattal rendelkezőktől.<sup>15</sup> A következő táblázatban néhány különbséget sorolunk fel a szakértelemmel rendelkező személyek (szakemberek) és a kezdők között.

1. táblázat. *Szakértők és kezdők döntési folyamataiban megmutatkozó különbségek*

Kezdők	Szakértők
Az ismeretek konkrét események köré szerveződnek.	A szakértők ismeretei alapvető princípiumok köré szerveződnek. Ezeket a princípiumokat mint procedúrákat alkalmazzák a problémamegoldás során.

<sup>13</sup> Klaczynski, P. A.: *Introduction to the Special Issue of the Development of Decision Making*. Applied Developmental Psychology, 2001. 22. 225–236.

<sup>14</sup> Hogarth, R. M. és Makridakis S.: *Forecasting and Planning an Evaluation*. Management Science, 1981. Vol 27. 2. 123–128.

<sup>15</sup> Sternberg, R. J.: *Advances in the Psychology of Human Intelligence*. Hillsdale, NJ. Erlbaum, 1982. Vol I. 34–41.

Kezdők	Szakértők
A kezdők mindig a döntési helyzet felszíni tulajdonságait vizsgálják, és a fogalmak szintjén próbálják megoldani azokat.	A szakértők több időt töltenek a döntési helyzet reprezentációjával és annak felépítésével, majd annak elemzésével. Ezeket a reprezentációkat támpontként alkalmazzák.
	Schoenfeld <sup>16</sup> szerint a szakértők három kérdést tesznek fel, mielőtt nekilátnának a feladatnak: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit csinállok?</li> <li>• Miért teszem?</li> <li>• Mire használható fel az eredmény?</li> </ul>

Shanteau<sup>17</sup> szerint a szakértők más pszichológiai jellemzőkkel bírnak, mint a kezdők. Ebből következőleg más technikákat és döntési stratégiákat alkalmaznak. Ezek a pszichológiai jellemzők a következők:

- a. fejlett észlelési/figyelmi készségekkel rendelkeznek, valamint hatékonyabban szűrik ki a lényeges információkat;
- b. érzékük van arra, hogy kiválasszák azt, ami a döntéshozatal szempontjából releváns;
- c. képesek leegyszerűsíteni a komplex problémákat;
- d. kommunikatívak és jó meggyőző képességekkel bírnak;
- e. kritikus helyzetekben is képesek hatékony döntést hozni;
- f. tudatában vannak saját képességeiknek, bíznak saját döntéseikben;
- g. tudják, hogy hol és mikor milyen stratégiát alkalmazzanak a döntés folyamán;
- h. döntéseikért vállalják a felelősséget.

### 1.5. A vezetőválasztási döntések

A vezetőválasztási döntések egyaránt hatással vannak az emberek életére és a szervezet vagy intézmény hatékonyságára. Mindenkinek érdeke az, hogy bölcs döntéseket hozzanak. A szervezetek és intézmények számára lényeges, hogy kompetens egyéneket válasszanak vezetőknek, akik hozzájárulnak az adott szer-

<sup>16</sup> Schoenfeld, A. H.: *What's All the Fuss about Metacognition?* In: Schoenfeld, A. H. szerk: *Cognitive Science and Mathematics Education*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1987. 189–215.

<sup>17</sup> Shanteau, J.: *The Psychology of Expertise: An Alternative View*. In: G. Wright & F. Bolger: *Expert and Decision Support*. New York, Plenum, 1992. 11–21.

vezet/intézmény sikeréhez. Itt a vezetőválasztási döntések hasonlóan működnek, mint bármilyen szervezetben belül a személyzettel kapcsolatos döntések. Egy adott egyházkörbe tartozó lelkészek érdeke az, hogy köri szinten is olyan helyet foglaljanak el, olyan tisztségeket töltsenek be, amelyekben kamatoztathatják képességeiket.

Az ilyen jellegű döntések esetében a szervezetben/intézményben dolgozó egyéneknek vannak valamilyen elképzeléseik és elvárásai a tisztséget elfoglalni készülő egyénnel szemben. Ezek az elvárások többé-kevésbé körülhatároltak, és ezeknek az elképzeléseknek a nagy része implicit szinten (ki nem mondottan) marad. Ugyanakkor az egyének is vannak valamiféle elképzelései a szervezettel szemben. Továbbá pedig az egyén rendelkezik bizonyos képességekkel, amelyek a szervezet céljainak elérésében hasznosak lehetnek. Amennyiben az egyén képességei kielégítik a szervezet elvárásait, akkor alkalmasságról beszélünk.

## 2. A metakogníció szerepe és hatása a döntéshozatalra

A munkaerőpiacba való bekapcsolódásnak, a megfelelő szakma megtalálásának felnőttkorban az intelligenciaszint csak egyik összetevője, bár legtöbbször ez a meghatározó. Azonban megegyező mennyiségi ismeretek birtokában a személyek nagyon eltérő módon nyilvánulnak meg, tudásukat különbözőképpen hasznosítják.

Jelenleg a változások korát éljük, a vállalatok, szervezetek, intézmények, így az egyházak is átalakulóban vannak. Fontossá vált, hogy az ismereteket, készségeket és attitűdöket hatékonyan használják különböző helyzetekben. Bár az egyéni motiváció nagyon fontos, azok az alkalmazottak bizonyulnak hatékonynak a dinamikus munkakörülmények között, akik rendelkeznek rugalmas készségekkel és attitűdökkel.

A kognitív pszichológiába Flavell vezeti be a metakogníció fogalmát.<sup>18</sup> Szerinte a metakogníció ismereteket és a kogníció szabályozását foglalja magában. A kognícióról való ismeret több változót foglal magában:

- a. személyes változók, vagyis a saját személyről szerzett ismeretek;
- b. feladat-változók, vagyis a különböző feladattípusoknak megfelelő kognitív követelmények;
- c. stratégiai változók, vagyis olyan kognitív és metakognitív procedurális ismeretek, melyek fokozzák a tanulás, illetve a teljesítmény hatásfokát.

<sup>18</sup> Flavell, J. H.: *Metacognition and Cognitive Monitoring. A New Area of Cognitive-Development Inquire*. American Psychologist, 1979. 34. (10) 906–911.



A változók mellett Flavell a metakogníciónak két összetevőjét különíti el: a tudás tudását és a tudás szabályozását.

A tudás tudása három elemet foglal magába: procedurális ismeretek, deklaratív ismeretek és a feltételes ismeretek. Procedurális tudásról akkor beszélünk, amikor a tapasztalat arra szolgál, hogy azoknak a folyamatoknak a szerveződését befolyásolja, melyek a tevékenység elvégzését meghatározzák. A deklaratív tudás, a kísérleti pszichológia hagyományos emlékezeti metaforája szerint, egy olyan tudás, amely benne van a memóriában, ahol az információt először feldolgozzuk, kódoljuk, azután valamilyen explicit módon hozzáférhető formában elraktározzuk későbbi használatra, végül pedig az igényeknek megfelelően előhívjuk.<sup>19</sup> A deklaratív tudástól eltérően, melyet meg tudunk fogalmazni, a procedurális tudást nem tudjuk explicit módon szavakba önteni. Az ismeret-elsajátítás folyamán az új információkat deklaratív formába kódoljuk a memóriába, melyek a gyakorlás és újrahasznosítás során proceduralizálódnak.<sup>20</sup>

A metakogníció másik összetevője a kognitív szabályozás, amely elősegíti a kontrollt. Olyan összetevők tartoznak ide, mint a tervezés, az információ menedzselése, a monitorizálás, a kiértékelési folyamatok.

Megemlítendő, hogy Sternberg intelligencia-elméletében is nagy szerepet kap a metakogníció. Sternberg szerint az intelligenciában a metakomponensek végrehajtó folyamatok, amelyek más értelmi összetevőket ellenőriznek, megvalósítva a feedbacket. Ezek felelősek egy feladat végrehajtásáért és az eredményes megoldás jelzéséért. Magukban foglalják a problémamegoldás tervezését, értékelését és figyelését.<sup>21</sup> A metakomponensek tehát az intelligencia azon jellemzői, melyek lehetővé teszik az egyén számára kognitív erőforrásainak hatékony menedzselését. Az értelmi képességek hatékony mozgósítása meghatározó jelentőségű az intelligencia szempontjából.

A jól működő képességek és a tanulási folyamatban elsajátított ismeretek együtteseként létrejövő szakértői gondolkodási sémák nagymértékben hozzájárulnak a gondolkodás meta-szintű összetevőinek megszilárdulásához.

<sup>19</sup> Eysenck, M. W. & Keane, M. T.: *Kognitív Pszichológia*. Nemzeti Tankönyv Kiadó, Budapest, 1997. 204–207.

<sup>20</sup> Anderson, J. R. & Slavucci, D. D.: *Integrating Analogical Mapping and General Problem Solving*. Cognitive Science, 2001. 25, 71–80.

<sup>21</sup> Sternberg, R. J.: *What Should Intelligence Tests Test? Implications for a Triarchic Theory of Intelligence for Intelligence Testing*. Educational Researcher, 1984. 13 (1), 5–15.

### 3. Az esperes hatáskörének bemutatása, és az esperesválasztás folyamatának ismertetése

Az Erdélyi Unitárius Egyházban az esperes hatáskörét és megválasztásának folyamatát az Alaptörvény határozza meg. Az Alaptörvény az esperesi hatásköréről, a megválasztás körülményeiről a VII. fejezetben ír.<sup>22</sup>

A fentiek mellett az esperesre is érvényes az, amit az Alaptörvény a lelkészek számára előír a 3. fejezet 45. és 57. cikkelyében: „A lelkész az egyházközség valláserkölcsei életének vezetője és gondozója, akinek a magánéletében is a vallásosság, a felebaráti szeretet és áldozatkészség példaképe gyanánt kell állnia a gyülekezet előtt. [...] A lelkész az egyházközség híveinek szellemi és lelki vezetője, ezért igyekezzék bizalmukat, szeretetüket és tiszteletüket megnyerni. [...] Minden hivatalos és magánügyben járjon el [gyülekezete tagjai iránt] teljes jóakarattal és szeretettel. Magánélete legyen feddhetetlen, házassága mintaszerű, háztartásában és öltözködésében hivatásának tekintélyét tartsa szem előtt. Legyen a közügyekben résztvevő becsületes polgár [...]”<sup>23</sup>

Az esperest az egyházkör legfőbb hatósága, a közgyűlés választja meg. Ennek tagjai hivatalból az esperes, felügyelő gondnokok, jegyző, közügyigazgató, pénztárnok, jogtanácsos, rendes, segéd- és gyakorló segédlelkészek, rendes énekevezérek, valamint az egyháztársadalmi szervezetek egyházköri tagozatainak 1–1 képviselője; valamint választás útján: az egyházközségek egy-egy képviselője. Esperesválasztáskor a világiak választási döntéseiket általában a lelkészek preferenciájához igazítják. Az esperesválasztást választási kampány előzi meg, amelynek során a jelöltek megismertetik magukat, megvalósításukat és programjukat.

### 4. A saját vizsgálat bemutatása

#### 4.1. A vizsgálat célkitűzései

Azok az átfogó kutatási irányvonalak, amelyek célul tűzték ki az általános képességek meghatározását és feltárását, mára már nagyon visszaszorultak. A jelenlegi kutatások arra fektetnek nagyobb hangsúlyt, hogy feltárják azokat a specifikus képességeket, készségeket, kompetenciákat, melyek egy meghatározott tevékenységi sorozatban játszanak mérvadó szerepet. Feltehetően minden tevé-

<sup>22</sup> Az Erdélyi Unitárius Egyház Alaptörvénye. Kiadja Az Erdélyi Unitárius Egyház, Kolozsvár, 2003. 39–41.

<sup>23</sup> Uo. 18–23.

kenységi sorozatnak megvan a maga kompetencia csoportja, amely a hatékony munkavégzés alapvető képességeit foglalja magában.

A társadalmi keretek között vannak olyan szakterületek, amelyekben nélkülözhetetlen a döntési képesség és kompetencia megléte. Annak érdekében, hogy megértsük a vezetők személyzeti és az alkalmazottak vezetőválasztási döntéseit egy szervezet keretein belül, vizsgálunk kell a metakognitív tudatosságot, hogy hol, mikor és hogyan alkalmazzák az adott stratégiákat, és hogy hogyan tervezik, követik nyomon és értékelik az alkalmazott stratégiák sikerességét.

A vizsgálat során a következő kérdésekre összpontosítottunk:

- milyen különbségek tárhatóak fel esperesválasztási helyzetben a tapasztalattal rendelkező és a kezdő lelkészek között a metakognitív képességek mentén;
- milyen összefüggések vannak a tudás szabályozása és a vezetőválasztási döntések között;
- milyen összefüggések vannak a tudás tudása és a vezetőválasztási döntések között;
- milyen összefüggés van az életkor, képzettség (ami a vezetést illeti) és szakmai tapasztalatok, valamint a választási döntésekben nyújtott teljesítmény között;
- a saját döntéssel való elégedettség és bizalom összefüggésben van-e a döntés helyességével (a szimuláció), a döntési kompetencia szintjével és a metakognitív tudatosság színvonalával.

#### 4.2. A vizsgálat folyamatának leírása

A vizsgálat levezetése során a következő lépéseket követtük:

*a. A vizsgálati populáció meghatározása: 96 lelkész.*

*b. A mérőeszközök alkalmazása:* a vizsgálat folyamán alkalmazott tesztcsoomag három területen keresztül közelíti meg azon képességeket, amelyek a választási döntések kimenetét vizsgálja. A mérőeszközök alkalmazása a következő fázisokban zajlott le:

1. Az anamnézis felvétele: a nem, életkor, képzettség, gyülekezet létszáma, lelkészként eltöltött évek száma, választási tapasztalat;
2. A metakognitív képességek felmérése – Metakognitív Tudatosság Kérdőív által;
3. A döntési kompetencia felmérése – Döntési Kompetencia Kérdőív által;
4. A döntési (választási) helyzet szimulációja.

*c. A kapott nyers adatok feldolgozása:* az adatok feldolgozása a PASW 18 statisztikai adatfeldolgozó program segítségével történt. A következő statisztikai

módszereket használtuk az adatok feldolgozása során: független t-próba, ANOVA, Chi<sup>2</sup> próba, korreláció és lineáris regresszióanalízis. A mérőeszközöket azzal a céllal használtuk, hogy kimutassuk a csoportok közötti különbségeket a vezetői tapasztalatok és életkor függvényében. Továbbmenően pedig azért, hogy feltárjuk azt, hogy léteznek-e különbségek kezdő és tapasztalattal bíró személyek metakognitív képességei és döntési kompetenciái között.

*d. A kapott mutatók értelmezése:* az általunk megfogalmazott és bizonyításra kerülő hipotézisek szempontjából a következő eredmények lennének relevánsak: a nagyobb szakmai tapasztalattal és előzetes döntési tapasztalattal bíró személyek (vezetők) hatékonyabb metakognitív stratégiákat alkalmaznak, mint kezdő társaik. Olyan faktorok, mint az életkor, szakmai tapasztalat, releváns képzettség (vezetőképesség) befolyással vannak a döntések kimenetelére és az alkalmazott stratégiákra.

*e. Következtetések és a jövőbeli kutatási javaslatok megfogalmazása.*

#### 4.3. A hipotézisek

Két általános hipotézist fogalmaztunk meg:

1. A nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező egyének fejlettebb metakognitív képességekkel és döntési kompetenciával rendelkeznek, mint a kevesebb tapasztalattal rendelkező társaik;

2. A vezető szerepet betöltő és nagyobb szakmai tapasztalattal (lelkészként eltöltött évek száma) rendelkező személyek, mivel feltételezhetően hatékonyabb metakognitív képességekkel és döntési kompetenciával rendelkeznek, sikeresebbek a választási döntéseikben.

#### 4.4. A vizsgált populáció

A vizsgálat 2010 tavaszán zajlott, az Erdélyi Unitárius Egyház lelkészeinek a körében.

A vizsgálatban 96 személy vett részt. Az volt az ambiciózus cél, hogy az Erdélyi Unitárius Egyház keretén belül működő összes lelkész részt vegyen a vizsgálatban. A vizsgálati populációban így segédlelkészek, lelkészi munkát végző gyakorló teológusok, rendes lelkészek, kórházlelkészek, tanárként működő, de lelkészi oklevéllel rendelkező, lelkészi szolgálatot is végző személyek kerültek be, olyanok is, akik még az első esperesválasztási alkalom előtt állnak, de többnyire olyanok, akik több esperesválasztáson vettek már részt. A legkisebb gyülekezet lelkésztől, az espereseken keresztül az egyház püspökéig az Erdélyi Unitárius Egyház lelkészeinek jelentős részét sikerült bevonni a vizsgálatba.

A szakmai tapasztalat operacionalizálásában a lelkészi szolgálatban eltöltött évek számát vettük alapul. Így három csoport jött létre, a kezdők, haladók és szakértők csoportja (még ha a haladó és szakértő fogalmak idegenül is hangznak a lelkészekre vonatkoztatva). A szakmai tapasztalat, mint a lelkészi szolgálatban eltöltött évek száma, az életkorral áll szoros összefüggésben.

Eredetileg 130 kérdőívet osztottunk ki, igyekeztünk elérni a lelkészek 100%-át. Ebből összesen 109 kérdőív érkezett vissza. A 109 visszaküldött kérdőívből 13 nem volt megfelelően kitöltve, ezért ezek nem kerültek be a vizsgálatba további feldolgozás végett.

A demográfiai adatok feldolgozása során a következő háttérváltozók gyakoriságbeli kimutatása volt a cél: nem, életkor, szakmai tapasztalat (lelkészi szolgálatban eltöltött évek száma), vezetői funkcióban szerzett tapasztalat, esperesválasztásokon való részvétel.

A nemek eloszlási gyakorisága a vizsgálatban résztvevő személyek esetében a következőképpen alakult: 85,4 %-a férfi és 14,6 %-a nő. Amint a gyakoriságokból is kitűnik, az adott munkakört férfiak dominálják.

Életkor függvényében a leggyakrabban szereplő életkori kategóriát a 28–33 év közötti személyek (30,2 %), míg a legkisebb kategóriát a 62 év feletti személyek alkotják, 2,1 %-ot képviselve. (Lásd 2. táblázat)

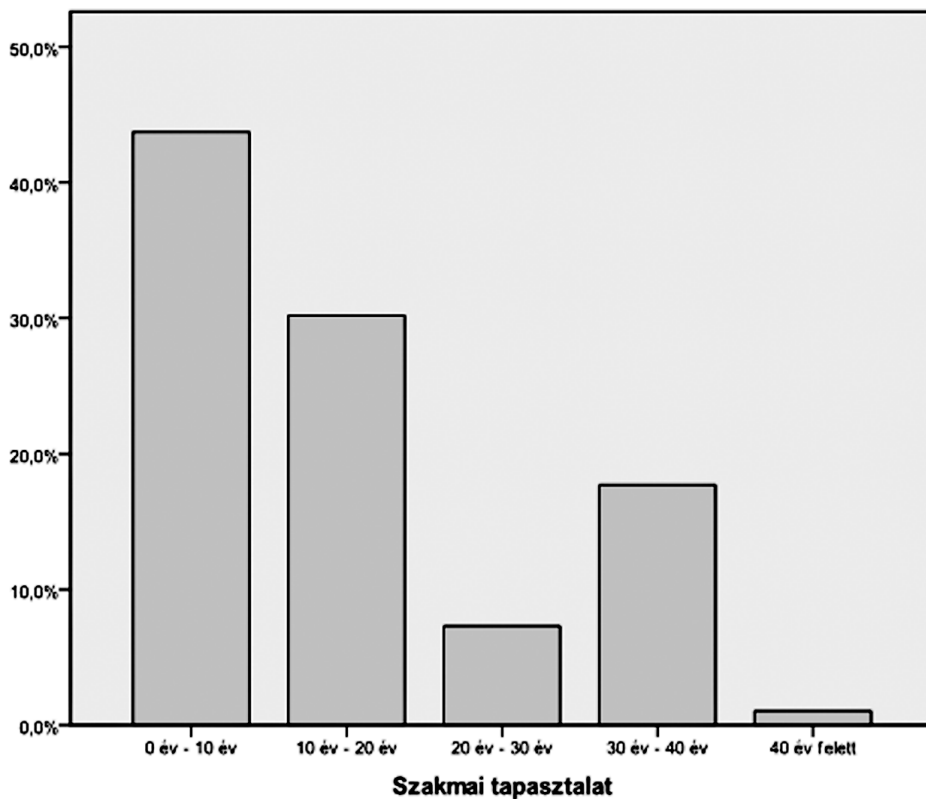
2. táblázat. *A minta életkor szerinti megoszlása*

Életkor	Gyakoriság	Százalék
22 év – 27 év	9	9,4 %
28 év – 33 év	29	30,2 %
34 év – 39 év	22	22,9 %
40 év – 45 év	11	11,5 %
46 év – 50 év	3	3,1 %
51 év – 61 év	20	20,8 %
62 év felett	2	2,1 %
Összesen	96	100,0 %

A szakmai tapasztalat függvényében a leggyakrabban szereplő kategória a 0–10 év közötti tapasztalattal rendelkező személyek száma, akik a minta 43,8 %-át teszik ki.

3. táblázat. A minta szakmai tapasztalat szerinti megoszlása

Szakmai tapasztalat	Gyakoriság	Százalék
0–10 év	42	43,8 %
10–20 év	29	30,2 %
20–30 év	7	7,3 %
30–40 év	17	17,7 %
40 év felett	1	1,0 %
Összesen	96	100,0 %

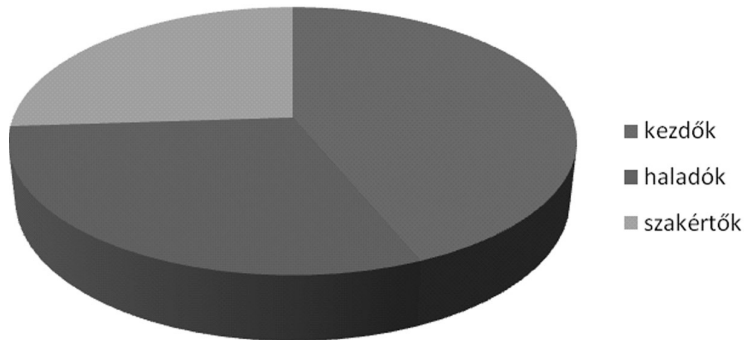


1. ábra. A minta szakmai tapasztalat szerinti megoszlása

A szakmai tapasztalatot illetően, a vizsgálatban részt vevő egyéneket – az adatok feldolgozása során – három kategóriába osztottuk, a következőképpen:

4. táblázat. A minta szakmai tapasztalat szerinti megoszlása

0 és 10 év között	42 személy	<b>kezdő</b>
10 és 20 év között	29 személy	<b>haladó</b>
20 év felett	25 személy	<b>szakértő</b>



Szakmai tapasztalat

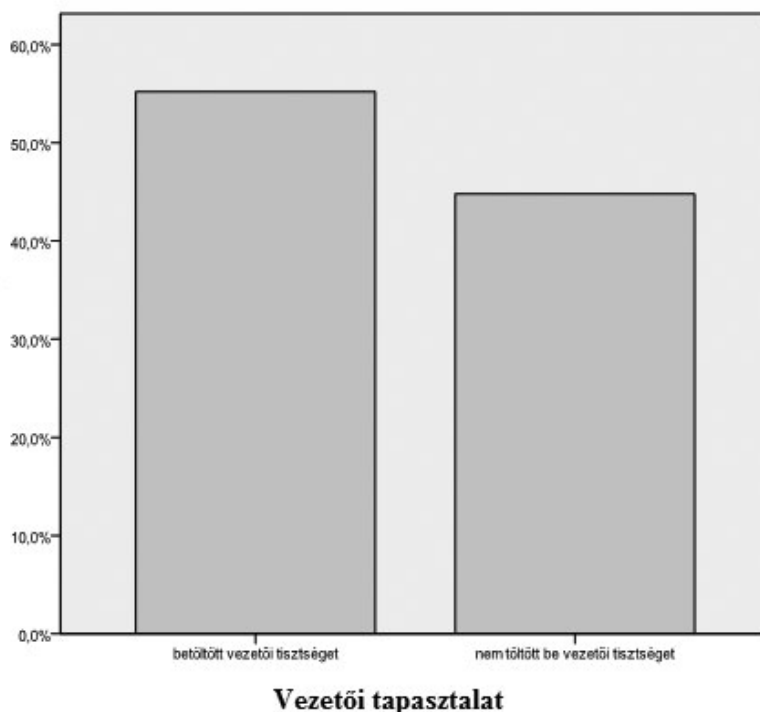
2. ábra. A minta szakmai tapasztalat szerinti megoszlása

Erre a hármas beosztásra azért volt szükség, mert ily módon nyilvánvalóbbá válhatnak azok a különbségek, amelyek a régiség – szakmai tapasztalat szempontjából relevánsak. Bár lehetett volna a populációt ebből a szempontból két csoportra osztani, mégis szerencsésebbnek tűnik a hármas beosztás, ugyanis nehezen elképzelhető, hogy egy 15 év szakmai tapasztalattal és egy 35 évnyi szakmai tapasztalattal bíró lelkész között ne legyenek számottevő különbségek az általam vizsgált metakognitív tudatosság és döntési kompetencia mentén.

A vezetői tapasztalat szempontjából a minta 55,2 %-a betöltött vagy jelenleg is betölt (kutatás pillanatában – szerk.) vezetői funkciót, míg 44,8 %-a soha nem töltött be vezetői funkciót.

5. táblázat. A minta vezetői tapasztalat szerinti megoszlása

Vezetői tapasztalat	Gyakoriság	Százalék
Betöltött vezetői tisztséget	53	55,2 %
Nem töltött be vezetői tisztséget	43	44,8 %
Összesen	96	100,0 %



3. ábra: A minta vezetői tapasztalat szerinti megoszlása

#### 4.5. A vizsgálati eszközök bemutatása

A vizsgálat elvégzése során két kérdőív és egy választási döntési helyzet szimulációja került alkalmazásra. A kérdőívek a következők: Döntési Kompetencia Kérdőív és a Metakognitív Tudatosság Kérdőív, és egy választási helyzet szimulációja. A döntési helyzet szimulációjának tárgya egy esperesválasztás volt, amelyben három jelölt szerepelt.

##### 4.5.1. A döntési kompetencia kérdőív

A döntési képességek néhány aspektusának megállapítása végett fejlesztették ki a Döntési Kompetencia Kérdőívet. A kérdőív elméleti hátterét az önszabályozási folyamatok képezik. 20 kérdést foglal magában, melyek elolvasása során a vizsgált személyeknek el kell dönteni, hogy mennyire jellemző saját viselkedésükre az adott állítás. Négy faktor mentén vizsgálja a döntési hatékonyságot: tájékozottság, önértékelés, önállóság, bizalom a saját döntéseikkel szemben. A válaszokat 7 pontos skálán kell megadni, ahol a 7 azt jelenti, hogy teljes mértékben



egyért az adott személy a kijelentéssel, míg az 1, hogy egyáltalán nem ért egyet vele. A válaszokat összesítve a magas pontérték fejlett kompetenciát feltételez.<sup>24</sup>

#### 4.5.2. A metakognitív képességek felmérése

Az első lépés egy olyan mérőeszköz keresése volt, amely a felnőtt populáció metakognitív tudatosságról megbízható képet képes nyújtani. Ez az eszköz a MAI (Metacognitive Awareness Inventory), amely 52 itemből álló, önkitöltős eszköz, amelyet Schraw és Dennison dolgozott ki.<sup>25</sup> A MAI két faktor, a tudás tudása és a tudás szabályozása, mentén méri a metakognitív tudatosságot, és magában foglal nyolc skálát, amelyeket a jelen vizsgálatban nem vettünk igénybe (ezek a kognitív feldolgozási folyamatok felmérését célozzák meg). A kérdésekre a válaszokat egy 7 pontos Likert-skálán kell megadni, ahol a 7 azt jelenti, hogy teljes mértékben egyetért az adott személy a kijelentéssel, míg az 1, hogy egyáltalán nem ért egyet vele. A válaszokat összesítve a magas pontérték fejlett metakognitív képességekre utal. A kérdőív választásának elsődleges oka a kérdőív magas belső konzisztenciájának rehabilitása volt (alfa = 0,95).

#### 4.5.3. Az esperesválasztási döntési helyzet szimulációja

A választási döntések szimulációja egy olyan csomag segítségével történt, amely 3 személy önéletrajzát és háttéradatait tartalmazza (személyiség, személyes és szociális kompetencia, érzelmi kompetencia, vezetői stílus stb.).

A vizsgálati személyek, lelkeszi munkakörükből adódóan, ismerik az Alaptörvénynek az esperesi hatáskörre vonatkozó részét. Ezt figyelembe véve lettek összeállítva a szimulációban szereplő információk.

A vizsgálat során a résztvevőknek, figyelmesen elolvasva a bemutatott három személy adatait, döntést kellett hozniuk arra vonatkozóan, hogy a bemutatott 3 személy közül ki a legmegfelelőbb az adott munkakör (esperesi tisztség) betöltésére. Az instrukció a következő volt: 3 pontot kap az a „személy”, akit a legmegfelelőbbnek tartanak, 2 pontot az, aki ezt követi, és végül 1 pontot annak, akit a legkevésbé tartanak megfelelőnek. Tehát 3–1 között osztályozzák a személyeket. A három jelölt közötti különbségeket úgy szerkesztettük meg, hogy a különbségek ne legyenek szembeszökők, de azért legyenek annyira egyértelműek, hogy a helyes és helytelen döntés világos legyen.

<sup>24</sup> Miller, D. C. és Byrnes, J. P.: *Self-regulated Decision-making and Academic Achievement*. Journal of Educational Psychology, 2001. 93, 677–685.

<sup>25</sup> Schraw, G. & Dennison, R. S.: *Assessing Metacognitive Awareness*. Contemporary Educational Psychology, 1994. 19, 460–475.

Ismerve az Erdélyi Unitárius Egyház szervezeti ethoszát, a szimulációban bemutatott három személy, a három jelölt, megfelelési szempontból a következő:

Benkő Borbála	nagyon megfelel (3)
Csiszér Csanád	megfelel (2)
Abódy Aladár	nem felel meg (1)

Az Alaptörvény esperesre vonatkozó passzusa alapján a három személy leírásában helyet kaptak releváns és nem releváns információk. Ebben a szimulációs helyzetben fontos volt az a szempont, hogy a csapda jellegű, személyes preferenciáknak nagyobb teret adó jellemzők minimális szintre legyenek lecsökkentve. Ugyanis jelen vizsgálat célja elsősorban nem a preferenciák feltárása volt.

A bemutatott három személy adatai úgy voltak megszerkesztve, hogy az esperesi munkakör betöltésének szempontjából nem releváns információk között ne legyenek nagy különbségek (így csökkentve a preferencián és előítéleten alapuló döntések arányát), az esperesi tisztség betöltésére való alkalmasság szempontjából releváns adatok viszont nagy eltéréseket mutatnak. Olyan vonások, képességek vannak felsorolva, amelyek általában kívánt elvárások egy vezetői pozíció betöltésénél.

Az esperesi tisztség betöltése szempontjából releváns és nem releváns adatok eloszlása:

Életkor – ebben az esetben nem releváns;

Régiség a lelkési pályán – ebben az esetben nem releváns ;

Gyülekezetének lélekszáma – ebben az esetben nem releváns;

Családi állapot – ebben az esetben nem releváns;

Értelmi képesség – releváns;

Erkölcsei tartás – releváns;

Műveltség szintje – ebben az esetben nem releváns;

Politikai elkötelezettség – ebben az esetben nem releváns;

Vezetési stílus (demokratikus vagy autokratikus) – ebben az esetben kulcsfontosságú, releváns;

Önismeret, pontos önértékelés, önbizalom szintje – ebben az esetben releváns;

Érzelmi megélése – nem releváns;

Motiváló-készség a lelkésztársak irányában – ebben az esetben kulcsfontosságú, releváns;

Megbízhatóság, lelkiismeretesség szintje – ebben az esetben releváns;

- Felelősségvállalás szintje – ebben az esetben releváns;
- Az egyház-jog, egyházi szervezeti ismeretek szintje – ebben az esetben releváns;
- Kommunikációs készség szintje – ebben az esetben releváns;
- Együttműködési hajlam – ebben az esetben releváns;
- Cselekvőkészség szintje – ebben az esetben releváns;
- Egyházi szabályok és előírások követése – ebben az esetben releváns;
- Konfliktusokkal szembeni attitűd – ebben az esetben releváns;
- Szervezési képesség szintje – ebben az esetben releváns.

#### 4.6. Az eredmények összefoglalása

**Az első hipotézis** az volt, hogy nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkező egyének fejlettebb metakognitív képességekkel és döntési kompetenciával rendelkeznek, mint a kevesebb tapasztalattal rendelkező társaik. A hipotézis vizsgálata során a következő eredményekre jutottunk:

- a szakmai tapasztalat és életkor szempontjából a vizsgálati személyek között az életkor előrehaladtával a kognitív szabályozás fejlettségi szintje nő;
- a metakognitív tudatosság szintje a három csoport esetében nem különbözött jelentős mértékben egymástól, csupán a kognitív szabályozás szintjén volt szignifikáns különbség a három csoport között. A szignifikáns különbség a kezdők és a szakértők csoportja között van;
- a döntési kompetencia fejlettségi szintje nem különbözik a szakmai tapasztalat függvényében;
- kezdők és haladók között, ami a metakognitív tudatosságot és annak két alskáláját illeti (tudás tudása és kognitív szabályozás), nem találtunk szignifikáns különbséget;
- a döntési kompetencia szintjében nem találtunk jelentős különbséget a kezdők és haladók között;
- kezdők és szakértők között a kognitív szabályozás szintjén szignifikáns különbségeket találtunk;
- haladók és szakértők között, ami a metakognitív tudatosságot és annak két faktorát illeti (tudás tudása és kognitív szabályozás), valamint a döntési kompetencia szintjében nem találtunk jelentős különbséget.

Bár az eredeti hipotézisben nem szerepeltek, a kérdőívben feltett két kérdést illetőleg (amelyek a saját döntésbe vetett bizalom és elégedettség szubjektív megítélését voltak hivatottak feltárni) arra az eredményre jutottunk, hogy a döntésbe vetett bizalom és a döntéssel való elégedettség szoros összefüggést mutat a dön-

tési kompetencia szintjével, azaz akik bíznak döntéseikben, és meg is vannak elégedve azokkal, magasabb szintű döntési kompetenciával rendelkeznek.

A **második hipotézis** az volt, hogy a vezető szerepet betöltő és nagyobb szakmai tapasztalattal (lelkészként eltöltött évek száma) rendelkező személyek, mivel feltételezhetően hatékonyabb metakognitív képességekkel és döntési kompetenciával rendelkeznek, sikeresebbek a választási döntéseikben. A hipotézis vizsgálata során a következő eredményekre jutottunk:

- a vezetői tapasztalattal rendelkezők átlagosan magasabb pontértéket értek el a kognitív szabályozás alskálán, mint akik nem rendelkeznek vezetői tapasztalattal;

- szignifikáns különbség van a szakmai tapasztalat és a vezetői tapasztalat szintjén a döntési alternatívák rangsorolásában. A több mint 20 évnyi szakmai tapasztalattal rendelkező egyének, akik vezetői tapasztalattal bírnak, helyesebb döntéseket hoztak a szimulációs helyzetben, mint bármelyik másik csoport. A leggyengébb teljesítményt azok az egyének nyújtották, akik kezdők (kevesebb mint 10 évnyi szakmai tapasztalattal rendelkeznek), és nem rendelkeznek vezetői tapasztalattal;

- az átlagéletkor szempontjából nincs szignifikáns különbség a helyesen és helytelenül döntők között, azaz a helyes vagy helytelen döntés nem életkorfüggő;

- a szimulációs döntési helyzetben a helyesen és helytelenül döntők között szignifikáns különbségek vannak a metakognitív tudatosság szintjét illetően. A helyesen választók szignifikánsan magasabb pontszámot értek el a MAI kérdőívben, mint a helytelenül döntő társaik;

- a szimulációs döntési helyzetben a helyesen és helytelenül döntők és a MAI egyik alskálája, a tudás tudását illetően a vezetői tapasztalat meghatározó szerepet játszik a döntési alternatívák rangsorolásának helyességében.

#### 4.7. Következtetések

A metakognitív folyamatoknak fontos szerepük van, mivel a tudás tudása és szabályozása meghatározó szerepet játszik a döntéshozatalban. A nagyobb szakmai tapasztalattal járó, fejlettebb metakognitív működés, ami a szakértőkre jellemző, odavezet, hogy a szakértők nagyobb eséllyel hoznak helyes döntéseket, mint kezdő társaik. A kezdők és szakértők metakognitív tudatosság szintje eltér az egymásétól, ugyanakkor a metakognitív tudatosság kapcsolatban áll a sikeres döntésekkel. A hatékony döntési képességekkel rendelkező szakemberek az ismeretek szervezésében és a döntéshozatal során alkalmazott stratégiákban különböznek a tapasztalattal nem rendelkezőktől.

A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a kezdők és szakértők között a metakognitív tudatosságon belül a kognitív szabályozás faktora eltér. Elmondható, hogy a szakértők esetében, mivel hatékonyabbak a kognitív szabályozásban, ez elősegíti esetükben a kontroll aspektusát, melyhez olyan összetevők tartoznak, mint a tervezés, az információ menedzselése, a monitorizálás, a kiértékelési folyamatok. A kontroll aspektusa elősegíti a kevésbé impulzív, az ún. „bölcös” döntések meghozatalát.

A metakognitív fejlettség és a döntési kompetencia nem mutat együttjárást az életkor-változóval. Habár egyes kutatások arra térnek ki, hogy az életkor lehet a szakértelem meghatározója, ezért maga után vonhat fejlett metakognitív képességeket és döntési kompetenciát, ebben az esetben ez nem igazolódik. Valószínű, hogy ezek a képességek nem az életkor előrehaladtán függvényében változnak, hanem a problémamegoldás folyamán alkalmazott stratégiák, és más inter- és intraszubjektív változók formálják őket. A minőségi különbségeket részben a metakognitív folyamatok hatékonyságára vezethetjük vissza.

A jól működő képességek és a tanulási folyamatban elsajátított ismeretek együtteseként létrejövő szakértői gondolkodási sémák nagymértékben hozzájárulnak a gondolkodás meta-szintű összetevőinek megszilárdulásához. Ha a szakmai tapasztalatot az adott területen eltöltött évek számában mérjük – az életkorhoz hasonlóan –, nem találunk együttjárást a metakognitív képességek és a döntési kompetencia között. Ebben az esetben is az a következtetés vonható le, hogy a szakmai tapasztalat esetén más háttérváltozók (nem az évek száma) nagyobb befolyással lehetnek.

Érdemes kiemelni, hogy a metakognitív tudatosságot mérő kérdőív összpontszáma, valamint az ezt alkotó alskálákon elérhető pontértékek szoros együttjárást mutatnak a döntési kompetencia kérdőív által mértekkel. Tehát a fejlett döntési kompetencia feltételezhető hatékony metakognitív stratégiákat.

A konkrét választási döntések során azon szakértők, akik vezetői tapasztalatokkal is rendelkeznek az egyház keretén belül, hatékonyabban elemezték a döntési helyzet lehetőségeit, és az alternatívák mérlegelése sikeresebb döntéshez vezetett, mint azok esetében, akik nem rendelkeztek vezetési tapasztalattal. Ez valószínűleg azzal magyarázható, hogy a metakognitív struktúrák terén a szakértők, akik ezen felül még több vezetői tapasztalattal is rendelkeznek, mint kezdő vagy haladó társaik, előnyös helyzetben vannak. Mivel több hasonló döntési helyzettel találkoztak pályafutásuk során, ezért az adott szituációkat familiárisabbnak értékelhetik.

A jelenlegi vizsgálatba 96 személyt sikerült bevonni, ami kitűnő eredmény, arra való tekintettel, hogy a célzott populáció nagy része részt vett a vizsgálatban,

ilyen szempontból nem reprezentatív mintáról kell beszélnünk, hanem a teljes populáció  $\frac{3}{4}$  részéről. A jelenlegi kutatás egyik korlátja abból a tényből fakad, hogy a szakértelmet kizárólag egy dimenzió, a szolgálatban eltöltött évek száma alapján határozta meg.

A jövőben elvégzendő ilyen irányú kutatásnak érdemes lenne más, talán első látásra nem relevánsnak tűnő változók vizsgálatát is bevonni (pl. lelkészek esetében a gyülekezet lélekszáma, a más jellegű képzések, más döntési helyzetek, stb.). Tervezni kell egy longitudinális felmérést is annak kiderítésére, hogy konkrét helyzetekben hogyan alakulnak a döntések, és hogy ezeket milyen objektív és szubjektív (pl. személy-percepció, attribúciós hibák stb.) tényezők befolyásolják.