

Szent István Egyetem  
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar  
Tudományos Diákköri Konferencia  
2013. november 20.

A sikeres vezető társas készségei

Social skills of successful leader

Készítette: Biacsi Tamás, SZIE GTK, Vezetés és szervezés MSc., II. évf., levelező tagozat

Konzulens: Dr. Nemes Ferenc, professor emeritus, MTA doktora, SZIE GTK Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

OTDK Szekció, melynek formai előírásai alapján készült a pályamunka: Közgazdaságtudományi Szekció

Gödöllő, 2013.



# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. BEVEZETÉS .....</b>	<b>1</b>
<b>2. INTELLIGENCIA AZ ÉRZELMEK VILÁGÁBAN.....</b>	<b>2</b>
2.1 ÉRZELMEK HÁLÓJÁBAN .....	2
<b>3. AZ ÉRZELMI KOMPETENCIA ALKOTÓELEMEI.....</b>	<b>6</b>
3.1 A TELJES KÉP .....	6
3.2 TÁRSAS KÉSZSÉGEK .....	9
3.2.1 Befolyásolás .....	9
3.2.2 Kommunikáció .....	11
3.2.3 Konfliktuskezelés .....	14
3.2.4 Vezetés .....	16
3.2.5 Változások katalizálása .....	19
3.2.6 Kapcsolatépítés.....	20
3.2.7 Együttműködés.....	22
3.2.8 Csapatszellem.....	23
<b>4. TÁRSAS KÉSZSÉGEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA.....</b>	<b>26</b>
4.1 KUTATÁSI CÉLOK ÉS HIPOTÉZISEK .....	26
4.1.1 A kutatási kérdőív elérhetősége.....	27
4.1.2 Kutatás módszerek és a minta bemutatása.....	28
4.2 EREDMÉNYEK.....	35
4.3 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK .....	46
<b>5. ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>49</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>50</b>
<b>MELLÉKLETEK.....</b>	<b>51</b>
1. MELLÉKLET: GOLEMAN FAKTOROK ÖSSZEHASONLÍTÁSA SAJÁT EREDMÉNNYEL.....	II
2. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV ÜDVÖZLŐSZÖVEGE.....	IV
3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV KÉRDÉSEI, ÁLLÍTÁSAI.....	V
4. MELLÉKLET: KONZULENSI NYILATKOZAT .....	VII
5. MELLÉKLET: HALLGATÓI NYILATKOZAT.....	VIII
6. MELLÉKLET: REZÜMÉ .....	IX

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Johari-ablak .....	14
2. ábra: Gyakorisági adatok a kitöltő neme alapján.....	30
3. ábra: Gyakorisági adatok iskolai végzettség alapján .....	30
4. ábra: Gyakorisági adatok értékelt vezetők vezetési szintje alapján.....	31
5. ábra: Gyakorisági adatok együtt eltöltött idő alapján .....	31
6. ábra: Kérdőívet kitöltők beosztás szerinti megoszlása .....	32
7. ábra: Versenyszféra és közszféra közötti megoszlás .....	32
8. ábra: Nemek megoszlása végzettség, korcsoport és beosztás alapján .....	33
9. ábra: Korcsoportok megoszlása iskolai végzettség alapján.....	34
10. ábra: Összbenyomás-Összátlag változópár grafikus ábrázolása.....	36
11. ábra: Kompetencia területek és az „Összbenyomás” kapcsolata.....	37
12. ábra: Korrelációs értékek az EQ állításai és az „összbenyomás” alapján.....	37
13. ábra: Változók közti korrelációs szint ábrázolása .....	38
14. ábra: Verseny- és közszféra vezetőinek összehasonlítása társas kompetenciák alapján.....	40
15. ábra: Különböző szintű vezetők összehasonlítása társas készségek szerint .....	41
16. ábra: Vélemények összehasonlítása a kitöltő neme alapján .....	42
17. ábra: Válaszok összehasonlítása a kitöltő iskolai végzettsége alapján .....	42
18. ábra: Vélemények összehasonlítása a kitöltő beosztása alapján.....	42
19. ábra: Lejtődiagram a faktorok számának meghatározásához .....	44

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: „Összbenyomás” és „összátlag” változók korrelációs értéke .....	35
2. táblázat: Elégedettségi átlagok a vizsgált két szféra esetében .....	39
3. táblázat: EQ-t mérő kérdések átlagai csoportosítva és összesítve .....	39
4. táblázat: KMO érték faktoriális elemzéshez.....	43
5. táblázat: Sajátértékek faktoronként .....	45

## 1. BEVEZETÉS

Tizennyolc éves lehettem, amikor az első munkahelyemen kezdtem el dolgozni. Azóta többször váltottam már munkaadót vagy kerültem át másik csoportba ugyanannál a cégnél. Ez idő alatt a vezetők is mozgásban voltak, egyesek kikerültek a látókörömből, mások pedig látókörömön belül lépkedtek előre, akár 3 szintet is felfelé a ranglétrán, szakterületükön belül. Főleg ez utóbbiak nagy csodálattal töltenek el a mai napig és boldog vagyok, hogy közvetlenül nekik dolgozhattam és közelebbről is megismerhettem őket. Általuk személyesen tapasztalhattam meg, hogy milyenek is ők vezetőként, milyen módszereik vannak a beosztottak közötti konfliktusok kezelésére, vagy milyen velük beszélgetni, amikor a saját fejlődésem a téma. Hamar beláttam a tényt, hogy amennyire változatos az emberi személyiség, annyira sokféle vezető létezik. És arra is rájöttem, hogy főleg a személyiség a kulcsa annak, hogy kiből lesz jó vezető. Nem állítom, hogy ez az egyetlen tényező, amire koncentrálni kell, ha valaki sikereket szeretne elérni, de tapasztalataim alapján jelentős szerepet játszik benne.

Az egyetemen egy vezetésről szóló előadáson szóba került az érzelmi intelligencia (EQ) és Daniel Goleman pszichológus, aki több könyvében is foglalkozik az EQ-val és annak kutatásával. Szinte ittam az elhangzott szavakat. Mélyebbre ásva a témában úgy éreztem, ez a helyes irány, amely mentén tovább kell haladnom. Egyrészt azért, mert tapasztalataimmal a hátam mögött beláttam, milyen fontos szerepet tölt be életünkben az EQ, másrészt pedig azért, mert nekem is van fejlődni valóm ezen a területen.

Dolgozatomban szeretném az érzelmi intelligenciát röviden ismertetni, területeit bemutatni, illetve az ezzel kapcsolatos kutatásokat, tapasztalatokat csokorba szedni. Majd kiragadom egyik izgalmas területét, a társas készségeket és azt részletesebben is górcső alá veszem. Fontosnak tartom a személyiségünk formálását, fejlődését, ezért e készségek fejlesztéséről szintén szeretnék néhány gondolatot megfogalmazni. Végül konkrét kutatást végzek, ahol beosztottak értékelik vezetőiket EQ-juk alapján és egyben felmérem a vezetőjükkel kapcsolatos elégedettségüket is. Ezen két információ halmaz mentén szeretnék majd feltárni eddig még nem ismert összefüggéseket.

További célom, hogy ismertessem és népszerűsítsem az érzelmi intelligencia fogalmát. A kutatással pedig kézzelfogható bizonyítékot szeretnék adni arra, hogy az EQ közvetlen környezetünkben is meghatározó szerepet tölt be, ezért nem szabad figyelmen kívül hagyni.

## 2. INTELLIGENCIA AZ ÉRZELMEK VILÁGÁBAN

### 2.1 ÉRZELMEK HÁLÓJÁBAN

Hideg januári nap volt, mikor először megérkeztem az új munkahelyem oktatótermébe. Harminc napot kellett eltöltenem ott és tanulni a különböző osztályokról érkező leendő kollégáktól, vezetőktől annak érdekében, hogy megszerezsem a munkámhoz szükséges információkat. Az első találkozó mindjárt a vezérigazgatóval volt. Aztán jöttek az oktatók egymást váltva és napról napra új területeket, csoportokat és programokat ismerhettem meg, amelyek befogadása lassan egyre jobban igénybe vette energiáimat. Egyik nap azonban nagyon különbözött a többitől. Egy újabb oktató érkezett. Amint megszólalt, hangjában rögtön érződött a melegség és a megértés. A legnehezebb témakör volt az övé, a számlázási rendszer használata, azonban ő magas szintre emelte az oktatását. Az órán, mikor már nagyon fáradtunk a többi tanulóval a sok száraz információ feldolgozásától, megkért minket, hogy nézzük meg mi van a székünk ülökéje alatt. Elkezdtem tapogatni a többiekkel együtt és egy csokit találtunk a székünk aljára celluxozva. Nagyon kedves gesztus volt, ami csak a csúcspontja volt annak a figyelemnek, megértésnek, amivel addig ajándékozott meg minket. Az egész napunkat feldobta. Nagyon kellemes élmény volt eltölteni az ő irányításával a napot. Sokszor visszaemlékeztünk erre az alkalomra a későbbi évek során is. Sokan az előadás hatására választották, hogy a számlázási oldalon fognak dolgozni, amit a tanfolyam elején még elképzelhetetlennek tartottak volna. Még most is pontosan emlékszem arra a kellemes érzésre, ami aznap alakult ki bennem, pedig már több mint 15 évvel ezelőtt történt.

Egy másik emlék is mély nyomot hagyott bennem ebből a betanulási időszakból. Egyik leendő kollégám mellett ültem, figyeltem, hogy hogyan csinálja meg a napi feladatot. Majd egyszer csak megérkezett egy férfi az irodába. Minden fej az ő irányába fordult és hangos köszönések, mosolyok törték meg az addigi semleges hangulatot. A férfi vidám és érdeklődő volt, a tekintetét mindenkivel megosztotta. Az én kedvem is jó lett, elragadott az az érzelmi ár, amit a megérkezése keltett. Később ezt a kollégát a csoportom vezetőjévé, majd osztályvezetővé és végül igazgatóvá nevezték ki. Vitte magával mindenhova a személyiségét és egyre nagyobb tömeget tett rajongójává vele. Beszélgetéseink alapján úgy emlékszem rá, mint egy végtelenül empatikus emberre, akihez ha beszéltem, tudtam, hogy tisztában van azzal a helyzettel, amiben én éppen vagyok. És nem láttam sose nyomát olyan érzelemnek rajta, ami nem a beszélgetésünkhöz tartozott

volna. Azt éreztem, hogy abban a rövid időben, amit nekem szánt az egyes beszélgetések alkalmával, én voltam a legfontosabb.

Az érzelmek intelligens kezelése nagy jelentőséggel bír az emberek életében. Ha nem engedjük, hogy aktuális érzelmeink alapján döntsünk, hanem felügyeletünk alá helyezzük őket, akkor sokkal jobb eredményeket érhetünk el céljaink elérése érdekében. Jól példázza ezt a gumicukor teszt is, amit négyévesek körében végeztek el az amerikai Stanford Egyetemen. A kísérlet szerint a gyerekeket egyesével egy szobába kísérték, ahol az asztalon egy gumicukor volt. Majd azt mondta nekik a kísérletvezető, hogy megehetik akár azonnal azt a cukrot, de ha megvárják, míg elintéz valamit és visszajön, akkor kettőt fognak kapni. A kísérlet után 14 évet vártak a kiértékeléssel, ugyanis ebben az időben fejezték be ezek a gyerekek a középiskolát. Ekkor összehasonlították őket az alapján, hogy a kísérlet során azonnal elvette a cukrot, vagy várt a kísérletvezetőre a két cukor megszerzésének érdekében. Személyiségükben olyan különbségeket találtak, hogy akik nem vártak, azok nem voltak olyan ellenállóak a stresszes helyzetekre, gyakrabban voltak idegesek és kerültek verekedésbe, illetve kevésbé tudtak ellenállni az azonnali kísértéseknek, gátolva ezzel hosszú távú céljaik elérését. Megvizsgálták a SAT<sup>1</sup> eredményüket is és az eredmény mindenkit meglepett. Átlagosan több mint 13%-kal haladta meg azoknak a gyerekeknek az eredménye a többiekét, akik türelmesen tudtak várni a két cukor megszerzése érdekében. Ezt azzal is magyarázzák, hogy minél jobban lekötnek minket az érzelmi töltésű gondolatok, munkamemóriánk annál nagyobb kárát fogja látni és így nem tudjuk kihasználni potenciális képességeinket. Ez pedig az iskolás időszakban figyelemzavart okoz, nehezen figyelnek oda az órán a gyerekek a tanárra vagy akár a megoldandó feladatokra, házi feladatokra. Ez hosszútávon az iskolai eredményekben is meglátszik. Érdekes a további vizsgálat eredménye is, ami munkába állás után lett elvégezve. Akik vártak a kutatásvezető visszaérkezéséig, hogy 2 cukrot kaphassanak, jobb összpontosító és koncentráló képességeket mutattak, ezen túl közelebbi barátságokat tudtak kötni, megbízhatóbbak voltak és magasabb önkontrollt tudtak mutatni frusztrációt okozó helyzetekben. Ezzel szemben a felnőtt gyerekek másik fele kevesebb érzelmi kompetenciával rendelkezett, gyakrabban voltak magányosak, kevésbé voltak megbízhatóak. Ezek a példák is jól mutatják, milyen következményekkel járnak a szabályozatlan érzelmek. Hatásuk van a munkateljesítményre és a karrier, siker látja ennek

---

<sup>1</sup> *Ma már üres mozaikszó, az amerikai érettségi vizsgának felel meg*

kárát, sőt a társas kapcsolatok sem alakulnak úgy, ahogy az elvárható lenne. (Goleman, 2002)

Tisztában kell lenni azzal a ténnyel, hogy az érzelmek átvehetik az irányítást a józan ítélőképesség felett, ami a régmúltban életmentő szerepet játszott, ugyanis veszélyhelyzetben azonnal érkezik a parancs az érzelmi agytól, az amygdalától: Üss vagy fuss! Azonban ma már ennek a funkciónak nincs akkora létjogosultsága, viszont tisztában kell lenni azzal, hogy még mindig tárolva van ez a „programkód” és ha veszély kerül érzékelésre, akkor azonnal beindulhat. De a mai modern világunkban nem a tigris támadja meg az embert, hanem más veszélyek leselkednek rá, például amikor valaki kellemetlen helyzetbe hoz valakit a főnöke előtt, azzal a céllal, hogy ezzel előnyre tehessen szert. Ekkor erős indulat alakulhat ki a másik félben, ami beindítja az „Üss vagy fuss” programot, és ha enged a parancsnak, akkor igen kellemetlen helyzetet teremthet magának. Ezért fontos önmagunk és működésünk jobb megismerése.

Fel kell ismerni érzelmeinket, amik azonnali cselekvésre készítetnek vagy energiát vonnak el attól, hogy feladatainkat tiszta fejjel végezhessük el. Ez nem olyan könnyű feladat, és még ha törekedünk is rá, egyszer csak ott találjuk magunkat egy olyan kellemetlen helyzetben, amibe azért kerültünk, mert nem vettük figyelembe aktuális érzéseinket. Képzeljük el például azt a történetet, hogy valaki egy kocsiban ül, éppen siet a munkahelyére és egy nagy terepjáró indexelés nélkül elévág, majd elkezd látszólag értelmetlenül fékezni, ezzel is mintha hátráltatná a sikerét, hogy az illető időben beérjen a munkahelyére és elkerülhesse főnöke és kollégái rosszalló tekintetét. A terepjáró sofőrje természetesen mit sem tud arról, hogy nemsokára elkésik a mögötte lévő autós, ő egyszerűen csak a belső sávban kényelmesebben érzi magát, mivel kevesebb ott az autó és a fékezése is indokolt lehetett. Mit tesz ekkor a késésben lévő személy? Előfordulhat, hogy nagyon dühös lesz, akár még annyira is, hogy valami jelzést küld a terepjárósnak, kimutatva ezzel a nemtetszését az akciójával kapcsolatban. Fornak benne az érzelmek és ő csak teszi, amit éppen az ösztönei diktálnak. De természetesen bizonyos korlátok közt, amit önmaga állít fel, akár a múlt tapasztalatait figyelembe véve. De tehet úgy is, hogy érzelmeit kívülről vizsgálja, mint egy megfigyelő. Még akár erre is gondolhat: „Nahát, mennyire dühös lettem ettől a helyzettől!”. Ezzel az érzelmeit tudatosítja önmagában és általa hatalmában tartja további cselekedetei felett az irányítást, ami az alapja az érzelmi önkontrollnak és akár egy sikeresebb életnek. (Goleman, 2008)



A következő felsorolásban néhány jellemzőt csokorba szedtem az érzelmi intelligenciával kapcsolatban, ami segíthet másokat ráébreszteni, mennyire nagy jelentőségű fogalomról van szó:

- Az érzelmi intelligencia minden területe fejleszthető.
- Fejlesztése a teljesítmény növekedését eredményezi.
- Az élet minden területére hat az EQ fejlesztése.
- Segít Önmagunkat is megérteni.
- Érzelmek és gondolataink egyaránt szerepet játszanak cselekedeteinkben.
- Amennyiben az érzelmeink átveszik az irányítás gondolataink és tetteink felett, érzelmi merényletet szenvedünk el. (Neale et al., 2009)

Ha megnézzük a vezetői stílusokat a 20., illetve a 21. században, akkor látható, hogy az érzelmi intelligencia kérdésköre egyre nagyobb területre hatol be és fejt ki hatását. A 20. században a feladatok pontos végrehajtása volt a cél, szemben az új megoldások keresésének elvárásával. A munkavállalóra úgy tekintettek, mint a cég egyik erőforrására. A vezetők eltűrték a véleménykülönbséget, nem bíztak meg a munkavállalóban és elvárták tőlük a tiszteletet. Ezzel szemben a 21. század jellemzője a kreativitás és kezdeményezés megbecsülése, a munkavállaló már a legfontosabb erőforrás, a vezetők bátorítják a véleménykülönbség kifejezését, a munkavállalóban meg lehet bízni és végül a vezetők kiérdemlik a tiszteletet. (Csath, 2004)

### 3. AZ ÉRZELMI KOMPETENCIA ALKOTÓELEMEI

#### 3.1 A TELJES KÉP

Az érzelmi kompetenciákat Goleman a következőképpen csoportosította:

##### „Személyes kompetencia

*Ezek a kompetenciák határozzák meg, hogyan tudunk saját magunkkal bánni.*

##### **Éntudatosság**

*Saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuíciónk ismerete*

- **Érzelmi tudatosság:** érzelmeink és azok hatásának felismerése.
- **Pontos önértékelés:** erősségeink és korlátaink ismerete.
- **Önbizalom:** értékeink és képességeink biztos tudata.

##### **Önszabályozás**

*Képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat és erőforrásainkat.*

- **Önkontroll:** a hátráltató érzelmek és impulzusok kordában tartása.
- **Megbízhatóság:** őszinteség és igazmondás.
- **Lelkiismeretesség:** a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás.
- **Alkalmazkodás:** a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság.
- **Innováció:** találékonyság, nyitottság az új ötletekkel, megközelítési módokkal és az új információval szemben.

##### **Motiváció**

*Olyan érzelmi jellegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.*

- **Teljesítménymotiváció:** a kiválóság fejlesztésére, vagy egy adott szintjének elérésére irányuló készletetés.
- **Elköteleződés:** igazodás a team vagy a szervezet céljaihoz.
- **Kezdeményezőkézség:** készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására.
- **Optimizmus:** a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás, az akadályok és kudarcok ellenére.

## Szociális kompetencia

*Ezek a kompetenciák határozzák meg, hogyan kezeljük társas kapcsolatainkat.*

### **Empátia**

*Mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete.*

- **Mások megértése:** ez a képesség teszi lehetővé, hogy megértsük mások érzelmeit és nézőpontját, és aktív érdeklődést tanúsítsunk mások meggyőződése iránt.
- **Mások fejlesztése:** ez a képesség elősegíti mások fejlődési szükségleteinek megértését és mások képességeinek fejlesztését.
- **Kliensközpontúság:** képessé tesz arra, hogy elvárjuk, felismerjük és teljesítsük az ügyfelek szükségleteit.
- **A sokszínűség értékelése:** a kibontakozás lehetőségének biztosítása tőlünk különböző emberek számára.
- **Politikai tudatosság:** egy team érzelmi feszültségeinek és erőviszonyainak észlelése.

### **Társas készségek**

*Olyan készségek, amelyek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.*

- **Befolyásolás:** hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében.
- **Kommunikáció:** páratlan érdeklődés mások véleménye iránt, és képesség, amely lehetővé teszi, hogy meggyőzőek legyünk.
- **Konfliktuskezelés:** tárgyalási képesség, amely lehetővé teszi az ellentétek feloldását.
- **Vezetés:** egyének és teamek inspirálása és irányítása.
- **A változás katalizálása:** változás kezdeményezése vagy kezelése.
- **Kapcsolatépítés:** hasznos ismeretségek ápolása.
- **Együttműködés:** képessé tesz arra, hogy másokkal együtt dolgozzunk közös céljaink érdekében.
- **Csapatszellem:** a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.” (Goleman, 2002, 58-61.old.)

A kompetenciákat elolvasva azonnal szembetűnhet, hogy milyen sok elem alkotja. Jogos a kérdés, hogy ebben mind magasan kell teljesíteni, ha sikereket szeretnénk elérni?

A válasz: nem. Különbözőek vagyunk, így a kompetencialista alapján különböző profilokat kapunk egyéenként is. Vannak erősségeink és vannak területek, ahol gyengébben teljesítünk. Ahhoz, hogy teljesítményünk kiemelkedő legyen, már akár hat készségben is elég erősnek lenni, illetve lényeges, hogy ezek mind az öt készségcsoportban arányosan jelenjenek meg. (Goleman, 2002)

## 3.2 TÁRSAS KÉSZSÉGEK

Ahogy azt korábban már bemutattam, a társas készségek a szociális kompetenciák közé tartoznak, az elemei pedig a befolyásolás, kommunikáció, konfliktuskezelés, vezetés, a változás katalizálása, kapcsolatépítés, együttműködés és csapatszellem. Goleman előtt Spencer és Spencer is felállított egy kompetencia modellt. Itt a társas készségek nem alkottak önálló csoportot, hanem két részre voltak osztva, mégpedig a „befolyásolás” és „vezetői kompetenciák” csoportokba. Befolyásolás tartalmazta a szervezeti tudatosságot és a kapcsolatépítést, míg a vezetői kompetenciák a mások fejlesztését, irányítás és énérvényesítést, csapatmunka és együttműködést, illetve a csapatvezetést. (Fehér, 2011)

Mivel a továbbiakban csak a Goleman féle társas készségekről lesz szó, ezért a következőekben azokat ismertetem részletesebben is.

### 3.2.1 Befolyásolás

A befolyásolás birtokában lehetőség van mások hatékony meggyőzésére. Ez a kompetencia képessé tesz:

- Magunk oldalára állítani az embereket.
- Ráhangolódni a hallgatóságra előadás tartásakor.
- Összetett stratégiákat alkalmazni támogatás elnyeréséhez, konszenzus-teremtéshez.
- Drámai hatás keltésére a szükséges helyzetben. (Goleman, 2002)

A befolyásoláshoz nélkülözhetetlen kompetencia az empátia. Az első lépés ugyanis a befolyásolás esetében a kapcsolatteremtés. Kapcsolatba lépni a másik emberrel pedig nagyon nehéz, ha nem vesszük észre az érzelmeit.

Egyik alkalommal egy megbeszélésre kellett mennem, ahol egy új csoportvezető mutatkozott be. A régi vezető társaságot kedvelő, munkájukat sikeresen menedzselő csoporttagokat hagyott maga után. A csoport minden tagja találkozott már korábban az új vezetővel, de akkor még csak beosztotti státuszban volt, ezért nem lehetett tudni, milyen változásokat fog alkalmazni a csoport életében vezetőként. A bemutatkozása kudarcba fulladt. Mi lehetett ennek az oka? Az új vezető kész tervvel érkezett a csoport élére a jövővel kapcsolatban, úgy, hogy nem beszélt korábban egy beosztottal sem arról, hogy kik is ők valójában, mi a munkájuk, illetve miben látják a fejlődési lehetőséget. Olyan viszonyt festett előre, mint ha mindenkire csak eszközként tekintene a tervei megvalósítása érdekében és ez rémisztően hatott a dolgozókra. A csoportot 3 hónap múlva felszámolták,

mert olyan kevesen maradtak benne az elvándorlások miatt, hogy már nem tudta ellátni a saját feladatait. Szomorú esete ez annak, mikor egy ambiciózus vezető nem veszi észre, hogy az embereinek érzései is vannak, így nem is tudta maga mellé állítani őket a céljaihoz vezető úton.

Egy másik alkalommal szintén új vezető érkezett egy csoporthoz. Munka közben meglátogatta a tagokat és bemutatkozás céljából mesélt pár szót magáról, a szakmai múltjáról és a családjáról. Elmondta, hogy szeretne mindenkivel beszélgetni négy szemközt, így hamarosan meg fognak érkezni a megbeszéléshez szükséges elektronikus meghívók. A beszélgetésre mindenki elment, volt aki 5 percet, de volt olyan is, aki 1,5 órát töltött az új vezetőjénél, attól függően, hogy éppen mennyi mondanivalója volt. A beszélgetések olyan jól sikerültek, hogy ezt havi rendszerességgel újra megismételtette, illetve a beszélgetések alapján változtatásokat is kezdeményezett. Ennek az eredménye az lett, hogy a csoportban lévő régi sérelmek köddé váltak, a csapat együttműködőbb lett és a csoporttagokban lapuló ötletek alapján a csoport fejlődése beindult. Ez a vezető az embereket a maga oldalára tudta állítani, és így hogy már egy hajóban eveztek, egy nagyon erős csapatot tudott felépíteni. Három év múlva ezt a vezetőt előléptették.

Egy másik alkalommal csoportvezető választáshoz érkezett egy osztály élete. Két személy versenyzett már csak egymással, mikor a végső döntést megtámogatva az osztály vezetője beszélgetésre hívta a beosztottakat, hogy mondják el személyes tapasztalataikat a két esélyesről. A vezetőnek már addigra volt egy jelöltje a betöltendő pozícióra, de érdekelte, hogy a többieknek mi a véleménye róluk. Az eredményen elcsodálkozott. Az általa megfelelőbbnek vélt személlyel szemben többen is nagyon negatív visszajelzést adtak. Ugyanis vezetők körében egy megnyerő stílusú emberként tudta megmutatni magát, azonban a kollégái sok, addig a napig fennmaradó ellenszenvet és sérelmet hordoztak magukban. A vezető ezt látva megváltoztatta elképzelését és a másik jelöltet véglegesítette a csoportvezetői pozícióba.

A befolyásolás kompetencia nem egyenlő az önző célok elérését szolgáló szociális képességgel, amely akár egyének vagy a szervezet megkárosításával is együtt jár, hanem egy olyan képesség, amelyen keresztül a szervezet céljai kerülnek megvalósításra az önző érdekekkel ellentétben.

A meggyőző erő gyengeségei a következők:

- Alkalmatlanság együttműködő hálózatok létrehozására
- Kizárólag sablonos stratégiák használata
- Hallgatóság visszajelzéseinek mellőzése
- Figyelem felkeltési nehézségek
- Negatív hatáskeltés (Goleman, 2002)

Amennyiben a meggyőzés területén fejlődésre van szükség, érdemes lenne többek közt a befolyásolás területéről ismereteket szerezni és onnan különböző készségeket elsajátítani. Néhányat ezek közül a következő lista tartalmazza:

- A helyzet tanulmányozása: ismerjük meg a másik ember helyzetét és magát az embert is. Meg kell próbálni utánajárni, hogy kik állhatnak mellette és kik azok, akik ellenzik a véleményét. Meg kell vizsgálni, hogy milyen következménye lehet saját javaslatunknak.
- Mindig készen a segítségre: A sikeres befolyásolókat mindig el lehet érni. Miután kihirdették a teendőket, benne maradnak a tevékenységek sűrűjében, segítenek, tanácsokat adnak, tanítanak és további tanítókat keresnek.
- Személyes történetek: Könnyebb a befolyásolás személyes történetek alátámasztásával. Ezek legyenek mindenképp igazak és igazolják a hallgató részére, hogy milyen előnyökkel jár az adott feladat vagy változtatás végrehajtása.
- Szerénység: Az „okostojásokat” mindenki hamar leírja, így pedig a befolyásolás azonnal kudarcba fullad.
- Előnyök és hátrányok: Térképezzük fel Önmagunkat, mi az, ami növeli vagy csökkenti befolyásunkat. Mindezt végezzük széles látókörben: gazdasági, politikai, illetve személyes téren.
- Érvek és tények: A tényekre alapozott érvelés a rábeszélést könnyebbé teszi. (Baldoni, 2011)

### **3.2.2 Kommunikáció**

A kommunikáció eszköze képessé tesz odafigyelni a másik személyre és meggyőző üzenetet tud továbbítani.

Akik a birtokában vannak:

- Lehetőségük van mások érzelmeinek hatékony felfogására, ráhangolódására.
  - Alkalmasak a nehéz probléma nyílt és egyszerű megoldására.
  - Képesek kölcsönösen megérteni az embereket és figyelmesen figyelni rájuk.
  - Ösztönzik az információ legteljesebb megosztását.
  - Elősegítik a nyílt kommunikációt, képesek a jó és rossz hírek befogadására.
- (Goleman, 2002)

Vajon minden vezető elérhető a kollégái számára és őszinte visszajelzéseket kap tőlük? Vagy tartanak tőle és ezért elrejtik valódi gondolataikat előlük? A legutóbbi történetben említettem, hogy a vezető a beosztottakkal havi rendszerességgel találkozott, ahol a dolgozók elmondhattak mindent, amit szerettek volna a munkájukkal kapcsolatban. A lehetőség valóban adott volt, de vajon elég lenne csak ennyi a sikerhez? Vannak vezetők, akik szívesen hangoztatják, hogy őket bármikor meg lehet keresni, de valahogy mégsem érzik az emberek, hogy az ajtajuk valóban nyitva állna előttük. Ebben az esetben azonban másról volt szó. Szívesen mentek a dolgozók a havi beszélgetésekre, ami egyben egy kötetlen beszélgetés is volt. A téma bármi lehetett. Azonban ha arról volt szó, hogy egy saját ötlet kezd képet formálni, akkor a vezető támogatta a sarjadzó gondolatokat, segített benne, hogy az elképzelés valósággá váljon. Ha pedig megvalósult az ötlet, őszintén továbbította a csoport felé az elismerést, nem rejtette el megelégedettségét. Az irodájában a falon volt egy tábla, oda írta fel az eredményeket és a tábla tartalma hónapról hónapra bővült. Az emberek elkezdtek nyitottak lenni, szívesen megosztották gondolataikat vezetőjükkel, mert tudták, hogy jó helyre megy az üzenet. Beszélgetés alatt érezték, hogy megértik őket és figyelnek rájuk, ez pedig további lehetőségeket hozott a felszínre. Viszont nem volt sok olyan beszélgetés, amely nyíltan, mindenki előtt zajlott volna. Amikor együtt volt a csoport, akkor jobban átgondolták a mondanivalójukat az emberek, ügyeltek arra mit mondanak, mert tudták, hogy a többiek figyelnek rájuk és esetleg kellemetlen helyzet alakul ki belőle. Fontos volt, hogy a beszélgetések 4 fal között zajlottak és csak 2 ember közt: főnök és beosztott közt.

Azonban nem minden információnak jó, ha ilyen szűk társaságban terjed. A munkához szükséges tudásnak széles körben hozzáférhetőnek kell lennie. Egyes csoportokban létrejöhet olyan mentalitás, ahol a tagok féltik addig megszerzett ismereteiket, nem adják azokat tovább másoknak, ezáltal biztosítva a pozíciójukat a szervezetnél. Ezzel a mentalitással azonban hátráltatják az újabb kollégák érvényesülését,



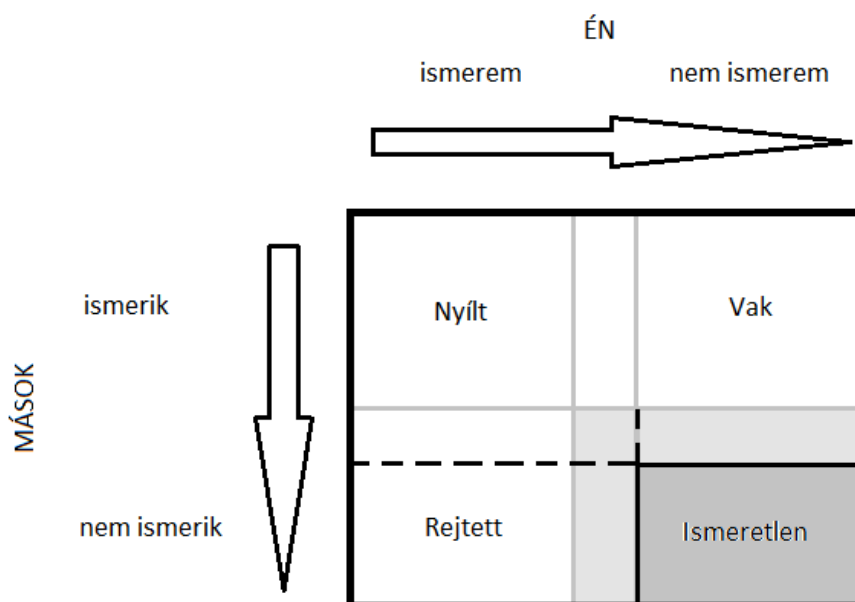
beilleszkedését, illetve a szervezetet is nehéz helyzetbe hozhatják ezzel, amikor hosszabb ideig távol maradnak. Mások pedig nem tudják arra az időre érdemben ellátni a feladataikat helyettük. Mindez a szervezet működését gyengíti és egyben az adott csoport hírnevét is rontja. Volt alkalmam megismernem ilyen csoportot belülről is. Nagyon nehéz volt megszerezni a munkához szükséges információkat, ha pedig egy csoporton kívüli kollégával beszéltem, akkor sokszor kerültem kellemetlen helyzetbe, mivel nem tudtam kielégítő választ adni olyan kérdésekben, aminek a megválaszolása az én hatáskörömben tartozott volna. A vezetőnknek az az ötlete támadt annak érdekében, hogy javítson ezen a helyzeten, hogy megírat minden csoporttaggal egy tesztet, amely felméri a szakmai felkészültségünket. Az egészben az volt az ötletes, hogy a kérdéseket bármely csoporttag megfogalmazhatta és egyben meg is válaszolhatta. Ezt egy szakértő ellenőrizte, hogy valóban hiteles válasz legyen kommunikálva a többiek felé. Ennek hatására rengeteg kérdés született válaszokkal párosítva, amelyek egy mindenki által a mai napig hozzáférhető információs portálon elolvashatóak. A kérdések lefedték a munkakör fontosabb területeit és rengeteg gyakorlatias információt szolgáltatott a napi munkavégzéshez. A teszt végül mindenki számára megírásra került, de eredménynek pusztán csak annyi lett publikálva, hogy mindenki nagyon jól szerepelt. Ennek a hírnék az öröme azonban eltörpült amellet, amit a sok új információ megszerzése jelentett számomra.

Első hallásra talán meglepő lehet, de a sikeres kommunikációhoz tisztában kell lennünk azzal a ténnyel, hogy nem csak olyan tulajdonságokkal rendelkezünk, amelyeknek tudatában vagyunk, hanem olyanokkal is, amik önmagunk előtt rejtve vannak. Az interperszonális viszonyok sérülékenyek és van, hogy az őszinteség és az igazság inkább csak kárt okoz, mint használna. Emiatt megtanuljuk érzéseink kifejezését kontroll alatt tartani, azaz viselkedésünkkel nem az őszinte érzéseinket fogjuk kifejezni. Ennek számos módja van, de a három legjellemzőbb:

- Színlelés: Pillanatnyi helyzetben nem meglévő érzelmek kifejezése.
- Titkolózás: Erős érzelmek elrejtése.
- Szerepjátszás: Kifejezünk egy érzelmet, azonban valódi érzelmünk ettől eltérő.

Ezekben az esetekben tehát próbáljuk a valóságot leplezni, de akaratlanul is elárulhatjuk magunkat és a kommunikáció során kifejeződésre kerülhetnek olyan jelek, amelyek a másik fél számára észlelhetővé válnak. Ilyenkor jönnek létre a kínos helyzetek, amelyek megelőzhetőek lettek volna az őszinte igazság kifejezésével. A Johari-ablak

kiválóan szemlélteti tulajdonságaink csoportjait. (1. ábra) Érdekes paradoxon, hogy minél többet tudunk magunkról, annál nagyobb lesz a mérete az „Ismeretlen” területnek, amellyel mindenképp foglalkoznunk kell a sikeres kommunikációhoz, az a „Vak” és az „Ismeretlen”, ebben segítségünkre lehet a pszichoterápia. (Rosengren, 2008)



**1. ábra: Johari-ablak<sup>2</sup>**

Forrás: <http://felveteli.pte.hu/hirek/212>

A kommunikáció az az „eszköz”, amellyel egy vezető kapcsolatot hoz létre a többi vezetővel és a beosztottakkal, ezért úgy gondolom, hogy a többi társas készség közt kiemelkedően fontos ez a terület. A kutatásomban, amelyet a későbbiekben ismertetek, felállítok majd egy fontossági sorrendet a vizsgált személyek válasza alapján annak érdekében, hogy láthatóvá váljon, melyik területnek van nagyobb szerepe a vezetőkkel szembeni elégedettségben.

### 3.2.3 Konfliktuskezelés

A konfliktuskezelés elengedhetetlen kompetencia a tárgyalásokhoz és az ellentétek feloldásához.

<sup>2</sup> A Johari-ablak egy önismereti modell, amelyet Joseph Luft és Harry Ingham publikált 1955-ben. Segítségével az egyén (vagyis az „ÉN”) személyiségbeli tulajdonságait és viselkedési mintáit 4 területen lehetséges ábrázolni: nyílt (az „én” és mások is ismerik), rejtett (csak az „én” ismeri), vak (csak mások ismerik) és ismeretlen (se az „én”, se mások nem ismerik). A 4 terület mérete az életkorral, tapasztalásokkal és más hatások következtében változik, illetve egyénenként is eltérő lehet.

Akik rendelkeznek vele:

- Képesek taktikusan kezelni a nehéz embereket és a feszült helyzeteket.
- Felismerik a konfliktusforrásokat, az ellentéteket felszínre hozzák és segítenek csökkenteni.
- Mások véleményalkotását támogatják.
- Keresik a megoldásokat (Goleman, 2002)

Életünk tele van konfliktusforrásokkal. Elég csak a zsúfolt belvárosban eltölteni egy kis időt, máris célpontjává válhatunk egy másik embernek, vagy akár mi vehetünk egy másik járókelőt célkeresztbe. Talán csak akkor kerülhetők el ezek a helyzetek, ha bezárkózunk egy szobába és kerüljük a társas érintkezést. De ez nem lehet alternatíva. Ahol emberek vannak, ott jelen vannak a konfliktusforrások is, mivel különbözőek vagyunk, eltérő céljaink és eltérő elképzeléseink vannak, illetve különböző módon szeretnénk végrehajtani feladatainkat. Nézzünk egy példát! Vannak, akik szeretnek korán kelni, mások pedig inkább később kelnek. Egyik sem jó vagy rossz tulajdonság önmagában, viszont meg kell határozni egy munkakezdési időt, ami mindenkire egységesen vonatkozik. Egy folyamatos munkarendben dolgozó munkacsoportban egyre többen hangot adtak a későbbi munkakezdés bevezetéséről. A későbbi kezdés előny annak, aki szeret tovább aludni, vagy annak, aki elintézne még pár dolgot munka előtt és a munkába való utazásnál a csatlakozások is jobbak. Míg a korán kezdők hamar hazaérhetnek reggeli műszakjukból, így még elvihetik a gyerekeiket iskolába. Ezek mind olyan érvek, amelyek a munka elvégzése szempontjából nem fontosak, viszont a hangulat szempontjából jelentős problémának számít. Kezdték kialakulni az ellentétek, majd igen komoly konfliktushelyzet kezdett kibontakozni. A vezető megtudta, hogy mi zajlik a csoportban és a kezébe vette az irányítást. Megszavaztatta a kérdést az aktuális negyedéves összejegyzetben, és amelyikre többen voksoltak, az a munkakezdés volt érvényben onnantól kezdve. A helyzet nyugodni látszott, de volt, aki nem tudta elfogadni a döntést. Egy összejegyzet alkalmával ez a személy hangot is adott nemtetszésének, azonban a vezető egy határozott kijelentéssel rövidre zárta a témát. Onnantól kezdve mindenki számára elfogadottá vált az új szabály. A vezető ezzel a folyamattal nyitott volt a csoportot érintő kérdésben, a kellő pillanatban ragadta meg a konfliktushelyzetet és kezébe véve az irányítást, sikeresen eljutott a kialakult helyzet sikeres lezárásáig. A siker nem abból a szempontból értendő, hogy mindenki azt kapta, amit akart, hanem egy olyan egyezményes helyzet alakult ki, amit végül mindenki elfogadott.

Az előző esetben a csoportban megoldásra került a konfliktus, a vezető pedig, mint egy karmester lett úrrá a helyzeten. Azonban olyan konfliktushelyzet is előállhat, ahol nem felülről lát rá a helyzetre a vezető, hanem aktív részese annak, olyannyira, hogy akár a heves érzelmek rossz irányba terelhetik a szituáció kimenetelét. Mi a teendő, hogy a hangulat lecsillapodjon? Kövessük a következő lépéseket:

- Higgadjunk le, hangolódjunk érzelmeinkre és fejezzük ki őket.
- Mutassuk ki, hogy a dolgok megbeszélhetőek és megoldhatóak, ezáltal elkerülve az egyre jobban kialakuló agressziót.
- Nem vitatkozva, hanem semleges nyelven adjuk elő álláspontjainkat.
- Keressünk méltányos, mindkét fél számára elfogadható megoldást. (Goleman, 2002)

Tárgyalások esetében is az a cél, hogy végül egyezés szülessen. Ennek három módja lehetséges:

- *Problémamegoldás:* Ebben az esetben mindkét fél a leginkább működőképes megoldást keresi.
- *Kompromisszum:* Egy adok-kapok helyzet, vagyis mindkét fél lemond egyes érdekeiről a sikeres kimenetel érdekében.
- *Agresszió:* Ekkor az egyik fél a másik részéről várja az engedményeket, önmaga azonban marad az eredeti álláspontjánál. (Goleman, 2002)

Hosszú távú előnyöket csak együttműködéssel lehet elérni. Stílusunk vezetőként kihathat az egész szervezet tárgyalási stílusára, így érdemes elgondolkodni, hogy a megfelelő módszert választottuk-e céljaink elérése érdekében.

Jelentősen ronthatja egy egyén teljesítőképességét, ha egy konfliktushelyzetből nem tud sikeresen kijönni. Vezetőként segítséget nyújthatunk a kialakult helyzet elcsendesítésében, vagy akár átbeszélve a szituációt a felekkel, új megvilágításban tüntethetjük fel azt, ezzel támogatva a konfliktus feloldását. Az eset így más színezetet kaphat és az új értelmezés segítségével újrafogalmazhatják magukban a felek gondolataikat, ezáltal megváltoztatva az esethez kapcsolt attitűdöket.

### **3.2.4 Vezetés**

A vezetés kompetenciája fontos szerepet játszik a csoportok és egyének inspirálásában és kalauzolásában.

Akik rendelkeznek vele:

- A közös látomásért és küldetésért lelkesednek, illetve képesek felébreszteni ezt lelkesedést másokban is.
- Felvállalják a vezetői szerepet, ha szükséges, függetlenül attól, hogy vezető pozícióban vannak-e.
- Irányítják mások teljesítményét meghagyva felelőségüket.
- Példát mutatnak. (Goleman, 2002)

A vezetők szerepe egy szervezetben kiemelkedő fontosságú nem csak a döntéseik, vagy a hatalmuk miatt gondolok itt erre, hanem mert a beosztottak figyelme irányukban a legintenzívebb. Ha olyan felsővezetők vannak egy vállalatnál, akiket alig látni, mert szinte mindig az irodájukban vannak a négy fal közt, akkor is nagy hatást gyakorol az ő vezetői szerepük a szervezet egészére, mivel közvetlen beosztottjai számára elérhetőek és érzelmeik a dominóelv szerint terjed tovább a szervezeten belül.

Akkor is a vezetőre irányulhat a figyelem, ha jelen van, de nem szól egy szót sem. Ha például egy megbeszélésen, ahol a csoport tagjai vannak jelen, felmerül egy kérdés, akkor a vezetőre irányulhatnak a tekintetek, mint ha tőle várnák a választ. Ekkor egy apró mozdulat, érzelmi kifejezés is döntő fontosságú lehet, mivel ezzel elviheti a csoport véleményalkotását, hangulatát egy konkrét irányba. Ebből az is látszik, hogy a vezető az érzelmi normákat meghatározhatja. Ő dönt arról is, hogy mit továbbít a beosztottjai felé, megdicséri őket az eredményeik miatt vagy ünnepelésre okot adó eseménykor is a hibákkal, javítandó területekkel ostromozza őket. Vagy esetleg figyelmen kívül hagyhatja a dolgozókat, mintegy átnézve rajtuk. Elérheti, hogy az emberek fontosnak, hasznosnak érezzék magukat, akikre a vállalat építhet, de közvetítheti azt az érzelmet is, ami az ellenkezőjét fejezi ki. Érzelmi jelentőségét a vezetőnek ezért nem lehet figyelmen kívül hagyni. Előfordulhat azonban, hogy olyan vezető áll egy csoport élén, aki nem hiteles, akit nem szeretnének a beosztottak követni, akkor keresnek egy másik személyt, akire felnézhetnek, és akiben megbízhatnak. Ő lesz a tényleges vezető és ő fogja irányítani a többiek érzelmét és hangulatát. (Goleman et al., 2003)

Időnként a vezetőnek fel kell vállalnia olyan viselkedést, amellyel az emberi természet keményebbik oldala kerül kimutatásra. Vannak helyzetek, amikor meg kell mondani a beosztottaknak, hogy mit csináljanak, figyelni kell, hogy kötelességeiket ellássák és a különböző viselkedések következményeit ki kell tudni fejezni. Fontos ezekben az esetekben, hogy empátiákkal legyenek határozottak a vezetők. Fennállhat az a

probléma is, hogy valaki inkább azt szeretné, hogy szeressék őt, mint hogy olyat tegyen, amivel negatív érzéseit fejezi ki beosztottjának, aki gyengén teljesít. Ők vonakodnak a konfrontációtól, és nem fognak kifejezni olyan gondolatokat, amelyekre éppen nagy szükség lenne az adott helyzetben. Probléma lehet az is, ha egy megbeszélést nem képesek irányításuk alatt tartani, értelmetlen fecsegésekkel telik az idő, előrelépés pedig nem történik, így akár értelmét is veszítheti a megbeszélésre szánt idő. Ezért fontos, hogy egy vezető határozott legyen, tudjon nemet mondani, ha kell. Illetve emelje magasra a lécet és várja el dolgozóitól, hogy ehhez tartsák magukat, ha pedig a helyzet megkívánja, járjon utána, hogy a beosztottakat elérték-e a kitűzött célokat. Ha pedig alulmaradnak a teljesítésben, akkor a vezetőnek az a dolga, hogy erről tájékoztassa a beosztottat, nem pedig behunyja a szemét és elszalasszon egy lehetőséget a fejlődés megszilárdításában. (Goleman, 2002)

Azonban, ha közlésre kerül egy olyan vélemény, amely egy probléma megszüntetésére irányul, nem mindegy, hogy milyen formában történik. Lehet ezt tenni például nyers formában: „Egyre rosszabbul látod el feladataidat.”. Ezzel a közléssel az a probléma, hogy a fogadó fél nem tud vele igazán mit kezdeni, nem ösztönzi változtatásra, fejlődésre. Viszont ettől az illető személy hangulata negatív irányba sodródik, teljesítménye előfordulhat, hogy leromlik. A mondatra adott reakció pedig inkább mentegetőzés, hátrítás lehet, amely szintén nem alkalmas az eredeti probléma megszüntetésére. Sőt, a kapcsolat is megromolhat a vezető és beosztott közt, hiszen az alkalmazott védekezési céllal bezárhatja az „érzelmi kapuit”, elszigetelődhet, hogy további fájdalmat ne tudjanak okozni neki. Nem elhanyagolható az élettani reakció sem. A dolgozó pulzusa megemelkedik, idegessé, nyugtalanná válik. Az érzelmi stressz hatása pedig csak órák múlva csökken az emberi szervezetben. Ezek a hatások akár ismétlődhetnek is, amelyek jelentősen rongálják az egyén pozitív hangulatának kialakulását. Végül az lehet az eredmény, hogy a dolgozó egyszerűen felmond és elhagyja a vállalatot. Vannak vezetők, akik csak negatív véleményt képesek kifejezni, a pozitív dolgok felett pedig átsiklanak, vagy pedig nagyon szűkszavúan fejezik ki gondolataikat velük kapcsolatban. Vannak, akik régóta adósak olyan visszajelzések terén, amelyek hosszú idő óta kavarnak önmagukban. Végül annyira felgyülemlik bennük az ingerültség, hogy kifakadnak és rázúdítják a dolgozóra. Ez pedig nem jótékony hatású, ekkor már más színezetet kap a kifejeződés ilyen formája és az eredménye pedig a motiváció rombolása lesz.

Személyes vezetés stílusát tekintve két szélsőséges eset lehetséges:

1. A vezető a beosztottjaira egyoldalúan rákényszeríti akaratát.
2. Alkalmazkodik a csoportja elvárásaihoz, normáihoz.

A két fontos szó az előző stílus-meghatározásokban az „akarat” és az „alkalmazkodás”. Ezek alapján beszélhetünk akaratérvényesítésen alapuló vezetői cselekvésről, vagyis proaktív vezetésről, illetve alkalmazkodáson alapuló vezetésről, más néven adaptív vezetésről. Mindkét fogalom csak a végleteket jellemzi, igazából nem beszélhetünk tisztán egyik vagy másik stílusról a gyakorlatban, eltekintve egészen kivételes esetektől, ugyanis mindenkinél a két jegy együttesen található meg, azonban különböző arányokban. A következő tétel fogalmazható meg az akarat és alkalmazkodás dinamikájával kapcsolatban: elsősorban akaratérvényesítésre törekszik egy vezető, azonban a szűkebb és tágabb feltételrendszerhez való alkalmazkodás tölti ki vezetői döntéseit és tevékenységét. (Bakacsi, 1998)

### **3.2.5 Változások katalizálása**

A változások katalizálása kompetencia alkalmassá tesz a változások kezdeményezésére és menedzselésére. Akik rendelkeznek vele:

- Felismerik a változás szükségességét és az akadályokat képesek előre elhárítani.
- A meglévő status quo felé kihívást intéznek, hogy az maga is igényelje a változásokat.
- Az újítások élére állnak és másokat is képesek magukkal ragadni.
- A másoktól elvárt változásokhoz modellként szolgálnak. (Goleman, 2002)

Minden szervezetben eljön az a pillanat, amikor valamiféle változásra lenne szükség. A változó piaci igények, újabb technológiák, pénzügyi hatások, vezetői-, tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés mind-mind olyan változtatásra kényszerítő erő, amit nem lehet figyelmen kívül hagyni. A változás folyamata pedig elindítható akkor, amikor valamilyen pozitív hatást várunk az eredményétől, vagy amikor valami problémás helyzet alakult ki, úgymond tűzoltásként alkalmazva, de akkor is, amikor még csak jóslható a bekövetkezése, vagyis megelőzés céljából. Tudok olyan csoportokról, ahol már évek óta nem történt változás és olyanról is, ahol folyamatosan keresik a fejlődésre irányuló lehetőségeket, amivel biztosítják pozíciójukat a cégben és a piacon egyaránt.

Ebből is látszik, hogy mennyiféle oka lehet a változás beindításának és hogy milyen fontos, hogy az mikor történik. Ebben a folyamatban szintén fontos szerepet kap a vezető,

aki levezényli azt. Neki rendelkeznie kell mindenekelőtt önbizalommal, a befolyásolás művészetét kellő mértékben kell tudnia művelni, valamint elkötelezettségre, motivációra és kezdeményezőkézségre van szüksége. Olyan vezető kell, aki szenvedéllyel tudja a változást lebonyolítani és fontosnak tartja a siker bekövetkezését, valamint a kellő mértékben állhatatos is. Képes felébreszteni másokban a tenni akarást, inspirálja az embereket és nem parancsol. Erősen hisz az elképzeléseiben és képes a többieket maga mellé állítani. Eközben pedig óvja kapcsolatait azokkal, akiket vezet. A változásokat a dolgozók lelkesedésének felcsigázásával éri el, míg más vezető fizetésemeléssel, előléptetéssel jutalmazza embereit. (Goleman, 2002)

### **3.2.6 Kapcsolatépítés**

A kapcsolatépítés, vagyis a hasznos kapcsolatokkal való törődés, fontos szerepet játszik céljaink elérésében, ezáltal az üzleti sikerekben is. Akik rendelkeznek ezzel a kompetenciával:

- Széles kapcsolati hálót ápolnak és tartanak fent.
- Keresik a kölcsönös előnyökkel járó kapcsolatokat.
- Megteremtik az összhangot másokkal és őket a közelükben tartják.
- Munkatársaikkal személyes barátságban vannak. (Goleman, 2002)

Fontosnak tartom kiemelni, hogy a kapcsolatépítés itt nem pusztán a kapcsolatok gyűjtésében merül ki. Vagyis aki elmondhatja magáról, hogy hatalmas kapcsolati hálóval rendelkezik, nem feltétlenül részesül az ezzel járó pozitív hatásokban. Sőt, még az is lehetséges, hogy annyi energiát emészt fel a kapcsolatainak ápolása, hogy az végül maga alá temeti. Mit is jelent akkor pontosan a jó kapcsolati háló? A legfontosabb, amit tenni kell ismerősök körében: a szelektálás. Tisztában kell lenni azzal, hogy kivel érdemes kapcsolatban maradni és ki az, aki csak az energiánkat emészt fel. Az utóbbiakkal való találkozások mennyiségét csökkenteni kell és a felszabaduló időt azokra az emberekre kell fordítani, akik segítségével sikereket érhetünk el.



Ezek az emberek azok, akik a vezetőket:

- „új információkkal vagy szaktudással látják el
- formális hatalommal rendelkeznek (mentorálás, kapcsolatok, erőforrások)
- fejlődést elősegítő visszajelzéseket adnak, megkérdőjelezzik döntéseiket, jobb teljesítmény elérésére sarkallják őket
- személyes támogatást nyújtanak problémák esetén
- erősítik cél és értéktudatukat
- segítenek a munka-magánélet egyensúly fenntartásában, és figyelmeztetik őket, hogy fontos a fizikai egészségmegőrzés, a mentális képességek fejlesztése és a lelki jólét is.”<sup>3</sup>

Most már tudjuk, hogy kik azok a személyek, akik a vezető jövője szempontjából valamilyen potenciált hordozhatnak. Hogy ezeket az embereket sikeresen a hálóba lehessen vonzani, kapcsolatot kell létesíteni velük, amihez szükséges egy fontos lépés, a kezdeményezés. Kezdeményezés nélkül csak „utasok” vagyunk az életben, így fontos, hogy ezen változtatni tudjon az, akinek nehézségei vannak vele. Carl Gustav Jung a pszichológiában bevezette az extroverzió és introverzió fogalmát. Ez egy olyan dimenzió az emberek jellemzésére, ami azt fejezi ki, hogy egy személy inkább a belső vagy a külső világra helyezi a hangsúlyt. Az extrovertált, vagyis a kifelé forduló személyek könnyen barátkoznak, ismerkednek, így számukra a kezdeményezés nem jelent gondot. Azonban az introvertált, azaz a belső világ felé fordulóknak már nehézséget jelenthet új kapcsolatok létesítése, mivel inkább egyedül szeretik elvégezni a munkát, visszahúzódóak és csendesek. Ez nem azt jelenti, hogy ha ebbe a kategóriába tartozunk, akkor mondjunk le a sikeres vezetői pályafutásunkról, hiszen mint már korábban is írtam, nem szükséges minden kompetenciában kiemelkedő eredményt elérni. Illetve C. G. Jung dimenziója nem osztja két részre az emberiséget, hiszen nem 100%-ban introvertált vagy extrovertált személyekről beszélhetünk. Mindkét tulajdonságcsoport jegyeit hordozzuk önmagunkban, de különböző mértékben. Illetve az élet különböző területein mi magunk is különböző pozícióban helyezkedünk el ezen a skálán. Az emberi elme pedig csodákra képes, így egy cél érdekében akár változtathatunk is viselkedési szokásainkon.

Jó tanács például egy találkozóhoz, hogy amennyiben tudjuk, kivel találkozunk, járjunk utána, mi foglalkoztatja partnerünket jelenleg, mint például hobbi, célok, mi az, ami érdekelheti vagy ösztönözheti. Nem kell detektívet fogadni ennek kiderítésére, elég a

---

<sup>3</sup> Cservenyák Tamás (2011): Kapcsolatépítés okosabban.

Forrás: <http://tudatosvezetes.blogspot.hu/2011/11/kapcsolatepites-okosabban.html>

közösségi médiumokat igénybe venni vagy közös ismerőst megkérni, meséljen az illetőről. Ezzel a megelőző lépésünkkel könnyebben találhatunk közös témát, illetve felkészültebbek lehetünk az alkalomra, ami magabiztosságot ad számunkra a beszélgetéshez. Ilyen apró trükkökkel is már változtathatunk bevett szokásainkon, amelyek hatással lehetnek életünkre. Visszatérve egy másik példához: előfordulhat, hogy olyan találkozásba keveredünk, amire nem tudunk előre felkészülni. Akkor se essünk pánikba! A túlzott érzelmi töltésű gondolatok megnehezítik emlékeink előhívását, illetve nehezebben tudunk ráhangolódni a másik személyre. Gondoljunk arra, hogy a másik fél ugyanabban a helyzetben van, mint mi, vagyis ő is egy olyan emberrel találkozott, akit nem ismert korábban. Kezdjük a beszélgetést könnyedebb témával, például megkérdezhetjük milyen napja vagy hete volt, mesélhetünk pár szót magunkról, majd hallgassuk figyelemmel beszélgetőpartnerünket is. A kialakult témákon továbbhaladva pedig újabb lehetőségek nyílnak meg a beszélgetésre, és ki tudja, hátha egy igazán érdekes, sőt, értékes emberre bukkantunk.

### **3.2.7 Együttműködés**

Az együttműködés másokkal fontos szerepet kap a közös célok elérése érdekében. Akik rendelkeznek ezzel a kompetenciával:

- A kapcsolatok iránti figyelem és a feladatra való összpontosítás közt megfelelő egyensúlyt képesek fenntartani.
  - Együttműködők, megosztják a terveket, információkat és erőforrásokat.
  - Segítik a barátságos, együttműködő légkör létrehozását és fenntartását.
  - Észreveszik a kooperációs lehetőségeket és ápolják azok fenntartását.
- (Goleman, 2002)

Együtt többre vagyunk képesek, mint amire külön-külön képesek lennénk. Akik szkeptikusak lennének a csoport erejében, az gondoljon csak a brainstorming-ra. Ez egy csoportmunka, ahol a tagok kritika nélkül mondhatják el az ötleteiket. Az ötletek szabad asszociációban jönnek létre, azaz egy korábbi gondolat egy új gondolatot szül, mígnem a csapat elég elképzelést gyűjt össze egy probléma megoldásának könnyebb kielemezéséhez. A brainstorming eredménye több lesz, mint ha a személyek elszigetelődve csinálnák végig a folyamatot, sokkal ötletesebb és fantáziadúsabb gondolatlánc jöhet létre. Ennek a jótékony hatásnak azonban feltétele az is, hogy a csapattagok közt egy barátságos légkör alakuljon ki, amely táptalaja a sikeres együttműködésnek.

A barátságos légkör kialakításában jelentős szerepet kap a vezető. Ennek többféle eszköze is van. Ha visszatekintek a múltba és megnézem előző vezetőim ez irányú törekvéseit, akkor számtalan példát tudnék felidézni, amelyek a csapat minden tagja számára elérhető volt. Ilyenek voltak például a szabadtéri programok, kötetlen beszélgetések egy közös sörözéskor, több napos tréningek estéje. Vagy ott voltak a szakértő cégek által szervezett csapatépítő tréningek, szórakoztató megbeszélések. A közös ünneplések szintén jó légkört alakítottak ki, amelyekre sor került hivatalos ünnepeken, illetve elért eredményeink megkoronázásakor is.

Az együttműködés kialakításának egyik eszköze az információ megosztása. Hiszen minél többet adunk, annál többet kapunk vissza. Támogassuk azokat az embereket, akiknek a tudása kevesebb a miénknél, hogy ők is annyi ismerettel rendelkezzenek, mint mi. Illetve osszuk meg az információkat kollégáinkkal, ugyanis ha csak egy része lesz olyan nagylelkű, hogy viszonzza a szívességünket, már akkor is sikerként könyvelhetjük el módszerünket, általa pedig tovább bővül ismerettárunk, amellyel tovább biztosíthatjuk jó pozíciónkat a szervezetnél. (Templar, 2010)

### **3.2.8 Csapatszellem**

A csapatszellem meghatározó jelentőségű a csoportos célok elérése érdekében. Ennek elengedhetetlen feltétele a szinergia kialakítása a tagok közt. Akik rendelkeznek ezzel a kompetenciával:

- Modellt szolgáltatnak olyan csoportminőséget kialakító tulajdonságokhoz, mint a mások tisztelete, segítőkészség és az együttműködés.
- Be tudják vonni a tagokat az aktív és lelkes részvételbe.
- Csoportszellemet, elkötelezettséget és a csoport identitását építik.
- Óvják a csoportot és hírnevét. A csoport erkölcsi hitelében osztoznak. (Goleman, 2002)

Egy csapat élén a vezetője áll, akinek a szerepe szinte hasonlít egy szülő szerepére a családban, ugyanis figyelmet kell fordítania arra, hogy tettei mindenki számára tisztességesek legyenek, figyelni és védelmezni a csapat tagjait és támogatást nyújt feléjük.

A magas szintű csapat-teljesítményben fontos szerepet játszik a tagok biztonságérzete, amelyet vezetőjük biztosít. Hogy mennyire emelkedik ki ez az igény a többi társas kompetencia elemei közül, azt a kutatásomban is szeretném megvizsgálni. Kíváncsiságomat az okozza, hogy saját érzésem és tapasztalataim szerint is egy igen fontos témakörrel van itt szó. Biztonságos környezetben az ember jobban odafigyel a munkájára,

az akadályokban nem a veszélyt, hanem a kihívást látja, eléri a kitűzött célokat, szabadabban kísérletezik és játékosabb. Aki szorong, az viszont a kudarcra és a félelemre fog összpontosítani, amely az elutasításokból, nem jól teljesítésből származhat. Ezért csak a biztosan teljesülő feladatokba fog belevágni, elkerülve a kockázatokat. (Goleman, 2010)

A jó csapatvezető eléri, hogy a tagok magukénak érezzék a csapat küldetését, céljait és terveit. Továbbá olyan küldetéstudatot tud a tagokban ébreszteni, ami irányítóelvként él bennük a mindennapok során. Biztosítja a koordinációt is, ami elengedhetetlen az egyetértéshez és az együttműködéshez. Azokban a csoportokban, ahol nincs vezető, kétféle szituáció alakulhat ki: kialakítják a struktúrát a csoporton belül, amelyben keletkezik egy koordinációs szerep is, vagy pedig nem alakul ki struktúra és mindenki a saját akarata szerint végzi el a feladatokat. Az első esetben jóval hatékonyabb csoport jön létre.

Ügyelnie kell a vezetőnek, hogy ne legyen öntörvényű, illetve ne kizárólag a saját elképzeléseinek a megvalósítására alkalmazza a beosztottjait, inkább a konszenzust próbálja kiépíteni. Például amikor egy döntés megbeszélése zajlik és a vezető túl hamar fejezi ki álláspontját, akkor a tagok veszítenek aktivitásukból és így gyengébb döntések szülehetnek.

A csoport sikeréhez nem kizárólag a vezető érzelmi intelligenciája járul hozzá. Egy vizsgálat során, amelyet a Case Western Reserve Egyetemenél végeztek, 150 önmenedzselő csoportot elemeztek annak érdekében, hogy megtalálják a kiválóságuk kulcsát.

A következő kompetenciákat azonosították, amelyek megkülönböztették a csapatokat eredményességük alapján:

- Empátia
- Kooperáció
- Nyílt kommunikáció
- Törekedés a tökéletesedésre
- Önismeret
- Kezdeményezőkézség
- Csoportszintű önbizalom
- Rugalmasság
- Szervezeti tudatosság
- Kapcsolatok építése (Goleman, 2002)

Az eredmény szerint a csoportoknál a siker kulcsa szintén az EQ. Ez a kísérlet is bizonyíték arra, hogy az érzelmi intelligencia szerepe nem elhanyagolható. Amennyiben

sikereket szeretnénk elérni vagy az általunk vezetett csapatot szeretnénk kiemelni a többi csapat közül, tanulmányozzuk az EQ kompetenciáit, sok ötletet fog adni az előrébb jutáshoz.

## 4. TÁRSAS KÉSZSÉGEK EMPIRIKUS VIZSGÁLATA

### 4.1 KUTATÁSI CÉLOK ÉS HIPOTÉZISEK

Az előzőekben leírt tapasztalások, illetve a témához kapcsolódó dokumentumok olvasása alapján, számomra szinte minden kétséget kizáróan bizonyított, hogy az érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciák hozzátartoznak a sikeres vezető egyik „fegyvertárához”. De vajon mit gondolhatnak erről mások? Ha értékelniük kellene az embereknek az általuk ismert vezetőjüket, vajon tényleg azokat értékelnék jobb vezetőnek, akik jártasabbak az érzelmi intelligencia terén? Bizonyára így van, hiszen ezt már a könyvben említett kutatások is igazolták. A dolgozatomban ezért ennél mélyebbre szeretnék hatolni az EQ és a vezetővel szembeni elégedettség kapcsolatának vizsgálatában.

Mivel egy vezető számára szükségzerű, hogy a beosztottakkal valamilyen formában kommunikáljon, feltételezésem szerint elengedhetetlen a sikerhez, hogy Goleman által említett legalább hat darab kompetencia egy része a kommunikációs kompetenciák között legyen. És mivel a kommunikációhoz tartozó kompetenciák nem különülnek el egymástól élesen, ez azt is jelentheti, hogy nem csak összességében a vezető EQ szintje, hanem ezen belül a társas kompetenciákban mutatott képességi szintek is korrelálnak a vezetővel szembeni elégedettséggel. Ezek alapján az első hipotézisem:

*H1: Vezetői szerepet betöltő személyek érzelmi intelligencia szintje a társas készségek területén egyenes arányban áll azzal az általános elégedettségi szinttel, amely a beosztottakban él vezetőjükkel kapcsolatosan.*

Egy másik feltételezésem szerint a versenyszférában, vagyis profit orientált vállalatnál dolgozó vezetők érdekeltőbbek abban, hogy az irányításuk alá tartozó dolgozók elégedettek legyenek velük, mint a közsférában dolgozók esetében, ezért kommunikációs kompetenciák terén is jobb eredményt mutathatnak fel. Ezt arra a tényre alapozom, hogy egy profitorientált szervezetben nagyobb súly nehezedik a vezetők vállára az eredmények elérése miatt, jó eredményt pedig csak a vezetőkkel szembeni elégedetlenség minimalizálásával lehet elérni. A kérdés megválaszolása érdekében a kutatás a verseny- és közsférában dolgozók körében lesz elvégezve. A második hipotézisem ezek alapján:

*H2: A versenyszférában dolgozó, vezetői szerepet betöltő személyek érzelmi intelligencia szintje a társas készségek területén magasabb, mint a közszférában dolgozó vezetőké.*

A kutatás további célja megválaszolni egy nagyon érdekes kérdést: ha hamar szeretnénk sikereket elérni, mely kompetenciában szerezzünk nagyobb jártasságot, melyik területen erősítsük magunkat? Vagy akár így is megfogalmazható ez a problémakör: az emberek véleménye szerint mely kompetencia mutatja a legmagasabb együttmozgást az általános elégedettséggel? Ez természetesen nem azt jelenti, hogy az eredmény tudatában elég nekünk csak azzal a bizonyos területtel foglalkozni, ellenben mindenképp egyik fontos eredménye a kutatásnak, amelynek ismerete előnyhöz juttathat minket vezetői karrierünkben.

Meg fogom vizsgálni továbbá azt, hogy valamilyen csoportsajátosság fellelhető-e a válaszok alapján, és ha igen, akkor mi is az pontosan. Gondolok itt olyan eshetőségre, hogy például a férfiak elégedetlenebbek-e a vezetőikkel valamely EQ komponens terén, mint a nők, illetve mely jellemzők a meghatározóbbak az egyes vezetői szinteken. Az okot itt nem tartom célszerűnek meghatározni, ugyanis a kérdőív nem tartalmaz erre vonatkozó kérdéseket és a kutatásnak nem célja meghatározni az itt fellelhető ok-okozati összefüggést, mindösszesen csak a jellemzőket szeretném feltárni, amelynek további vizsgálata akár egy újabb kutatás alapja is lehet. Az elemzés érdekében az alábbi csoportok szerint fogom összehasonlítani a kapott adatokat:

- A kitöltő neme.
- A kitöltő iskolai végzettsége.
- A kitöltő vezetőként vagy beosztottként dolgozott az adott időszakban.
- A jellemzett személy vezetői szintje.

Végezetül szeretnék próbálkozást tenni egy faktorelemzéssel arra vonatkozóan, hogy a magyar nyelvű „Érzelmi intelligencia a munkahelyen” című könyvben található nyolc darab társas kompetencia jellemzői, amelyeket a kérdőív szó szerint tartalmaz, valóban besorolható-e nyolc faktorba és az egyes faktorok az eredeti formában tartalmazzák-e a könyvben található jellemzőket, képességeket.

#### **4.1.1 A kutatási kérdőív elérhetősége**

A kutatás során használt kérdőív az Interneten volt elhelyezve. Azért választottam ezt a „helyszínt”, mert az Internet által könnyebben elérhetőek az emberek, illetve a

kérdőív kitöltésének az időpontját a kitöltő határozhatja meg, így a kitöltési hajlandóság növelhető.

#### **4.1.2 Kutatás módszerek és a minta bemutatása**

A kutatás elvégzéséhez a kérdőíves vizsgálat módszerét választottam, amely előre meghatározott és minden vizsgált személy számára egységes kérdéssor megválaszolását jelenti az Interneten. A kérdőív kitöltését a vizsgálatban résztvevő személyek önállóan töltik ki. Mivel a kérdőív vezető és beosztott kapcsolatát hivatott vizsgálni, így lehetőség van a kérdőív többszöri kitöltésére azzal a feltétellel, hogy különböző vezetőket jellemez vele a kitöltő. Felmerülhet az a probléma, hogy ugyanarról a vezetőről több kérdőív is keletkezik. Ez azonban nem torzítja a vizsgálat eredményét, hiszen itt nem pontosan egy kitöltő vagy egy jellemzett vezető elemzéséről van szó, hanem a személyekben lévő introspekcióról egy másik emberrel kapcsolatban, azaz két személy kapcsolatáról. Ez pedig különbözik, ha másik vezetővel kapcsolatosan tölti ki valaki újra a kérdőívet.

A kérdőív kitöltésének menete 3 részből áll:

- Üdvözlő képernyő (2. számú melléklet)
- Kérdőív (3. számú melléklet)
- A kitöltés megköszönése („Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet! Ha egy másik vezetővel kapcsolatosan is szeretné kitölteni, kérem kattintson az alábbi linkre: <hivatkozás a kitöltés újrakezdéséhez>”)

A kérdőív további három részre lett osztva az alábbiak szerint:

- A kitöltőre és a jellemzett vezetőre vonatkozó kategorikus kérdések
- 3x8 darab állítás véletlenszerűen megkeverve az érzelmi intelligencia társas készségeivel kapcsolatban
- Egyetlen kérdés, amely a kitöltő általános véleményét kérdezi a jellemzett vezetőjével kapcsolatban

Az egyes állításra adható válaszlehetőségek:

- Egyáltalán nem jellemző
- Inkább nem jellemző
- Inkább jellemző
- Teljes mértékben jellemző



A középút, vagyis a „jellemző is és nem is” típusú válasz szándékosan ki lett hagyva, mert jó statisztikai eredményt csak egyértelmű állásfoglalással lehet elérni. Hajlamosak az emberek összetettebb, nehezebben értelmezhető, elgondolkodtató állításoknál az egyszerűbb megoldáshoz nyúlni, vagyis a semleges választ jelölni, ami az eredményt tekintve nem tűnhet fontosnak (hiszen 1-4 vagy 1-5 közötti tartományból kerülnek ki a válaszok). Azonban az elemzésnél mégis kicsit más eredmény jöhet ki azáltal, hogy egy érték (konkrétan a 3-as) sok kitöltő számára kényelmes válasznak tűnhet, ahelyett, hogy állást foglalt volna az adott kérdésben. Ezzel a módszerrel a korrelációs vizsgálat pontosabb eredményeket adhat.

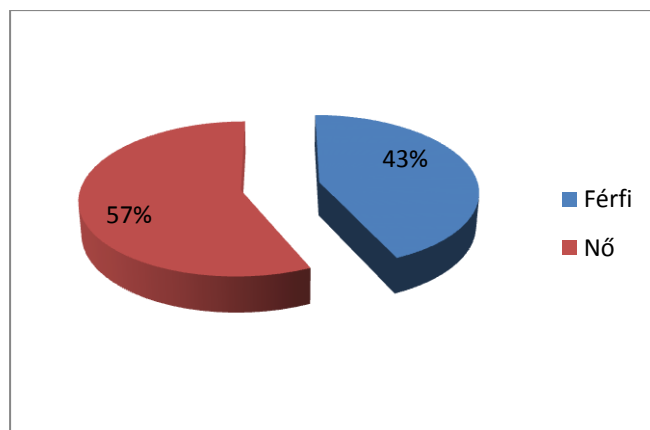
A kérdőív szerkesztése után elvégeztem egy itemanalízist, amely során átgondoltam, hogy az egyes kérdések valóban arra vonatkoznak-e, amit mérni szeretnék. Az érzelmi intelligenciát mérő kérdéseknél nem volt probléma, hiszen azokat Goleman már megfogalmazta, a magyar nyelvű könyv fordítója pedig lefordította (bár a fordításnál keletkeztek problémák, de erre majd a faktorelemzés fog részletesebb választ adni), azonban a többi kérdés alapos átgondolást igényelt, főleg a legutolsó, ahol az általános elégedettséget szeretném megtudni úgy, hogy az előző állítások ne gyakoroljanak nagy hatást a kitöltő általános véleményére.

A kérdőív véglegesítése után elkészült a digitálisan tölthető verziója is. A programozást én végeztem, így nem kellett korlátok közé szorulnom, amit például egy ingyenes, kérdőíves kutatással foglalkozó honlap nyújt. Gondolok itt olyan előnyre, hogy a kérdőív minden eleme egy oldalra kerülhetett, ellenben egy ingyenes szolgáltatóval, ahol minden kérdés külön weblapon jelenik meg, rengeteg időt elvéve a kitöltőtől. Az adatok pedig olyan formában tárolódtak el, hogy azokat közvetlenül, egyéb utólagos munka nélkül, az SPSS programba tudjam importálni.

Az elkészült digitális kérdőívet tesztnek vettem alá, ahol a működését, illetve az elmentett adatok helyességét ellenőriztem. Ezek után kitöröltem a próba adatokat és publikáltam a kérdőív internetes elérhetőségét.

A kutatás lezárásáig 155 darab kitöltés érkezett.

A válaszok nemek szerinti eloszlását a 2. ábra tartalmazza, mely alapján elmondható, hogy 33%-kal több válasz érkezett a nőktől, mint a másik nem képviselőitől.

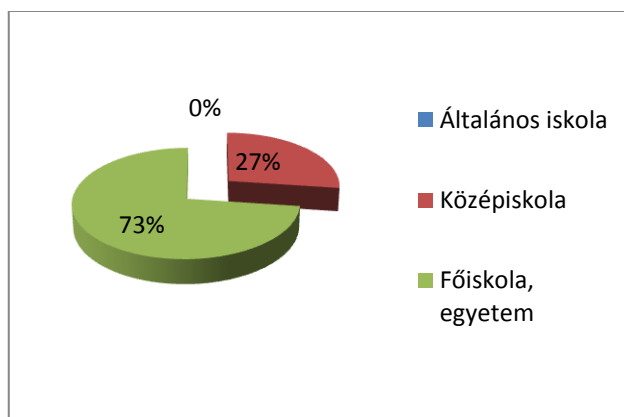


**2. ábra: Gyakorisági adatok a kitöltő neme alapján**

Forrás: Saját kutatás

Az átlagéletkor 38 év, amely önmagában nem árul el sokat a kitöltők életkoráról, ezért tovább bontanám az itt található adatokat. A módusz = 35, vagyis ez az életkor volt a leggyakoribb. A legfiatalabb választ adó 23, a legidősebb pedig 62 éves.

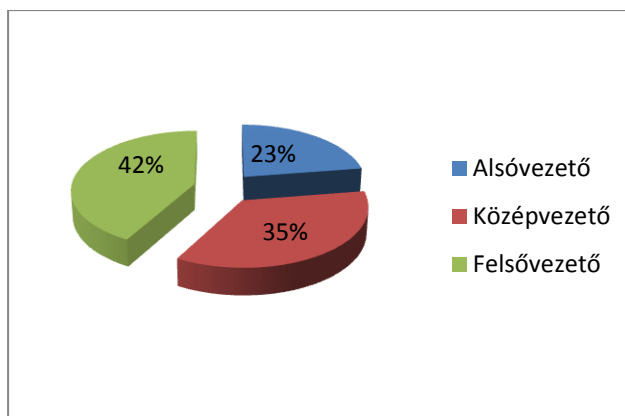
Az iskolai végzettség tekintetében elmondható, hogy olyan személyektől nem érkeztek válaszok, akiknek a legmagasabb iskolai végzettsége az általános iskola volt. Részletes információkat a 3. ábra tartalmazza.



**3. ábra: Gyakorisági adatok iskolai végzettség alapján**

Forrás: Saját kutatás

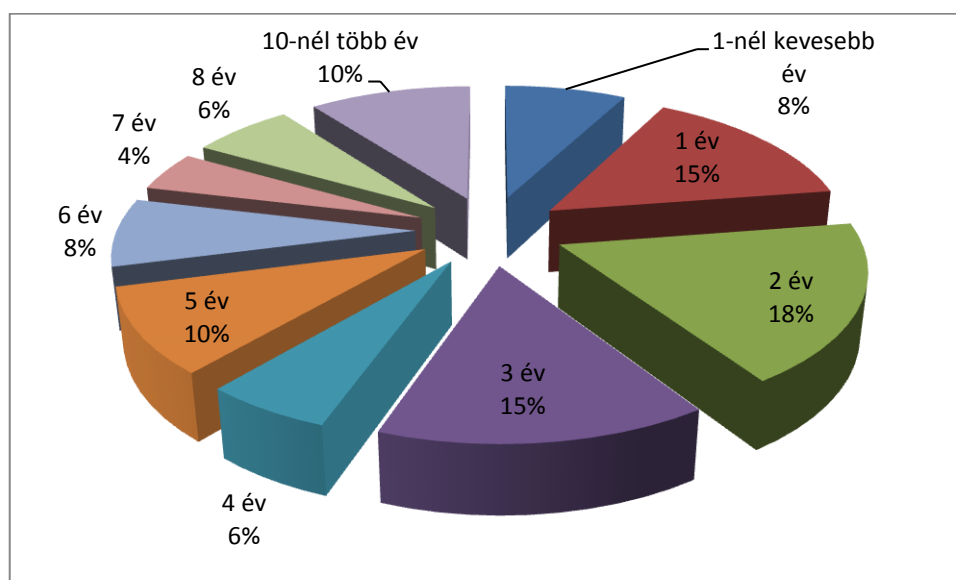
A kérdőív kitöltője három csoport közül tudta kiválasztani, hogy az általa jellemzett vezető mely vezetői szinten helyezkedik el. Az erről szóló statisztikai jellemzőket a 4. ábra tartalmazza, amely alapján elmondható, hogy minden vezetési szintről kellő arányú kitöltés érkezett.



**4. ábra: Gyakorisági adatok értékelt vezetők vezetési szintje alapján**

Forrás: Saját kutatás

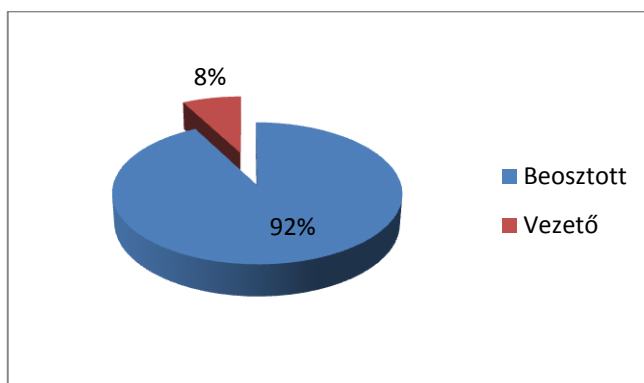
Kérdésként szerepelt a vezetővel eltöltött idő is. A választható értékek között volt az „egy évnél kevesebb”, az 1 és 9 év között, illetve a 10 évnél több együtt töltött idő. Az összes válaszra számított 5,00 átlag nem mérvadó, hiszen a választási lehetőségek tartalmaztak egy gyűjtő választ is. Azonban célszerűbbnek láttam ezt a megoldást ahelyett, hogy megadható lett volna bármilyen időtartam, ugyanis nem gondolom, hogy 10 év fölött releváns adatot hordozott volna az időtartam pontos meghatározása. A legtöbben (18%) 2 éves, a 48 %-uk pedig 1-3 éves ismeretsséggel rendelkezik jellemzett vezetőjével. A részleteket az 5. ábra tartalmazza.



**5. ábra: Gyakorisági adatok együtt eltöltött idő alapján**

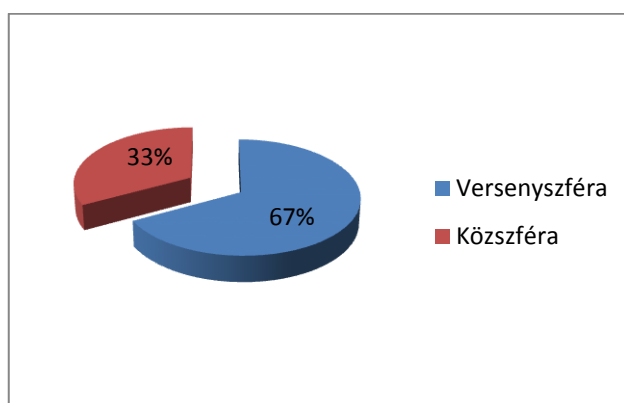
Forrás: Saját kutatás

Végül a 6. ábra arról tájékoztat, hogy milyen a vezetői, illetve beosztotti munkakörben dolgozó válaszadók aránya, a 7. ábra pedig a versenyszféra és közsféra közti megoszlást mutatja. Ezek alapján elmondható, hogy a vezető beosztást betöltő válaszadók nagyon kis arányban vettek részt a felmérésben, illetve a versenyszféra domináns erővel képviselteti magát az elemzésben.



**6. ábra: Kérdőívet kitöltők beosztás szerinti megoszlása**

Forrás: Saját kutatás

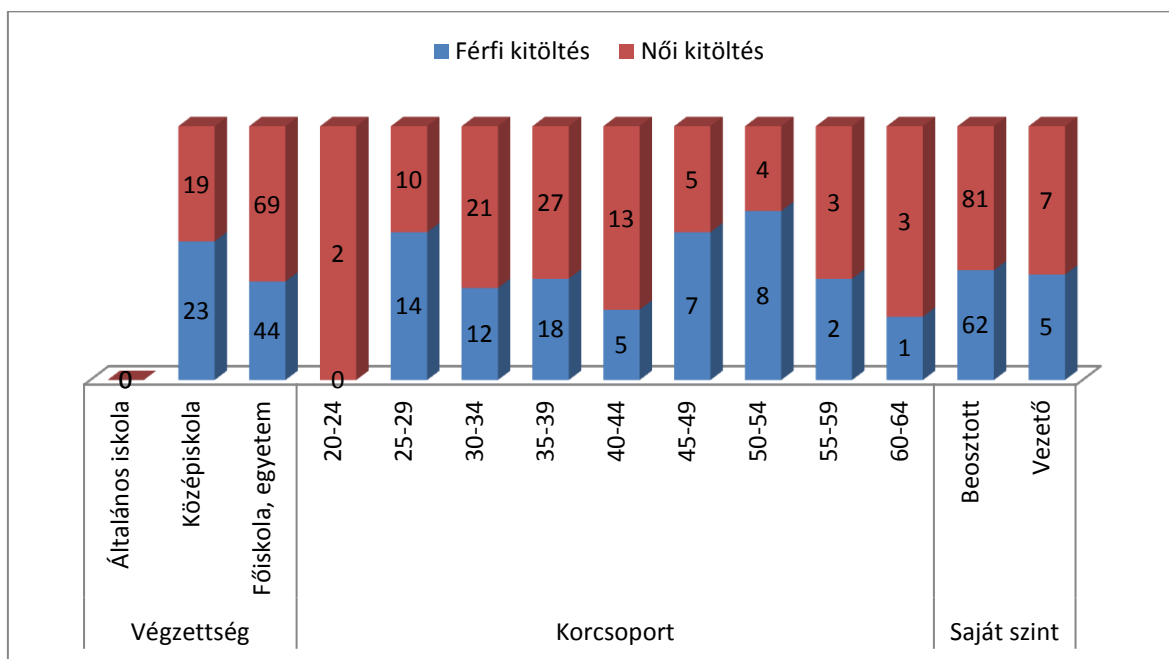


**7. ábra: Versenyszféra és közsféra közötti megoszlás**

Forrás: Saját kutatás

Az előzőekben a válaszadók egyszerű megoszlását egy-egy jellemző, más néven változó alapján mutattam be. Bemutatásra került többek közt az is, hogy a nők 33%-kal több kérdőívet töltöttek ki, mint a férfiak. Fontosnak tartom kiemelni, hogy mely területeken érvényesül igazán az eltérés a két nem között. Ezt a 8. ábra szemlélteti. Legjelentősebb mértékben a 20-24 és 60-64 éves korosztálynál figyelhetünk meg eltérést a kitöltők neme arányában. Számosságát tekintve azonban nem ez a különbség mondható dominánsnak. Ahol kifejezőbb ez az eltérés, az inkább a főiskolát és egyetemet

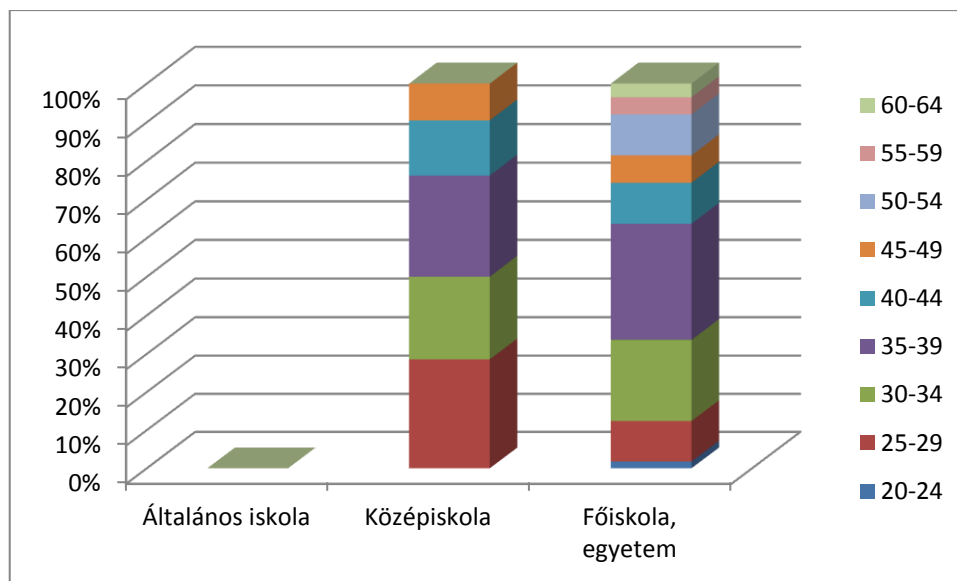
végzeteknél figyelhető meg, vagyis a kitöltések 69/155, azaz 45%-a Főiskolát vagy egyetemet végzett nőktől érkezett. Másik főbb jellemző első megtekintésre még talán nem is annyira emelkedik ki. De ha megnézzük a 30-44 éves korosztályt, akkor az látható, hogy a 96 kitöltésből 35 tartozik férfiakhoz, a többi, vagyis 64%-ot (azaz az esetek 2/3 részét) nők rögzítették ebben a korcsoportban.



**8. ábra: Nemek megoszlása végzettség, korcsoport és beosztás alapján**

Forrás: Saját kutatás

Végezetül korcsoportokra osztottam az egyes végzettségi szinteket. Amint az korábban is látható volt, általános iskolai végzettségű személy nem töltötte ki a kérdőívet. A másik két végzettségi szintnél megfigyelhető (9. ábra), hogy a 30-49 korosztályon belül az egyes korcsoportok megközelítően ugyanolyan arányban szerepelnek. Ez pontosan 108 esetet jelent, azaz a kitöltések 70%-a. Azért fontos ezt megállapítani, mert ebben a korosztályban jól kizárható a végzettségi szint hatása a vizsgálat során.



**9. ábra: Korcsoportok megoszlása iskolai végzettség alapján**

Forrás: Saját kutatás

Az adatok SPSS programba kerültek importálva a kérdőívet tartalmazó szerver adatbázisából. A program alkalmas a faktoranalízisre, korrelációs számításra, leíró statisztikák készítésére, olyanokra, mint például az átlag, módusz, terjedelem és a szórás. Faktoranalízis több lépésben lesz elvégezve, ennek menetét az eredmények ismertetésénél részletezem.

Korrelációs számításnál a Pearson-féle korrelációs együtthatót fogom használni, mivel lineáris összefüggés feltételezhető, és amely 1,0 és -1,0 közötti értékkel jellemzi a változók kapcsolatának szorosságát. Az eredmény statisztikai igazoltságát pedig a szignifikanciaszint segítségével fogom alátámasztani. (Szokolszky, 2004)

## 4.2 EREDMÉNYEK

A kérdőívben szereplő 24 kérdés/állítás, amely a vezető társas kompetenciában nyújtott képességeit hivatott felmérni, a korábban már részletesebben tárgyalt nyolc területet öleli fel (befolyásolás, kommunikáció, stb.), és kompetenciánként három-három kérdést/állítást tartalmaz. Ahhoz hogy a hipotézisvizsgálatot elkezdhessem, szükséges néhány előzetes lépés megtétele. Először is létrehoztam egy új változót az SPSS programban, amiben a korábban említett 24 kérdésre adott válaszok számtani átlagát helyeztem el. Erre a változóra és a kérdőívben szereplő utolsó kérdésre adott válaszra (azaz általánosságban mennyire elégedett a vezetőjével) végeztem el a korrelációs vizsgálatot, hogy lássam együttjár-e a két érték mozgása. A kapott eredményt az 1. táblázat mutatja.

**1. táblázat: „Összbenyomás” és „összátlag” változók korrelációs értéke**

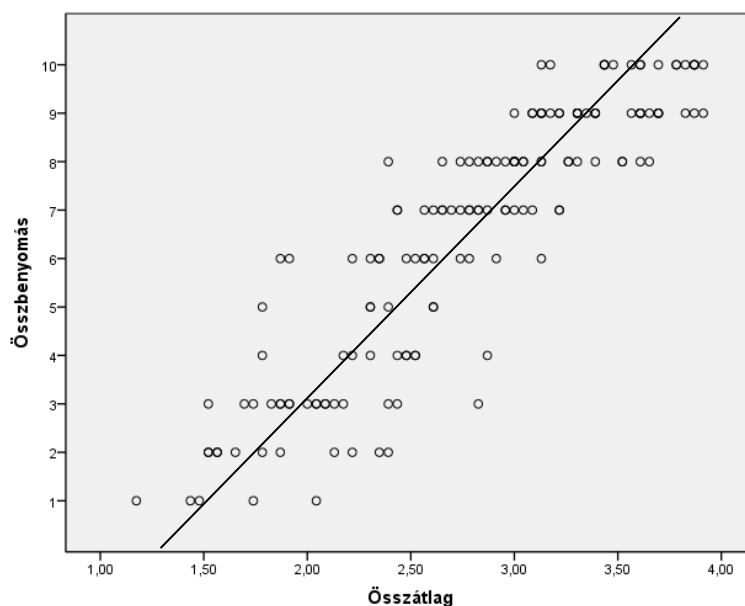
		Összátlag
Összbenyomás	Pearson féle korreláció	0,896
	Sig. (1-tailed)	0,000
	N	155

Forrás: saját kutatás

A Pearson-féle korrelációs érték igen magas eredményt mutat, ami azt jelenti, hogy szoros együttmozgás van a két változó közt, aminek az iránya egyirányú, vagyis minél magasabb értéket vesz fel az „összátlag” változó, annál magasabb érték várható az „Összbenyomás” változónál és ez fordítva is igaz. De hogy valós kapcsolat van-e a két változó közt vagy csak a véletlen műve a kapott eredmény, ennek vizsgálatához meg kell nézni a szignifikancia szintet. A kapott érték 0,000. Ez nem azt jelenti, hogy pontosan 0-val egyenlő, hanem hogy olyan alacsony értéket kaptam, ami kerekítve 0-ra jön ki. Ez pedig azt jelzi, hogy a szignifikancia szint a 155 kérdőív válaszában alacsonyabb, mint 1% ( $p < 0,01$ ), azaz a lineáris kapcsolat statisztikailag is igazolt akár 99%-os megbízhatósággal is.

A változók szoros együttjárását mutatja be grafikus formában a 10. ábra. Nagyon jól szemlélteti a magas korrelációs értéket. Látható rajta, hogy szinte egy 45°-os lineáris tengely mentén helyezkednek el az adatok, vagyis minél nagyobb a vízszintes tengelyen

lévő „Összátlag” változó értéke, annál magasabb az Y tengelyen elhelyezkedő „Összbenyomás” változó értéke is.

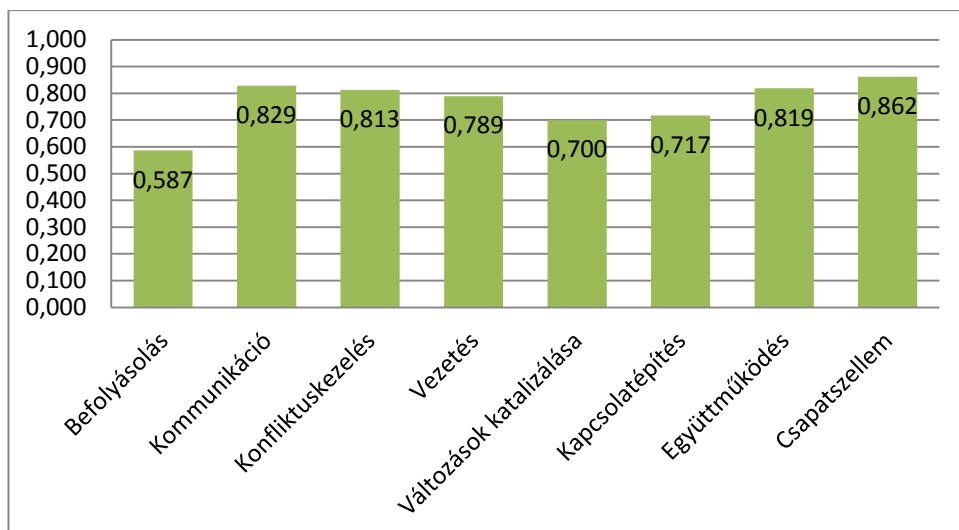


**10. ábra: Összbenyomás-Összátlag változópár grafikus ábrázolása**

Forrás: Saját kutatás

Úgy gondolom, hogy nem csak az „Összátlag” változót nézve kaphatok érdekes eredményt, hanem az egyes kompetenciaterületeknek „Összbenyomás” változóval való összehasonlításával is. Ennek érdekében létrehoztam nyolc új változót, amelyhez az egyes társas készséghez tartozó 3-3 kérdés válaszainak számtani átlagát rendeltem. Majd megvizsgáltam az új változók és az „Összbenyomás” közötti kapcsolatot. A kapott eredményt a 11. ábra mutatja.



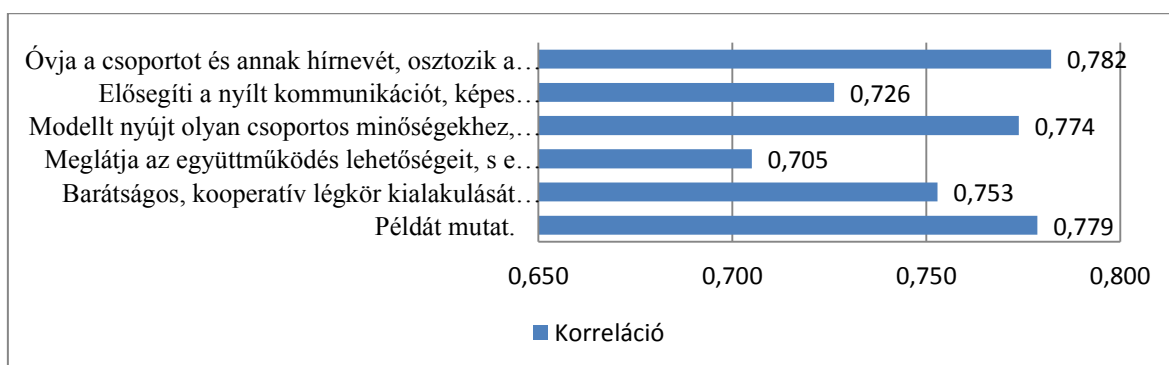


**11. ábra: Kompetencia területek és az „Összbenyomás” kapcsolata**

Forrás: Saját kutatás

Minden esetben pozitív Pearson-féle korrelációs értékeket kaptam, vagyis egyirányú kapcsolat van az „Összbenyomás” és az egyes változók közt. A Befolyásolás esetében látható a legalacsonyabb érték, azonban itt is eléri a 0,6-ot, ami szintén a változók magas együttjárási fokát jelenti.

Megvizsgálom a társas kompetenciákon belül az egyes kérdések erősségét is. Egyetlen kérdés nem lett vizsgálva, mégpedig a „Szükség esetén képes drámai hatást kelteni.”, mivel szignifikancia szintje igen magas, pontosan kifejezve 0,803 lett, így feltételezhető, hogy a korrelációs együttjáró értéke pusztán a véletlen műve. A legmagasabb együttjárási értékeket kapó állításokat a 12. ábra tartalmazza. Ezek közül is az „Óvja a csoportot és annak hírnevét, osztozik a csoport erkölcsi hitelében.” állítás eredménye mutatja a legjobban az általános elégedettséggel való korrelációt.

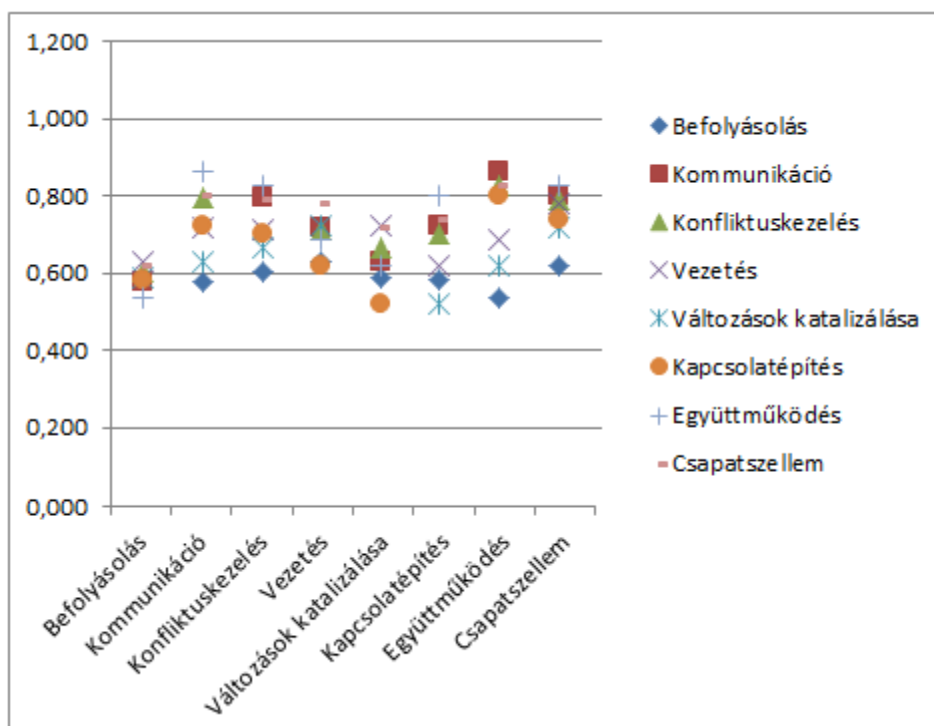


**12. ábra: Korrelációs értékek az EQ állításai és az „összbenyomás” alapján**

Forrás: Saját kutatás

A magas korrelációs érték kifejezi azt is, hogy az egyes változók értékei előrejelezhetőek. Vagyis ha tudjuk, hogy valakinek milyen az általános vélekedése egy vezetőről, akkor kiszámítható regresszió analízis segítségével, hogy hogyan vélekedhet a társas készségek terén főnökéről. Ez pedig a kapott eredmények alapján azt is jelenti, hogy már egy társas készség vizsgálatával is lehetőség van előrejelezni az általános vélekedést.

Kérdéses, hogy a nyolc területe a társas készségnek csak az általános vélekedéssel vagy egymással is kapcsolatban állnak. Ennek a vizsgálatnak az elvégzéséhez egy korrelációs mátrixot állítottam fel a nyolc terület számtani átlagainak alapján. A benne szereplő korrelációs értékeket pedig a 13. grafikus ábrán mutatom be. Mindegyik benne szereplő adat szignifikancia szintje kerekítve 0,000, vagyis az adatok együttjárása statisztikailag igazolt, mértéke pedig 0,5 felett van minden esetben, sőt, a párosítás 82%-ánál elmondható, hogy erős együttjárást mutat, hiszen 0,6 feletti Pearson-féle korrelációs értéket kaptam. Az, hogy a változók ennyire magas mértékben korrelálnak egymással, előrevetíti a faktorelemzés lehetséges eredményét is, de erről részletesebben később esik majd szó.



**13. ábra: Változók közti korrelációs szint ábrázolása**

Forrás: Saját kutatás

Az előző esetekben a vizsgálatokat az összes kérdőívkitöltéssel, azaz a 155 eset felhasználásával készítettem el. Ezek az esetek azonban felbonthatóak, csoportosíthatóak a kitöltők, illetve a jellemzett vezető ismérvei szerint. Kíváncsiságom most a közsféra és a versenyszféra vezetőire irányul. Szeretném megvizsgálni, hogy a beosztottak hogyan vélekednek főnökeikről ezeken a területeken és milyen jegyeket lehet feltárni a két terület összehasonlításával. Kiszámolom az összes esetre nézve az elégedettségi átlagot, amelyet a 2. táblázatban ismertetek.

**2. táblázat: Elégedettségi átlagok a vizsgált két sféra esetében**

Szervezet	Összbenyomás
Versenyszféra	6,42
Közsféra	6,57
Total	6,47

Forrás: saját kutatás

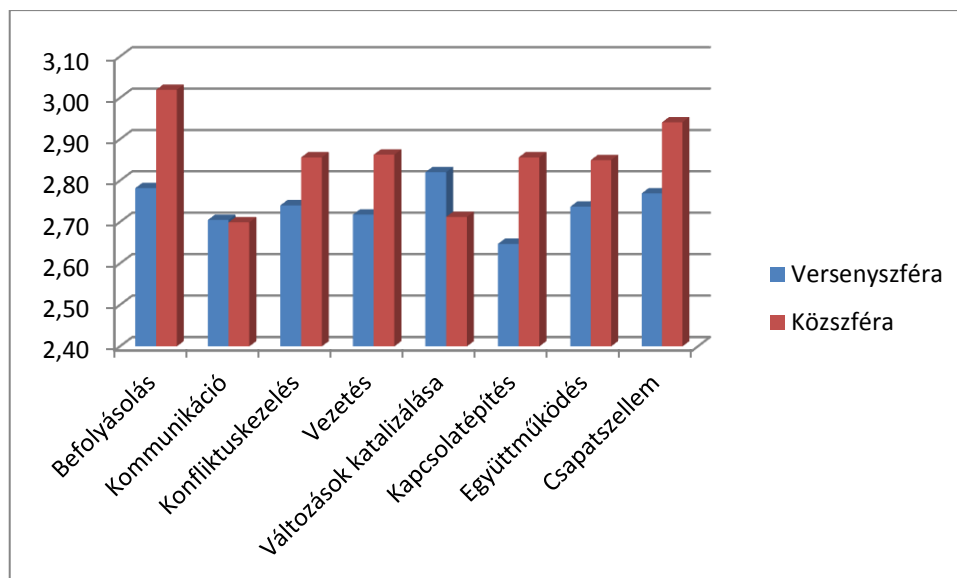
Az előző elemzést elvégeztem az EQ kérdésekre kapott válaszok esetében is. Korábbiakban már kiderült, hogy az „összbenyomás” korrelál az EQ eredményével, így nem meglepő, hogy a 3. táblázatban szereplő eredmény szerint is a közsféra teljesített jobban. A különbség azonban elenyésző a versenyszférához képest, hiszen a 4 fokozatú skálán csupán 0,11 az eltérés mértéke.

**3. táblázat: EQ-t mérő kérdések átlagai csoportosítva és összesítve**

Szervezet	Összátlag
Versenyszféra	2,7429
Közsféra	2,8465
Total	2,7770

Forrás: saját kutatás

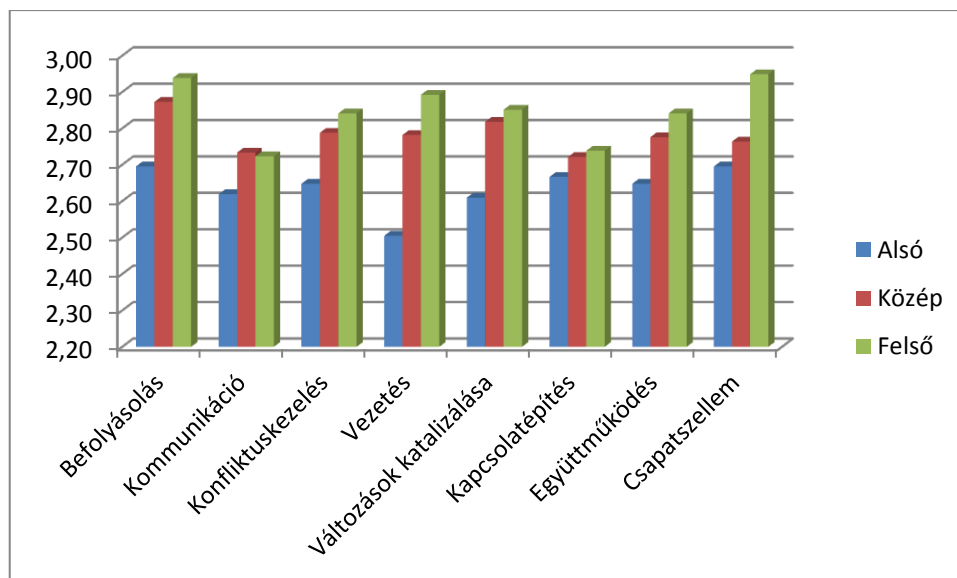
Valóban ennyire hasonló lenne a vélekedés a két területen dolgozók körében? Mélyebbre hatolok az elemzésemben és szeretném megvizsgálni az eredményt a társas készségek egyes komponensei alapján is. A kapott eredményt a 14. ábra tartalmazza. A legnagyobb eltérés a befolyásolás területén látható: a közsférában dolgozók átlagosan 0,24-gyel értékelik jobbra vezetőjüket, kapcsolatépítés tekintetében pedig 0,21-gyel. A versenyszféra a változások katalizálásában erős, ahol az átlagos eltérés 0,11.



**14. ábra: Verseny- és közsféra vezetőinek összehasonlítása társas kompetenciák alapján**

Forrás: Saját kutatás

Szeretném megvizsgálni a társas készségek komponenseit a különböző vezetői szinteken. Ahogy az erről szóló 15. ábra mutatja, a kommunikációs területet leszámítva, egy tendencia vehető észre az egyes területeken mért vélemények és a vezetői szint alapján. Azaz minél magasabb egy vezető beosztása, annál pozitívabbra értékelték társas készségeinek szintjét a válaszadók. Kommunikáció esetében a felsővezetők kissé rosszabb értékelést kaptak, mint a középsővezetők, de az eltérés mindössze 0,01 a 4 fokozatú skálán. Legrosszabb értékelést az alsóvezetők a vezetés területén kapták. Minél magasabb az értékelt vezető beosztása, annál pozitívabb a vezetési képességének megítélése. Kapcsolatépítés terén mutatkozik a legkisebb különbség az egyes vezetői szintek közt.



**15. ábra: Különböző szintű vezetők összehasonlítása társas készségek szerint**

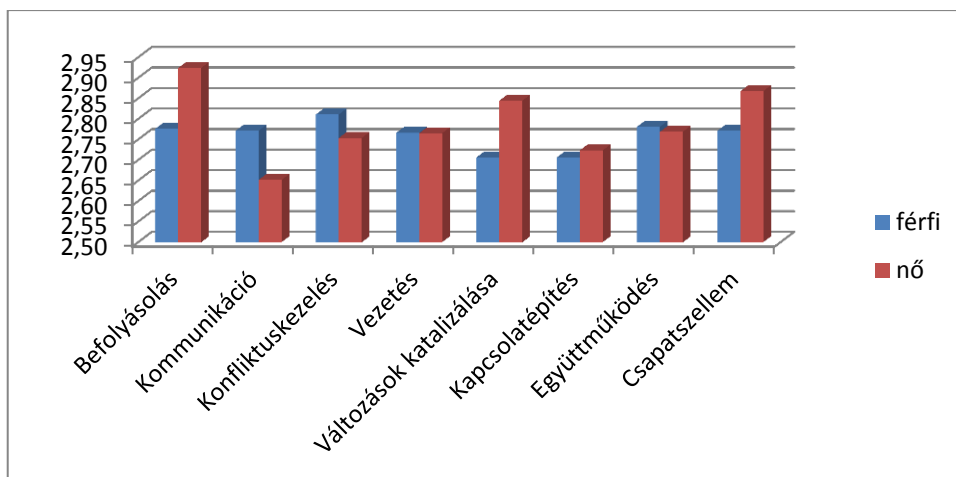
Forrás: Saját kutatás

A kitöltők véleményét más szempontok (kitöltő neme, legmagasabb iskolai végzettsége és beosztása) alapján is elemeztem. Ezzel kísérletet teszek olyan háttérben rejlő változók felderítésére, amelyek hatással lehetnek vezetővel szembeni vélekedésre. Az eredményeket grafikus formában a 16., 17. és 18. ábra tartalmazza.

Jelentős eltéréseket keresve elmondható, hogy a nemek szerinti bontásnál a nők általánosságban jobbra értékelték vezetőjüket a befolyásolás és a változások katalizálása területén. A férfiak a kommunikáció terén ítélték jobbra vezetőjüket a nőkkel szemben.

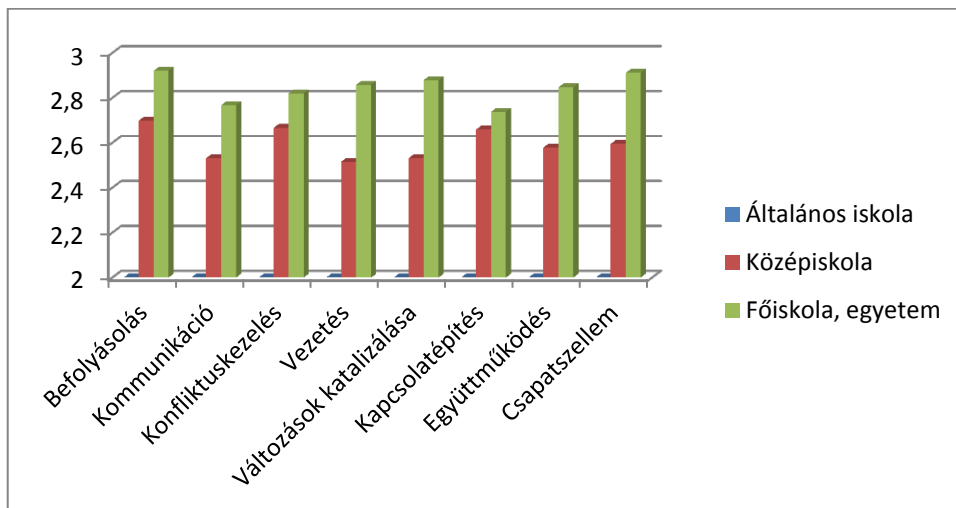
A válaszoknak a kitöltő iskolai végzettsége szerinti csoportosítása meglepő eredményt hozott, mivel a főiskolát és egyetemet végzett személyek minden területen jobbra értékelték vezetőjüket, mint a csak középiskolát végzettek. Legnagyobb eltérés a vezetés, a változások katalizálása és a csapatpszellel területe mutatkozott.

Végül a kitöltő beosztása alapján a vezető beosztásúak általánosságban a kapcsolatépítésben és a befolyásolásban, míg a beosztotti munkakörben dolgozók főleg a kommunikációban és a változások katalizálásában érezték erősebbnek vezetőjüket.



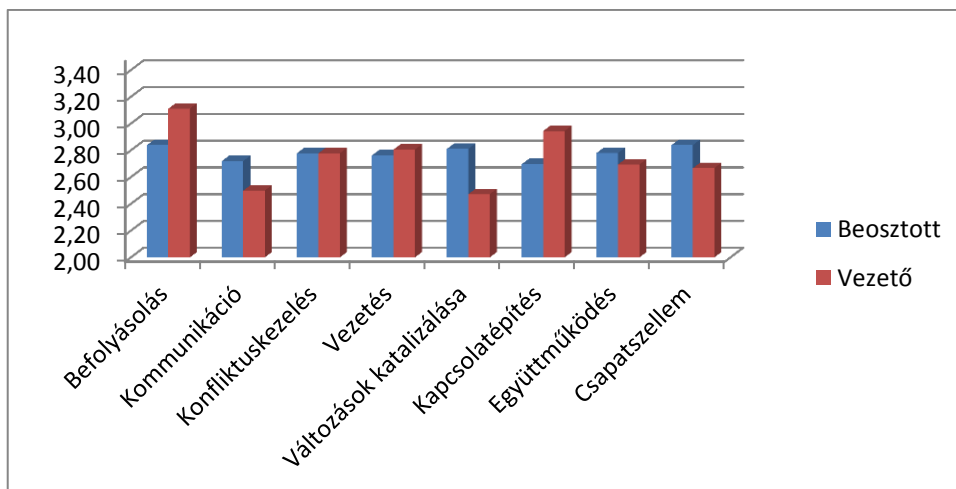
16. ábra: Vélemények összehasonlítása a kitöltő neme alapján

Forrás: Saját kutatás



17. ábra: Válaszok összehasonlítása a kitöltő iskolai végzettsége alapján

Forrás: Saját kutatás



18. ábra: Vélemények összehasonlítása a kitöltő beosztása alapján

Forrás: Saját kutatás

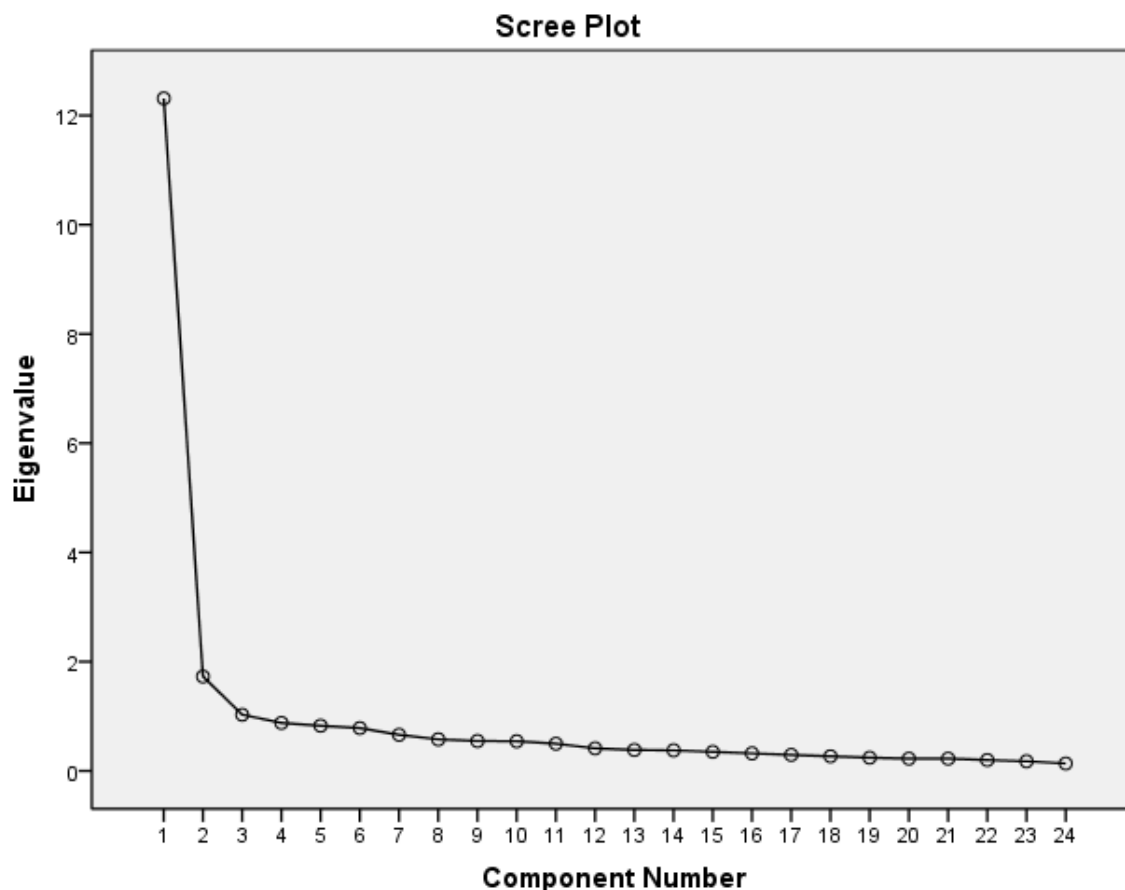
Végezetül feltáró faktoriális elemzés módszerével felosztom újra a társas készségek méréséhez alkalmazott állításokat. Első lépésként megvizsgálom, hogy a változók, vagyis az egyes állítások, milyen szoros kapcsolatban állnak egymással. Ehhez a KMO értéket, más néven a Kaiser-Meyer-Olkin mutatót fogom meghatározni. A mutató 0,5 alatti értékénél a faktorelemzés nem végezhető el, 0,7-ig gyenge, 0,8-ig közepes, fölötté pedig a változók kapcsolatrendszere jó faktorelemzést biztosít. A 4. táblázat tartalmazza az eredményt, vagyis 0,952-t, ami nagyon jó érték a vizsgálat folytatásához. Korábban bemutattam a 12. ábra segítségével, hogy milyen szoros korrelációk vannak az egyes változók közt, ott utaltam is a faktorelemzés jó lehetőségére.

#### 4. táblázat: KMO érték faktoriális elemzéshez

Kaiser-Meyer-Olkin mutató	0,952
Szignifikancia szint	0,000

Forrás: saját kutatás

Következő lépésben a faktorok számát határozom meg. Az EQ mérésénél 8 faktort használtam fel Goleman könyve alapján (befolyásolás, kommunikáció, vezetés, stb.). Elsőként megnézem, hogy az SPSS hány faktort ajánl fel a változók csoportosításához. Ehhez a Scree-teszt lejtődiagramját kell elemezni, amely a 19. ábrán látható. Megnézve diagramot látható, hogy egy darab komponensnél 12 a sajátérték, két darab komponensnél pedig már a kettőt sem éri el a sajátérték. A hirtelen esése a görbének annak tudható be, hogy magas korreláció van a változók közt, azaz egy faktor is már nagy részét képezi az összvarianciának.



**19. ábra: Lejtődiagram a faktorok számának meghatározásához**

Forrás: Saját kutatás

Elsődleges céloom 8 faktorba sorolni a változókat, ezért megnéztem táblázatos formában is, hogy a faktorok mekkora sajátértéket (eigenvalue) mutatnak pontosan. Ez alapján úgy választhatjuk meg a kívánatos faktorszámot, hogy annyi faktort veszünk figyelembe, amennyinek a sajátértéke meghaladja az 1-et. Hiszen, ha 1 alatti lenne az értéke, az azt jelentené, hogy a faktorról nem tudjuk redukálni a kérdések számát, vagyis a faktorelemzéssel nem érjük el a módszer eredeti célját. Az eredményt az 5. táblázat mutatja. Látható, hogy ha 3 faktor kerül választásra, amelyek egyenként eléri az 1-es sajátértéket, akkor az összvariancia 62,8%-a lefedésre kerül. Nézzük meg mit találunk 8 faktornál. 8 faktor választásánál a kumulált variancia százalékos értéke meghaladja a 78-at, azonban 5 faktossal kell kibővítenünk a csoportosítást, amelynek saját értéke alacsonyabb, mint 1. (Rózsa et al., 2007)



### 5. táblázat: Sajátértékek faktoronként

Faktor	Sajátérték		
	Összesen	Variancia %	Kumulált %
1	12,313	51,304	51,304
2	1,729	7,204	58,508
3	1,029	4,286	62,795
4	0,879	3,661	66,456
5	0,827	3,448	69,903
6	0,783	3,265	73,168
7	0,661	2,755	75,923
8	0,577	2,403	78,326
9	0,548	2,283	80,609
10	0,543	2,262	82,872

Forrás: saját kutatás

Jelen esetben azonban ragaszkodom a 8 darab faktorhoz, ezért az elemzést ezzel a darabszámmal folytatom tovább. Varimax faktorforgatással az SPSS programmal az egyes változókat a faktorokba helyezem az alapján, hogy az egyes tételek milyen korrelációt mutatnak a 8 faktoralal külön-külön. Az eredményt a 1. számú melléklet szemlélteti. Már a felosztásnál is látható, hogy a 8 faktor nem 3-3 kérdést tartalmaz egyenként. Egyedül a 2-es és az 5-ös faktor mutat hasonlóságot az eredetivel, hiszen a 2-es 4 darab változót tartalmaz és ebből három a Goleman-féle „változások katalizálása” faktorból származik, az 5-ös faktor pedig 3 darab változót tartalmaz és ebből 2 darab a „Vezetés” faktoralal esik egybe.

Ezek alapján elmondható, hogy a 8 darab Goleman féle kompetencia részletezésének magyar fordítása nem különül el olyan élesen, illetve nem bontható olyan csoportokra, mint ahogy az eredeti angol nyelvű könyv céljával tűzte ki. Ez lehet a fordítás problémája vagy olyan kifejezések használata, amelyek a kérdőív kitöltőjében másképpen interpretálódnak. A probléma feltárásához érdemes lenne az angol nyelvű kompetencia meghatározásokkal is elvégezni a faktorelemzést angol anyanyelvűek körében, majd az eredményeket összevetni a jelenlegi kutatás eredményével.

### 4.3 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az empirikus vizsgálat alapján meghatározható, hogy az első hipotézisem, mely szerint *a vezetői szerepet betöltő személyek érzelmi intelligencia szintje a társas készségek területén egyenes arányban áll azzal az általános elégedettségi szinttel, amely a beosztottakban él vezetőjükkel kapcsolatosan*, igaznak bizonyult. A nullhipotézis elvethető, mivel az EQ társas kompetenciáját mérő kérdésekre adott válaszok összesített átlaga korrelált az elégedettséget vizsgáló kérdésre adott válasszal. Ennél tovább menve nem csak az EQ társas kompetencia eredményét, hanem az egyes komponensekre adott válaszokat is vizsgálat alá vontam az elégedettséggel, amely külön-külön is korrelációt mutatott. Ezek az eredmények statisztikai alapokon nyugszanak (nem a véletlen műve), ezért a H1 igaznak mondható. Ez számomra is egy újabb meggyőző érv arra vonatkozóan, hogy az érzelmi intelligencia fontos témakör, és amellyel való foglalkozás kiemelkedő szerepet kap a vezetői pályafutásban. Érdemes lenne a kutatást elvégezni nem csak a társas készségek területén, hanem az összes területen. Ezáltal az is meghatározható lenne, hogy mely az a területe az EQ-nak, amely dominánsabb szerepet kap a többiek képest, akár az egyes készségcsoportok vagy azon belüli készségek között.

Második hipotézisem, amely szerint *a versenyszférában dolgozó, vezetői szerepet betöltő személyek érzelmi intelligencia szintje a társas készségek területén magasabb, mint a közsférában dolgozó vezetőké* nem bizonyult igaznak, így a nullhipotézist nem sikerült elvetni. Mélyebbre hatolva az elemzésben, megvizsgáltam, hogy az egyes társas készségek mutatnak-e eltérést a két szféra között, de lényeges különbség itt sem volt látható. Bár az eredmények szerint nincs jelentősége a köz- és versenyszféra szerinti bontásnak, de érzésem szerint lehetséges az eltérés a két terület közt. Következő kutatásban növelném a közsférában dolgozó kitöltők arányát, illetve kérdésként szerepeltetném, hogy közsférán belül mely területen dolgozik, hogy megtaláljam a két terület közti különbséget. Sajnos, általános iskolát végzett személy nem töltötte ki a kérdőívet, pedig érdekes eredményt mutathatna az a terület is, ahol elegendő a munkavégzéshez a nyolc osztályos általános iskolai végzettség.

Az ezt követő célom az volt, hogy megvizsgáljam, mely kompetencia mutatja a legszorosabb együttjárást az általános elégedettséggel. A legmagasabb értéket a csapatszellemnél kaptam. Ezek alapján elmondható, hogy a csapatszellem egy olyan fontos területe a társas készségeknek, amelynek nagyon erős véleményformáló szerepe van a beosztottak körében. E kompetencián belül pedig két kérdés is szerepelt a kérdőívben,

amely első és harmadik helyen szerepelt a korrelációs ranglétrán, mégpedig az „Óvja a csoportot és annak hírnevét, osztozik a csoport erkölcsi hitelében.” és a „Modellt nyújt olyan csoportos minőségekhez, mint a mások tisztelete, a segítőkészség és az együttműködés.”. És ha már a ranglétráról van szó, akkor ne maradjon ki a második helyezett sem, ami pedig a „Példát mutat.”. Ha elolvasom ezeket az állításokat, azonnal érzem a jelentőségük súlyát. De vezetőként nem csak tudni érdemes a fontos dolgokat, hanem a gyakorlatban is alkalmazni kell őket, ezért javasolnám azoknak, akik fejlődni szeretnének vezetés terén, hogy ezt a három mondatot helyezték el egy sűrűn látogatott helyre, hogy sokszor szembesüljenek vele és egyre gyakrabban alkalmazzák a gyakorlatban is.

Ezután az eredményeket csoportokba szedtem a kitöltő neme, beosztása, iskolai végzettsége és a jellemzett személy vezetői szintje alapján, hogy olyan változót találjak, amely eddig láthatatlan volt, de meghatározó szerepet játszhat a társas készségek megítélése tekintetében. A vezetői szint alapú bontásban az derült ki, hogy javul a megítélés minden kompetencia területén, ahogy egy vezető egyre magasabb pozíciót tölt be. Ez az eredmény örömmel tölt el engem, mert ez azt jelenti, hogy valóban azok vannak magasabb szinten, akik jártasabbak az egyes EQ területen. Hogy mi az ok-okozati összefüggés, vagyis hogy azért kerültek egyre magasabb pozícióba a vezetők, mert javultak társas készségeik vagy azért javultak a társas készségeik, mert magasabb pozícióba kerültek. Ez a vizsgálatból nem derül ki és nem is tűzte ki céljául, de az irány egyértelműen kimutatható a vizsgált személyek körében. A nem és a kitöltő beosztása szerinti bontásoknál látható volt néhány kisebb jellemző, de nem akkora, mint az iskolai végzettség alapú csoportosításnál. Ez utóbbinál ugyanis kimutatható, hogy a főiskolát, egyetemet végzett kitöltők minden területen magasabbra értékelik vezetőjüket. Mi lehet ennek az oka? Lehet az, hogy változik ítélőképességünk a magasabb iskolai fokozat megszerzésével, vagy pedig végzettségi szintünknek köszönhetően más felkészültségű vezetők irányítanak bennünket. Érdekes témája lehet ez is egy további kutatásnak.

Végezetül faktoriális elemzést végeztem el a kérdőív EQ mérésére irányuló állítások körében, hogy megvizsgálhassam, a magyar nyelvű kompetencia meghatározások mennyire képviselik a Goleman féle társas kompetenciákat. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a nyolc készség nem megfelelő súlyban tartalmazza az egyes meghatározásokat. Ez lehet fordítási hiba, amely az eredeti szöveg összehasonlításával vizsgálható meg, vagy pedig értelmezési hiba, vagyis az egyes tételeket esetleg érdemes

lenne átfogalmazni, hogy a mi kultúránkban is valóban azt fejezze ki, aminek eredetileg a szerző szánta.

## 5. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom első részében a célom az volt, hogy az érzelmi intelligenciáról adjak egy általános képet, amely kellő alapot nyújt annak összetevői megismeréséhez.

Ezután következett az érzelmi kompetencia alkotóelemeinek ismertetése, majd ezen belül a társas készségek részletesebb bemutatása. Igyekeztem az egyes készségeket olyan történetekkel illusztrálni, amelyek nem az általam olvasott könyvekben találhatók meg, hanem személyes tapasztalatokra vagy kollégáim, ismerőseim elmondására épülnek. Bemutatásra került egy híres kísérlet is, a gumicukor teszt, amely számomra az egyik legfontosabb kísérlet a témával kapcsolatosan, mivel a lehető legegyszerűbb és legkönnyebben érthető módon mutatja meg az emberi működésben fellelhető különbségeket és annak következményeit. Azt hiszem, mindenki ismer olyan embert, aki azonnal elvette volna a cukrot és olyat is, aki akár még három cukor megszerzésére is kísérletet tett volna.

Végül az elméletet alátámasztva egy empirikus kutatást végeztem a témában, azaz kérdőíves felmérés segítségével adatokat gyűjtöttem annak érdekében, hogy megtudjam, emberek hogyan vélekednek főnökeikről általánosságban és az egyes társas készségek tekintetében. A begyűjtött válaszok alapján megvizsgáltam a két hipotézisemet, amelynek eredménye alapján az egyik igaznak bizonyult, a másik nem, vagyis a nullhipotézist nem sikerült elvetni. A kérdőívet kitöltő és a jellemzett vezető tulajdonságai alapján csoportokat hoztam létre és ezen az úton vittem tovább az elemzést. Majd faktoriális elemzéssel vizsgáltam meg az EQ mérését célzó 24 állítást, hogy a kérdőívet kitöltő személyek válaszai alapján lehetséges-e a kérdések 8 faktorba való csoportosítása. A vizsgálat alapján elmondható, hogy az újracsoportosítás nem lehetséges.

A vizsgálat során több helyen is utaltam lehetőségekre, amely mentén folytatni lehetne a kutatásomat. Ezek közül egyet emelnék ki, amely további izgalmas válaszokat tárhatna fel, az EQ másik négy, azaz az empátia, motiváció, önszabályozás és én tudatosság területein is.

## IRODALOMJEGYZÉK

### Könyvek:

Bakacsi Gy. (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 211-214. p.

Baldoni, J. (2011): *Irányítsa főnökét!* Budapest, Akadémiai Kiadó, 119-123. p.

Csath M. (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., 88 p.

Fehér J. (2011): *Emberi erőforrás menedzsment rendszerek és módszerek*. Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó, 46 p.

Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): *A természetes vezető*. Budapest, Vincze Kiadó, 30-31. p.

Goleman, D. (2008): *Érzelmi intelligencia*. Budapest, Háttér Kiadó, 8. p.

Goleman, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest, Edge 2000, 53 p., 127-129. p., 249 p., 254 p., 256 p., 260 p., 264 p., 266-267. p., 276-277. p., 281 p., 284-285. p., 298 p., 305 p., 312 p., 317-322. p.

Goleman, D. (2010): *Társas intelligencia*. Budapest, Nyitott Könyvműhely, 365 p.

Neale, S. - Spencer-Arnell, L. – Wilson, L. (2009): *Érzelmi intelligencia coaching*. Veszprém, Oktker-Nodus Kiadó Kft., 28-29. p.

Rosengren, K. E. (2008): *Kommunikáció*. Budapest, Typotex Kiadó, 104-106. p.

Rózsa S. - Nagybányai N. O. – Oláh A. (2007): *A pszichológiai mérés alapjai*. Budapest, 153-167. p.

Szokolcsy Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Budapest, Osiris Kiadó, 271-366

Templar, R. (2010): *A vezetés 100 szabálya*. Budapest, Scolar Kiadó, 192-193. p.

## **MELLÉKLETEK**

## 1. MELLÉKLET: GOLEMAN FAKTOROK ÖSSZEHAJONLÍTÁSA SAJÁT EREDMÉNNYEL

	Általam létrehozott 8 faktor								Goleman féle 8 faktor	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Bátorítja a véleményezést.	0,818		0,207		0,205					3
Együttműködik másokkal, megosztja a terveket, az információkat és az erőforrásokat.	0,689	0,296			0,304					7
Elősegíti a nyílt kommunikációt, képes befogadni a jó és rossz híreket.	0,676	0,278	0,370			0,239				2
Meglátja az együttműködés lehetőségeit, s e lehetőségekre gondot fordít.	0,642	0,237	0,282	0,381						7
Barátságos, kooperatív légkör kialakulását mozdítja elő.	0,602		0,537	0,254				0,209		7
Modellt nyújt olyan csoportos minőségekhez, mint a mások tisztelete, a segítőkészség és az együttműködés.	0,599	0,322	0,321	0,346	0,258					8
Ösztönzi az információk minél teljesebb megosztását.	0,568				0,422	0,365		0,286		2
Személyes barátságokat hoz létre és tart fenn munkatársaival.	0,560		0,264			- 0,211		0,466		6
Óvja a csoportot és annak hírnevét, osztozik a csoport erkölcsi hitelében.	0,385	0,314	0,376	0,355	0,215	0,350				8
Az újítások élére áll, másokat is képes magával ragadni.	0,207	0,797		0,230	0,219			0,253		5
Modellt nyújt a másoktól elvárt átalakulásokhoz.		0,739		0,231	0,285					5
Felismeri a változás szükségességét és képes elhárítani a változások elől az akadályokat.	0,243	0,736	0,227			0,293				5
Képes bevonni másokat az aktív és lelkes részvételbe.	0,337	0,468	0,258	0,301	0,413					8
Összhangot teremt másokkal, s azokat a maga vonzáskörzetében tartja.	0,310		0,720	0,288						6
Hatékonyan fel tudja fogni mások érzelmeit, rá tud hangolódni mások érzelmeire.	0,363	0,261	0,682		0,409					2
Felismeri a lehetséges konfliktusforrásokat, az ellentéteket nyíltan a felszínre hozza és segít csökkenteni.	0,438	0,416	0,560			0,217				3
Keresi azokat a viszonylatokat, amelyek kölcsönös előnyökkel járnak.	0,279		0,259	0,721	0,226					6
Nyerő megoldásokat keres.		0,374		0,709		0,299				3



Lelkesedik a közös látomásért és küldetésért és másokban is képes felkelteni ezt a lelkesedést.	0,295	0,318			0,686			0,246	4
Előadásai során rá tud hangolódni a hallgatóság hullámhosszára.	0,300	0,218	0,433	0,245	0,541	0,271			1
Példát mutat.	0,393	0,367	0,214	0,347	0,521	0,210			4
Irányítja mások teljesítményét, miközben meghagyja azok felelősségét.		0,260				0,765			4
Szükség esetén képes drámai hatást kelteni.							0,964		1
Képes maga oldalára állítani az embereket.		0,306	0,366	0,305	0,264	0,252		0,585	1

## **2. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV ÜDVÖZLŐSZÖVEGE**

„Üdvözlöm!

Dolgozatom témája az érzelmi intelligencia, ezen belül pedig a társas készségek és a vezetés kapcsolatának ismertetése. A kérdőív segítségével ennek a kapcsolatnak az empirikus vizsgálatát szeretném elvégezni. Ehhez kérem, válaszoljon a következő kérdésekre, jelenlegi vagy régebbi vezetőjére vonatkoztatva. A kérdőív többször is kitölthető, amennyiben több vezetőjével kapcsolatban szeretne válaszokat megadni. A kutatáshoz nem kell nevet vagy bármilyen más adatot megadni, amely alapján a kitöltő vagy vezetője személye beazonosítható lenne.

A kérdőív kitöltése megközelítőleg 10 percet vesz igénybe.

Köszönöm, hogy segíti a kutatás elvégzését!

Biacsi Tamás”

### 3. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV KÉRDÉSEI, ÁLLÍTÁSAI

**„Kérem válassza ki az alábbi felsorolásokból a megfelelő választ!**

1, Az Ön neme:

- Férfi
- Nő

2, Az Ön életkora:

18...99 között választható szám

3, Az Ön iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Középiskola
- Főiskola, egyetem

4, Vezetői szintje annak a vezetőnek, akiről a kérdőívet kitölti:

- Alsószintű vezető (csoport-, művezető)
- Középszintű vezető (osztályvezető)
- Felsőszintű vezető (vezér-, ügyvezető igazgató)

5, Mióta dolgozik (vagy mennyi ideig dolgozott) együtt az Ön által jellemzett vezetővel:

- 1-nél kevesebb évet
- 1 évet
- (további felsorolás 2-8 év között)
- 9 évet
- 10-nél több évet

6, Ön, a jellemzett vezetőjével töltött időszakban ... volt.

- Beosztott
- Vezető

7, A szervezet, amelyben dolgozik (vagy dolgozott) ... tartozik

- Versenyszférához
- Közsférához

**Kérem a következő állítások esetében az Ön véleményét leginkább kifejező választ jelölje be a jellemzett vezetővel kapcsolatosan!** (Lehetséges válaszok: egyáltalán nem jellemző, inkább nem jellemző, inkább jellemző, teljes mértékben jellemző)

- 8, Képes maga oldalára állítani az embereket.
- 9, Ösztönzi az információk minél teljesebb megosztását.
- 10, Előadásai során rá tud hangolódni a hallgatóság hullámhosszára.
- 11, Példát mutat.
- 12, Felismeri a változás szükségességét és képes elhárítani a változások elől az akadályokat.
- 13, Az újítások élére áll, másokat is képes magával ragadni.
- 14, Modellt nyújt a másoktól elvárt átalakulásokhoz.
- 15, Szükség esetén képes drámai hatást kelteni.
- 16, Keresi azokat a viszonylatokat, amelyek kölcsönös előnyökkel járnak.
- 17, Lelkesedik a közös látomásért és küldetésért és másokban is képes felkelteni ezt a lelkesedést.
- 18, Hatékonyan fel tudja fogni mások érzelmeit, rá tud hangolódni mások érzelmeire.
- 19, Összhangot teremt másokkal, s azokat a maga vonzáskörzetében tartja.
- 20, Személyes barátságokat hoz létre és tart fenn munkatársaival.
- 21, Együttműködik másokkal, megosztja a terveket, az információkat és az erőforrásokat.
- 22, Felismeri a lehetséges konfliktusforrásokat, az ellentéteket nyíltan a felszínre hozza és segít csökkenteni.
- 23, Barátságos, kooperatív légkör kialakulását mozdítja elő.
- 24, Bátorítja a véleményezést.
- 25, Meglátja az együttműködés lehetőségeit, s e lehetőségekre gondot fordít.
- 26, Modellt nyújt olyan csoportos minőségekhez, mint a mások tisztelete, a segítőkészség és az együttműködés.
- 27, Képes bevonni másokat az aktív és lelkes részvételbe.
- 28, Nyerő megoldásokat keres.
- 29, Irányítja mások teljesítményét, miközben meghagyja azok felelősségét.
- 30, Elősegíti a nyílt kommunikációt, képes befogadni a jó és rossz híreket.
- 31, Óvja a csoportot és annak hírnevét, osztozik a csoport erkölcsi hitelében.

32, Mennyire elégedett a főnökével?

Egy 1-10 fokú skálán értékelje főnökét, ahol az 1-es jelenti az "egyáltalán nem vagyok megelégedve" és a 10-es a "teljesen meg vagyok elégedve" választ. Kérem, ne csak a fenti kérdések alapján alakítson ki képet róla, hanem vegyen figyelembe minden emberi és szakmai tényezőt, amit Ön fontosnak tart!"

#### 4. MELLÉKLET: KONZULENSI NYILATKOZAT

##### Konzulensi Nyilatkozat

Dr. Nemes Ferenc, a SZIE GTK Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet professzora nyilatkozom, hogy Biacsi Tamás, a SZIE GTK Vezetés és szervezés szakos, MSc. levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató iránymutatással készítette

„A sikeres vezető társas készségei”

című tudományos diákköri munkáját.

Felelősséggel kijelentem, hogy a hallgató pályamunkáját saját kutatásaira támaszkodva készítette, a szakirodalmat és a felhasznált adatokat megítélésem szerint korrekt módon kezelte.

A pályamunkát bemutatásra javaslom a 2013/2014. tanévi Kari Tudományos Diákköri Konferencián.

Gödöllő, 2013. október 25.

.....

konzulens(ek) aláírása

## 5. MELLÉKLET: HALLGATÓI NYILATKOZAT

### Hallgatói nyilatkozat

Biacsi Tamás, a SZIE GTK Vezetés és szervezés szakos, MSc. levelező képzésben résztvevő 2. évfolyamos hallgató nyilatkozom, hogy a 2013/2014. tanévi Tudományos Diákköri Konferenciára

„A sikeres vezető társas készségei”

címmel benyújtott pályamunka a saját munkám eredménye, a felhasznált irodalmat és adatokat korrekt módon kezeltem.

Jelen nyilatkozatommal\*

- hozzájárulok ahhoz, hogy a benyújtott pályamunkám – *annak szóbeli előadását követően* – a Kari TDK Adatbázison keresztül mások számára elektronikus formában hozzáférhető legyen, valamint a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar valamely intézetének könyvtárában megtekinthető (nem kölcsönözhető) legyen.
- hozzájárulok, hogy pályamunkám – *annak szóbeli előadását követően* – a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar valamely intézetének könyvtárában megtekinthető (nem kölcsönözhető) legyen.
- kérem, hogy pályamunkámba csak a bírálók és a SZIE GTK TDK Szekció bizottsága tekinthessen be, mert a pályamunka adattartalma miatt pályamunkám titkosítását kértem (csak pályamunkába behelyezett titkosítási kérelem esetén választható!).

\*A megfelelő választ – *döntése alapján* – kérjük, jelölje be! Valamely válasz kiválasztása kötelező!

Jelen nyilatkozatommal\*

- hozzájárulok ahhoz, hogy az általam beküldött fotó a SZIE GTK TDK rezümé kötetben megjelenjen.
- nem járulok hozzá, hogy az általam beküldött fotó a SZIE GTK TDK rezümé kötetben megjelenjen.

Gödöllő, 2013. október 24.

.....  
hallgató aláírása

## 6. MELLÉKLET: REZÜMÉ

SZIE GTK TDK 2013.

### A SIKERES VEZETŐ TÁRSAS KÉSZSÉGEI

Social skills of successful leader

Készítette: **BIACSI TAMÁS**, Szent István Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezetés és szervezés szak MSc, II. évfolyam  
Témavezető: **Dr. Nemes Ferenc**, professor emeritus, SZIE GTK Társadalomtudományi és Tanárképző Intézet

A fejlődni vágyó vezetők fejében megfogalmazódnak olyan kérdések, hogy „Hogyan legyek jó vezető?”, vagy a „Mi lehet a legfontosabb a beosztottjaim számára?”. Dolgozatom fő célja, hogy segítsék ezeknek a kérdéseknek a megválaszolásában.

Sok szakirodalom található ma már a „jó” vezető társas képességeiről, szokásairól, aminek tartalmát képtelenség egyszerre a fejünkben tartani. Főleg akkor nincs idő információk után kutakodni, amikor azonnali döntés vár ránk. Viszont fontos, hogy egyetlen kiemelt területen se maradjunk alul. De mely területek ezek? Mi a konkrét és egyszerű válasz erre a kérdésre?

A választ úgy kaptam meg, hogy alkalmazottakat és vezetőket kérdeztem főnökükkel kapcsolatban arról, hogy a Daniel Goleman által meghatározott érzelmi intelligencia területén, azon belül is a társas készségek tekintetében hogyan vélekednek róluk. A válaszokat különböző statisztikai eszközökkel elemeztem, amelyek érdekes eredményeket tártak fel. Többek közt azt, hogy érdemes-e a társas készségek témakörével foglalkoznia egy vezetőnek, vagy a versenyszférában dolgozó vezetők társas készségei magasabb szinten vannak-e a közsférában dolgozóknál, illetve hogy mely társas készségek azok, amelyek a legfontosabbak egy sikeres beosztott-vezető kapcsolatban.