

**PANNON EGYETEM**  
**GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

# **Szervezeti kultúra fejlesztése coaching eszközökkel**

**Témavezető: dr. Palányi Ildikó**

**Murzsa Marianna**

**szakirányú továbbképzés**

**Külső konzulens: Kismődi Péter**

**Business Coach**

**2022.**

**PANNON EGYETEM  
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ\***

Hallgató neve:	Murzsa Marianna		
Képzési szint:	szakirányú továbbképzés		
Szak:	Business Coach		
Szakirány (ha van):			
Neptun kód:	K4U2I9	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	Szervezeti kultúra fejlesztése coaching eszközökkel		
Egyetemi témavezető:	dr. Palányi Ildikó		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Kismődi Péter		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	Motivációs térkép, SMART célok, erősség feltérképezés, teljesítmény orientáció, jövő orientáció		

*Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:*

**Hozzájárulok**, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

**A hozzájárulás szerzői feltételei:**

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

**Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:**

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

**Tudomásul veszem az alábbiakat:**

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2022.05.29.

  
hallgató aláírása

*\*Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

## Tartalomjegyzék

<b>1</b>	<b>BEVEZETÉS</b> .....	<b>6</b>
1.1	A témaválasztás indoklása és aktualitása .....	6
<b>2</b>	<b>SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A COACHING SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE</b> .....	<b>7</b>
2.1	Alap definíciók áttekintése .....	7
2.1.1	Nemzeti kultúra .....	7
2.1.2	Szervezeti kultúra .....	17
2.1.3	Szervezetfejlesztés .....	35
2.1.4	Coaching.....	43
2.2	A coaching irányzatok .....	48
2.2.1	Gestalt coaching .....	48
2.2.2	NLP megközelítésű coaching .....	53
2.2.3	Tranzakcióanalitikus coaching .....	56
2.2.4	Appreciative inquiry .....	66
2.2.5	Akcióközpontú coaching irányzat .....	68
2.2.6	Solution focus- megoldásközpontú terápia és coaching .....	72
<b>3</b>	<b>KUTATÁSI TERV</b> .....	<b>78</b>
3.1	A kutatás célja .....	79
3.2	Kutatási kérdések.....	80
3.3	Adatgyűjtés módszertana.....	80
3.4	Adatelemzés módszertana .....	81
3.5	Kutatási modell.....	82
3.6	Feltételezések.....	82
3.7	Konceptualizálás.....	82
3.8	Operacionalizálás.....	84
<b>4</b>	<b>HELYZETELEMZÉS</b> .....	<b>85</b>

4.1	Dolgozói elégedettség felmérés.....	85
4.2	Fejlesztendő területek.....	88
4.3	Erősségek.....	89
<b>5</b>	<b>ANALÍZIS- EMPIRIKUS ELEMZÉS .....</b>	<b>92</b>
5.1	Demográfiai adatok .....	92
5.2	Szervezeti kultúra dimenziók .....	93
5.2.1	Teljesítmény orientáció .....	95
5.2.2	Bizonytalanság kerülés.....	97
5.2.3	Bizonytalanságkerülés összefüggései .....	99
5.3	Az életkor befolyásoló hatása.....	101
5.3.1	Az életkor és a hatalmi távolság összefüggése.....	101
5.3.2	Az életkor és a teljesítmény orientáció kapcsolata.....	106
5.4	Vezetői tulajdonságok .....	107
5.5	A feladatok pontos megismerése és meghatározása.....	109
5.5.1	Saját feladatok megértése.....	109
5.5.2	Csoport célok kitűzése .....	120
<b>6</b>	<b>ÖSSZEGZÉS .....</b>	<b>127</b>
6.1	Szervezeti szintű GLOBE kutatás eredménye.....	127
6.1.1	Hatalmi távolság.....	128
6.1.2	A teljesítmény növelésére vonatkozó igény.....	128
6.1.3	Biztosabb és tervezhetőbb élet .....	140
6.1.4	Fejlesztési javaslat időgazdálkodás .....	140
6.2	Célok és feladatok pontosabb meghatározása .....	141
6.2.1	Fejlesztési javaslat.....	141
6.3	Gazdasági számítások.....	141
<b>7</b>	<b>ÖSSZEFOGLALÁS .....</b>	<b>144</b>
7.1	Kutatási beszámoló.....	144



7.1.1	Kutatási kérdések megválaszolása .....	144
7.1.2	Feltételezések helytállósága .....	144
7.2	Záró gondolatok.....	145
<b>8</b>	<b>IRODALOMJEGYZÉK .....</b>	<b>147</b>
<b>9</b>	<b>ÁBRAJEGYZÉK.....</b>	<b>149</b>
<b>10</b>	<b>TÁBLÁZATJEGYZÉK .....</b>	<b>152</b>
<b>11</b>	<b>FÜGGELÉK .....</b>	<b>153</b>
11.1	Motivációs térkép .....	153
11.2	Időterv.....	154
<b>12</b>	<b>MELLÉKLET .....</b>	<b>156</b>
12.1	Kérdőív .....	156

# 1 BEVEZETÉS

## 1.1 A témaválasztás indoklása és aktualitása

*„...munka és élvezet együtt is járhat; hogy a tudás gyökereinek nem muszáj keserűnek lennie. Sokszor élveztem a tanulást, és éreztem, hogy amikor a tanulásban örömet leltem, mindig megmaradt a fejemben”<sup>1</sup>*

A mai dinamikus világban gyorsan amortizálódnak az ismeretek, a korábban elsajátított viselkedési formák nem működnek, egyetlen megoldás az élethosszig tartó tanulás. Az L.S. Vigotszkij (1896-1934) orosz pszichológus szerint mindig meghatározható egy potenciális fejlődési tér, amelyben az egyéni fejlődési képességeket meghaladhatjuk, ha biztosítjuk a feltételeket. Ugyan a szociális konstruktivizmus a gyerek-felnőtt példáján keresztül jut el erre a következtetésre, véleményem szerint a coach és a coachee közötti kapcsolat ehhez hasonló. Az ügyfél a coaching útján nagyobb teljesítményre lesz képes, mint amire önállóan képes lenne.

A vállalati hatékonyságunkat az határozza meg, hogy vannak-e és ha igen, akkor milyenek az emberi kapcsolataink, hogyan kommunikálunk egymással, hogyan osztjuk meg a tudást a csoporton belül, hogyan fogadjuk el egymást, hogyan oldunk meg problémákat, mire van szükségünk a jövő tervezéséhez, egyszerűbben a szervezeti kultúrától. Ha ezekre a helyzetekre vannak jól működő viselkedési formáink, azok támogatják a munkánkat. Amennyiben nincs vagy nem működik jól, mindenki életét bonyolultabbá és frusztráltabbá teszik a konfliktusok.

Mivel a coaching az emberi kapcsolatokra, a viselkedésre és az igényekre fókuszál, megfelelő eszköz a szervezeti kultúra méréséhez. Hogyan tudjuk mérni a szervezeti kultúrát, hogy lássuk, a coachingot milyen területeken használjuk? A GLOBE kutatási kérdőívet választottam, mert 61 országban kipróbált interkulturális tapasztalattal rendelkezik, így a vállalat számára további kutatási lehetőségeket tartogat a külföldi telephelyeken. További előnye, hogy kijelöli a fejlődés útját, nemcsak állapot felmérést tartalmaz.

A cég rendelkezik egy 15 fős coaching csapattal, akik belső képzés keretében sajátították el az ismereteiket. A coaching a vállalati stratégia része, így a feltételek biztosítottak ahhoz, hogy a coaching segítségével fejlesszük a szervezeti kultúrát.

---

<sup>1</sup> Csikszentmihályi Mihály: Flow. Akadémia Kiadó, Budapest.2010. 13 p

## 2 SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A COACHING SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉSE

### 2.1 Alap definíciók áttekintése

Ebben a fejezetben bemutatom a nemzeti, szervezeti kultúra és a coaching területén azokat az alapfogalmakat és irányzatokat, amelyek a dolgozatom és a kutatásom szempontjából relevánsak.

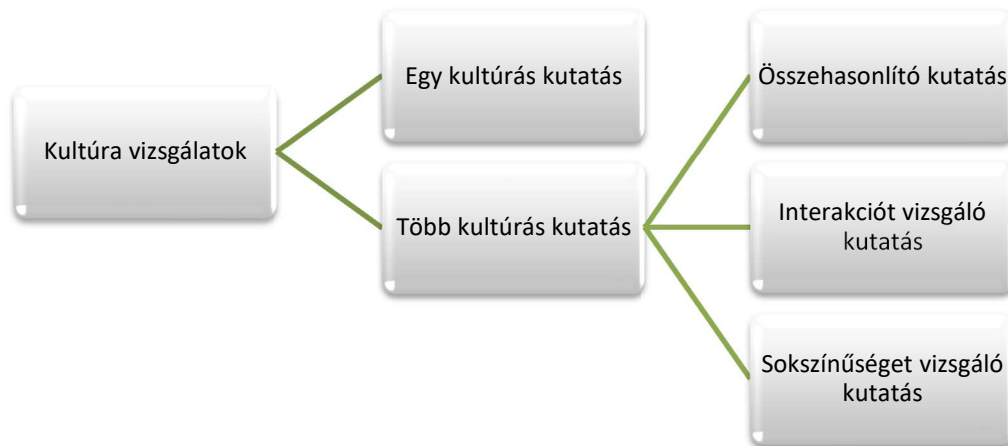
#### 2.1.1 Nemzeti kultúra

A **nemzeti kultúra** egy országra, nemzetre jellemző érték orientációt, viselkedési formát jelent. Mivel keretezi a szervezeti kultúrát, a globalizáció erősödése miatt jelentős szerepet játszik részleteinek feltérképezése. Multinacionális vállalatok esetében az eredményesség és a siker nagymértékben attól függ, hogy az egységesített folyamatok és a nemzeti kultúra közötti egyensúlyt milyen mértékben találja meg a vállalat. Hajlandó-e figyelembe venni a nemzetek közötti különbségeket és így kialakítani a stratégiát, a kommunikációt.

Hofstede (1994) szerint a szervezeti kultúra holisztikus jellegű, történelmileg meghatározott, társas felépítésű, kapcsolódik az antropológiához. Ugyan puha elemekkel dolgozik, minőségének -jól működik vagy nem működik jól- kemény következményei vannak és nehezen változtatható. Az előbbi fogalmi elemek a nemzeti kultúra vonatkozásában is érvényesek, azzal a megjegyzéssel, hogy a változás időbeli lefolyása még lassabb és nehezebb folyamat. Ezért szükséges a multinacionális vállalatoknak komolyan foglalkozni a témával és kialakítani az alkalmazkodási stratégiát, mert a nemzeti kultúra elemeinek változására minimális, de inkább semmi befolyásuk nincs.

A kulturális relativizmus jegyében az egykultúrás kutatások egy-egy nemzet értékeit és attitűdjeit vizsgálják. Azt hangsúlyozzák, hogy ezek az értékek csak az adott nemzet kultúrájában értelmezhetők, ezért kerülni kell az összehasonlítást. Az összehasonlító (cross national comparision) kutatások két vagy több nemzet univerzális problémákra adott válaszait hasonlítja össze. A kultúrák közötti interakció (intercultural interaction) során különböző nemzeti kultúrából származó egyének közötti interakciót vizsgálják szervezeti környezetben. Az irányzat szerint ugyan a nemzeti kultúra jegyei mindig megfigyelhetőek és maradandóak, más kultúrákkal való találkozás befolyással lehet az egyén gondolkodásmódjára és viselkedésére. A kultúra sokszínűségére irányuló kutatások (multiple cultures perspectives) az

egymástól akár gyökeresen eltérő nemzeti kultúrák találkozását vizsgálják szintén szervezeti kontextusban, a multinacionális vállalatok számára ezen eredmények ismerete és alkalmazása hozzájárul az eredményességhez.



**1. ábra: Nemzeti kultúra vizsgálatok**  
(Forrás: saját szerkesztés Bakos alapján)

A kultúra modellek a kultúra komplexitását kívánják egyszerűbbé és megfoghatóbbá, ezzel együtt összehasonlíthatóvá tenni. Azokat a modelleket említem ebben a dolgozatban, amelyek a GLOBE projekt dimenziói szempontjából elméleti alapot szolgáltatnak. Természetesen nem létezik a gyakorlatban egyetlen kultúra sem tisztán a modell szerint. Azt tudjuk vizsgálni, hogy az adott kultúra az értékelés két pontja között hol helyezkedik el. Az értéksemlegességet fontos szem előtt tartanunk, tehát az analízis eredménye nem a minőségre vagy a megfelelésre ad választ, bármely értékegyüttes értékes és egyediségében fontos.

Kutatók	Függő változó	Független változó	Kutatási módszer	Mintavétel
<b>Kluckhohn/Strodbeck (1961)</b>	Az emberek problémamegoldó készsége	Emberi természet orientáció Ember-természet orientáció Kapcsolat orientáció Cselekvés orientáció Idő orientáció	Kvantitatív (kérdőív) Kavlitatív (interjú)	106 fő Navaho és Pueblo indiánok sapnyol ajkú amerikai falvak texasi és oklahomai farmerközösségek 1 mormon falu
<b>Hall/Hall (1990)</b>	Munkahelyi kommunikáció	Gyors és lassú üzenetek Magas és alacsony kontextus Tér Idő	Kavlitatív (interjú)	180 fő gazdasági alkalmazott és manager
<b>Hofstede (1980)</b>	Nemzeti kulturális különbségek egy szervezeten belül	Hatalmi távolság Individualizmus-kollektívizmus Maszkulin-feminim Bizonytalanságkerülés Hosszútávú orientáció Enedékenység- korlátozás	Kvantitatív (kérdőív)	116.000 fő IBM alkalmazottak
<b>Trompenaars (1993)</b>	Management releváns probléma megoldásai	Időorientáció Univerzalizmus-partikularizmus Kollektívizmus-individualizmus Semleges-emocionális Specifikus-diffúz Szerzett-öröklött státusz Belső-külső kontroll	Kavtitatív (kérdőív, skálázás)	15.000 fő vállalati alkalmazott
<b>Schwartz (1992)</b>	Jelen és jövő a társadalomban	Önirányítás Ösztönzés Hedonizmus Teljesítmény Hatalom Biztonság Konformitás Hagyomány Spiritualitás Jótekonyság Univerzalizmus	9 pontos likert skála	kb. 8.000 fő kb. 200 tanár és 200 diák/ország 20 ország
<b>GLOBE (1992)</b>	Üzleti vezetés a jelenben és jövőben	Hatalmi távolság Bizonytalanságkerülés Kollektívizmus Csoporkollektívizmus Nemi egyenlőség Rámenőség Jövőorientáció Teljesítmény orientáció Humánorientáció	Kvantitativ (kérdőív, skála)	17.000 vezető 61 országban

**1. táblázat: Kultúra-összehasonlító módszerek  
(Forrás: Fink, Kölling, Neyer 2005)**

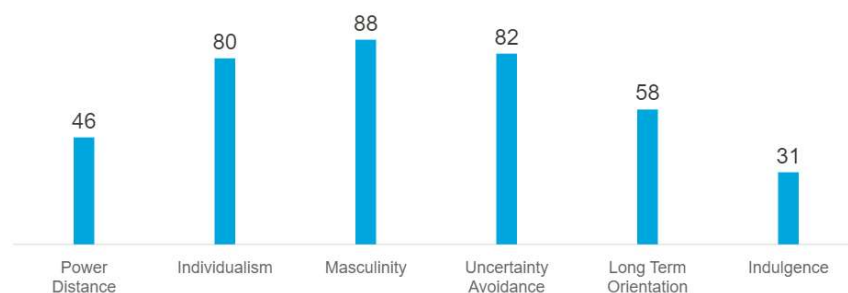
Kluckhohn és Strodbeck az alábbi kérdésekre kereste a választ:

- Milyen a közösség tagjainak alaptermészete: jó, rossz vagy vegyes?
- Milyen a közösség tagjainak a természethez való viszonya: domináns, harmonikus vagy aláztatos?
- Milyen a kultúra tagjainak más emberekhez való viszonya: hierarchikus, kollektivisták vagy individualisták?
- Milyen az emberi lét jellege: a cselekvő: „tenni”, a létező: „lenni”, vagy a kezdeményező: „lenni” vagy „válni”?
- Milyen a közösség tagjainak időhorizontja: múlt, jelen, vagy a jövő fókuszú?

Trompenaars (2002) szerint minden kultúra összehasonlítható bizonyos dimenziók mentén, a különbségek magyarázzák azt, hogy az egyik kultúrában sikeresen alkalmazott management módszer miért nem működik egy másik kultúrában. **A külső-belső dimenzió** arra ad választ, hogy emberek mennyire törekcszenek a természetet uralni és mennyire képesek az alkalmazkodásra. Külső kontroll esetén az ember a természet része, és követi annak törvényeit, a harmóniára törekszik (USA, UK), belső kontrollnál az ember a domináns, aki irányítani akarja a természetet (Kína, Magyarország). **Individualizmus-kollektívizmus** azt fejezi ki, hogy az emberek elsősorban egyénnek (individumnak) vagy a csoport tagjának (kollektivistának) tartják magukat. **Univerzalizmus – partikularizmus** dimenzió a szabálykövetés mértékét jelöli ki, hogy az emberek mennyire tolerálják a szabályok megsértését, mennyire hisznek a mindekor és mindenhol érvényes törvényszerűségekb. Az univerzalizmus a társadalmi jogokat helyezi előtérbe, szabályok mindenkire vonatkoznak, a szerződések sérthetetlenek (UK, Hollandia, Magyarország). A partikularista megközelítés a barátok és a kapcsolatok jogait hirdeti, a szerződéseket módosíthatónak tekinti, megkerüli a szabályokat a bartáság kedvéért (Kína, Oroszország). **Specifikus – diffúz** jelzők a célirányosság fontosságát szemléltetik, hogy mennyire lényeges a feladatra koncentrálni, a magánéletet és a munkát szétválasztani. A specifikus elkülöníti a magánéletet a munkától, a kapcsolat jellege inkább tudatos (USA, Hollandia, UK, Magyarország). A diffúz nehezebben építi ki a kapcsolatait, a magánéletet beengedi a munkába (Kína). A **szerzett és öröklött státusz** a teljesítmény és a tapasztalat értékelését jelenti. A szerzett státusz esetében az érvényesülés és a megbecsülés alapját a teljesítmény adja, a vezetők különböző korúak és neműek, a titulust csak meghatározott estekben használják (USA, UK, Magyarország). Az öröklött státusznál a személyes kapcsolatok, születési előjogok, illetve a személyes jellemzők, mint iskolai végzettség, kor, nem a domináns (Svájc, Oroszország, Kína). A **semleges – emocionális** dimenzió azt fejezi ki, hogy az emberi kapcsolatokban mennyire elfogadott az érzelmek kinyilvánítása, mennyire kell a munkakapcsolatoknak tárgyilagosnak és cél-, illetve feladatorientálnak lennie. **Szekvenciális-szinkronikus idő orientáció** arra utal, hogy a szervezetben mennyire tartják fontosnak a múlt eseményeit és a jövőre vonatkozó terveket. A szekvenciális fejlett időfogalommal rendelkezik, ahol az események egymást követik, nem tolerálják a késést és a határidő elmulasztását. A szinkronikus esetében egyidejűleg több esemény történik, a határidőket nem tartják elsődlegesnek és tolerálják a késést, illetve a pontatlanságot.



a konfliktus és alacsony a stressz szint. A **kollektivista** kultúrákban a csoportos döntéshozatal és felelősségvállalás jellemző, a mi tudatot hangsúlyozzák (Mexikó, Románia, Tajvan, Kína). A kollektívizmus inkább támogatja a csapat munkát és a tudásmegosztást, viszont a nyugati kultúrában az individuuum szerepe a globális kapcsolatok erősödése ellenére is elsődleges. A **maszkularitás index** a kultúra értékorientációját mutatja, a teljesítmény és a siker szempontjából mennyire elvárt a férfias viselkedés. A férfias kultúrákban harciasok a konfliktusok, dicsőítik a győztest, a kiválóságra és a határozottságra törekszenek (Japán, Kína, Németország). A nőies kultúrában a konfliktusokat tárgyalással oldják fel, fontos mások szolgálata és megszanják a szenvedőt (Norvégia, Svédország). A **hosszútávú orientáció** arra ad választ, hogy mennyire jellemző az előre tervezés a jövőről való gondoskodás. A magas indexszel rendelkező kultúrákban jellemző a takarékoskodás és a kitartás (Kína, Hong Kong, Japán, Dél-Korea, Tajvan, Vietnam). Az **engedékenységek-korlátozás** értékelés azt mutatja meg, hogy az emberek mennyire szabnak gátat az igényeik azonnali kielégítésének. Az engedékeny kultúrákban szabad folyást adnak az élet élvezetének és nem várják el az örömeire irányuló emberi hajtóerők elfojtását (Anglia, Svédország, Mexikó), míg ezzel szemben a korlátozó kultúrákban szigorú szociális szabályok uralkodnak, ahol elvárt az élvezetekre vonatkozó igények elfojtása (Csehország, Románia, Kína). Magyarország férfias, individualista, inkább korlátozó, a bizonytalanságot kevésbé tűrő kultúra, ahol a hosszútávú orientáció és a hatalmi távolság közepes.



3. ábra: Magyarország Hofstede kultúra indexek

(Forrás: Hofstede Insights)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> [Country Comparison - Hofstede Insights \(hofstede-insights.com\)](https://hofstede-insights.com)

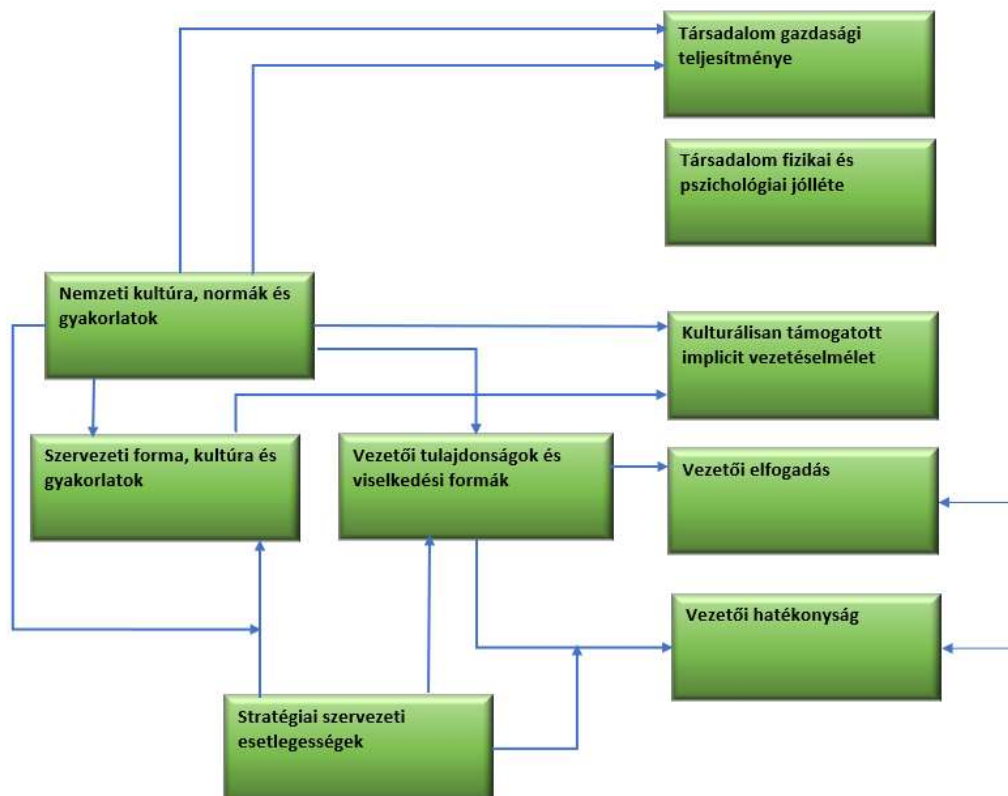


### 2.1.1.1 GLOBE projekt

A GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) kutatók megfogalmazásában „*A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.*”<sup>4</sup> A projektet 1991-ben indította Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck és Robert J. House, majd csatlakozott Michael Agar, Marcus Dickson, Paul Hanges és S. Antonio Ruiz-Quintanilla. A GLOBE három fő dimenziója a kultúra, a szervezeti gyakorlatok és értékek, valamint a vezetés. Nagyszerűsége abban rejlik, hogy vizsgálódik társadalmi és szervezeti szinten, összeveti a jelenlegi állapotot (AS IS) a kívánt értékekkel (SHOULD BE). A kutatást az élelmiszeriparban, a pénzügyi szolgáltató cégeknél és a távközlési vállalatoknál folytatták le, mert ezek minden nemzetben megtalálhatók. Ez a követelmény kizárta az olyan iparágak alkalmazását, mint az autógyártás vagy a nagy vegyipari cégek, mivel ezek a világ országainak csak nagyon kis részében léteznek. A több mint 17 300 válaszadó és több mint 950 szervezet vett részt a kutatásban. Az egyes kultúrákban a válaszadók fele töltötte ki a társadalmi kultúra, másik fele pedig a szervezeti kultúra kérdőívet és minden válaszadó kitöltötte a vezetői tulajdonságokra vonatkozót. A GLOBE skálákat a szervezeti vagy társadalmi szintű változékonyság mérésére tervezték. A skáláknak soha nem az volt a célja, hogy különbséget tegyenek az egyének között egy adott társadalomban.

---

<sup>4</sup> House et al., 2004, 15.pp.



4. ábra: GLOBE kutatás elméleti modell  
(Forrás: House)

A projekt az alábbi kérdésekre kereste választ:

- Vannak-e olyan vezetői magatartások, tulajdonságok és szervezeti gyakorlatok, amelyek általánosan elfogadottak és hatékonyak a kultúrákban?
- Vannak-e olyan vezetői magatartások, tulajdonságok és szervezeti gyakorlatok, amelyek csak bizonyos kultúrákban elfogadottak és hatékonyak?
- Hogyan befolyásolják a társadalmi és szervezeti kultúrák jellemzői az elfogadott és hatékony vezetői magatartások és szervezeti gyakorlatok változatosságát?
- Milyen hatással van a vezetési és szervezeti gyakorlatra vonatkozó kulturális normák megsértése?
- Mi a relatív helyzete az egyes vizsgált kultúráknak a kultúra kilenc alapidimenziójának mindegyikén?

- Megmagyarázhatók-e a vezetői magatartások, tulajdonságok és szervezeti gyakorlatok univerzális és kultúraspecifikus vonatkozásai egy olyan mögöttes elmélettel, amely a kultúrák közötti szisztematikus különbségeket magyarázza?

A nemzeti és szervezeti kultúra gyakorlati és normatív értelmezését az alábbi 9 dimenzió mentén teszi meg a kutatás:

- Hatalmi távolság
- Bizonytalanságkerülés
- Intézményi kollektívizmus
- Csoportkollektívizmus
- Nemi egyenlőség
- Rámenőség/asszertivitás
- Teljesítményorientáció
- Jövőorientáció
- Humánorientáció

Habár a vezetés a 20. század nagy részében a társadalomtudósok kutatási témája volt, ennek ellenére nincs általánosan elfogadott definíciója. Szinte minden meghatározás alapfogalma a befolyásra vonatkozik – a vezetők befolyásolnak másokat, hogy segítsenek elérni a csoportos vagy szervezeti célkitűzéseket.



**5. ábra: GLOBE vezetői tulajdonságok**  
(Forrás: saját szerkesztés, House alapján)

A 112 vezetői tulajdonságot klaszter elemzést követően 6 főcsoportba sorolták, a kutatásban résztvevők azt értékelik, hogy az adott tulajdonság mennyiben segíti hozzá a vezetőt, hogy az adott szervezetben sikeres vezetővé váljon. A tulajdonságokat a kérdőív pontosan definiálja, kizárólag olyanokat tartalmaz, amelyet a kutatásban résztvevő országok anyanyelvére is le lehetett fordítani.

A kutatási eredmények alapján a GLOBE a résztvevő országokat 10 klaszterbe sorolta.

<p><b>Angolszász</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anglia</li> <li>• Ausztrália</li> <li>• Dél-Afrika (fehér)</li> <li>• Írország</li> <li>• Kanada</li> <li>• Új-Zéland</li> <li>• USA</li> </ul>	<p><b>Észak-Európa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dánia</li> <li>• Finnország</li> <li>• Svédország</li> </ul>	<p><b>Germán-Európa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausztria</li> <li>• Hollandis</li> <li>• Németország</li> <li>• Svájc</li> </ul>	<p><b>Kelet-Európa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Albánia</li> <li>• Görögország</li> <li>• Grúzia</li> <li>• Kazahsztán</li> <li>• Lengyelország</li> <li>• <b>Magyarország</b></li> <li>• Oroszország</li> <li>• Szlovénia</li> </ul>	<p><b>Latin-Európa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Franciaország</li> <li>• Izrael</li> <li>• Olaszország</li> <li>• Portugália</li> <li>• Spanyolország</li> <li>• Svájc (francia)</li> </ul>
<p><b>Afrika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dél-Afrika (fehér)</li> <li>• Namíbia</li> <li>• Nigéria</li> <li>• Zambia</li> <li>• Zimbabwe</li> </ul>	<p><b>Közel-Kelet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rgyiptom</li> <li>• Katar</li> <li>• Kuvait</li> <li>• Marokkó</li> <li>• Törökország</li> </ul>	<p><b>Dél-Ázsia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fülöp-szigetek</li> <li>• India</li> <li>• Irán</li> <li>• Malajzia</li> <li>• Thaiföld</li> </ul>	<p><b>Konfuciánus Ázsia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dél-Korea</li> <li>• Hong Kong</li> <li>• Japán</li> <li>• Kína</li> <li>• Szingapúr</li> <li>• Tajvan</li> </ul>	<p><b>Latin-Amerika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentína</li> <li>• Bolívia</li> <li>• Brazília</li> <li>• Costa Rica</li> <li>• Ecuador</li> <li>• El Salvador</li> <li>• Guatemala</li> <li>• Kolumbia</li> <li>• Mexikó</li> <li>• Venezuela</li> </ul>

6. ábra: GLOBE klaszterek

(Forrás: saját szerkesztés GLOBE project alapján)

Magyarország a Kelet-Európai klaszterhez tartozik, Görögország kivételével a klaszter országai a szovjet kezdeményezésre 1949-ben megalapított Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsának (KGST-nek) tagjai voltak. Az országok közös múltra tekintenek vissza, amelyben a szovjet hatás, a központosított tervezgazdaság, a szocializmus dominált. Az elmúlt évek gazdasági és társadalmi fejlődése már oldotta a történelmi örökséget.

## 2.1.2 Szervezeti kultúra

Ebben a fejezetben azokat a szervezeti kultúrával kapcsolatos fogalmakat mutatom be, amelyek a téma esszenciáját megragadják számomra és megjelennek a dolgozat empirikus elemzés fejezetében is: csapatmunka, visszacsatolás, szokások, probléma megoldás, vezetési modell és a tudásmenedzsment.

Miért is játszik fontos szerepet egy vállalat életében a szervezeti kultúra? A stratégiaépítés találó ábrázolása a szervezeti **jéghegy- modell**, miszerint a célokat és a KPI-kat a szervezeti kultúrára lehet építeni, amennyiben az erős, összhangba hozható a kívánt gazdasági eredménnyel és az ehhez szükséges változtatásokkal, találkozik a szervezet tagjainak igényeivel, akkor siker koronázza a munkánkat. Ellenkező esetben nem biztosított a szervezet jövője és a mindennapokat konfliktusok és kudarcok jellemzik. A következő kérdés, amire a választ már valószínűleg nem tudjuk ilyen könnyen megfogalmazni: hogyan lehet olyan szervezeti kultúrát kialakítani, fenntartani és fejleszteni, amire a vállalkozás és a dolgozók is építhetnek. Schein szerint a *„A szervezeti kultúra az alapvető előfeltevések olyan mintázata, melyet egy adott csoport a külső adaptáció és a belső integrációs problémáival való megküzdésének során kitalált, bevezetett vagy felfedezett. Ezek a feltevések elég jól működtek ahhoz, hogy érvényesnek fogadják el őket, és az adott problémák vonatkozásában az észlelés, gondolkodás és érzés helyes útjaiként az új tagoknak is megtanítsák.”*<sup>5</sup>

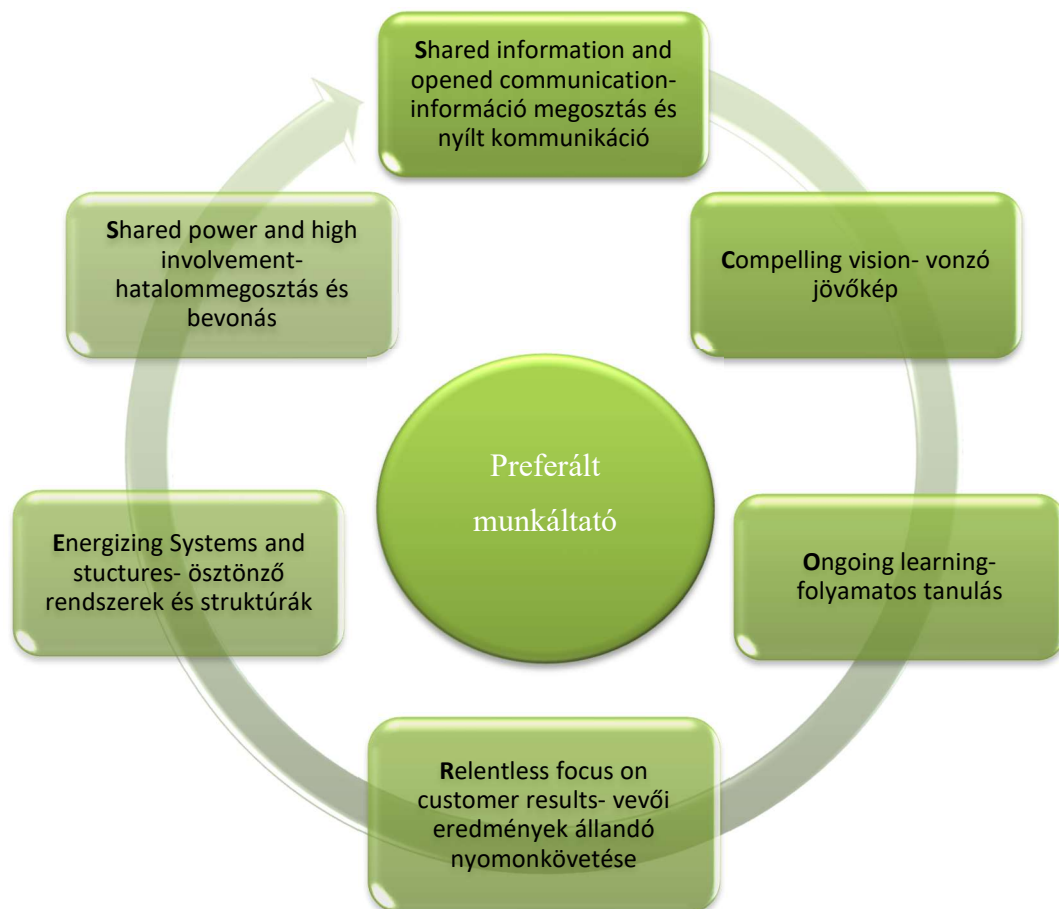
Mi az ideális munkahely, ahová örömmel és tervekkel mennénk be minden nap és megelégedettséggel fejeznénk be a munkát? Általában olyan munkahelyet keresünk, ahol nem csupán a fizetés felel meg az elvárásainknak, ahol értékelik a munkánkat, figyelembe veszik a véleményünket, felhatalmaznak bennünket a problémák megoldásánál, lehetünk kreatívak, érezzük, hogy számítunk. Ahol a menedzsment által definiált küldetés a valóságban a vezetők viselkedésén keresztül érezhető és látható a szervezetben. Carew, Kandarian, Stoner (2009) alkotta meg a HPO (high performing organization) SCORES modellt, amely az egyenletesen jól teljesítő szervezetekre jellemző tulajdonságokat foglalja össze. Annak érdekében, hogy a dolgozók megfontolt döntéseket tudjanak hozni az ehhez szükséges információkat nyíltan kommunikálják a szervezeten belül, azok bárki számára hozzáférhetők. Ez a módszer bizalomgerjesztő és erősíti a tulajdonosi szemléletet. Amennyiben a vezetés olyan értékrendet és küldetést fogalmaz meg, amellyel a szervezet azonosulni tud, akkor az energiával tölti fel a

---

<sup>5</sup> Schein, 1985, 9.pp.

mindennapokat. A vonzó jövőkép, ahol a személyes és a vállalati értékrend összhangban van, elkötelezetté teszi a munkavállalókat, tudják, hogy mit akarnak elérni és annak szellemében dolgoznak és tesznek érte.

A vevői eredmények nyomon követése abban különbözik egy jól teljesítő vállalat és a többi között, hogy az első a vevő szempontjából vizsgálja az eredményt, nemcsak az árbevétel értékeli. Alapvető fontosságú az, hogy a feladatokat abból a szempontból nézzük, hogy vajon a vevőnek mi a fontos, illetve van-e hozzáadott értéke a vevő szempontjából vagy nincs. Így elkerülhető az „over engineering” (terméknek olyan tulajdonságait fejlesztjük, ami a mérnök szempontjából kihívás, de a vevő számára nem jelent hozzáadott értéket) és az „over documentation” (olyan folyamatokat és paramétereket dokumentálunk sok esetben többszörösen, amit a vevő nem kér és termék minőségéhez nem járul hozzá), ami nyilvánvalóan fölöslegesen köti le az erőforrást és okoz többletköltséget. Ez a megközelítés a munkavállaló szempontjából értelmet ad a munkának, átláthatóvá teszi a miérteket, vezérli az időgazdálkodását és megalapozza a fejlődési szándékát.



## 7. Ábra: HPO SCORES modell (Forrás: saját szerkesztés Carew, Kandarian, Stoner alapján)

A módszer feltételezi, hogy a cég intenzív és jó kapcsolatot ápol a vevővel, tudja, hogy számára mi a fontos, és ezt az információt a modell első lépése szerint meg is osztja a szervezeten belül és törekszik a folyamatos egyéni és szervezeti tanulás által olyan képességek kifejlesztésére, amely alkalmassá teszik őt a vevői igények kielégítésére. Ki építi ki jó kapcsolatot a vevővel? Természetesen az a munkavállaló, akivel „jól bánt” a szervezet, és teljesen igaz az a mondás is, hogy minden dolgozó úgy bánt a vevővel, ahogy vele bánnak a munkahelyén. A **jövőkép** alapján alkotja meg a vállalat a stratégiát kiszolgáló folyamatokat és ösztönző rendszereket, ezek összhangja biztosítja, hogy az infrastruktúra és a folyamat szintjén olyan eszközök állnak rendelkezésre, amelyek megkönnyítik a cél elérését, nem pedig gátolják azokat. A vállalati folyamat minőségét nem az határozza meg, hogy mennyire részletesen szabályozza a tevékenységeket, hanem hogy milyen mértékben képes a célok elérését biztosítani és támogatni a szervezetet. A folyamat van a szervezetért, nem pedig fordítva. A vevők az alapján ítélik meg a beszállítókat, milyen gyorsan tudnak reagálni a problémáikra, változtatási igényeikre. A jól teljesítő szervezetben ezért a **hatalom** és a **döntéshozatal** nem egy kézben, a szervezeti hierarchia csúcsán összpontosul, hanem megoszlik a szervezetben. A döntéshez szükséges információk rendelkezésre állnak, megkapja a dolgozó a felhatalmazást is a döntéshez, így képes gyorsan reagálni a vevői kérésre. Ezen alapelvek mentén felépített szervezetben a felelősségvállalás feltételei adottak, kiküszöböli az időt pazarló eskalációt és a vezetői mikromenedzsmentet.

### 2.1.2.1 Vezetési modell

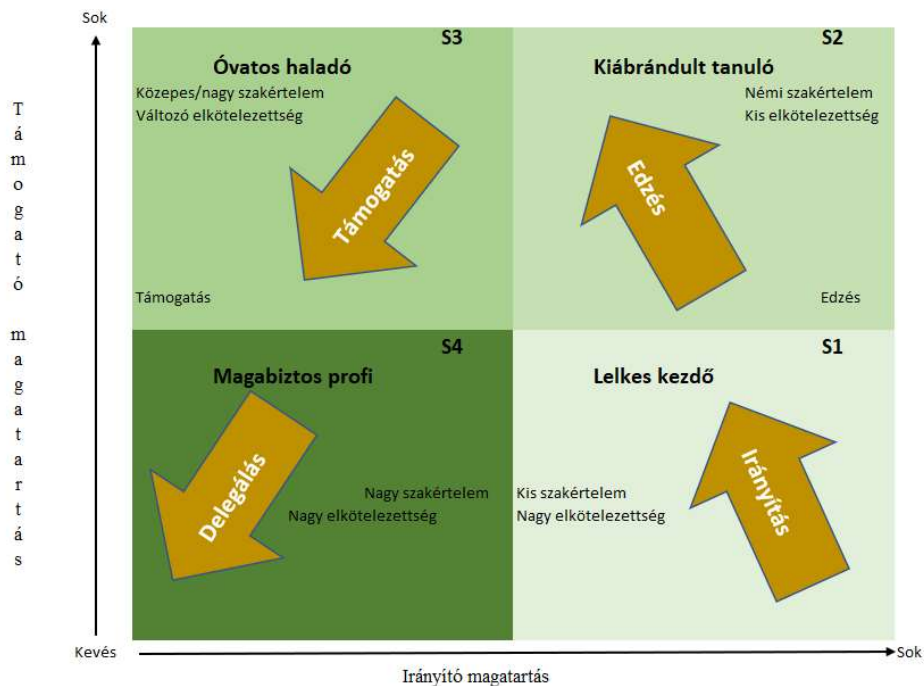
A HPO SCORES szerint a jól teljesítő szervezetté történő átalakulás motorja a **vezetés**, ami nem kizárólag a hierarchia csúcsán álló első számú vezetőt jelenti. A vezetők és a szakértők a szervezet egészében felelősséget vállalnak, elérhetőek és együttműködnek, amikor szükség van rájuk.

Ken Blanchard (2010) szerint a jó vezető képes arra, hogy dolgozó tudásának és tapasztalatának megfelelően válassza meg a vezetési stílusát. A **helyzetfüggő vezetési modelljében** a beosztott fejlettségi szintjéhez igazítja a vezető irányító és

támogatómagatartását. Kiindulópontja az, hogy az emberek tudnak és akarnak is fejlődni, Csíkszentmihályi (2010) ugyanezen a véleményen van:

„Nem leljük örömiinket abban, ha hosszú időn keresztül ugyanazt a feladatot és ugyanolyan szinten kell végeznünk, unalmasnak találjuk és frusztráltak leszünk. Ezért vágyunk a folyamatos fejlődésre, hogy újabb sikerélményben legyen részünk.”<sup>6</sup>

A helyzetfüggő vezetést alkalmazó vezető tudja a támogatást coaching eszközökkel ötvözni.



**8. Ábra: Helyzetfüggő vezetés modellje**  
(Forrás: saját szerkesztés Ken Blanchard alapján)

A lelkes kezdőknek meg kell tanítani a folyamatokat, el kell magyarázni az összefüggéseket. Konkrét utasításokra, feladatokra, határidőkre, válaszokra van szükségük, ezért az irányítás a legmegfelelőbb vezetési stílus. A kiábrándult tanuló ugyan rendelkezik némi szakértelemmel, de a kezdeti lelkesedését már elveszítette, ezért az önbizalmát, elkötelezettségét kell helyreállítani. Javaslatait figyelmesen meg kell hallgatni, ösztönözni kell a kezdeményezőkészségét. A vezető részéről mind az irányító mind a támogató magatartás erős, döntést ő hozza meg. Az óvatos haladónál is az elkötelezettséget kell növelni és a bizonytalanságát csökkenteni. Támogatás az együttműködésről szól, a vezető már kevésbé irányít, a dolgozó szemlélet módját próbálja a vezető tágítani, kockázatvállalásra ösztönözi. A

<sup>6</sup> Csíkszentmihályi Mihály: Flow. Akadémia Kiadó, Budapest.2010. 110 p



nagy szakértelemmel és elkötelezettséggel rendelkező magabiztos profi esetében van a vezetőnek legkisebb szerepe a napi tevékenységekben, mert a dolgozó önállóan képes a feladatai elvégzésére, a szükséges döntéseket meghozza, irányítja a saját területét. Fontos, hogy a vezetési stílust nem emberekhez mérten, hanem célonként és feladatonként kell megválasztani. A vezető részéről három fontos készséget említ meg Blanchard: helyzetfelmérés, teljesítményért való együttműködés és a rugalmasság. A vezetőnek fel kell tudni mérni, hogy az adott feladat elvégzéséhez milyen tudásra van szükség és a dolgozó a kívánatoshoz képest hol áll. Kétirányú kommunikációt kell kialakítani a beosztottjával, nyitottnak kell lennie a visszajelzésekre. Észre kell vennie, ha a dolgozó a következő szintre lépett, és neki is a következő szintű vezetési stílust kell alkalmaznia. A coaching abban segíthet a folyamat során, hogy a munkavállaló a vállalati és a személyes céljai metszetét megtalálja, a vonzó véső célt vizualizálja és kisebb lépésekre bontsa, feltérképezze az erősségeit és megtanulja azokat tudatosan használni, átkeretezze a poláris gondolkodását és lépésről lépésre érkezzen meg abba az állapotba, amit a tudatosság, saját tetteiért való felelősség és magabiztosság jellemez. A dolgozó szempontjából ez a modell azért pozitív, mert lehetőséget ad számára a tudás lépésről lépésre történő megszerzésére, a tanulás közben van mellette egy mentor, akitől kérdezhet. Nem kényszeríti a rendszer rögtön döntési helyzetbe és teljes felelősség vállalásra, van ideje felnőni a feladathoz. Azt érzi, hogy ő fontos a cégnek, hiszen időt szánnak arra, hogy ő valóban megszerezhesse azt az elméleti és tapasztalati tudást, ami az önálló munkavégzéshez szükséges. Látja maga előtt, hogy mi a cél, milyen fejlődési szakaszon van már túl, mi áll még előtte. Az ilyen betanulási folyamatban inkább elköteleződnek az emberek, hiszen az elmélyülő tudásuk alapján erősödik a pozíciójuk. A fejlődés alatt a helyzetfüggő vezetésről is kapnak egy mintát a vezetőjük viselkedésén keresztül. Blanchard magabiztos profiját knowledge workernek is nevezhetjük.

A **knowledge worker** többet tud a saját szakterületéről, mint a vezetője, tudatában van saját szaktudásának és kongnitív képességeinek. Keresi a kihívásokat, erősen motivált a vállalati célok elérésére, a fejlesztésre, küldetésének beteljesítése nagyobb megelégedéssel tölti el, mint az anyagi elismerés. Munkahelyi mobilitása is magas, mennyiben nem tudja megvalósítani az elképzeléseit, nem talál kihívást a munkájában, a szervezeti kultúra nincs összhangban magas munkamoráljával, keres más lehetőséget, ahol megvalósíthatja önmagát. Jellemző rájuk az altruizmus, explicit és tacit tudásukat presztízsből osztják meg. Munkatársként pozicionálja magát, nem beosztottként, ezért a vezető részéről egyenrangú, felnőtt-felnőtt kommunikációt és felhatalmazást igényel. Szakmai és érzelmi intelligenciája alkalmassá teszi arra, hogy a kezdőket mentorálja. Amennyiben az ő munkavégzése és

hozzáállása a minta, követendő példa a kezdők számára, nagyobb eséllyel törekednek ők is hasonló elérésére, mintha egy kevésbé motivált munkavállalóra bízunk az újdonsült kollégákat. A vezető feladata az, hogy megteremtse az alkotó környezetet számukra, a folyamatok flexibilitásával biztosítsa az új ötletek és megoldások implementálását, gondoskodjon az erőforrások rendelkezésre állásáról. Az alkotó környezethez hozzátartozik a coaching, ami teret ad a knowledge worker számára, hogy a fejlődési lehetőségeit átgondolja és ötleteit kidolgozza.

### 2.1.2.2 Transzparencia és nyitottság

A transzparencia átláthatóságot és elszámoltathatóságot jelent, kizárja a rosszhiszemű titkolózást és a megtévesztést. Teljes körű transzparencia nem valósítható meg, hiszen nem lehet minden érdeket és stratégia tervet, ötletet nyilvánosságra hozni. Viszont azt biztosítani kell, hogy a szervezetben rendelkezésre álljon minden olyan információ, amely a felelős munkavégzéshez és a döntéshozatalhoz szükséges. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy a dokumentumokat, elemzéseket, mérési eredményeket és specifikációkat minden érintett számára hozzáférhetővé kell tenni. A készítők részéről ez a megosztás azt igényli, hogy vállalják fel a szervezet előtt a tudásuk és elkötelezettségük szintjét, ami tükröződik a leírtakban. A felhasználók részéről pedig azt, hogy ne személyes kritikával illessék az olvasottakat, hanem építő jelleggel osszák meg, amit a saját csapatuk hozzá tudott tenni. Ha ezt a szervezet minden szinten megteszi, akkor azokban az esetekben, amikor nem tudja a teljes transzparenciát biztosítani, számíthat a **bizalomra** a többiek részéről. A transzparens üzletmenet szoros összefüggésben van az információk keresésére fordított idővel, illetve az eskalációval.

Senge (1990) szerint a **siker** és a **kudar**c szervezeten belüli megítélése is hozzájárul ahhoz, hogy mennyire nyitott a szervezet az új megoldásokra, milyen mértékben keresi azokat. A megszokott módszerek szerint elért siker elismerése a status-quo fenntartását ösztönzi, a dolgozók azért részesülnek dicséretben, mert a jól bevált módszereket alkalmazzák. A szervezet így önelégültté válhat, nem ösztönzi őt a rendszer arra, hogy új lehetőségeket keressen, fejlesztési javaslatokkal álljon elő. Míg a hibák vizsgálata során elemezzük a hagyományokat és a megszokott folyamatokat abból a szemszögből, hogy miért nem működtek, mit rontottunk el. Az eredmény következetlenségeire fókuszálunk, megpróbáljuk felfedezni azokat a kritikus pontokat, amelyek fölött korábban elsiklottunk. Senge itt arra figyelmeztet, hogy a jól bevált régi szokások alkalmazása elbizakodottá tehet bennünket, ha párhuzamosan nem ellenőrizzük

le az új lehetőségeket és nem vetjük össze a best practice-szel. Lehetséges, hogy a régi mellett döntünk, de a döntés előtt felül kell vizsgálnunk, vajon találunk-e jobb megoldást. Ez nagyon nehéz, mert Kahnemantól (2011) tudjuk, hogy az agyunk automatikus rendszere azonnal asszociál az ismerős helyzetekre, megoldásokra, és hajlamos azt el is fogadni a kongnitív könnyedség állapotában. A döntés előtti tudatos értékelésben a coaching központi helyet foglal el, segítségével a döntési heurisztikákat kiküszöbölhetjük, utat nyithatunk a kreatív megoldások számára. Bár az elemzés valóban fontos része a folyamatos fejlődés biztosításának, emellett figyelembe kell vennünk azt is, hogy a véletlent nem tudjuk előre vetíteni és nem minden esetben van ok-okozati összefüggés a történések között. A **fejlődő szemlélet** nyitottan fel tudja vállalni azt, ha a folyamat elején hozott döntését a folyamat végén már nem látja optimálisnak. A tanulságot vonja le belőle, nem magát vagy más hibáztatja. Ez egy szükséges szemlélet váltás ahhoz, hogy a teljesítményünket és a döntéseinket értékelni tudjuk. A coaching egyik alapelve, miszerint nem vagyunk a múltban hozott döntéseink rabszolgája, pontosan ezt támogatja.

### 2.1.2.3 Probléma megoldás

A problémamegoldás sikerességét meglátásom szerint az befolyásolja leginkább, hogy a szervezet miként tekint a problémára: valakinek a mulasztása, elégtelensége vagy egy lehetőség arra, hogy javítsunk a teljesítményünkön. Az értelmező szótár szerint a probléma: „*Megoldásra váró elméleti, gyakorlati kérdés.*”<sup>7</sup> Amennyiben a szervezet a problémát nem ennek szellemében közelíti meg, hanem a problémafelvetés esetén elutasító magatartást tanúsít, a felelősöket keresi elsősorban, nem a megoldást, nem a fejlesztési lehetőséget, hanem a hibát látja, azzal a szervezettel a transzparencia ellen hangolja, a problémák legalizálását segíti elő és bezárja az ajtót a fejlődés előtt. Az eredmény szempontjából sokkal célravezetőbb a tevékenységünk természetes velejárójaként kezelni őket, lehetőségként, hogy mélyrehatóbban megismerhessük egymást, a terméket, annak funkcióit, megértsük az összefüggéseket és beépíthessük az így szerzett ismereteket a rendszerünkbe. Senge (1990) szerint a domináns kultúrákban a hibákat és a tévedéseket gyakran nem tolerálják, és nem beszélnek róluk. A hatékony probléma megoldás eszközének a rendszeres megbeszéléseket tartja, ahol a csoport

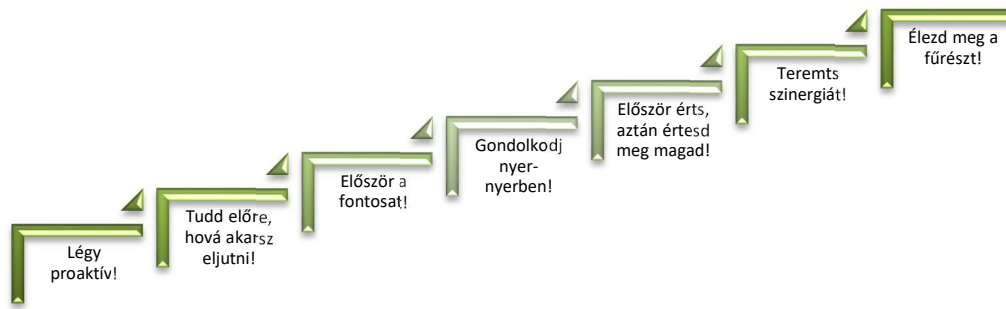
---

<sup>7</sup> Magyar értelmező kéziszótár. Akadémia Kiadó, 2014. 1102. p

megvitatja a felmerült kérdéseket és közösen határozzák meg a javítóintézkedéseket és akciókat. Ez feltételezi azt a szervezeti kultúrát, amelyben az emberek nyitottak a kérdésekre és a transzparens kommunikációra, így ezek a kérdések felszínre is jutnak. Folyamat szinten problémamegoldó módszerekkel, a gyökérok vizsgálatának előírásával, coachinggal tudja a szervezet elősegíteni a strukturált és előremutató probléma megoldást, informatikai támogatással pedig a megosztást és felhasználást kell megoldani. A probléma nem egy találmány, ami arra vár, hogy felfedezzük. Tudástól és tapasztalattól függően értékelünk egy helyzetet egyszerűnek és megoldhatónak vagy bonyolultnak, amivel kapcsolatban kérdések merülnek fel bennünk. A probléma szubjektív jellegét szem előtt kell tartani, a szervezetben azt a megközelítést kell erősíteni, hogy az első lépés a megértés, ne pedig az elutasítás legyen. Számos esetben a megoldás nem kötődik szorosan a problémához, az analízis nem minden esetben visz közelebb a megfejtéshez. A coaching segít felismerni azokat a helyzeteket, amikor a rövid diagnózis is elégséges ahhoz, hogy a pozitív végeredményen kezdjünk el szinte azonnal dolgozni. A kérdésekre úgy találunk választ, hogy azokat megértjük, nem pedig azzal, ha el sem ismerjük azok jogosultságát. A probléma jelentésének átkeretezésére és a megoldások irányába történő elmozdulásra a coaching nagyon jól bevethető eszköz egyéni és csoportos szinten egyaránt.

#### **2.1.2.4 Szokások**

Először érts, aztán értesd meg magad elvet vallja Stephen R. Covey (1989) is, aki összefoglalta a kiemelkedően eredményes emberek és szervezetek szokásait. Elméletének alapja, hogy az egyén saját önfejlesztő tevékenységével juthat el egy olyan szintre, amikor a szervezet értékes tagja lehet, illetve eredményes vállalatot olyan emberekkel együtt lehet építeni, akik ezen elvek mentén dolgoznak:



**9. Ábra: A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása  
(Forrás: saját szerkesztés Stephen R. Covey alapján)**

A fenti ábra szinte egy coaching folyamatot ír le, ahol az ügyfél lépcsőről lépésre jut el a produktív és kiegyensúlyozott állapotba. Meg kell tanulnunk felelősséget vállalni a cselekedeteinkért, nem másokat okolni és hibáztatni az elmaradt sikerért vagy a kudarcért. Olyan akciókat kell választanunk, amelyeket mi magunk a befolyásolási körünkön belül el tudunk végezni, és pozitív hatással tudunk lenni az eseményekre. Hagyni kell szárnyalni a képzelteket, és megálmodni azt, amit szeretnénk magunk után hagyni. Látni kell a célt magunk előtt, ha befejezzük az adott projektet, milyen lesz a termék, mit fog tudni, milyen újdonságot nyújt a felhasználója számára? Ha tudjuk pontosan, hogy mit akarunk, az segít meghozni a döntéseket a célhoz vezető úton. El kell döntenünk, hogy mik azok a fontos mérföldkövek ezen az úton, amire fókuszálni kell ahhoz, hogy célba érjünk, és ezekkel kell a legtöbb időt töltenünk. Priorizálni kell a feladatok között, mert szűkösek az erőforrások. Miután az első három szokás elsajátításán keresztül eljut az egyén a függőség állapotából a függetlenség állapotába, rájön, hogy a többiekkel való együttműködés során nagyobb eredményeket tud elérni, mint egyedül, és kölcsönös függőségi kapcsolatokat alakít ki a szervezetben. Amikor a szituációkat nem egy győztes-vesztes nulla összegű játékként, hanem a másik érdekeinek figyelembevételével közelítjük meg, akkor olyan megoldást fogunk találni, ami mindenki számára a saját céljai elérését jelenti. A közös győzelem erősíti a csapat szellemet, jó érzést kelt az emberekben, ami motiválja őket a közös munkára. Nyitottnak kell lennünk arra, hogy először megértsük mások helyzetét, kérdéseit, nehézségét, és csak azt követően fejtjük ki a véleményünket. Minél több információt szerzünk, annál jobb döntést tudunk hozni, jobban ki tudjuk használni a szervezet erejét. A tudásmegosztás ereje is a szinergiában rejlik, ha a tudásunkat megosztjuk egymással, annak az értéke, illetve az eredménye sokkal nagyobb, mint amit külön-külön létre tudtunk volna hozni. A termék fejlesztés során minden csapattag hozzáteszi a saját tudását, és így jöhet létre a késztermék. Egyedül senki nem lenne képes megvalósítani a végeredményt. Ahhoz, hogy a szokásainkon változtatni tudjunk, és ezeket a mindennapi munka során alkalmazzuk a test és

az elme összhangjára van szükségünk. A jó fizikai, szellemi és mentális állapot, ami elengedhetetlen feltétele az eredményes munkának, nemcsak egyéni, hanem szervezeti szinten is elősegíthető coachinggal, sportolási támogatással, oktatásokkal, tréningekkel, well-beinggel.

#### **2.1.2.5 Visszajelzés**

A visszajelzés, mint dicséret, megrovás és korrigálás célja, hogy a megerősítse azt a magatartást, amely következő alkalommal elvezet a célhoz, illetve kifejezze a magatartás nem kívánatosságát annak érdekében, hogy legközelebb elérjük a célt. Gary Chapman (2014) a munkahelyi elismerés eszközeinek tekinti az elismerő visszacsatolást, a minőségi időt, a támogatást, a figyelmes ajándékot és az elismerő érintést. Abból indul ki, hogy az ember természeténél fogva vágyik az elismerésre, különbözőségünkől adódóan különböző az elismerésnyelvünk. Ismernünk kell egymást annyira, hogy ki tudjuk választani azt a megfelelő kifejezésmódot, amivel a másik felé jelezhetjük a dicséretünket. A szervezetnek ösztönöznie kell a tudás létrehozását, megosztását és felhasználását a dolgozók egymás közötti, illetve az alkalmazott és vezető viszonyában egyaránt. Időt kell szánniuk arra, hogy meghallgassák és megbeszéljék az ötleteket. Vissza kell jelezniük a megosztott tudással kapcsolatban annak hasznosságára, eredményességére és korlátira vonatkozóan. Az aktív részvétel, a közös munka, egymás segítése alapvető és nélkülözhetetlen eleme a tudás alapú működésnek. Vezetői oldalról a támogatás az erőforrások biztosítását és a flexibilis változásmenedzsment folyamatok kialakítását jelenti. Egy kézfogással, vállveregetéssel kifejezett elismerés szintén jóérzéssel és a munkánk eredménye iránti büszkeséggel tölthet el bennünket.

A coaching segít megérteni, miért fontos az elismerés minden ember számára, megtanulni, hogyan ismerjük fel, milyen visszajelzést adjunk a másoknak és hogyan adjuk azt. Amennyiben a dicséret csak kiemelkedően jó teljesítmény, a büntetés vagy megrovás pedig csak rendkívül gyenge teljesítmény következménye, akkor ennek nincs hatása a későbbi teljesítmény minőségére. Ez a jelenség a regresszióval, az átlaghoz való visszatéréssel magyarázható. Természetes, hogy az átlagtól jelentősen eltérő teljesítmény a következő alkalommal elmozdul az átlag felé.

Blanchard (2011) szerint a dicséret legyen konkrét, azonnali, fejezzük ki az ezzel kapcsolatos érzéseinket. Nem kell kivárni a csúcsteljesítményt, már az egészen jó is dicséretre méltó. Vezetőnek észre kell vennie hiba esetén, hogy annak oka a hozzáállásban vagy a

tudáshiányban gyökerezik. A megrovást alkalmazhatjuk azoknál, akik rendelkeznek ugyan azokkal a szakmai képességekkel, amelyek a feladatok elvégzéséhez szükségesek, de nem elég elkötelezettek ahhoz, hogy igényük legyen a jobb minőségű munkára. Vezetőnek jeleznie kell, hogy bízik a dolgozó képességeiben és következő alkalommal jobb teljesítményt vár el. A korrigálás a megfelelő visszajelzés akkor, ha a beosztottnak még fejlesztenie kell a tudását. A vezetőnek meg kell győződnie arról, hogy valóban érti a másikat, mi volt a hiba, mi a következmény, és meg kell beszélniük, hogy mit kellett volna tenni, illetve következő alkalommal hogyan fognak eljárni. Amennyiben a vezető nem adott egyértelmű utasítást, akkor ezt célszerű beismernie. Fontos, hogy tudjon bocsánatot kérni és tanulni a hibáiból. Az időzítésnél vegyük figyelembe, hogy nyugodt és stressz mentes helyzet szükséges ahhoz, hogy a másik fél be tudja fogadni a visszajelzést, illetve a célra koncentráljunk, és ne büntessünk (Siegel, Bryson, 2015). Tanítsuk meg a másikkal, hogy mi az elvárt magatartás és miért, a büntetés önmagában (fizetés csökkentés, bónusz megvonás) nem hoz eredményt, mert ez nem fejezi ki az elvárást.

#### **2.1.2.6 Csapatmunka**

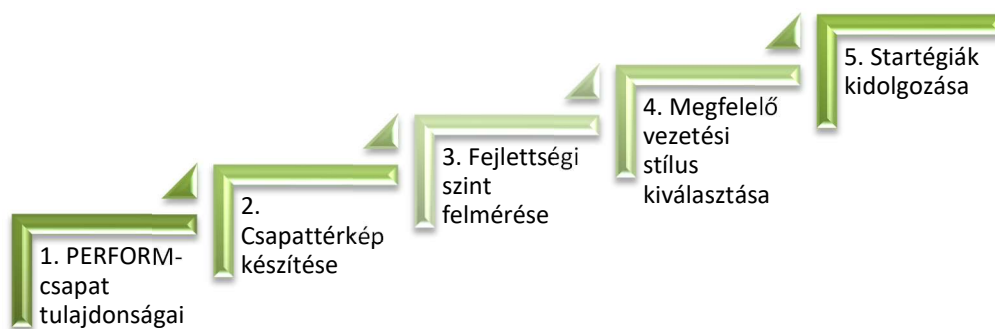
A csapatmunkához való hozzáállásunkat alapvetően meghatározza, hogy az a társadalom, amelyben szocializálódottunk individualista vagy kollektivista. Az individualista ember birtokolni akarja a saját tudását, azt saját egyediségének, értékének tekinti. Azért óvakodik a tudása megosztásától, mert akkor elveszíti egyedi és különleges jellegét. Ez a szemlélet a csapatmunkát kevésbé támogatja. A kollektivista társadalmakban a csoport elsődleges értékkel bír az egyénnel szemben, a csoporttudás dominál, amit könnyen megosztanak, átalakítanak és mozgósítanak a szervezeten belül. Hangsúlyozzák, hogy minden esetben a kiindulópont az egyén, akinek a tudása azáltal erősödik meg, hogy az a szervezeti tudáshálózatba beépül és annak részévé válik.

Senge (1990) szerint a hatékony csapattanulás képesség a gondolkodásra, innovatív és összehangolt fellépésre, a megosztásra és a párbeszédre. Az összetett kérdésekről való ésszerű gondolkodás összehozza a csapat kollektív intelligenciáját. Az egyéni és szervezeti szintű tudatossággal, illetve a csapat tagok tudatának összehangolásával lehetséges megteremteni az együtt gondolkodást, ami alapja az innovatív ötleteknek. A tapasztalatok megosztásához és a komplexebb kérdések megértéséhez kommunikálni kell a csapattagoknak egymással, hogy egymás eltérő gondolatait, véleményeit megismerjék, megértsék. Tehát csapattanulás a

tudatosságon, megismerésen és a megértésen alapszik, mert így tud érvényesülni a csapat ereje. A viselkedés szemszögéből feltételezi a csapat tagok türelmét, hogy végig hallgassák a másik véleményét, és fejlődő szemléletmódot, hogy nyitott legyen a másik gondolatának befogadására, ne utasítsa azt rögtön el.

Blanchard (2000) a jól teljesítő csapat kialakítását 5 lépésben fogalmazta meg.

- **Purpose and values:** célok és értékrend
- **Empowerment:** felhatalmazás
- **Relationships and communication:** kapcsolatok és kommunikáció
- **Flexibility:** rugalmasság
- **Optimal pROductivity:** termelékenység
- **Morale:** morál



**10. Ábra: Jól teljesítő csapat kialakítása**  
(Forrás: saját szerkesztés Ken Blanchard alapján)

A **csapattérkép** megfogalmazza a célt, illetve azokat az alapvető információkat, amelyekre a közös munka során a csapatnak szüksége van: erőforrások, csapattagok szerepe és funkciója, felelősségi köröket. A csapattal közösen kell dönteni arról, hogy mik azok a normák és értékek, döntéshozatali és kommunikációs módszerek, amelyeket a közös munka során alkalmazni kívánnak, mert így köteleződnek el a csapat és a cél mellett. A munkához szükséges alap információkhoz mindig vissza lehet térni, hogy ne veszítsük szem elől a célt.

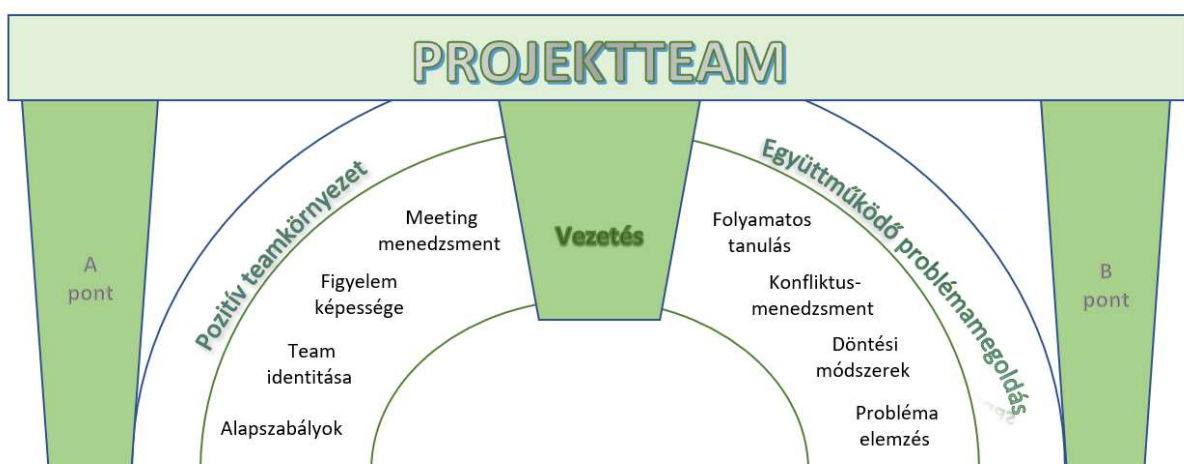
Lacoursiere (1980) a csapatfejlődés vizsgálata során **5 fejlődési szakaszt** különböztetett meg: tájékozódás, elégedettség, összeérés, termelés, megszűnés, amelyhez Blanchard vezetési stílust rendelt. A tájékozódás fázisában a csapat irányítást igényel – sok irányító és kevés támogató vezetői magatartást, a csapat ismerkedik egymással, a vezetővel, a célokkal, új



feladatokkal. A nehézségek felfedezésével megjelenik az elégedetlenség egymással és a vezetővel szemben, a vezető legfőbb feladata, hogy harmóniát teremtsen a csapaton belül erős irányító és támogató stílusával. Az edzés (coaching) célja, hogy a kedélyek megnyugodjanak és a feladatokra tudjanak koncentrálni. Az összeérés fázisában a csapat kidolgozza saját gyakorlati megoldásait és módszereit, a vezetőnek támogatnia kell a kezdeményezéseket, az eltérő vélemények meghallgatását és kiértékelését. A termelés fázisában, amikor a csapattagok büszkék arra, hogy a csapathoz tartoznak, magas a munkamorál, ki tudják használni a csapatban rejlő szinergiát, a célravezető stílus a delegálás. A csapatfejlődés lényege azonos a személyes fejlődéssel, a tudást itt az egyén nem csak a vezetőtől, hanem a csapattól sajátítja el.

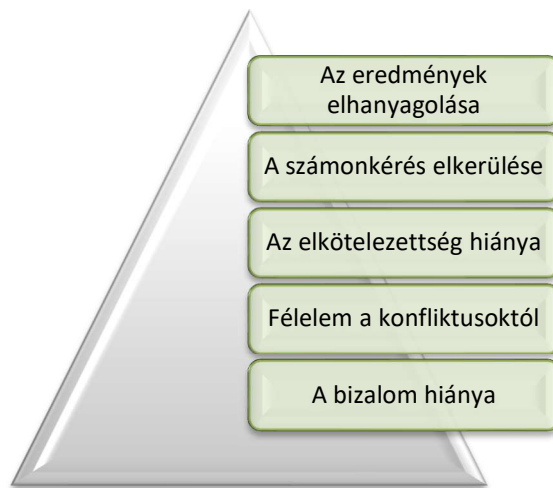
A fejlesztési projektek esetében a teamek ideiglenesek, átlépik a funkcionális szervezeti és országhatárokat. Mivel a team tagok sokszor korábban nem dolgoztak együtt, nem ismerik egymást, meg kell tanulniuk együtt működni ahhoz, hogy teljesíteni tudják a feladataikat. A projekt célja meglehetősen összetett és közös, egyedül nem oldható meg, ezért a projekt vezetőnek tudatosan és rövid idő alatt össze kell kövacsolnia a csapatot. A coaching folyamatban lehetőség nyílik arra, hogy a csoport definiálja a közös célt, a jelenlegi állapotot, a kisebb lépéseket és határidőket (akciótervet), a módot, ahogyan együtt dolgoznak. Össze tudják gyűjteni az erősségeit és ki tudják dolgozni, hogyan lehet azokat tudatosan alkalmazni. A munka során bizalom alakul ki közöttünk és valódi csapattá válnak.

Scholtes, Joiner, Streibel (1996) **nagy teljesítményű team modellje** egy hídként ábrázolja a projekt teamet, amelyben a híd egyik lába a projekt kiinduló pontja (A pont) a másik a projekt cél (B pont), a csapat erősségét a boltív adja, amelynek építő elemei a pozitív környezet, az együttműködő problémamegoldás és a vezetés.



**11. Ábra: Nagy teljesítményű team modell**  
(Forrás: saját szerkesztés Scholtes, Joiner, Streibel alapján)

Fontos annak tudatosítása, hogy a Kahneman által lassú rendszernek nevezett, az agyunk tudatos része, amely az összetett feladatok elvégzéséért felelős, egyszerre csak egy dolgot tud elvégezni. Nem egy számítógép, amely képes a multitaskolásra. Ha mégis ebben az üzemmódban dolgozunk, akkor a döntéseink minősége romlik, a hibázási arányunk kétszeresére nő, tehát egyszerre **egy dologra koncentráljunk** (Webb, 2016). Ez a szabály szervezeti szinten is érvényes, egyszerre csak kevés dolgot vagyunk képesek jól csinálni. A pozitív környezet azt a nyugodt és harmonikus légkört jelenti, ami tudatosan kerül a stresszt annak érdekében, hogy a team valóban okosan tudjon gondolkodni. Stressz helyzetben az amigdala veszi át az irányítást, ami az ösztönökért és az érzelmekért felel, a „dermedj meg” vagy a „menekülj el” evolúciós reakciót nem tudjuk kikapcsolni, ez stressz esetén automatikusan aktiválódik (Payne Bryson, Siegel, 2016). Ahhoz, hogy higgadtan tudjunk elemezni, értékelni, döntéseket hozni, ahhoz a prefrontális kéreg hatékony munkájára van szükségünk, tehát a mentális terhelést célszerű kerülni. Dezsényi (2017) szerint a **konfliktusok** általában ugyanazon probléma különböző narratívájából, értelmezéséből fakadnak, kreatív kommunikációval fel tudjuk oldani a feszültséget. Ami azt jelenti, hogy úgy elő tudjuk adni a saját narratívánkat, hogy az bennünk is alkotó folyamatot indít el, így hozzá tudunk járulni a megoldáshoz. Allen (2015) felhívja a figyelmünket arra, hogy az agyunk tudat alatt folyamatosan dolgozik minden bizonytalan állapotú feladaton, ezért célszerű tehermentesíteni, vagyis a következő lépést meghatározni. Az általa kidolgozott **GTD** (getting things done-intézz el mindent) módszer alapja, hogy a probléma megfogalmazása és megértése után döntsük el mit szeretnénk elérni, és mi az első, illetve a következő lépés a cél felé. A projekt munkáját illetően a meeting menedzsmentnek nagyon fontos szerepe van, hiszen a megbeszélések alkalmával osztják meg a csapattagok egymással az információkat, határozzák meg az akciókat és hozzák meg a döntéseket. A Lencioni (2009) által megfogalmazott csapat működésére vonatkozó rendellenességek az **információ megosztásával** és transzparenciával orvosolhatók.



12. Ábra: A csapat működésének öt rendellenessége  
(Forrás: saját szerkesztés Lencioni alapján)

### 2.1.2.7 Tudásmenedzsment

A jól teljesítő szervezetben a tudásmenedzsment része a vállalat működésének, koherensen az üzleti tevékenység és a tervezés, a stratégia és az operatív vezetés minden szintjén megjelenik.

A tudásra egyre inkább áruként illetve intellektuális tőkeként tekintünk, bár jellegzetes tulajdonságai megkülönböztetik a hagyományos termelési tényezőktől. Amennyiben feladataink során alkalmazzuk akár **explicit** (elméleti) akár **tacit** (tapasztalati) tudásunkat, azzal nem használjuk fel (nem eredményez készletcsökkenést), sőt valószínűleg nagyobb gyakorlatot szerzünk benne, esetleg fejlesztési lehetőségek jutnak eszünkbe. Ha megosztjuk az ismereteinket, tapasztalatainkat másokkal, az eredmény nem értékvesztés, hanem értéknövekedés lesz. Sok esetben az egyén rendelkezik a tudással, viszont nem képes és/vagy nincs szándéka azt aktiválni. Ebben az esetben nem a tudás, hanem az alkalmazási képesség és szándék szükségességéről beszélünk. A coaching támogatja abban az egyént, hogy felfedezze saját motivációját a tudás megosztásával kapcsolatosan, teret ad a fejlődési lehetőségei átgondolására és kíséri őt a megvalósítás útján.

McElroy (1999) szerint az egyén által birtokolt tudás jelenti az első lépést a szervezeti tanulásban, és a tudás mindaddig csak információ, amíg azt nem validáltuk, vagyis nem tettük próbára a szervezetben. A gyakorlati alkalmazása során nyerhetünk visszajelzést arról, hogy az valóban érvényes-e, milyen hiányosságai vannak, esetleg melyek azok a változók, amelyek megakadályozzák az érvényesítését. Wiig (1993) megfogalmazásában a tudás az erő, amely

meghatározza és vezérli az intelligens cselekvési képességet. Ha jobban tudjuk, mit és hogyan kell csinálnunk, akkor fejlesztettük a tudásunkat. A rendelkezésünkre álló legjobb tudás felhasználását a „**working smater**” jelzővel illeti. Ez azt jelenti számomra, hogy a tudásunk szintje szerint kell a feladatokhoz közelíteni mind egyéni, mind szervezeti szinten. Sok esetben a kudarc oka, hogy nem rendelkezünk a szituáció bonyolultságához elegendő tudással, így hiába akarjuk, nem vagyunk képesek a kitűzött célt elérni. Ha ezt felismerjük, és tanulunk a történelemből, erősítjük a képességeinket, a mit és hogyan dimenzióiban, fejlesztjük a tudásunkat. Beláthatjuk, hogy a tudásunk kijelöli azon szituációk határát, ahol biztosan tudunk mozogni (komfort zóna). Az elérhető legjobb tudás alkalmazása feltételezi a tudásmegosztást és a szervezet részéről a befogadást, vagy legalábbis az asszociációt a megoldáskeresésnél. Wiig a tudás megosztását a képesség szemszögéből vizsgálja.

Peter Drucker használta először 1964-ben a **knowledge worker (tudásmunkás)** kifejezést azokra a munkavállalókra, akik a leghatékonyabban dolgoznak kivételes szakmai ismereteiknek köszönhetően. Robert Reich (1991)<sup>8</sup> **szimbolikus elemzőknek** nevezi azokat a kvázi kutatókat, analitikus feladatokat végzőket, akik mindennapjaik során új és komplex problémákra keresnek megoldást, akik új ismereteket hoznak létre, a meglévőket összegzik, új keretbe rendszerezik. Kiemelkedő képességgel felismerik a problémákat, tudják azokat értelmezni és megoldásokat javasolni. Rosenbaum és Binder (1997) szerint a **munkahelyi kompetenciák**, mint problémamegoldó készség, analitikus gondolkodás, vezetői készségek, csapatjátékos és motivációs attitűd, tanulás képessége, azért értékelődnek fel a munkáltatók szemében, mert ezek birtokában a vállalati változásokat, átalakulásokat könnyebben meg lehet valósítani. Jelen dinamikus gazdaságban a flexibilitás, a folyamatos tanulás és a kooperatív hozzáállás biztosítja a versenyelőnyt a vállalatok számára.

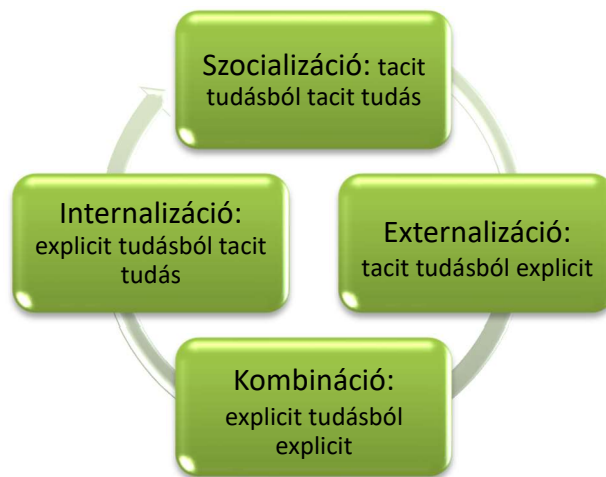
A tudásmenedzsmentnek számos definíciója létezik, Carla O'Dell (1998) 60 meghatározást gyűjtött össze, néhány olyan mutatót be, ami megragadja számomra a lényegét. A **költséghatékonyság** oldaláról közli a definíció, miszerint a tudásmenedzsment a tudás létrehozásának, rendszerezésének, kezelésének és megosztásának rendszerszintű folyamata, azzal a céllal, hogy a munka elvégzését gyorsítsa, a legjobb tapasztalatok felhasználását biztosítsa és csökkentse az utómunka költségeit a szervezeten belül az egységnyi munkaidő és az utómunka költségeinek mérséklésén keresztül, az eszközt pedig a best practice-ben látja. Carl Frappaolo (2006) a tudás szervezetben történő folyamatos áramlását hangsúlyozza,

---

<sup>8</sup> <http://scott.london/reviews/reich.html>

amelynek célját abban látja, hogy a mindennapi munka során a megfelelő emberek a megfelelő időben **hozzáférjenek az információkhoz** a hatékony és eredményes döntéshozatal érdekében. Ashok Jashapara (2004) szerint a tudásmenedzsment **interdiszciplináris jellegét** kiemelő meghatározás a hatékony tanulási folyamat az emberi tudás (explicit és tacit) felfedezéséhez, felhasználásához és megosztásához kötődik, megfelelő technikát alkalmaz és megfelelő szervezeti körülményeket alakít ki annak érdekében, hogy növelje a szervezeti intellektuális tőkét és teljesítményt. Tartalmazza a folyamatot, a feltételeket és a célt is. A gyakorlatban első célkitűzésnek is kiváló, és gyors eredményhez vezet. Mivel a tudásunk jelentős része tapasztalati tudás, ezért úgy kell felépíteni a tudásmenedzsment rendszerünket, hogy ezeket a jellegzetességeket figyelembe vesszük. Davenport és Prusak (1999) is hangsúlyozza, hogy azt a **komplex tudást**, amit hosszú évek alatt sajátítottunk el és fejlesztettünk ki, szinte lehetetlen reprodukálni egy dokumentumban vagy adatbázisban.

A tudásmenedzsment folyamat szakaszait ciklusoknak nevezzük, a megvalósítás módját modellekkel ábrázoljuk. Nonaka és Takeuchi (1995) **SECI** (socialization, externalization, combination, internalization) tudás spirál modelljét tekintem elsődlegesnek, mert tartalmaz minden olyan fontos elemet a tudás megosztásával és fejlesztésével kapcsolatban, amelyek figyelembevételével hatékony rendszert tudunk kiépíteni és fenntartani. Megállapításuk szerint azért érnek el kiemelkedő teljesítményt a japán vállalatok a kreativitás és az innováció területén, mert az új tudás szervezeti kialakítását hatékonyabban valósítják meg. Míg az amerikaiak az explicit tudásra fókuszálnak, a japánok a tacit tudásra építenek. A tudásátalakítást interaktív és spirális folyamatként írják le, amely az emberek közötti **szociális kapcsolatok** útján valósul meg. A szervezeti tudás építőköve az ember, aki ismerheti a vállalati folyamatokat, szabványokat, de annak van jelentősége, ami az ő értelmezésében a cselekedetein keresztül ebből megvalósul. A nagy gondossággal kialakított vállalati folyamatok csak akkor fejtik ki pozitív hatásukat az üzletmenetben, ha a dolgozók azokat értik és tudják alkalmazni (sok esetben az elfogadás is kritérium). Az egyén tudása akkor nyeri el értelmét, amikor a munkája során azt alkalmazza a szervezet érdekében, a szinergia hatások így lépnek működésbe. Az emberi kapcsolatok jelentik a szervezetet, a vállalat nem egy identitás, hanem emberek és azok közötti kapcsolatok összessége, minden mozgató rugója. A legtöbb ember azért végez precíz és minőségi munkát, azért fejezi be a feladatait időben, osztja meg a tudását a többiekkel, mert tartozni akar a csoporthoz, jó kapcsolatot akar fenntartani másokkal, a kollégákkal, a vevőkkel, a beszállítókkal.



13. ábra: SECI modell

(Forrás: saját szerkesztés Nonaka és Takeuchi alapján)

Az ismeretek, tapasztalatok, bevált gyakorlatok és tanulságok a szocializációtól az externalizáción és kombináción keresztül eljutnak az internalizációig, a folyamat közben átalakulnak. Az egyéni szinten felhalmozott tacit tudást megosztják az emberek más szervezeti tagokkal, ezáltal elindítják a **tudásteremtés** új spirálját. Amikor a tapasztalatokat és az információkat megfigyelés, utánzás és gyakorlat útján továbbítják, akkor visszatérünk a szocializációhoz.

Argyris és Schön (1978) nevéhez kötődik a **single-loop** (egy hurkos) és **double-loop** (két hurkos) szervezeti tanulás fogalma. Kiindulópontjuk, hogy a szervezet minden esetben a meglévő tapasztalataira és folyamataira támaszkodik, azok alapján próbálja a problémákat megoldani, jól bevált minták szerint jár el. Az adott dinamikus gazdaságban folyamatosan keresni kell a lehetőségeket arra, hogy a vállalat számára hasznosítható fejlesztéseket bevezessük, ellenkező esetben versenyhátrányt generálunk. A kéthurkos tanulási modellben a szervezet kritikus gondolkodás híve, megkérdőjelezi a szervezeti normákat és értékeket, keresi az új módszereket. Ez a szemléletmód leginkább a felderítéshez hasonlítható, kockázatvállalással jár, ötletelést és kísérletezést kíván.

A coaching tulajdonképpen magunk és a környezetünk tanulása, és annak tisztánlátása, vajon mire van még szükségem ahhoz, hogy jól tudjam működtetni a szerepeimet, tehát egy bemenetet ad a tudásmenedzsment részére. A coaching-tréning-coaching folyamatban feltérképezzük a vágyott jövőt, megkeressük a saját célunkat, dignóvizist készítünk, megtervezzük a lépéseket, ahogyan a célunkhoz közelítünk. A második szakaszban

megtanuljuk azokat az explicit és tacit elemeket, amelyek szükségesek a fejlődéshez majd a coaching fázisában összegyűjtjük az erősségeinket.

### 2.1.3 Szervezetfejlesztés

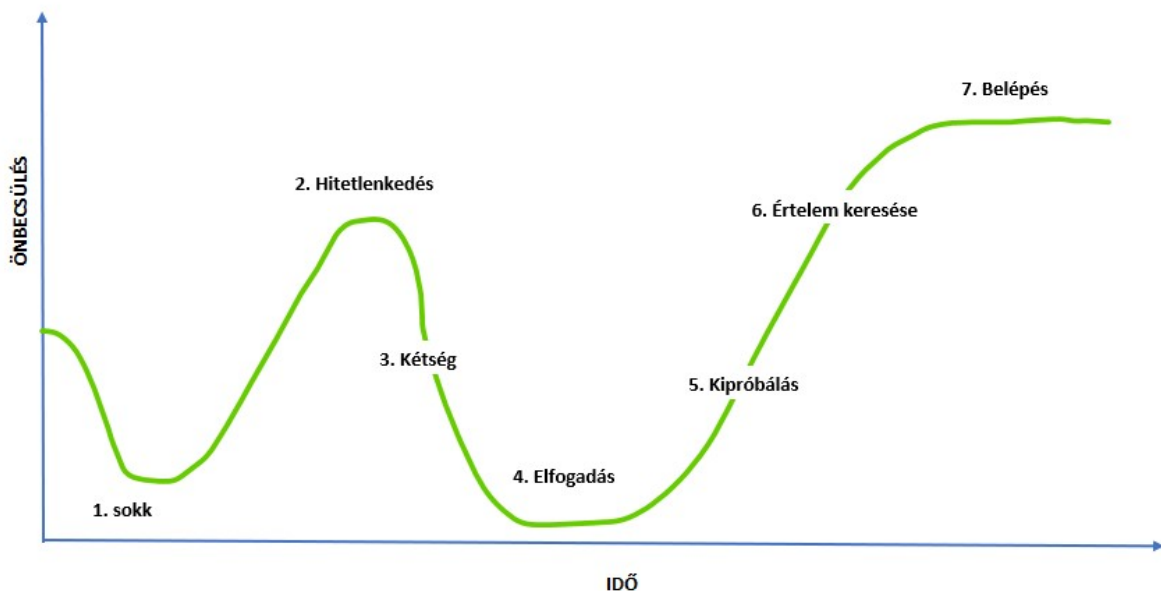
A szervezet folyamatosan változik és fejlődik, ahogyan a körülöttünk lévő dinamikus világ is. **Változás** alatt környezeti feltételekhez való folyamatos alkalmazkodást értjük, amely akaratunktól függetlenül létezik. Emellett a **változásmenedzsment** egy tudatosan kialakított folyamat, beavatkozás, amelynek célja a jelenlegi állapothoz képest egy új egyensúlyi állapot elérése. A radikális változásról beszélünk, ha tartalmát tekintve több fontos jellemzőt érint, a szervezet egészére és minden hierarchikus szintre kiterjed, látványos ugrásokkal tervez. Ezt a típusú változást a felső vezetésnek célszerű megtervezni és koordinálni, hiszen a vállalati stratégia szerves részévé kell tenni. Szervezeti kultúra fejlesztése inkább tekinthető radikális változásnak, még ha az időzítés lépésről-lépésre történhet, mert a vállalat egészére kell vonatkoznia, illeszkednie kell a vízióhoz, misszióhoz a rövid- és hosszútávú célokhoz, operatív stratégiához.

Inkrementális	Szemponatok	Radikális
Egy vagy néhány jellemző változik	<b>Változás terjedelme</b>	Számos vagy az összes jellemző változik
Kismértékű	<b>Változás mértéke</b>	Nagymértékű
Szervezeti egységre korlátozódik	<b>Változás hatóköre</b>	Szervezet egészét érinti
Egy vagy néhány hierarchikus szintet érint	<b>Változás szintje</b>	Minden hierarchikus szintet érint
Lépésről-lépésre	<b>Változás módja</b>	Nagyobb ugrások, látványos
Viszonylag lassan	<b>Változás sebessége</b>	Viszonylag gyorsan
Környezethez való alkalmazkodás előmozdítása, illeszkedés fejlesztése	<b>Változás alapvető célja</b>	Új folyamatok, struktúrák létrehozása
Alsóbb szintű vezetők	<b>Változás irányítása</b>	Felső vezetés

## 2. táblázat: Inkrementális és radikális változás

(Forrás: Dobák M.: Szervezeti formák és vezetés KJK, Bp., 2006.)

A szervezetfejlesztés egy olyan változásmenedzsment folyamat, amit a szervezet tagjai egyéni szinten élnek meg és ez a megélési folyamat az alábbi szakaszokra bontható: sokk, hitetlenkedés, kétség, elfogadás, kipróbálás, értelemkeresés és belépés. A változásmenedzsernek ennek megfelelően kell megválasztania a kommunikációját és összeállítani a cselekvési tervet. A coach tudja kíséreni a változási folyamaton az egyént, amivel egyrészt meggyorsítja a cél eléréséhez vezető utat és megelőzheti, hogy az emberek sérüljenek a változásban.



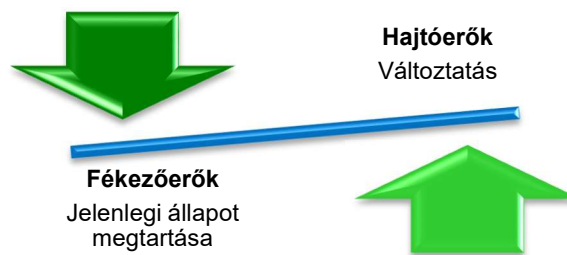
14. ábra: A változás/átalakulás görbéje

(Forrás saját szerkesztés Elisabeth Kübler-Ross alapján)

A megvalósítás egy **morfogenetikus** változást jelent, ahol a rendszer funkciói és struktúrái megváltoznak (Pataki, 2008). A szervezeti változásmenedzsment jellegzetességeinek, mint a Lewin (1972) által megfogalmazott **erőtér** (támogató erők- fékező erők), Noszkay (2008) által ismertetett „soft” és „hard” típusú változók, a **Conner-féle érintettek** (védnök, ügynök, célpont, szószóló) és a közöttük lehetséges konfliktusok, a Nadlertől (1998) ismert változtatás mértéke és az időzítés közötti összefüggés (alkalmazkodás,



helyreállítás, finomhangolás és irányváltás) értelmezése és elemzése alapján kiválaszthatjuk a stratégiát illetve stratégia kombinációt.



15. ábra: A változás erőtere  
(Forrás: saját szerkesztés Kurt Lewin alapján)

Kurt Lewinhez kapcsolódik az a szemléletmód, ami szerint a változás mindig valamilyen erőter hatására megy végbe, minden változás egy bizonyos pszichológiai erőterrel jellemezhető, a két nagy erőcsoport hat egyszerre: egyrészt azok az erők, amelyek meg akarják változtatni a pillanatnyi helyzetet, másrészt azok az erők, melyek a jelenlegi helyzet fenntartásában érdekeltek. A változás csak akkor megy végbe, ha a hajtóerők túlsúlyba kerülnek a fékezőerőkkel szemben.

A fékezőerőket Lewin személyi és szervezeti okokra vezeti vissza. A személyi okok közé sorolja a homeosztázist, az anyagi érdekeket, a szelektív észlelést és az outsider effektust. A begyakorolt állapotban a lét kisebb szellemi és fizikai energiát követel, mint az újra való áttérés. Ezt szokásokkal, rutinokkal biztosítjuk, a váltás bizonytalansággal, a jól bevált módszerek elvesztésének kockázatával jár, ezért törekszik a szervezet a **homeosztázisra**. A változás sértheti az érintettek anyagi érdekeit, a **szelektív észlelés** következtében hajlamosak vagyunk elutasítani azokat a jelzéseket, amelyek magatartásunk helyességét megkérdőjelezzik, és túlértékelni a megerősítő jeleket. Az **outsider effektus** a külsős tanácsadókkal szemben jellemző, amikor az érintetteket nem vonják be időben, akik a felelősséget elhárítják maguktól.

A szervezeti ellenállás hátterében az eltérő értelmezés és a hatalmi pozíciók féltése áll. Azok a szervezeti tagok, akik nem kerülnek kapcsolatba a problémával, nem érzik a változás szükségességét, tehát eltérően észlelik a jelenlegi helyzetet. A kezdeményező fejében általában világos kép él a célokról, eredményekről. Ez a kép a többiek számára nem hozzáférhető, nincs két oldalú kommunikáció, hogy a kérdéseiket feltegyék, tisztázzák a félreértéseket. Azt érzékelik, amit a vezető mond, ahogyan viselkedik, más kép él a fejükben a kívánatos állapotról. A megértést nehezíti az észlelés különbözősége, kommunikációs csapda (tükörneuronok: más

viselkedési szintjén megnyilvánuló gondolatok, érzések azok nem az enyéme). Abban az esetben, amikor a többi szervezeti tag is hasonló véleménnyel bír, túlértékelheti a szervezet az ellenállást. Ellenkező esetben, amikor a kezdeményezők elkötelezettek, úgy vélik, ez a többi érintettre is igaz, saját elkötelezettségük alapján számolnak az esetleges ellenállással, illetve inkább nem számolnak vele, alulértékelik a fékezőerőket. A változás vezető a felmerülő személyi és szervezeti akadályokat a többi érintett személyes hozzáállására vezeti vissza, esetleg szándékosságot feltételez, nem érti, miért nem halad előre a változás. Az érintettek viszont a helyzet nehézségeit okolják, nem érzik magukat felelősnek. A kultúra változásánál fontos kérdés, hogyan érinti ez a vezető hatalmi pozícióját, a megtalálja-e a helyét az új értékek mentén. Kiváló példa erre hogyan tudja összhangba hozni a szervezet a nagyobb önállóságra és önellenőrzésre támasztott igényeit és a vezetők újra gondolt feladatait. **Elégtelen hatótér** szintén fékezi a változás sikerességét. Ebben az esetben a változások több szervezeti egységet is érintenek, de a változás a kapcsolódási pontokat nem veszi figyelembe.

A **Zaltman-Duncan-féle** (rásegítő, manipulatív, hatalmi és felvilágosító-oktató taktika) és a **Nutt** által (részvételi, beavatkozási, szakértői meggyőzésen alapuló és kényszerítő taktika) megfogalmazott változásvezetési taktikák konkrét módszereket nyújtanak. A kényszerítő, manipulatív és hatalmi taktikával nem lehet hosszútávon sikereket elérni. A vezetőnek kiemelkedő szerepe van a normák megfogalmazását illetően. A szervezeti kultúra elsősorban az ő viselkedésén keresztül valósul meg és válik szokássá. A coach segít a vezetőnek látni szerepe és viselkedése fontosságát, az érintettek szempontjából vizsgálódást és a megfelelő változásvezetési stratégia és taktika kiválasztását. A megvalósítási szakaszban támogatást nyújt az elkötelezettség és a tudatosság fenntartásában. A sikeres változási folyamat sok esetben ott bukik el, hogy nem fejeződik be, nem viszik végig. Jó a stratégia és a megvalósítási terv, csak nem érnek a végére, mert elfáradnak közben. Ebben fontos a coach szerepe, aki figyelmezteti a vezetőt a célra és az útra.

### Zaltman-Duncan-féle: érintettek szempontjából

- **Rásegítő**
  - Vezetők felkarolják a bottom-up kezdeményezést
  - Feltétel: az érintettek elkötelezettek, de számukra leküzdhetetlen akadályba ütköznek
- **Felvilágosító-oktató**
  - Cél: eljuttassa az érintettekhez azokat ismereteket, amelyek a változás megértéséhez szükségesek
  - Bevezetés előtt: az érintettekre bízta az irányt és a módszert
  - Bevezetés után: visszarendeződés megakadályozására
- **Manipulatív**
  - Érzelmi viszonyulásra hat
  - Várható előnyök túlzott felnagyítása és a hátrányok háttérbe szorítása
  - Kockázatos
- **Hatalmi**
  - Kényszerítés eszköze, lerövidül az átfutási idő és a meggyőzéshez szükséges erőfeszítés
  - Elkötelezettség alacsony fokon marad
  - A kényszerítés huzamosabb szükségessége esetén a visszarendeződés valószínű
  - Rövid határidő miatt más taktikával lehet sikeres

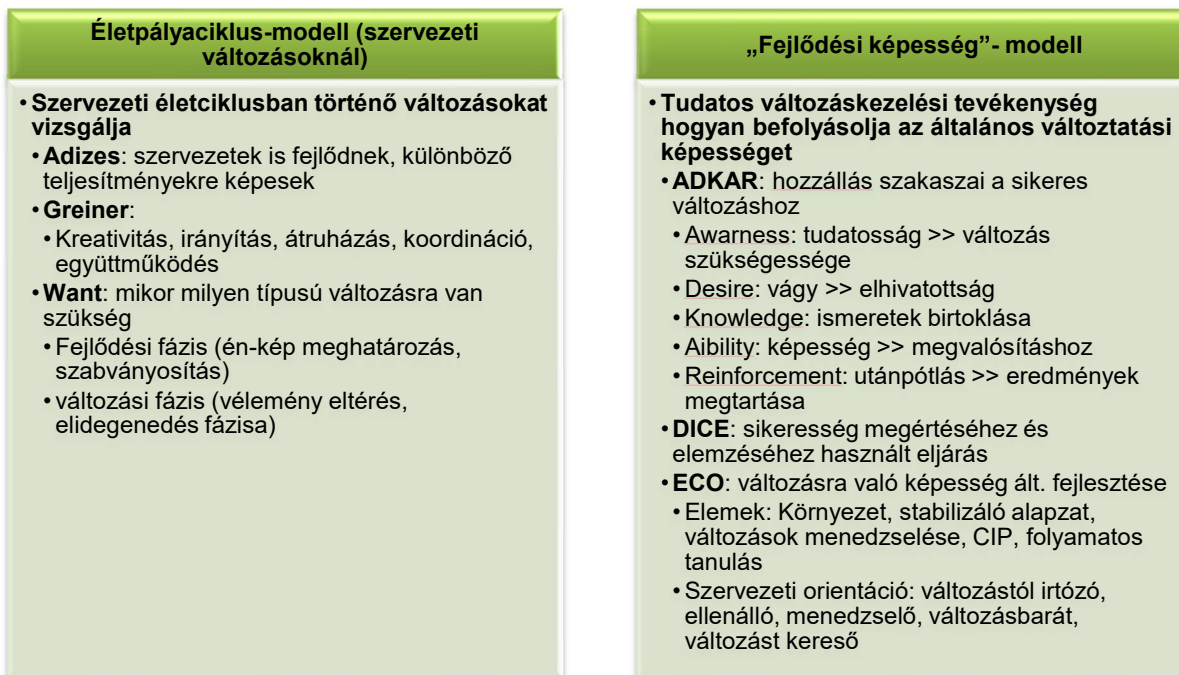
### Nutt-féle: változás vezető szempontjából

- **Beavatkozási**
  - A vezető a változás kezdeményezője és motorja (kezdeményez, megvalósít, ellenőriz, korrigál)
  - Új normákra, követelményekre épülő rendszert szembe állítja a jelenlegivel
  - Kimutatja a hibákat és támogatja a problémák megoldását
- **Részvételi**
  - A vezető kezdeményezi az új elképzelés kialakítását, deklarálja az elvárásokat és a korlátokat
  - Csoport dolgozik a változás kidolgozásán és bevezetésén
- **Szakértői**
  - Taktika kidolgozásánál szakértőket (külső, belső) von be a vezető
  - Szakértői csoport önállóan dolgozik
- **Kényszerítő**
  - Vezető a változást hatalmi eszközökkel éri el
  - A bevezetés korlátai egybeesnek a vezetői hatalom korlátaival

#### 16. ábra: Változás vezetési taktikák

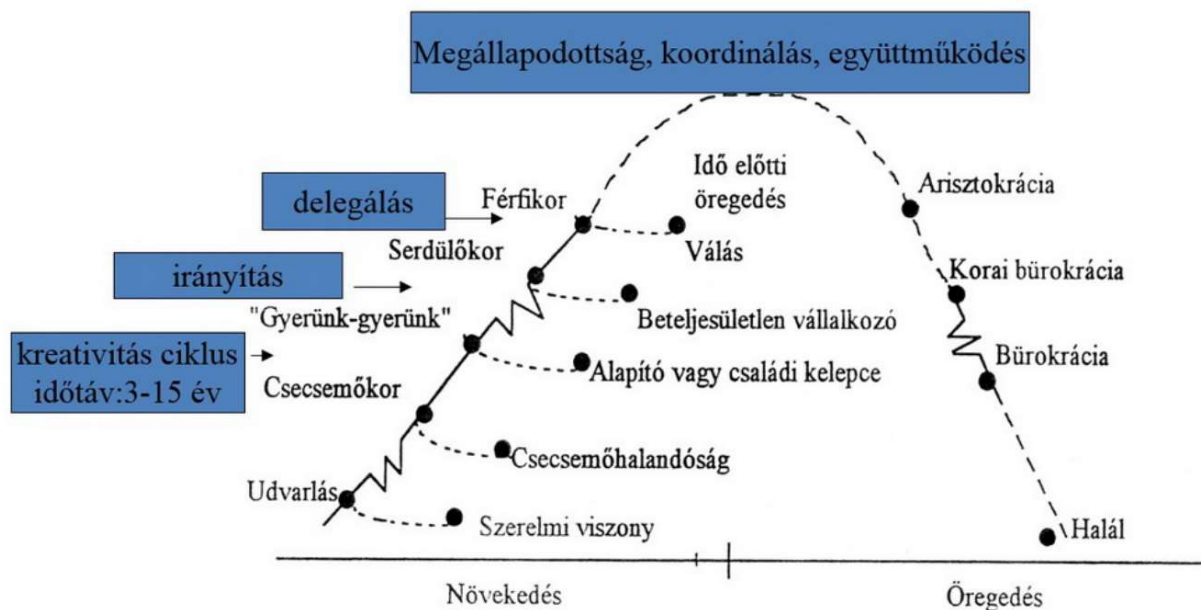
(Forrás: saját szerkesztés Zaltman-Duncan, Nutt alapján)

Célszerű választani egy változásmenedzsment-modellt, ami a megvalósítás logikai folyamatát adja. Kocsis József (1994) folyamatmodellje és a Lewin-féle (1972) három lépcsős szakaszoló modell a gyakorlatban is kiválóan alkalmazható, a szakirodalomban számos egyéb modellt találhatunk.



**17. ábra: Változásmenedzsment modellek**  
(Forrás: Saját szerkesztés Adizes, Griener, Want alapján)

A szervezet keletkezésétől fogva változó életszakaszokon megy át, akkor tud a leghatékotóbb szakaszban maradni, ha folyamatosan képes az adaptációra, a környezetéhez való alkalmazkodásra. A vezetés legfőbb feladata, hogy a szervezetet minél hosszabb időn keresztül életképesen, fiatalon tartsa. Ichack Adizes (1988) szerint szervezetek is fejlődnek, és különböző teljesítményekre képesek. A teljesítőképesség csúcsa a férfikor/felnőttkor, amikor a szervezet kiszámíthatóan eredményesen működik. A szervezet működését természetesen a dolgozók viselkedése, egymáshoz és a környezetükhöz fűződő viszonyuk egyaránt befolyásolja. Ezek a funkciók működhetnek egymástól viszonylag elkülönülten, ha a lépéseket megvizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a szervezet mennyire működik „felnőttként”, mely funkciókban van szüksége még fejlődésre a hatékonyabb működés érdekében.



18. ábra: Vállalati életciklus modell

(Forrás: Adizes: Vállaltok életciklusai, HVG Orac Kft, 1992)

Szakaszoló modelleket gyakrabban használják, valószínűleg ennek oka abban rejlik, hogy a cél eléréséhez vezető utat kisebb szakaszokra, feladatokra bontja. Ezzel elősegítik a változás átláthatóságát.

Lewin	Carnall	Judson	Beer	GE	Kotter	Jick
<b>-Elengedés (unfreezing): A változással szembeni ellenállás megszüntetése</b>	-Feltérképezés	- Változtatás elemzése és megtervezése	- Szövetségek keresése közös helyzetelemzéssel	- Vezetői viselkedés	- A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése	- Változás szükségességének elemzése
	- Definiálás	- Kommunikáció a változásról  - Változás elfogadtatása	- Közös vízió és célállapot felvázolása  - Konzensus, kompetenciák és együttműködés biztosítása	- Közös szükségletek krealása  - Vízión megformálása  - Az elkötelezettség kihasználása	- A változtatást irányító csapat létrehozása  - Jövőkép és a stratégia kidolgozása	- Közös vízió és irány megteremtése  - Múlttal való megszakítás - Sürgősség érzetetésének keltése - Erős vezetői szerep támogatása - Politikai támogatottság felállítás
<b>- Változtatás (moving): egyén-csoport-szervezet szintjén kell kezelni</b>	- Cselekvés és végrehajtás	- Kezdeti átmenet létrehozása	- Megvalósítás	- Változás tartóssá tétele	- A jövőkép kommunikálása - Alkalmazottak hatalommal való felruházása - Gyors győzelmek kivívása	- Kivitelezési terv létrehozása és bevezetése - Megfelelő struktúrák létrehozása - Kommunikáció, emberek bevonása, őszinteség
<b>- Megszilárdítás (freezing): nyomonkövetés, finomhangolás</b>		- Konzolidálás és nyomonkövetés	- Intézményesítés minden szervezeti alrendszerben  - Folyamat-monitoring	- Az előrehaladás ellenőrzése  - Rendszerek és struktúrák változtatása	- Az eredmények megszilárdítása és további változtatások elérése  - Új megoldások megszilárdítása a kultúrában	- Változás megerősítése, megszilárdítása, intézményesítése

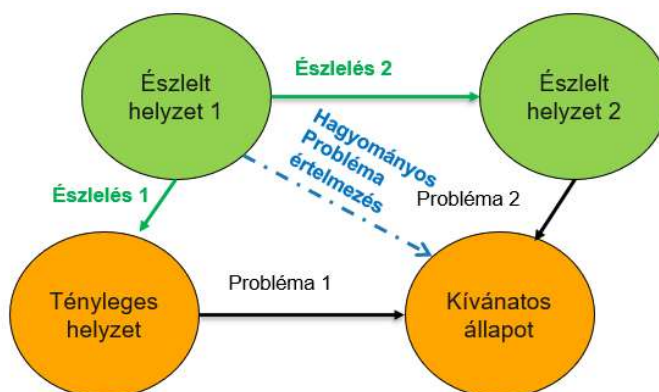
## 19. ábra: Szakaszoló változás menedzsment modellek összehasonlítása

(Forrás: saját szerkesztés Dobák alapján)

**Lewin modell** erőssége az érthetőségében rejlik: el kell érniünk, hogy a szervezetben megszülessen a jelenlegi állapottal szembeni elégedetlenség (unfreezing: felengedés fázisa), ezt követően tudjuk véghez vinni a változtatást (moving: változtatás fázisa) és azt a szervezeti szinten megszilárdítani (freezing: megszilárdítás fázisa).

A szervezet minden esetben egy egyensúlyi állapotból indul és a homeosztázisnak megfelelően a változás után oda is akar visszatérni, ezt a folyamatot mutatja be a lenti ábra. A kiinduló helyzetben meghatározzuk a problémát, gyökérok elemzést végzünk, kiértékeljük a kérdőívet, bevonjuk az érintetteket. Világosan látnunk kell a jelen-jövő között húzódó különbség szempontjából jelentős tényezőket és azokat a lehető legpontosabban le kell írni. Definiáljuk, mely kérdéseket kell sürgősen kezelni annak érdekében, hogy az ismételt előfordulást megakadályozzuk. A szakasz végén választ adunk a „**Mit mire kell változtatni, mire kell koncentrálni?**” kérdésre. Hogy eljussunk a kívánatos állapotba, számtalan problémával találjuk szembe magunkat. Sok esetben nem ismerjük a célállapothoz vezető utat, a probléma relatív és szubjektív jellege nehezíti a helyzetet. A problémák két nagy csoportját különböztetjük meg: zavaros (messy) és bonyolult (difficulties). Még ha megegyezés is áll fenn a kívánatos helyzet tekintetében, az észlelt helyzet különbözősége miatt akkor is nagyon különböző problémaazonosításhoz jutunk.

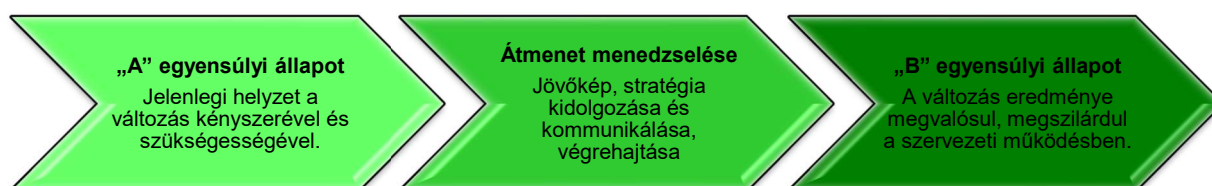
Kulcsfontosságú a probléma megfogalmazása, a diagnózis, mert ez indítja be a problémamegoldó és fejlesztő folyamatot, ami nem része a megfogalmazott problémának, arra nem születik megoldás. A megoldási módszer kiválasztásához fontos tudatosítanunk, hogy ismétlődő vagy egyedi problémáról van szó, általános a bizalom hiánya, a célok tisztázatlansága, a hiányzó motiváció vagy néha előfordul bizonyos szituációkban.



## 20. ábra: Észlelés és probléma meghatározás

(Forrás: saját szerkesztés Watson alapján)

A menedzselés szakaszban feltérképezzük, hogy kiktől és milyen mértékben várható ellenállás, mi ennek az oka. Fontos látnunk, kinek van a változással kapcsolatban lényeges információja, kinek az együttműködése elengedhetetlen. Befolyásolja a változás megvalósíthatóságát a szervezetben, illetve a csoportban működő erő-és hatalmi viszonyok, a szereplők közötti bizalmi szint, hogyan működnek együtt. Kockázatelemzéssel érdemes a felsorolt tényezőket vizsgálni és a magas kockázati szintű pontokra cselevési tervet készíteni azzal a céllal, hogy a létrehozuk a változás szempontjából optimális környezeti feltételeket. A fázis az akcióterv megfogalmazásával zárul: **mit kell tenni, kinek, milyen sorrendben, milyen határidővel?** Ezt követően a visszacsatolásnak, a finomhangolásnak és az eredmények mérésének van jelentős szerepe, hiszen az optimalizált állapot akkor lesz tartós, ha a szervezet képes a tapasztalatoknak teret adni és láttatni tudja az eredményeket.



## 21. ábra: Változásvezetés magatartási nézőpontból

(Forrás: saját szerkesztés Belényesi alapján)

### 2.1.4 Coaching

A coaching egy fejlesztő folyamat, amely jövő orientált, megoldásközpontú, a „learning by doing”<sup>9</sup> elvét alkalmazza és szívesen kísérletezik különböző módszerekkel. Segíti az ügyfelet abban, hogy az életét tudatosabban szervezze. Facilitálja abban, hogy a változáshoz szükséges döntéseket meghozza és támogatja a megvalósításban. Starr (2088) fogalmazta meg

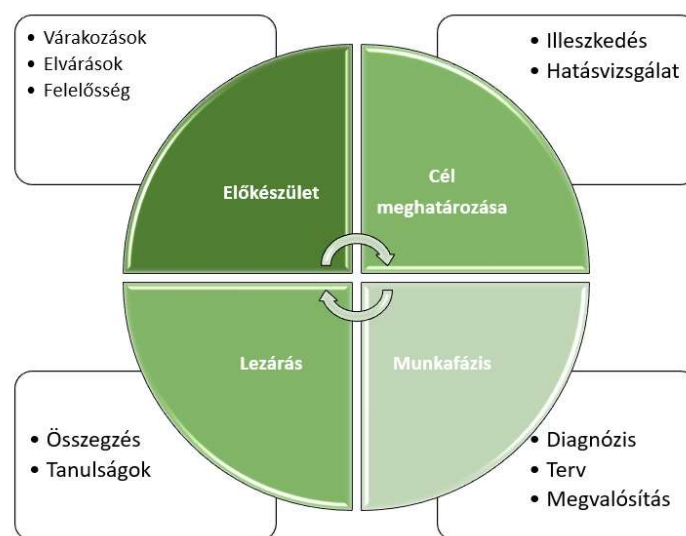
---

<sup>9</sup> „megtanulni, miközben csinálom”

a coaching beszélgetés kritériumait, miszerint a dialógus középpontjában az ügyfél témája áll, aki tanul a folyamat során és ez a nyereség a coachingnak köszönhető.

#### 2.1.4.1 Coaching folyamat

Minden coaching folyamat alapvetően 4 szakaszra bontható: az **előkészítési fázisban** a coach és az ügyfél tisztázzák a közös munkájuk kereteit, az elvárásokat és a felelősségi köröket. Ennek a fázisnak alapvetően az a célja, hogy megteremtse az ügyfél és a coach között azt a kapcsolati alapot, amire tudnak a közös munka során építeni. Az ügyfél számára nagyon fontos, hogy biztonságban érezze magát, tudja, hogy mire számíthat, mit várhat el és érezze a folyamatban a saját felelősségét. A **célmeghatározás** vonatkozik egyrészt a folyamat céljára, mit szeretne elérni az ügyfél a coaching végére (6-8 alkalom), illetve minden ülésen szerződnek az adott témára, ami a folyamat célt támogatja, annak egy kisebb lépése. A coach abban támogatja az ügyfelet, hogy a célmeghatározás minél pontosabb és plasztikusabb legyen. A munkafázis során az ügyfél felméri a jelenlegi helyzetet, a lehetőségeit, akadályait, megfogalmazza az akciótervét. A **megvalósításért** teljes mértékben az ügyfél a felelős, a coach megerősíti őt az elhatározásában és segít az önbizalma fenntartásában ebben a szakaszban. A coaching **lezárásakor** -ülések végén és a folyamat végén egyaránt- összegzi a coachee a tanulságokat, hogy mi volt számára hasznos.

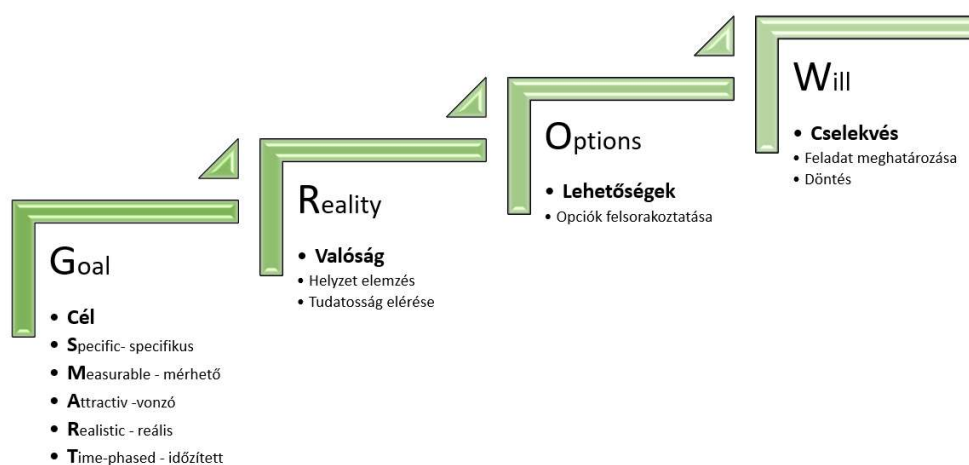




**22. ábra: Coaching folyamata**  
(Forrás: saját szerkesztés, Kelló Éva alapján)

Azon felül, hogy az adott probléma megoldásában vagy a képesség fejlesztésében az ügyfél előbbre jut, általánosságban is fejlődik. Elsajátítja, hogyan tudja a céljait úgy megfogalmazni, hogy azok teljesíthetők legyenek, feltérképezi a lehetőségeit, korlátait és erősségeit, megtapasztalja, hogyan tudja az erősségeit alkalmazni és a korlátait lebontani.

A coaching folyamat lebonyolításához a folyamatmodellek nyújtanak támpontot, amelyek végig vezetnek az egyes lépéseken a célmeghatározástól a lezárásig. Számos modell létezik, mindegyik kicsit más szempontból közelíti meg a coaching folyamatot, más aspektust tart fontosnak. Általános és széles körben ismert a John Whitmore (1980-as évek) nevéhez kötődő GROW modell, aminek az első lépéséhez kapcsolódik a SMART megfogalmazás némi kiegészítéssel. Az achievable-elérhető jelzőt a modell lecserélte az attractiv-vonzóra, ami a will-akaratot támogatja. Arra buzdítja az ügyfelet, hogy találja meg a célban azt, ami őt igazán mozgatja, amiért érdemes lesz erőfeszítést tenni.



**23. ábra: GROW modell**  
(Forrás: saját szerkesztés, Whitmore alapján)

A táblázatban felsorolt egyéb modellek mindegyike felfűzhető a korábban bemutatott 4 szakaszra, a RAMM és 7C modellben megjelenik az eredmény mérése és megerősítése, a tartalom szempontjából nincs nagy eltérés a különböző modellek között.

7C	Vogelauer	RAMM	LASER	CLEAR	DIADAL
Client- ügyfél	Kapcsolat-felvétel	Result- eredmény	Learning-tanulási tér létrehozása	Contract-szerződéskötés	Diagnózis
	Szerződéskötés		Assesing- felmérés	Listening- ügyfél megértése	
Clarity- tisztázás	Munkafázis diagnózis		Story-making-- lehetőségek		
	terv		Enabling- megvalósíthatóság	Action- cselekvés	
Create-létrehozás	megoldás	Reframing-cselekvés	Alternatívák		
Change-változtatás			Döntés		
Confirm- megerősítés			Action-celekvés		
Continue- folytatás	Lezárás	Measure-mérés	Review - áttekintés	Lezárás	
Close-lezárás		Értékelés			Modify- módosítás
		gyakorlati alkalmazás tapasztalatok			

**3. táblázat: Coaching folyamat modellek**  
(Forrás: saját szerkesztés, Kelló Éva alapján)

#### 2.1.4.2 Aktív hallgatás

A coach egyik legfontosabb eszköze a kérdés mellett az aktív hallgatás, az ügyfélnek szánt koncentrált figyelem, amivel bizalmat ébreszt, biztonságot teremt és elősegíti a problémamegoldó válaszokat. Thomas Gordon (1977) az értő figyelem „előszobájaként” definiálja az **ajtónyitogatást**, a passzív meghallgatást és a biccentést. A coach kinyitja az ügyfél előtt az ajtót, behívja őt a beszélgetésbe és bátorítja a téma elbeszélésére. A **passzív meghallgatás** során a coach türelmesen és csendben végig hallgatja az ügyfelet, ezzel jelzi felé az érdeklődését és a törődését. **Biccentéssel** ad visszajelzést a coach a kliens számára, hogy nem kalandozott el a figyelme, nem a saját gondolataiba mélyedt. Az **értő figyelem** során a coach a benyomásait szóban kifejezi, összefoglalja az ügyfél szavait. Ez egy bizonyíték arra, hogy a coach valóban megértette az ügyfelet. Az értő figyelem teremti meg azt a légkört a coaching számára, ahol az ügyfél azt érzi, őt itt megértik és elfogadják.

#### 2.1.4.3 Erősségek feltérképezése

A coaching során központi szerepet foglal el az **erősségek feltérképezése** és azok jövőbeni tudatos használata. Számomra a dr. Lea Walters (2017) szerinti megfogalmazás

ragadja meg az erősségek lényegét: valamit nagyon jól csinálunk, gyakran alkalmazzuk és ez energiával tölt fel bennünket. További jellemzője, hogy készletet érzünk arra, hogy erősségeinket használjuk és ha erre nem nyílik lehetőségünk, akkor ez csalódást és frusztrációt okoz. Elveszítjük általában az időérzékünket akkor, amikor egy lényegi erősségünket „gyakoroljuk” és belemerülünk a tevékenységbe. Ezt Abraham Maslow csúcsmélységeknek, Csíkszentmihályi Mihály flow állapotnak nevezi. A CAPP<sup>10</sup> az alábbi viselkedés típusokat különbözteti meg: lényegi erősség, szunnyadó erősség, tanult viselkedés és gyengeség. **Lényegi erősségek** azok a tehetségek és személyiségjegyek, amelyek magas energiaszintre és jó teljesítményre ösztönöznek bennünket, ezek a fő erősségeink, amelyeket a környezetünk is észrevesz. A **szunnyadó erősségek** is magukban hordozzák a jó teljesítmény lehetőségét és energizálnak is, viszont ezeket kevesebb alkalommal használjuk és a környezetünk sem tudja ezeket a tulajdonságokat közvetlenül hozzánk rendelni. A **tanult viselkedést** a szülői és az iskolai elvárások hívják életre, az alkalmazkodás jegyében rögzülnek. Ugyan kapcsolódhat jó teljesítményhez, de nem jellemző rá, hogy energiával tölt fel bennünket. A tanult viselkedésmódok általában automatikussá válnak, az önismereti folyamat során tudjuk azonosítani őket, és gyakran nagy erőfeszítés szükséges ahhoz, hogy változtassunk rajta. A túrás határunktól, illetve a fájdalomküszöbünktől függ, hogy a változásra mikor van igényünk. A gyengeségekkel kapcsolatban fontos tudnunk, hogy mindenkinek vannak gyengeségei, amelyek gátolják a hatékonyságát. Az erősség központú fejlődési folyamat nem ezekre koncentrál, nem a szűk keresztmetszet alapján ítéli meg az embert abból a megfontolásból, hogy a gyengeségek kiküszöbölése sokszor annyi energiát felemészt, hogy az ügyfél kedvét szegi, illetve az erősségek tudatos használatával a gyengeségek jelentéktelenné válnak.

Az erősségeket feltérképezhetjük kérdőívekkel, kártyákkal vagy történetekkel. A történetek testközelbe hozzák az erősségeket, adott szituáció, környezet, emberek, konkrét érzések és gondolatok felidézésére és elemzésére ad lehetőséget. Azért tartom az **erősségtörténeteket** hatékony módszernek, mert nem absztrakt szinten, általánosságban, hanem meghatározott élethelyzetben vizsgálódik. Hiszen az, hogy egy potenciális erősségünket valóban tudjuk-e és ha igen, akkor milyen minőségben használni, azt a körülmények határozzák meg. Kiváló fejlődési lehetőséget nyújt, ha az azonosított erősségeinket megvizsgáljuk olyan szempontból, hogy tudjuk-e őket használni, megtaláljuk-e a munkahelyünkön azokat a feladatokat, ahol kibonthatjuk a szárnyainkat.

---

<sup>10</sup> Centre of Applied Positive Psychology

## 2.2 A coaching irányzatok

A dolgozatban a tudományos háttérrel rendelkező coaching megközelítések közül mutatok be néhány olyan irányzatot, amit a munkám során már alkalmaztam vagy a rendelkezésemre álló szakirodalom alapján el tudom képzelni, hogy dolgozok majd vele. A szemléletek és a használt eszközök sok esetben átfedik egymást, mégis mindegyik kicsit másképpen világítja meg a coachingot. Az irányzatok megismerésénél számomra az volt a fontos, hogy minél szélesebb spektrumát láthassam az értékeknek, a pozitív gondolkodásnak és a gyakorlati alkalmazásnak.

### 2.2.1 Gestalt coaching

Kurt Goldstein (1878-1965) az I. Világháborúban agysérülést szenvedett katonák neurológiai és pszichológiai vizsgálati eredményeivel rakta le a Gestalt pszichológiai alapjait. Az irányzatot asszisztensei, Fritz Perls (1893-1970) és Lore Posner (1905-1990) fejlesztették tovább. Miután 1933-ban először Hollandiába majd Dél-Afrikába menekültek a náci rezsim elől, megalapították a Psychoanalytic Training Institute<sup>11</sup>-t. 1946-ban hagyták el Dél-Afrikát, majd New Yorkba költöztek, ahol Paul Goldman-nel (1911-1972) dolgoztak együtt és 1951-ben jelentették meg a Gestalt Therapy: Excitement and Growth in the Human Personality<sup>12</sup> című könyvüket. Gestalt elméletükre nagy hatással volt Kurt Lewin (1890-1947) mezőelmélete, Wilhelm Reich (1897-1957) testterápiája, az Edmund Husserl (1859-1938) által alapított fenomenológia, illetve az a modern polgári idealista filozófiai és irodalmi irányzat is, amit Martin Heidegger *Lét és Idő* (1927) című művének megjelenésétől<sup>13</sup> tartunk számon, az egzisztencializmus.

A német „Gestalt” szó elsődleges jelentése „alak”, „forma”, „megjelenés”<sup>14</sup>, a pszichológusok értelmezése szerint az ember egy egységként kezeli az érzékelt mintát, a „gestaltot”, nem pedig egységeire bontva értelmezi azokat. A Gestalt coachingban megjelenik

---

<sup>11</sup> Pszichoanalitikai Képzési Intézet

<sup>12</sup> Gestalt terápia: izgalom és növekedés az emberi személyiségben

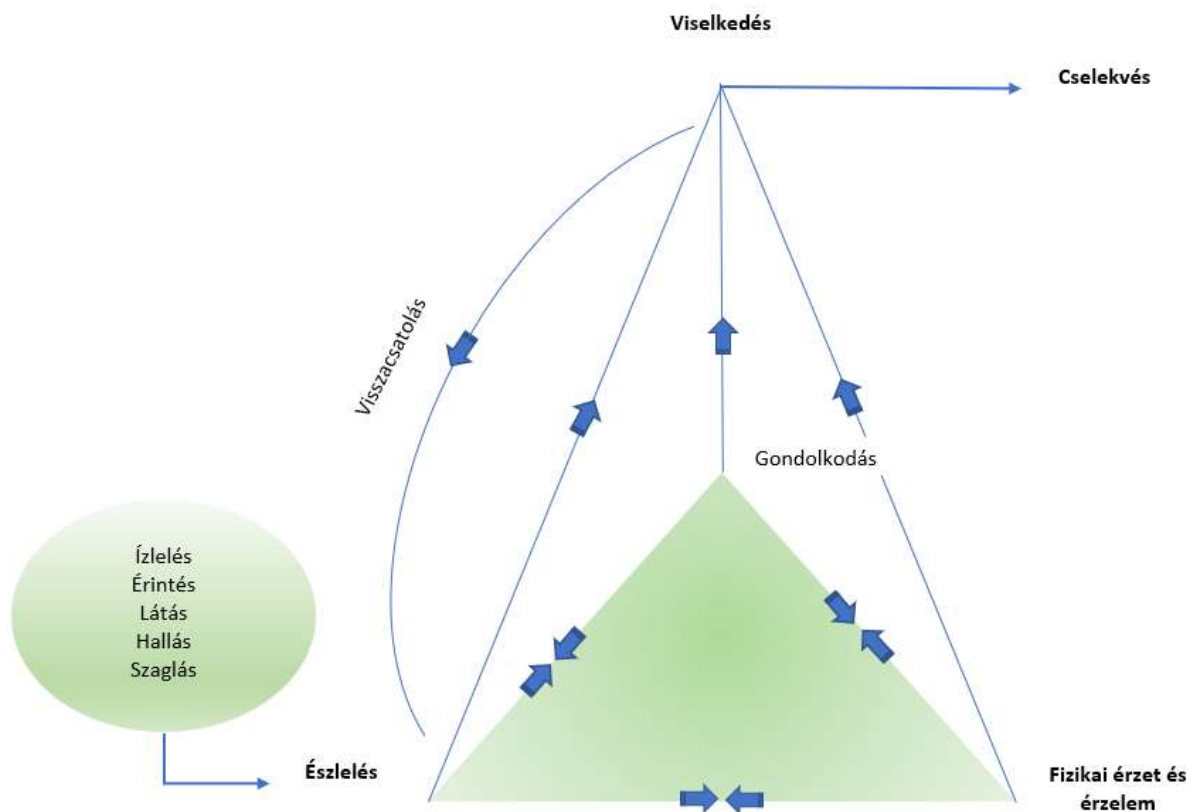
<sup>13</sup> Másik megközelítés Soren Aabye Kiergaard *Vagy-vagy* című művét (1843) tekintik az egzisztencializmus kezdetének

<sup>14</sup> További jelentései: „személy”, „figura”, „helyzet”, „alakulás”

a fenomenológia, a folyamat tudatosítása, a jelentéktelennek tűnő észrevétele és értelmezése, befogadása. Elsősorban a folyamat milyenségével foglalkozik nem a változtatással, illetve az objektív valósággal. A coach az egzisztencializmus elve szerint abban kíséri az ügyfelet, hogy ő megtalálja a hiteles énjét, legyen bátorsága azokat a tulajdonságait és viselkedési formáit is elfogadni, amelyeket negatívnak ítél. Önmagunk megismerése egy élethosszig tartó folyamat és mindig tartogat számunkra fejlődési potenciált. A mezőelméletből meríti a Gestalt terápia a rendszerszemléletét, az egységet, miszerint a dolgok nem önmagukban, hanem egy rendszerben történnek egymás mellett, egymás ellen, illetve egymást támogatva. A coachnak figyelembe kell vennie, hogy az ügyfél egy családban, iskolában, munkahelyen létezik, nem analizálható a környezeti hatások nélkül. A testterápia arra világít rá, hogy védőpáncélt növesztünk magunk köré, annak érdekében, hogy a saját neurózisunkkal ne kelljen szembe néznünk. Ez az ellenállás karakterré merevedik és tudattalan izomfeszültségek jönnek létre, amelyek összekapcsolódnak a tudattal. A coaching irányzat alapelveiben visszatükröződnek a fent ismertetett elméletek:

1. **Tudatosság, figyelem**: figyeljünk az érzéseinkre, gondolatainkra és vegyük őket észre.
2. **Cselekedeteink módja fontosabb, mint azok okai**: a coach számára nagyon fontos információt hordoz az, ahogyan a coachee megfogalmazza a témáját, milyen szavakat használ, az ülés alatt milyen a non verbális kommunikációja.
3. **„Itt és most” jelenlét**: a coach ítékezés nélkül figyeli az ügyfélével kapcsolatos érzéseit és gondolatait, minden apró részletnek jelentőséget tulajdonít, a jelenben zajló eseményeket veszi észre és azokra reagál.
4. **A kapcsolatok minősége**: az ügyfél a kapcsolataival és a környezetével együtt létezik, amelynek a coach is a része a közös munka során, és arra törekszik, hogy hiteles kapcsolatot építsen fel a coachee-val.
5. **A változás paradox természet**: mivel a változás folyamatos, állandó és a jelenben történik meg, hiszen a múltira és a jövőre vonatkozó gondolatainkat és érzéseinket csak a jelenben tudjuk megváltoztatni. Ellentmondásos jellege abból adódik, hogy a jelenre összpontosítunk, ebben az állapotban elmélyülve érzük el a változást.

John Leary-Joyce (2014) szerint a Gestalt coaching egyik jellegzetessége a figyelem négy zónája, amely az emberi működés alapmodellje: az érzékszerveinket ingerek érik, ezek segítségével érzékeljük a körülöttünk lévő világot. Ezeket az agyunk feldolgozza, fizikai és érzelmi reakciókat vált ki bennünk, ezek megjelennek a viselkedésünkben és cselekvésre ösztönöznek.

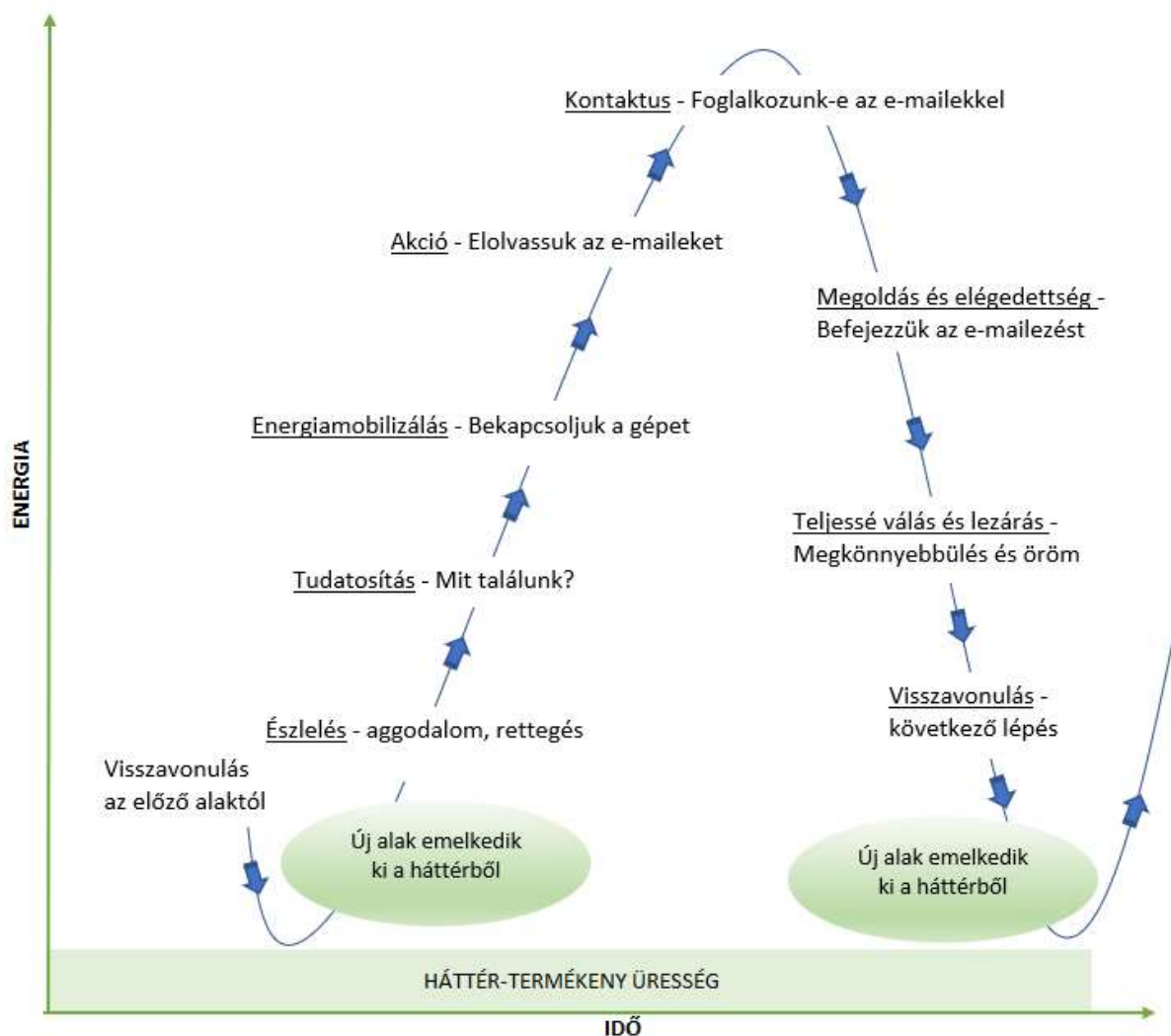


**24. ábra: A figyelem négy zónája**  
**(Forrás: saját szerkesztés John Leary-Joyce alapján)**

Gestalthoz hasonló megközelítéssel él Gyimesi Ilona (2017) a kommunikációt illetően, miszerint a személyiségünk három működési szinttel rendelkezik: értelmi, érzelmi és viselkedési. Az értelmi szint a kognitív műveleteknek ad helyet, mint a tanulás, gondolkodás, elemzés, értékelés. Az érzelmi szinten teremtünk kapcsolatot a többi emberrel és hatnak ránk a külvilág jelenségei és tárgyai. Viselkedési szintünkön nyilvánulunk meg a többiek számára, amit tudunk és gondolunk, valamint ahogyan a szituációhoz érzelmileg viszonyulunk magunkban, az a viselkedési szintünkön realizálódik a verbális és nonverbális kommunikációkban. A coach arra törekszik, hogy megértse az ügyfele kommunikációját és fordítva. Két dolgot figyelembe kell venniük: amit mi gondolunk és érzünk a másik kommunikációja kapcsán, az nem a másik gondolata és érzése, az a mi fordításunk. Az emberi viselkedés másik fontos tényezője az energia szint, *„beszélünk szellemi energiáról, érzelmi energiáról, fizikai energiáról, s azt is tudjuk, hogy ezek az energiák az egyes emberre jellemző*

struktúrában egy egységes, ám korlátozott nagyságú energiabázist alkotnak.”<sup>15</sup>.  
Tevékenységek különböző mértékben veszik igénybe az energiáinkat és alapvetően meghatározzák az eredményt. Másképpen kommunikálunk munka után, mint frissen egy reggeli vagy délelőtti ülésen. Mivel a Gestalt -coachingban mindkét fél részéről a legfőbb eszköz a jelenlét, az energiaszint és a működési szint kiemelkedő jelentőséggel bír.

A Flow of Continuous Experience<sup>16</sup> modellt a Clevelandi Iskola dolgozta ki és Edwin Nevis tette közzé, a folyamat szinusz-görbéként ábrázolása John Leary Johns (2014) nevéhez kötődik, ami kifejezi a kezdés-tetőpont-visszavonulás dinamikát. A modell egy gestalt (alak) kialakulását és teljessé válását követi nyomon és abban van segítségünk, hogy lássuk, hol tartunk éppen a folyamatban.



<sup>15</sup> Neményiné Gy. Ilona: Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? Akadémia Kiadó, Budapest 2017. 32. p

<sup>16</sup> Az élmény szakadatlan áramlása

## 25. ábra: Az élmény szakadatlan áramlása (Gestalt tapasztalati ciklus)

(Forrás: saját szerkesztés John Leary-Joyce 2014. alapján)

A coach számára különleges figyelmet és munkát jelentenek az elakadások, mert ilyenkor az energiaáramlás és a folyamat dinamikája megtörik és abban kell támogatni az ügyfelét, hogy a figyelmét és az érdeklődését vissza tudja hozni a folyamatba. Az alábbi elakadásokra hívja fel a coach figyelmét az irányzat:

### Introjection - benyelés

- + Parancsok feltétel nélküli elfogadása
- - Korlátozza az értelmezések számát

### Desensitization- érzéketlenség

- + A nehezen kezelhető ingerektől véd meg
- Korlátozza a lehetőségek számát

### Retroflection-visszafojtás

- Cselekvést egy érzés vagy értelmezés megakadályozza

### Deflection - elkerülés

- + Elkerüli a megoldhatatlannak tűnő helyzeteket
- Megakadályozza a termékeny ürességet, a mély kontaktust

### Projection - kivetítés

- A coach vagy az ügyfél saját tulajdonságát nem képes elfogadni és átruhazza azt a másikra
- Saját maga nem tud teljes egészségében kontaktusba lépni
- Másikban csak az átruházott részt látja

### Confluence - sodródás

- A coach és az ügyfél határai egymásba mosódnak
- + Erősíti a bizalmat
- Korlátozza a tanulást

### Egotizm- egotizmus

- Valaki nem tud kontaktusban lépni a másikkal, mert lezártan ügy motoszkál a fejében, nem tud másra koncentrálni

## 26. ábra: Kontaktusmódosítók

(Forrás: saját szerkesztés John Leary Joyce 2014. alapján)

A Gestalt-coaching olyan látásmód és szemlélet, amely szerteágazó filozófiai és pszichológiai elméleti alapokkal rendelkezik. Mind a coach mind az ügyfél részéről érett személyiséget igényel, kiválóan alkalmas azokban a helyzetekben, amikor az ügyfél meg akarja érteni



önmagát és kellő nyitottságot mutat arra, hogy saját érzéseit, viselkedését, másokra gyakorolt hatását felvállalja.

### 2.2.2 NLP megközelítésű coaching

Az NLP a neurolingvisztikus programozás rövidítése, amelyben a „neuro” az idegrendszerre, a „lingvisztikus” a nyelvre és a „programozás” a mentális programjainkra utal. Az érzékszerveink segítségével kapcsolódunk a külső világhoz, az ingereket az idegrendszer dolgozza fel és ezek az információk befolyásolják az érzéseinket, gondolatainkat és a viselkedésünket. Az NLP nem csak a verbális, hanem a nonverbális kommunikációt is lingvisztikus fogalomhoz köti. A szavakra olyan metaforaként tekint, amelyek egyrészt asszociációs források másrészt félreértésekre adhatnak okot. Az emberi gondolatokat egy szoftver programhoz hasonlítja, amely meghatározza viselkedésünket. Elmélet szerint meg tudjuk változtatni a viselkedésünket, ha a mentális programokat, vagyis a gondolatokat, érzéseket módosítjuk. Steiner Györgyi (2013) az NLP-t a változás művészetének hívja, míg az alapítók, Richard Bandler (1950-) és John Grinder (1940-) a kiválóság modellezését célozták meg. Az 1970-es évek elején kezdetét el tanulmányozni Virginia Satir (1916-1988), Fritz Perls (1893-1970) és Milton H. Erickson (1901-1980) eredményességét.

Steiner Györgyi (2013) 11 előfeltevést, alapelvet hangsúlyoz, más NLP iskolák 15 vagy 20-nál is többet axiómára építenek.

**A térkép nem terület:** a világot saját szűrőnkön keresztül érzékeljük, ami soha nem egyezik meg az objektív tényekkel. Az érzékelt világ, a mentális térképek alakítják a viselkedésünket, akadályoznak a célok elérésében, keltenek bennünk diszsonanciát. Annak ellenére, hogy mindenki ugyanabban a világban él, mindenkinek más a térképe. Ahogyan Stephen R. Covey (1989) írja: azt vesszük észre, amire kondicionáltak vagyunk. Ez egyrészt izgalmassá és sokszínűvé teszi az életünket, másrészt számos konfliktus kiindulópontját adja. A coaching a térképünk átrajzolásán dolgozik, ezzel nyitja meg számunkra a lehetőséget a fejlődésre, mások térképének megismerésére.

**Az alkotott élmények éppúgy befolyásolnak, mint a megtörténtek:** az agyunk egy múltbeli vagy egy jövőbeli leírt eseményt alkotott élménynek tekint. Mivel ugyanazok az idegpályák lépnek működésbe egy tevékenység elvégzése és annak elképzelt elvégzése esetén, tehát a képzetnek valóban nagy ereje van. A coaching ezt az erőt a vágyott jövő elképzeléséhez és a tudattalan erőforrások aktivizálásához, illetve a múltbeli rossz emlékek felülírásához kívánja kiaknázni.

**Minden viselkedés, minden élmény hasznos valamire:** a belső térképünk határozza meg, hogy egy élményt hogyan élünk meg, korlátokat építünk belőle vagy erőforrásokat kovácsolunk.

**Kudarcc nincsen, csak visszajelzés:** a kudarc megítélése szintén a központi szerepet játszó mentális térképtől függ. Ha a viselkedésünk eredményének a visszacsatolást tekintjük, akkor megláthatjuk a pozitív részeket és fejlődési lehetőségeket anélkül, hogy frusztrációt élnénk meg. A másik oldalról ezért kiemelkedő jelentőségű, hogy adjuk pozitív visszajelzést az ügyfélnek.

**A változékonyság lényeges:** a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség nagyon fontos és előnyös tulajdonság a VUCA világban. Az NLP szerint a legrugalmasabb és a leggazdagabb viselkedési formákat magának tudó elem irányítja a rendszert, ami valóban meggyőző, hiszen aki tudatosan cselekszik, nagyobb eséllyel ér célba.

**Minél több választási lehetőségünk van, annál jobb:** ez az elv az előzőhöz kapcsolódik szorosan, minél több viselkedési mintázat van a térképünkön, annál több lehetőségből tudunk választani. A coaching a viselkedési arzenál bővítésében támogatja az ügyfelet.

**Mindig a legjobbat választjuk:** az elv szerint mindenki a döntés időpontjában a térképe szerinti legjobb döntést hozza. Amennyiben később elsajátít egyéb viselkedési mintázatot, új információt szerez, új ismeretre és tapasztalatra tesz szert, akkor a jövőben eggyel több lehetősége lesz. Virginia Satirnál a szülői döntések esetében jelenik meg ez a gondolat, fogadjuk el, hogy a szüleink a lehető legjobbat tették. Ha elgondolkodunk ezen a mondaton, sokat segít az elfogadásban, hiszen, ha tudtak volna jobbat, akkor biztosan azt tették volna. Ugyanez érvényes a munkahelyi döntésekre is, különösen azokra, amelyeket nem mi hoztunk meg.

**Az emberben megvan minden, amire szüksége van:** mindenki kompetens a saját életét illetően, a coaching a tudatosságot erősíti, támogat az erősségek felismerésében és azok tudatos alkalmazásában.

**A viselkedés jó szándékú:** támogatja a coachingot, ha a cselekvések mögött a jó szándékot feltételezzük. Számomra ez összekapcsolódik Stephen R. Covey (1989) „Először érts, aztán értesd meg magad!” elvével, ne vonjunk le elhamarkodott következtetéseket, értsük meg a körülményeket és a lehetőségeket, aminek része a mentális térkép is. Ha nyitottak vagyunk megismerni mások értékeit, tudását, tapasztalatát, élményeit, gondolatait, akkor biztosan nem várunk el tőle olyan viselkedést, ami a térképe alapján nem elvárható. Ez az előfeltevés eltérő véleményeket vált ki, hiszen hogyan lehetne például a háború vagy az

életellenes bűncselekmények esetében a jót feltételezni a cselekedet mögött. Hasonló a Dick Swaab (1944) által boncolgatott kérdés: vajon felelősségre vonható-e a fejletlen vagy rendellenes idegrendszerrel született, illetve a fejlődése során sérült egyén, ha bűncselekményt követ el (2017). Hiszen az idegrendszer állapota meghatározza, hogyan érzékeli a világot, az ingereket milyen fizikai jelenséggként éli meg, ami aktiválja a viselkedést. A cselekedet ebből a nézőpontból nem az ember szabad döntése, hanem az idegrendszer által determinált, az egyénnek kvázi nincs választási lehetősége. A témában a kutatási eredmények számosságánál valószínűleg jóval kevesebb publikáció jelenik meg, hiszen az érvelés tudományosan megalapozott, viszont a cselekvőképesség fogalmát és a büntetőjogi felelősségre vonás rendszerének alapjait kérdőjelezi meg.

**Az ember nem azonos viselkedésével:** a fentiek értelmében célszerű az embert és cselekedeteit különválasztani, hiszen az ember képes a változásra, a nemkívánatos viselkedés megszüntetésére és helyébe újak elsajátítására.

**A kommunikáció azt jelenti, amit eredményezett:** az üzenetünk a fogadó dekódolása által nyer jelentést, előfordulhat, hogy a szűrőnkön átengedett információ nem a kívánt hatást éri el. A coaching segít megérteni, hogy az eltérő térkép más, nem pedig rossz, és félreértésekhez vezethet, ami jellegéből adódik, nem rossz szándék húzódik mögötte. Vera Birkenbihl szerint is a feladó felelős azért, hogy a fogadó megértse az üzenet tartalmát, tehát a viselkedéstárunkból vegyük elő az NLP szerint azokat az elemeket, amelyek segítenek másoknak, hogy megértsék, amit szeretnénk közvetíteni.

Fontos elem a rokonszenvként fordítható „rapport”, amely azt az összhangot, bizalmat jelenti, amely két ember között interakció révén létrejöhet. Az NLP módszert kínál arra, hogyan tudunk a másik ember hullámhosszára hangolódni és kialakítani benne a rokonszenvet. A nonverbális rapport megteremtésekor megfigyeljük a másik ember tudattalan nonverbális jeleit (testtartása, mozdulatai, gesztusai) és igazodunk hozzájuk, átvesszük azokat. A hasonlatosság valószínűleg rokonszenvet ébreszt a másikban irántunk. A hasonló verbális kommunikáció szintén segíti a megértést, könnyebbé teszi a másik számára a mondanivalónk tartalmának befogadását. Az szintén nagyon fontos, hogy tudjunk a másik ember nyelvén beszélni és tudatosan használjuk a beszélgető társunk jellemző auditív (hangutánzó szavak, beszédre, hangokra utaló kifejezések), kineztikus (érzékelést leíró, érzéseket, illatokat, ízeket, hőmérsékletet, mozgást kifejező), vizuális (képi megjelenítésre, színekre, formákra, méretekre, látásra vonatkozó) vagy digitális (semleges szavak, számok, tények, logikai összefüggések) kifejezéseit.

Számomra az NLP másik pozitív eleme a célkitűzések minőségi jellemzőinek meghatározása. Azért tartom ezt fontosnak, mert a cél elképzelése és saját magunk képére formálása alapvetően meghatározza a megvalósítást. Ha a lenti ábra figyelembevételével tűzzük ki a céljainkat, akkor kevesebb eséllyel halogatjuk vagy adjuk fel.

Fogalmazz pozitívan!

- A cél állítás, nem pedig tagadás.

Csak rajtad múljon!

- Az irányítás érzése önmagában pozitív változást eredményez.

Meghatározott környezetben forduljon elő!

- Legyen konkrét a cél (mit, mikor, hol, kivel?).

Megfelelő nagyságrendű legyen!

- Kis lépésekkel haladj előre!

Vizsgáld meg az ökológiát!

- Milyen hatásokkal jár a cél megvalósítása? Mi változik meg?

Milyen magasabb cél vezérel?

- Mit érsz el azzal, ha megvalósítod a célokat? Mi a valódi cél?

Érzékszervekkel ellenőrizhető legyen!

- Milyen leszel, ha eléred célokat? Mit érzel? Mit csinálsz? Mit látnak majd az emberek rajtad?

### 27. ábra: NLP célkitűzések

(Forrás: saját szerkesztés Stenger Györgyi 2013. alapján)

Az NLP elvei és eszközei pozitív és innovációt támogató gondolkodási keretet nyújtanak a coachinghoz és az önfelneveléshez egyaránt. Az utóbbihoz kiválóan alkalmas és egyedül is gyakorolható a rögzítés, az átrajzolás és a varázskör.

### 2.2.3 Tranzakcióanalitikus coaching

A tranzakcióanalízis alapjait dr. Eric Berne (1910-1970) rakta le, az iskola folyamatos megújulása és a szemlélet univerzalitása a TA-val dolgozó szakemberek szerint annak köszönhető, hogy Berne az emberi létezés és működés olyan alapvető antropológiai adottságára épített, amely kultúrától, emberi és társadalmi problémától független. Hiszen mindenkinek voltak szülei vagy felnőttek, akikkel élt, tehát aktivizálódhatnak azok a viselkedésformák,

amelyeket a Szülő énéllapot elraktározott. „*Mindenki képes az objektív adatfeldolgozásra, mindenkiben lakozik egy Felnőtt-én.*” Végül mindenki volt már fiatalabb, „*Mindenki magában hordoz egy kisfiút vagy kislányt.*”<sup>17</sup> A személyiség alkotóelmei Berne szerint a Gyermeki, a Szülői és a Felnőtt énéllapotok, az első kettő múltbéli tapasztalatai öntudatlanul írják a jelent és jövőt a döntéseink által. Mindhárom énéllapot elengedhetetlen az emberi működés szempontjából.

**Szülői énéllapotban** azok a gondolatok, viselkedésminták jelennek meg, amelyeket a szüleinkről másolunk. Ez a kommunikációban kritikus vagy gondoskodó módon nyilvánulhat meg, egyik sem jó vagy rossz önmagában, mindkettőnek van létjogosultsága szituációtól függően, hiszen valakiről gondoskodni és érezni, hogy valaki gondoskodik rólunk alapvető emberi igény. Viszont a túlzott odafigyelés és gondviselés terhes lehet mindkét fél számára és könnyen játszmába fordulhat. A Szülői énéllapot azokat a külső eseményeket rögzíti, amiket életünk első 5 évében éltünk át a szüleinkkel és más személyekkel kapcsolatban. (Ne állj szóba idegenekkel! Nem illik mutogatni! Mindig moss kezet ebéd előtt!) Ezzel automatikussá tesz bizonyos válaszokat, amivel időt és energiát spórol meg. Daniel Kahneman-tól (1994-) tudjuk, hogy az agyunk pontosan így működik, ha talál egy választ a múltból, ismerős viselkedés mintázatot vagy szituációt, akkor azt fogja választani. A Szülői énéllapot másik fontos feladata, hogy lehetővé teszi, hogy szerető és gondoskodó szülei legyünk gyermekünknek.

A gyermeki tanulás és szocializáció következménye 3 **Gyermeki énéllapot**: a Lázadó és az Alkalmazkodó Gyerek, attól függően, milyen módon alkalmazkodik a szabályokhoz, mennyire képes elfogadni a határokat és feladni saját akaratát a közösség elfogadása és az általa nyújtott előnyök kedvéért. A Szabad Gyerek abban különbözik tőlük, hogy meg tudja húzni a határt saját maga és a közösség között abból a szempontból, hogy elfogadja azokat a külső hatásokat és szabályokat, amelyekkel tud azonosulni, és nem engedi közel magához azokat, amelyekkel nem ért egyet. Ez a szemlélet teszi alkalmassá a fejlődésre, bár a skála másik oldalán veszélyként leselkedik rá az önzés és a magány. A Gyerek a külső események által kiváltott belső eseményeket rögzíti. (A cirkuszban ostorral ütötték a pónikat, nagyon sajnáltam őket. A kutya elkezdett rám ugatni és én nagyon megijedtem.) Ez az énéllapot támogatja a spontán késztetéseket, örömeiket a kreativitást, és az intuíciókat.

A **Felnőtt énéllapotban** a realitásnak megfelelően, az „itt és mostban” gondolkodunk és cselekszünk, erőszakmentesen kommunikálunk, asszertívan fejezzük ki magunkat. Ha

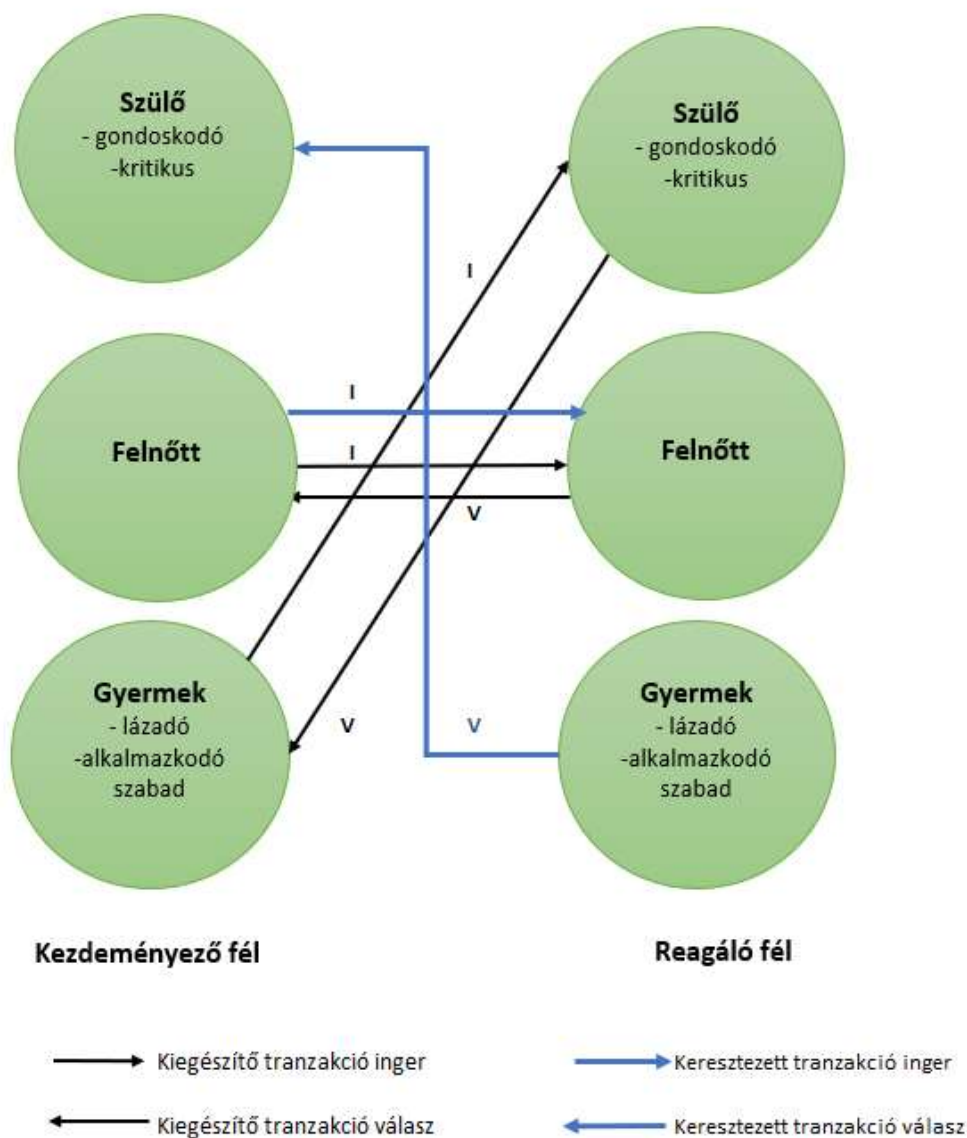
---

<sup>17</sup> Eric Berne: Emberi játszmák, Háttér Kiadó, Budapest, 2013. 28 p

eltúlozzuk az elemzést és a kiértékelést, elveszíthetjük az emberi mivoltunkkal való kapcsolatot, hidegnek és érzéketlennek tűnhetünk mások számára. A felnőtt azokat az adatokat tárolja, amiket a Gyerek nem tud sem a külső sem a belső eseményekhez kapcsolni, ezeket az adatokat információvá alakítja és osztályozza. Ez a folyamat tulajdonképpen az Edward de Bono (1933-2021) nevéhez kapcsolódó laterális gondolkodás előfutára. A Felnőtt énéllapot gyűjti a tapasztalatokat a kudarcokról és sikerekről, tárgyilagosan közvetíti a Gyermeki és a Szülői énéllapot között, szabályozza tevékenységüket.

Két dolgot tartok nagyon fontosnak az énéllapotokkal kapcsolatban: egyrésztől nem tartalmaznak értékítéletet, hiszen mindegyik lehet konstruktív, illetve az adott térben és időben destruktív. Másrészt kommunikációs helyzetben elemzi az énéllapotokat. Ezt a megközelítést a Moreno féle szociális atommal tudom összekapcsolni, miszerint az egyén kapcsolataival alkot egy egységet, környezetben él, érzéseit, gondolatait és viselkedését külső hatások is alakítják és befolyásolják.

A társas érintkezés egységét tekinti Berne tranzakciónak, a kommunikáció folyamatában az adó felől érkező jelet tranzakciós ingernek, a vevő által küldött választ pedig tranzakciós válasznak nevezi. A tranzakciók során az egymásnak nyújtott elismerést, figyelmet és reakciókészséget sztrók-nak nevezi az TA. A kommunikáció első szabálya szerint a kommunikáció mindaddig simán alakul a két fél között és a végtelenségig folytatódhat konfliktus nélkül, amíg kiegészítő jellegűek a tranzakciók (Felnőtt inger-Felnőtt válasz; Szülői-Szülői; Gyermeki-Gyermeki; Szülői-Gyermeki). A keresztezett tranzakciók esetében a kommunikáció megszakad, a reagáló fél indulatáttételi reakciója miatt. A freudi pszichoanalízis indulatáttételnek nevezi, amikor a páciens az analitikusra olyan negatív érzéseket vetít ki, amelyek a gyermekkorában a legfontosabb szerepet játszott személyeknek, elsősorban a szülőknek szólnak. Berne megkülönböztet ezenkívül egyszerű és rejtett tranzakciókat. Az egyszerű tranzakciók felszínes társas és munkahelyi kapcsolatokban jelennek meg. A rejtett tranzakcióknál kettőnél több énéllapotnak megfelelő tevékenység a jellemző, ami a játszmák alapja. A társas érintkezés legegyszerűbb formáiként Berne az eljárásokat és a rituálékat tartja. Az eljárás egy egyszerű kiegészítő Felnőtt-Felnőtt tranzakció, amely a valóságban történt adatok feldolgozására irányul. A rituálé külső társadalmi erők, szokások által beprogramozott egyszerű kiegészítő tranzakciók, mint egymás üdvözlése vagy elbúcsúzás, egyházi mise. A rituálé formáját a hagyomány szabja meg, amit a Szülői közvetít. Az eljárás és a rituálé is sztereotipizált, ha elindul az első tranzakció, a kommunikáció halad a várt és ismert befejezéséhez. A különbség a kettő között, hogy az eljárást a Felnőtt, míg a rituálét a Szülő programozza.



**28. ábra: Kiegészítő és keresztezett tranzakciók**  
**(Forrás: saját szerkesztés Eric Berne alapján)**

„A játszma kiegészítő, rejtett tranzakciók folyamatos sorozata, amely meghatározott, előre látható kimenetel felé halad.”<sup>18</sup> Berne szerint minden játszma alapvetően tisztességtelen rejtett jellegű és drámai hangulatú, lényege a nyereség. A gyerek a fejlődése során a szüleitől

<sup>18</sup> Eric Berne: Emberi játszmák, Háttér Kiadó, Budapest, 2013. 57 p

és közvetlen környezetétől tanulja el az eljárásokat, rituálékat és azt is, hogy milyen játszmákat játsszon és azokat hogyan játssza, ezek nemzedékről nemzedékre szállnak. Minden kultúra és társadalmi osztály más játszmát kedvel és fogad el. Közös jellemzőjük, hogy az időtöltések és az intimitás között helyezkednek el. Az ismétlés az időtöltéseket unalmassá és egyhangúvá teszi, viszont sok esetben az intimitást, az érzelmek kifejezését nem nézi jó szemmel a környezet, ezért az egyén játszákkal teszi érdekessé a társas kapcsolatait. Berne ezt a játszma kapcsolati jelentőségeként jelöli meg. Általában olyan barátokat és társat választunk magunknak, akik ugyanazokat a játszmákat játsszák, ez a „játszmázás” egyéni jelentősége. Berne létrehozott egy játszmatárat, ami elsősorban destruktív játszmákat tartalmazza, hiszen munkája során ezekkel találkozott elsősorban, de külön felhívja a figyelmünket arra, hogy konstruktív játszmák is vannak természetesen, csak azok kevésbé kerülnek a pszichológus látóterébe.

<b>Életjátszmák</b>
• Alkoholista; Adós; Rúgj belém; Rajtakaptalak, te gazember!; Ennek is te vagy az oka!
<b>Házassági játszmák</b>
• Sarokba szorítás; Bíróság; Frigid nő; Úzött vad; Ha te nem lennél; Láthatod, hogy mindent megpróbáltam; Drágám
<b>Társasági játszmák</b>
• Hát nem borzasztó?; Hibakeresősd; Jaj, véletlen volt!; Igen,de
<b>Szexuális játszmák</b>
• Verekedjetek meg értem!; Perverzió; Megerőszakolósdi; Harisnyajátszma; Bevágott ajtók;
<b>Alvilági játszmák</b>
• Rabló-Pandúr; Hogyan lehet innen meglépni?; Húzzuk be a csőbe!
<b>Játszmák a rendelőben</b>
• Virágkertészlet; Én csak segíteni akarok; nyomor; rajongó; pszichiátria; ostoba;nyomorék
<b>Jó játszmák</b>
• Buszsofőr szabadságon; gavallér; Örülök, ha segíthetek; házibölcs; Örülnek majd, hogy ismertek

### 29. ábra: Játszmák

(Forrás: saját szerkesztés Eric Berne alapján)

A szocializáció során, akár az iskolában akár a munkahelyen érdekes kérdés, hogy mit tekintünk alkalmazkodásnak és lázadásnak vagy a nagyon divatos és nem helyesen használt antiszociális viselkedésnek. Sok esetben, a teljesség igénye nélkül például az alap- és középfokú oktatásban, a személyi kultuszt működtető, kulturális értékeket figyelmen kívül hagyó vezetés esetében rengeteg olyan viselkedési szabállyal találkozhatunk szembe magunkat,



amelyek ellenkeznek az igényeinkkel és az értékrendünkkel. Ha a környezet autokrata, nem veszi figyelembe az igényeinket, nem ad mozgásteret, nem emberként bánik velünk, és ezt nem fogadjuk el, akkor vajon mennyire jogos a lázadó, a lázító, a viselkedési zavarral küzdő, antiszociális bélyeg? Hol és hogyan tudjuk meghúzni a szocializáció és saját magunk közötti határt? Hogyan tudjuk magunkat védeni és pozitív irányba terelni az eseményeket? Fel tudjuk-e ismerni azokat a játszmákat, amelyeket mi indítunk vagy amibe belesodródunk minden nap? Ezekben a nehéz helyzetekben is segítségünkre van a TA.

### 2.2.3.1 Tranzakcióanalízis a szervezetekben

A fejlesztési folyamat minden esetben a diagnózist, elemzést és fejlesztési javaslat megfogalmazását, az akciótervet és annak megvalósítását majd az eredmények kiértékelését foglalja magában. A TA-val dolgozó szakemberek<sup>19</sup> tapasztalatai alapján az alábbi területeken eredményesen alkalmazható a TA:

#### Vezetői stílus és vezetési modell

- A vezetők életpozíciói, a jellemző tranzakciók, játszmák, az idő strukturálása, a beosztottak érzelmi igényei, a hatalom természete és megoszlása

#### Szervezeti kultúra

- Mesék, mítoszok, szimbólumok, szokások, rituálék, tabuk, ceremóniák, csapatmunka, transzparencia és nyitottság, tudásmenedzsment, problémamegoldás

#### Fejlődés és elakadások

- Vállalati sorskönyv, az alapító sorskönyve és a szervezeti sorskönyv közötti összefüggések

#### Személyzetfejlesztés

- Kommunikáció, konfliktuskezelés, vezetőképzés és tréningek, tudásmegosztás, visszajelzés

#### Szervezeti diagnózis

- Határelemzés

**30. ábra: Fejlesztési területek a TA alkalmazásával**  
(Forrás: saját szerkesztés Váry Annamária alapján)

Berne **csoportként** definiált minden olyan társas csoportot, amely rendelkezik legalább 1 külső és 1 belső határral. A külső határ elválasztja a csoportot a környezetétől, a belső határ

---

<sup>19</sup> Petruska Clarkson TA pszichológus, Tavistock Intézet, Kurt Lewin, T. L. Kruse, J. Hay

pedig a csoporton belül a tagok és a vezetők között húzódik. A tavistocki iskola vezette be a határövezet fogalmát, amely arra utal, hogy a szervezet sok esetben a határzónában tevékenykednek, pld. állásinterjú vagy az ügyfélfogadás esetében. Az alapszabály által meghatározott **struktúra** adja a csoport identitását, ami alapvetően egy változás után is érintetlen marad, nem változik. A szervezet élete során biztosan megél olyan szervezeti változásokat, csoportfolyamatokat, amelyek a struktúrát is átformálják, ezek lehetnek belső vagy a környezet által indikált folyamatok. A csoportapparátus feladata, hogy átvezesse a csoportot a szervezeti változáson és biztosítsa a további működést. A struktúrát ábrázolhatja a szervezet funkció vagy konkrét személyek megnevezésével a szervezeti diagramon, ami segít tájékozódni a csoporthatárokat illetően. A fő belső csoportfolyamat a tagok és a vezetőség között létezik, a TA **agitátornak** nevezi azokat a tagokat, akik a szabályokat, normákat szándékosan megszegik és ezzel veszélyeztetik a vezetés hatékonyságát, hiszen ez minden esetben érzelmi folyamatot indít el a csoportban, nem tudnak ezekben az esetekben a munkára koncentrálni. A tagok közötti hasonló viselkedést – normák megszegését- **intrikának** nevezi a TA, ami szintén érzelmileg hat a csoportra és kontraproduktív.

A szervezeti kultúra szempontjából fontos alapfogalom, a Berne által **csoporthímogónak** nevezett belső mentális kép. Minden szervezeti tag rendelkezik egy elképzeléssel arról, hogy ki milyen helyet és szerepet foglal el a szervezetben és milyen a kapcsolata a vezetővel. Ez a diagnózis kép tükröződik a kommunikációban és a minden napi munkában. Azt az embert keressük kérdés esetén, akihez vezető szerepet (szakmai, kapcsolati vagy hatalmi szempontból) kötünk a csoportban, az ő viselkedésének jelentős hatása van a szervezeti kultúrára, azzal az emberrel, aki jó kapcsolatot ápol a vezetővel, mások is szívesen tartanak fenn hasonló kapcsolatot.

**Csoporttevékenységnek** nevezzük azokat a cselekedeteket, amely a csoport a cél elérése érdekében megtesz. Wilfred Bion megkülönböztet munkacsoportot és folyamatcsoportot, az előbbi a feladatokra összpontosít, az utóbbi inkább kapcsolati szintű, ahol a függőségek, hatalmi pozíciók és ennek következtében a helyezkedés, politikai megfontolások játszanak elsődleges szerepet. A kettő párhuzamosan létezik, nem választható el egymástól. Az egészséges szervezet hatékony, valódi fejlődésre képes és tartós, hiszen rendelkeznek a túlélést biztosító erőforrásokkal és a lojális csoporttagokkal, tehát a kohézió élte a csoportot. Berne az alábbi hipotéziseket fogalmazta meg a szervezetek működésével kapcsolatban, amelyek a modern vezetés elmélettel összhangban vannak:

### 1. hipotézis

- A csoport a cél eléréséig életben marad.

### 2. hipotézis

- A külső nyomás és a belső agitáció veszélyezteti a csoport túlélését.

### 3. hipotézis

- A csoport, mint hatékony erő a szervezeti struktúrától függően marad életben.

### 4. hipotézis

- A hatékony létezés biztosításával kapcsolatos mulasztások a csoport apparátus hibájából fakadnak.

### 5. hipotézis

- Minden csoporttevékenység besorolható az alábbi 3 kategória egyikébe: külső csoportfolyamat, belső csoportfolyamat, csoporttevékenység

### 6. hipotézis

- Ha nem tud a csoport elegendő kohéziós erőt mozgósítani, a továbbélésük bizonytalanná válik.

**31. ábra: Berne hipotézisei a csoportokról**  
(Forrás: saját szerkesztés Eric Berne alapján)

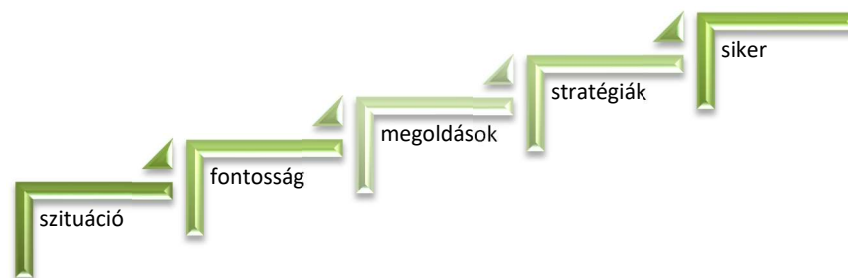
A TA alapvetően nem szervezeti keretek között született. Először a kommunikáció elméletével szivárgott be a szervezetekhez, majd ezután kezdték felismerni, hogy kiválóan alkalmas a jelenségek magyarázatára. Sikerét annak köszönheti, hogy a szervezeti teljesítmény növelésére, a túlélő képességek fejlesztésére fókuszál és a szervezetet tágabb gazdasági-társadalmi környezetében vizsgálja. A szervezeti TA az alábbi perspektívákkal dolgozik: pszichodinamikus nézőpont, fejlődésközpontú megközelítés, rendszerszemlélet és szerepgondolkodás, szervezeti dinamikák, strukturális változások és szerepmenedzsment. A megközelítések a nézőpont és az alkalmazott módszer tekintetében térnek el egymástól, hogyan tudja a szervezet elérni a célját és a coach hogyan tudja őket ebben támogatni. Mindegyik tartalmazza a szerződéskötés folyamatát és integrálja a szerepeket, a struktúra és a dinamika szempontjait a változás megtervezéséhez.

A **fejlődésorientált megközelítés** a szervezetben dolgozó ember gyógyítására és fejlesztésére fókuszál, hiszen az egyén fejlődése pozitív hatást gyakorol a szervezetre is. A gyógyítás során a múlt traumatikus eseményeit dolgozzák fel, különös jelentőséget szentelnek az indulatáttételnek. A szervezeti TA esetében többoldalú szerződéssel dolgozik a coach, a munkája során több ember igényeit veszi figyelembe – sokszor többekkel nem is találkozik. Autonómia mátrix lép a Sorskönyv helyébe, viszont a munka az „itt és most” helyezi a

hangsúlyt. A coachnak ismernie kell a szervezeti dinamikát, a csoport munka jellemzőit, a vezetői gyakorlatokat ahhoz, hogy eredményesen tudja a szervezetet támogatni.

Az **autonómia mátrix** azt hangsúlyozza, hogy a fejlődésünk során sokkal több támogatással találkozunk, mint korlátozással és mások által kifejtett hatásokat az egyén reprezentációjaként fogja fel. Christopher Charbis (1966-) és Daniel Simons (1969-) gorilla kísérletéből tudjuk, ha az ember nagyon koncentrálni valamire, az teljesen vakká teheti más dolgokra (és saját vakságára is). Más a valóságunk, mindenkire más információk jutnak el, ahogyan az NLP fogalmaz, más a térkép. A legtöbb üzenetet nem a kimondott tranzakciók szintjén kapjuk, hanem a szituációt saját szemüvegünkön keresztül megélve értelmezzük azokat. A coach feladata az, hogy a szemüveg lencsáját megtisztítsa az előítéletektől, sztereotípiáktól, érdektelenségtől, rossz emlékektől és olyan réteggel vonja be, ami a jó szándék, az egyenlőség (okéság), a lojalitás, az érdeklődés elegye.

A félreismerési mátrixra választ adó **lépések** módszer abban segít az ügyfélnek, hogy az erősségeire és azokra a lépésekre figyeljen, amiket meg kell tennie ahhoz, hogy elérje a célját.



**32. ábra: Lépések a sikerhez**  
(Forrás: saját szerkesztés Julie Hay alapján)

A megközelítés nagy előnye véleményem szerint az, hogy megóvja az ügyfelet attól a frusztrált érzéstől, hogy a saját élete és sorsa alakulásáért másokat hibáztasson. Számos esetben – például a szülő már nem él – nagyon nehéz az így felszabadult indulatokat lecsendesíteni és teljesen más irányú egy olyan munka, ami megengedi az ügyfél számára az autonómiát és ezáltal a felelősségét is saját magával kapcsolatban. Ő dönthet arról, hogy a jövőben milyen hatásokat enged közel magához és milyen hatással van másokra, milyen szemüvegen keresztül tekint a világra. Amennyiben lencsét akar tisztítani vagy kicserélni, mert már karcosnak véli a

régit, megteheti. Ez a gondolkodási és cselekvési szabadság alapfeltétel egy fejlődési folyamatban.

A **kapcsolatorientált TA**-val foglalkozó coach azt vizsgálja, hogy a tudattalan folyamatok hogyan befolyásolják a szervezet működését. Tisztában van azzal, hogy az információkhoz nem direkt módon jut hozzá. Az a kapcsolat áll a munkája középpontjában, amelyben a tudattalan megjelenik. Lényegében tudatossá teszi a szervezet számára a változással kapcsolatos folyamatokat, segítséget nyújt az elsöre érthetetlennek tűnő események megértésében és támogatja a változás elemeinek integrálását.

A **rendszer szemléletű TA** a szociális szerepekre koncentrál, kiindulópontja egyrészt az, hogy minden ember legalább 3 szerepvilágban él: szervezeti, szakmai és magánéleti. Másrészt az emberek a szervezetekben minden esetben valamilyen funkciót, szerepet képviselnek, és abból a szerepből dolgoznak egymással. Bernd Schmid (1946-) azt tartja fontosnak, ahogyan az egyén a szerepeit megéli és kialakítja. Érett személyiségnek tekinti azt az egyént, aki sokféle szerepében képes egyidejűleg élni és a szerepeit össze tudja egyeztetni. A szerep világgal összefüggésben a struktúra zavarokat Schmid nem önmagukban felmerülő problémaként kezeli, hanem kultúra- és kontextusfüggőnek tartja azokat.

A rendszer szemlélet iránt fogékony Günther Mohr és Thomas Steinert ötvözte az eddig bemutatott megközelítéseket azzal a céllal, hogy a coach számára lehetővé tegyék a rendszer támogatását is. Mivel a szervezet egy sokszereplős egység, ezért a szervezet által nem érzékelt dinamikákat azonosítják, mert alapvetően ezek határozzák meg a szervezet teljesítőképességét és eredményességét. Mohr 10 dinamikát azonosított:



**33. ábra: Szervezeti működés eredményességét befolyásoló dinamikák**  
(Forrás: saját szerkesztés Günther Mohr alapján)

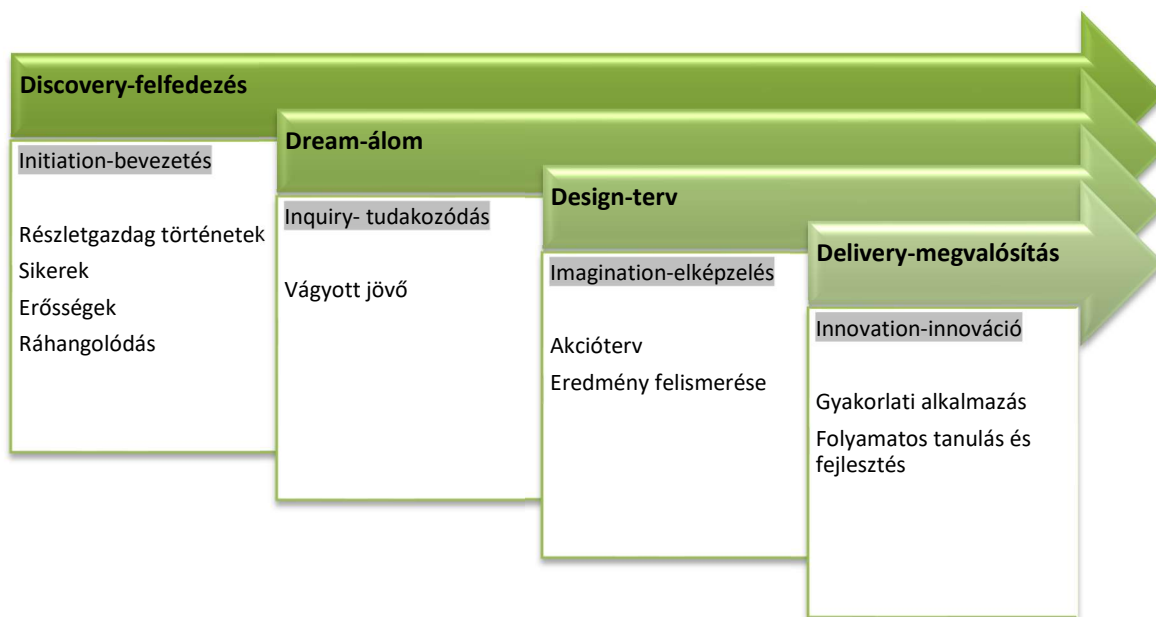
## 2.2.4 Appreciative inquiry<sup>20</sup>

A pozitív pszichológiára építő érték alapú coaching a szervezet erősségeit keresi, az előremutató értékeket gyűjti össze azzal a céllal, hogy a vonzó jövőkép megvalósítását támogassa. A dr. David Cooperrider és Suresh Srivastva által kidolgozott módszer a gyökérok elemzés és a probléma hosszas analízise helyett azt vizsgálja, hogy a szervezetben milyen sikereket érünk el, mit csinálunk jól és hogyan csináljuk jól.

A konstruktivitás elve értelmében a jelenlegi tudásunk determinálja a megalkotott jövőt. Azt tudjuk csak elképzelni, olyan célokat tudunk megfogalmazni, amelyekhez kapcsolódó tudás és tapasztalat a térképünkön van. Ez a jövőkép befolyásolja a jelen viselkedésüket, amennyiben pozitív számunkra, akkor olyan cselekedetekre ösztönöz, amelyek a célhoz egyre közelebb visznek (előre mutató elve). Az irányzat által vallott pozitív látásmód szerint a pozitív gondolatok jó hatással vannak a jóllétünkre, serkentik a problémamegoldó képességünket, a pozitív kérdésre nagyobb valószínűséggel kapunk pozitív választ. Összefüggést lát az AI a kérdés pozitivitása és a változás sikeressége, tartóssága között. A coach kérdésével kezdődik a változás, a felismerés az ügyfélben (egyidejűség elve). A kérdésnek segítenie kell a coachee-t abban, hogy felismerje, mit tud jól csinálni, milyen sikerei voltak az elmúlt időszakban. A képek, színek, a zene, a versek segítenek kifejezni és megérteni a belső világunkat, érzéseinket és gondolatainkat, amelyek dinamikusan változnak (költőiség elve). Fejlődik a személyiségünk, az elméleti és tapasztalati tudásunk, ezért teljesen normális, ha változnak az érzéseink és a véleményünk is. Az AI figyel erre, és meghagyja az ügyfélnek az újragondolás lehetőségét a coaching folyamat bármely pontján. A teljesség elve be kívánja vonni az ügyfélén kívül az érintetteket is a folyamatba. Ez két okkal magyarázható, miszerint mások nézőpontja rávilágíthat olyan dolgokra, amelyek az ügyfélnél egyébként nem kerültek volna felszínre, valamint az ügyfél nem önmagában létezik, hanem egy környezetben. Az érintett elmélet alkalmazása azt segíti elő, hogy az ügyfél olyan jövőt képes megfogalmazni, amit a környezete is elfogad, így a megvalósítás valószínűsége megsokszorozódik.

---

<sup>20</sup> AI



**34. ábra: 4D-4I modell**  
**(Forrás: saját szerkesztés Kelló Éva alapján)**

A coaching folyamatát a 4D vagy 4I modell-ként ismert keret adja. A felfedezés szakaszban az ügyfél részletesen felidézi azokat az eseményeket, amelyeket sikerként élt meg a múltban. Beszél arról, hogy saját véleménye szerint mit csinál jól. A coach ebben a fázisban a pozitív kérdésekkel segíti az események felidézését és aktív hallgatással buzdítja az ügyfelet az emlékek felidezésére és az erősségek, konstruktív viselkedési formák és tulajdonságok megfogalmazására. Az álom szakasz a kihívást jelentő és inspiráló jövőkép lefestését jelenti. A GROW-modell esetében ismertetett SMART megfogalmazás ennél az irányzatnál is érvényes. Az akcióterv megalkotásánál nagyon fontos, hogy az ügyfél arra is gondoljon, miből veszi majd észre, hogy elérte a célját. A megvalósítás szakaszában a coach a folyamatos pozitív szemlélettel kíséri az ügyfelet a cél elérésében.

#### **Kérdés**

- Nem a problémára fókuszál, nem tartalmaz tagadást

#### **Képek**

- Segíti az elfeledeettnek hitt régi emlékek felidézését

#### **Vizualizáció**

- Megerősítő élményeket hoz felszínre

#### **"Mi lenne ha"**

- Cél elképzelésében segít

#### **Kreatív eszközök**

- Cél elképzelésében segít (rajzolás, montázs, versek, zene)

#### **Pozitív energia**

- Pozitív hangulat tudatos megteremtése (biztató szavak, elismerés)

#### **Interjú**

- Pozitív élmények, sikerek felidézése

#### **Erősséglista**

- Azok az erőforrások, amire az ügyfél támaszkodhat a jövőkép elérésében

#### **35. ábra: AI eszközei**

(Forrás: saját szerkesztés)

### **2.2.5 Akcióközpontú coaching irányzat**

A Carl Rogers (1902-1987) és Jacob Levy Moreno (1889-1974) nevéhez kötődő akcióközpontú coaching irányzat pszichodramatikus elemeket használ, a gondolatokat és érzéseket kihelyezi a spontán és kreatív cselekedetek színterére. Központi gondolata az „acting in”, miszerint a bennünk zajló folyamatokat könnyebben meg tudjuk érteni, ha azokat láthatóvá tesszük. A változás indikátora lehet belső igény vagy külső hatás. Az utóbbi akkor generál változást, amennyiben azt elfogadjuk és elköteleződünk mellette. A létezés dimenziójába sorolja Rogers az érték orientációt, a kapcsolatokat, önazonosságot. A cselekvő én vállal szerepeket és feladatokat, épít karriert, fejleszt készségeket és tudást. A coaching fókusza a halmazok metszéspontja, a megértést, a feszültség feloldását és a megoldást a coach azzal segíti, hogy a coachee különböző nézőpontokból vizsgálja a témáját.





36. ábra: Coaching modell  
(Forrás: Saját szerkesztés Carl Rogers 2004. alapján)

Moreno szerepteóriája nem az egyént, hanem az ún. szociális atomot tekinti a társadalom legkisebb egységnek, amely magában foglalja az egyén számára fontos élő és már elveszített szociális kapcsolatait is (családtagok, barátok, kollégák, elhalálozott szülő stb.). A legfontosabb hajtóerőnek a kreativitást tartja, amit a spontaneitás katalizátorként támogat. Adódhat azonban olyan élethelyzet, amikor ezeket ez erőket nem tudjuk vagy nem megfelelő szinten tudjuk aktiválni. Kerülhetünk olyan szituációba is, amikor a meglévő viselkedésmintázatok nem elegendők ahhoz az eredményhez, amit elvárunk. Ezekben az esetekben a segíthet a pszichodráma, megismerhetünk új viselkedésformákat, amelyek gyakorlás útján beépülnek a repertoárunkba.

Minden pszichodráma ülés négy szakaszra bontható: bemelegítési, akció, integrációs és kiértékelési fázisra. A bemelegítés a sportban alkalmazott bemelegítéshez hasonlóan az intenzív munka előtti ráhangolódást szolgálja azzal a céllal, hogy a csoport tagjai érzelmileg aktivizálódjanak, a releváns kérdéseiket tudják azonosítani, kialakuljon a csoport kohézió és a bizalom légköre. Az akció fázisban a csoport az adott esettel kapcsolatban kidolgozza a főbb kérdéseket, és megpróbálja azonosítani azt a kulcsjelenetet, amely felelős a problémaért. A szituáció legfontosabb szerepeit a csoporttagok játsszák el a vezető irányításával. Az integráció során a csoporttagok megosztják a témával kapcsolatos saját tapasztalataikat. A sharing megerősíti a főszereplőt abban, hogy nincs egyedül a problémájával. A kiértékelés során a vezető ismerteti a játékot irányító alapfeltevéseket és az ebből fakadó módszertani döntéseket. Ez alternatív értelmezési lehetőséget hoz felszínre.

### Bemelegítés

- Ráhangolódást szolgálja
- Szociális atom: bemutatkozás szociális atomként
- Cselekvésszociometria: résztvevők adott szempontok szerint felsorakoznak (lakóhely, foglalkozás, hobby)
- Élő újság: az aktuális eseményeket egy újság cikk alapján játssák el

### Akció

- Eset bemutatása
- 1. cél: szerződés-kötés, legfontosabb kérdések megfogalmazása
- 2. cél: kulcs jelenet azonosítása

### Integráció

- Sharing: tapasztalatok megosztása a csoporton belül

### Kiértékelés

- Folyamat elemzés

37. ábra: Pszichodráma fázisai  
(Forrás: saját szerkesztés Moreno 1982. alapján)

Az irányzat az alábbi eszközökkel dolgozik: autodráma, realitástöbblet, megosztás, szerepcseré, intrapszichés dialógus, szociometria és szociális atom, két szék technika, tükör, monológ, hasonmás.

### **Realitástöbblet**

A coachee megfogalmazza a vágyott jövőt, hogy miért érzi akadályozottnak magát.  
A coaching célja, hogy az ügyfél megszelídítse belső akadályait.

### **Megosztás**

Hasonló élmények megosztása a coach és a coachee részéről.  
A coaching végén vagy az integráció fázisában kerül rá sor.

### **Szerepcsere**

Az ügyfél behelyezkedik egy másik ember szerepébe.  
Leggyakrabban alkalmazott eszköz.  
Egyértelmű lesz a coachee számára, hogy a sajátján kívül van számos egyéb valóság és igazság.

### **"Inneres Team"**

Ellentétes, nem koerens belső részek (érzések, gondolatok) kinyilatkoztatása

### **Intrapszichés dialógus**

Két segéd hangosítja fel a coachee belső párbeszédét.  
A szereplők közötti bizalomnak és elfogadásnak központi szerepe van.

### **Szociometria**

A külső kapcsolatrendszer megismerésén keresztül vizsgálja az érzéseket, konfliktushelyzeteket.  
Jó példa erre a 360°-os visszajelzés, amely képet ad a jelenlegi helyzetről és megjelöli a fejlesztendő területeket.

### **Két szék technika**

Az ügyfél két szék segítségével mutatja be a benne zajló két nézőpontot.  
Az érzelmi állapot kiegyensúlyozását célozza meg az eszköz.

### **Hasonmás**

A coach vagy a csoport egyik tagja kiangsúlyozza a coachee valamely kommunikációs jellemzőjét.  
Az ügyfél láthatja magát kívülről (pld. verbális és a nonverbális jelek ellentmondását).

### **Tükör**

A coach visszatükrözi a coachee jellemző kommunikációját, gesztusait.  
Az ügyfél ezt követően átírja saját kommunikációját számára elfogadhatóbb formára.  
Akkor hatásos, ha konfrontatív és nem groteszk.

### **Monológ**

Az ügyfél monológ formájában fogalmazza meg az érzéseit.  
Bármikor alkalmazható.

### **Playback játék**

Sorozat a főszereplő életéből  
A főszereplő tükörhelyzetben áll vagy kívülről nézi

### **Spontenitás teszt**

Annak gyakorlása, hogyan ud a főszereplő reagálni új helyzetekre

### **Jövőprojekció**

Jövőbeli jelenetet jászanak el.  
A jövővel kapcsolatos félelmek kezelésében, korábban kidolgozott viselkedési stratégia kipróbálására alkalmas eszköz.

### **Autodráma**

A coachee otthon dolgozza fel a témát a megismert módszerekkel.  
A coachnak pontosan definiálni kell a feladatot.

**38. ábra: Akcióközpontú coaching irányzat eszközei**  
(Forrás: saját szerkesztés Moreno 1982. és Kramer 2015. alapján)

A fent bemutatott eszközök kiválóan alkalmasak arra, hogy a szervezet tagjai megismerjék egymás motivációit és késztetéseit, ami előmozdíthatja a konfliktusok feloldását, egymás elfogadását, illetve döntés előkészítés fázisban hasznos az adott kérdést több nézőpontból megvizsgálni. A módszerek sok esetben igénylik a coachee elvont gondolkodását és a játékra nyitottságát, a tükör és a hasonmás eszköz abban az esetben alkalmazható, ha a coach és a coachee közötti kapcsolat már elmélyült és az ügyfél számára világos, hogy az eszközök használata fejlődési célból történik.

## **2.2.6 Solution focus- megoldásközpontú terápia és coaching**

A megoldásközpontú terápia alapjait Insoo Kim Berg (1934-2007) pszichológus és Steve de Shazer (1940-2005) szociológus dolgozta ki. Szakítottak az akkori protokollal, miszerint a változáshoz a belső motiváció és a társadalmi környezet analitikus megismerésén és megváltoztatásán keresztül vezet az út. A Palo Altóban található Mental Research Institute<sup>21</sup> és a Milwaukee városi Brief Family Therapy Center<sup>22</sup> adott otthont először a kutatásaiknak. Sok esetben csak egyetlen alkalommal volt lehetőségük beszélni az ügyfelekkel, és ezen az egy ülésen kellett elérniük a változást. Az analitikus megközelítés viszont nem bizonyult alkalmasnak erre a célra, ezért az ügyfelekkel folytatott beszélgetéseiket magnóra rögzítették és mikroelemzésnek vetették alá. A vizsgálat során megállapították, hogy a probléma fókuszú gondolkodás elmélyíti a problémátudatot és minél többet beszélnek róla annál nagyobbak és leküzdhetetlenebbek érzik az ügyfél. Ezzel szemben az ügyfelet támogatja és előre viszi a beszélgetésnek az a szakasza, amikor megoldásról és annak elemeiről, illetve arról a vágyott jövőről van szó, ahol a probléma már nem létezik. Ezért a beszélgetés fókuszát áthelyezték arra a jövőbeni állapotra, amelyet az ügyfél el szeretne érni és azokat az erősségeket térképezték fel, amelyekre az ügyfél támaszkodhat, amelyek segítik őt a cél elérésében.

A megoldásközpontú gondolkodás megjelenik számos korabeli pszichológiai és szociológiai elméletben is. De Shazer (1994) felhívja a figyelmet arra, hogy az ügyfél valósága és élményei a nyelvi interakciók szintjén történnek és fejlődnek. Wittgenstein nyelvfilozófiája a nyelvre hasonlóan a társas érintkezés olyan eszközeként tekint, ahol a jelentést nem az elvont

---

<sup>21</sup> Mentálkutató Intézet

<sup>22</sup> Brief Családterápiás Központ

definíciók értelmezése adja, hanem a nyelv praktikussága és pragmatizmusa. A problémáról folytatott kommunikáció teljesen más jellegű, mint a megoldásorientált párbeszéd, amikor képességeket és kompetenciákat keresünk, megoldási lehetőségeket vázolunk fel. A coach szempontjából ez nyitott és ösztönző kérdéseket, pozitív hangulatú szavak alkalmazását várja el. A modern kommunikáció elmélete szerint az üzenetek értelmezése és az arra adott reakciók a személyiség, a gondolkodás és az érzések, szociális kapcsolatok bonyolult rendszerétől függ, ezért lehetetlen a másik fél helyzetének teljes megértése, ezáltal a kívülről történő hozzáértő beavatkozás is. Ezzel áll párhuzamban Insoo Kim Berg alapvetése, miszerint az ügyfél rendelkezik minden erőforrással, képességgel és tudással ahhoz, hogy a saját életét jobba tegye, amennyiben eldönti, hogy ez számára a jó és ezt akarja tenni. Idekapcsolódik a káoszelmélet azon megállapítása, hogy a nemlineáris dinamikus rendszerek viselkedése nem jelezhető előre.

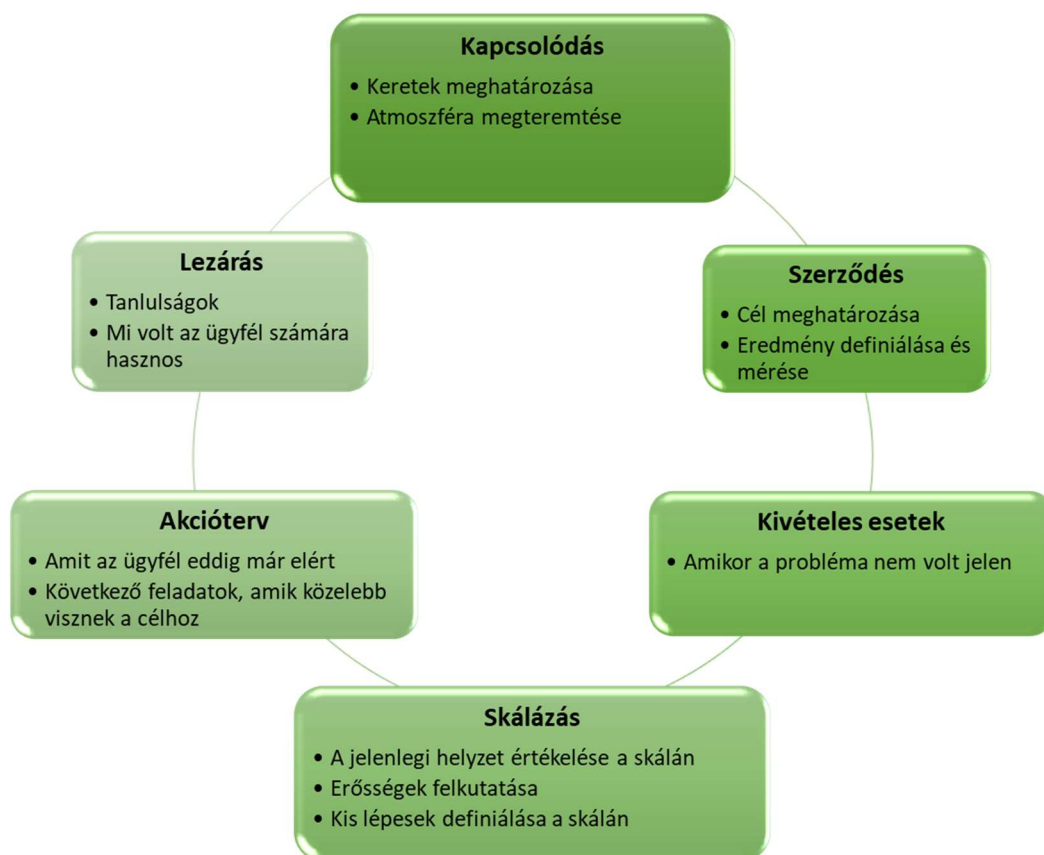
Edward Lorenz (1917-2008) nevéhez köthető pillangóhatás pedig arra mutat rá, hogy rendszerek működése a kezdeti feltételek különbözőségére magas fokú érzékenységet mutat. Kim Berg a megoldásközpontú terápiával kapcsolatos másik alapvetése miszerint a jövőt mi hozzuk létre és az átgondolható, hiszen nem vagyunk a múltunk rabszolgái, nincs semmilyen kényszer vagy előírás a jövőnkre vonatkozóan.

Paul Watzlawick elméletében is megjelenik, amikor meggyőződésből cselekszünk újra és újra ugyanúgy, akkor okozzuk a problémákat. Megoldások akkor keletkeznek, amikor valamit másképpen csinálunk, mint korábban. Ha ismételten nem jutunk előre egy bizonyos módon, akkor próbáljuk másképpen. Ez az elv érvényes a coachra és az ügyfélre is. Hiába ismer a coach egy remek módszert, ha annak logikája vagy módja nem nyeri el az ügyfél tetszését, váltania kell egy másikra. A coach irányítja az ügyfél figyelmét a múltbéli tapasztalatokra, és elgondolkodtatja őt olyan megoldásról, ahol az ügyfél a tudatosan használja a kompetenciáit.

A nehézségek nem folytonosak, ahogyan egyik esemény sem következik lineárisan egy másiktól. Annak érdekében, hogy az ügyfél meglássa a különbséget a probléma jelenléte és nemléte között, keres a coach tanácsára olyan szituációt a múltban, amikor jól tudta kezelni a helyzetet, amikor nem jelentett kihívást az adott feladat. Fontos látnunk, hogy a megoldásnak hatása van nem csak az ügyfélre, hanem arra a szociális rendszerre, amelyben ő él. A módszer egyik siker eleme, hogy kis és megvalósítható lépésekben halad előre, az ügyfélnek ezért sikerélményben van része, nő az önbizalma és a folyamat megtanul step-by-step tervezni és megvalósítani. Ha az ügyfél egy lépéssel elmozdul a jelen állapotából, arra a környezete reagál. Sok esetben egy kis változtatás is elég ahhoz, hogy elfogadhatóbb legyen a coachee számára a szituáció. Tehát a probléma összetettsége, részletei és a megoldás között nincs szoros

összefüggés, ezért a megoldásorientált terápia és coaching a múlt eseményeit a jelen állapot megértésének szempontjából tekinti át röviden.

Amennyiben az ügyfél meg tudja fogalmazni a problémát a saját nézőpontjából, akkor a segítőnek nem feladata a gyökérok elemzés és a probléma mögötti probléma feltárása vagy egy másik cél megfogalmazása. Az ügyfél tudja pontosan, hogy mi a saját témája és az mit okoz számára. A coach az erősségek összegyűjtésében segíti az ügyfelet, nem értékeli, nem minősíti, és nem vonja kétségbe, hogy azok valóban a legjobb és legmegfelelőbb erősségek-e az adott feladathoz.



**39. ábra: Klasszikus megoldásközpontú coaching ülés folyamata**  
(Forrás: saját szerkesztés Jörg Middendorf, 2019 alapján)

A módszer egy 1-10 skálát használ - ahol a 10 a cél elérését a 1 pedig azt az állapotot jelenti, amikor az ügyfél mellett döntött, hogy coachhoz fordul - a gondolkodáshoz: ezen helyezi el az ügyfél a jelenlegi állapotot és a következő lépést, részletesen leírja az állapotokat, ami a következő lépésekre irányítja a figyelmét.

### **Csodakérdés**

- Egy csoda folytán a probléma megszűnt, miből venné észre az ügyfél.

### **Az ügyfél a szakértő**

- Az ügyfél saját életének szakértője és csak ő képes problémáira megoldást találni.

### **Skála**

- 1-10 skála, amelyen az ügyfél elhelyezi a jelenlegi állapotot, az elérni kívánt helyzeteket, és a haladást.
- A sálázás érzékletessé teszi a coachee számára a vágyott jövőhöz vezető utat és a haladást.

### **Perpektíva váltás**

- Megvizsgálja az ügyfél a szituációt másik nézőpontból. Nevezetesen, hogy egy hozzá közel álló ember mit vesz észre a változásból.

### **Elismerés**

- A coach az ülések alatt az ügyfél erősségeit keresi és visszajelzi.

### **"És még mi?"**

- A coach tágítja az ügyfél látókörét és arra ösztönzi, hogy további megoldásokat találjon.

### **Csend**

- Termékeny csend, amikor az ügyfél gondolkozik a válaszon, megoldáson. A coach ezt kívárja és nem szakítja meg őt a munkában.

### **Kihatások**

- Megvizsgálja az ügyfél, hogy az általa megvalósított/tervezett változás a kapcsolat rendszerében milyen változásokat okoz.

### **Kísérlet**

- Az ügyfél úgy tesz, mintha a célt már elérte volna azzal a céllal, hogy a hatását megfigyelje és tanuljon belőle.

**40. ábra: Megoldásközpontú coaching eszközei**  
(Forrás: saját szerkesztés Mark McKergow 2007 alapján)

#### **2.2.6.1 SolutionCircle**

A megoldásközpontú coaching csapatmunkában történő adaptálása a Daniel Meier nevével fémjelzett SolutionCircle módszer, ami a megoldásokra fókuszál a problémák helyett, a sikerekből építkezik, feltárja a csapat erősségeit és kompetenciáit, új perspektívát keres,

vagyis a megoldásra koncentrálnak. A hagyományos gyökérok elemzés és probléma analízis helyett megkeresi azt a vágyott jövőt, amely a csapat minden tagja számára fontos. Ez a megközelítés teljesen más keretet ad a gondolkodásnak, hiszen értelmet kölcsönöz a közös munkának, nem a szűk keresztmetszetet veszi górcső alá, nem érzi magát senki kellemetlenül, hogy az ő mulasztásáról vagy hibájáról beszél az egész csapat. A sikeres helyzeteket elemzi a csoport és megkeresi azokat kompetenciákat és képességeket, viselkedési formákat, eszközöket, amelyek hozzájárultak a sikerhez. A jövő orientáció önmagában megalapozza a mindennapi munka célját, hiszen közösen dolgoznak egy jövőbeni cél elérésén. Ezzel a fejlődési irány megváltozik, nem a gyengeségek ellensúlyozásával foglalkoznak, hanem az erősségek tudatos felhasználásával érnek el sikereket.

A gyengeségek hangsúlyozása kifejezetten demotiváló hatással bír, maga az elgondolás, hogy egy ember a gyengesége alapján ítéltesse meg nemcsak nem humánus, de üzleti szempontból sem hasznos. A gyengeségeinkkel szembesülni nem kellemes dolog, félelmet, haragot vált ki bennünk és elszeparál a csapattól. Ha sarokba szorítva érezzük magunkat, akkor nem működünk együtt és nem vagyunk nyitottak arra, hogyan tanulhatnánk meg jobban csinálni a dolgokat. A módszer zsenialitása abban rejlik, hogy bármilyen nehéz és kényes témával kapcsolatban feltehetjük a kérdést: „Mi lenne számotokra az elfogadható állapot? Mi lenne akkor más, mint ma? Mit vennétek észre? Mit venne észre a vevő?” Elindul a közös gondolkodás anélkül, hogy bárki a csapatban megsértődne vagy rosszul érezné magát. Természetesen vannak olyan helyzetek, amikor meg akarjuk akadályozni egy múltbéli probléma ismételt előfordulását és tudatosítani akarjuk ezt az elvárásunkat a csapatban. Ezt akkor érdemes megtenni, amikor az erősségek birtokában a vágyott jövőhöz vezető utat kidolgozta a team, mert akkor nem keríti őket hatalmába a bizonytalanság és kétségbeesés, hiszen akkora már kidolgozták a tervet, hogyan csinálják jobban.



**41. ábra: SolutionCircle lépései**  
**(Forrás saját szerkesztés Daniel Meier 2013. alapján)**





### 3 KUTATÁSI TERV

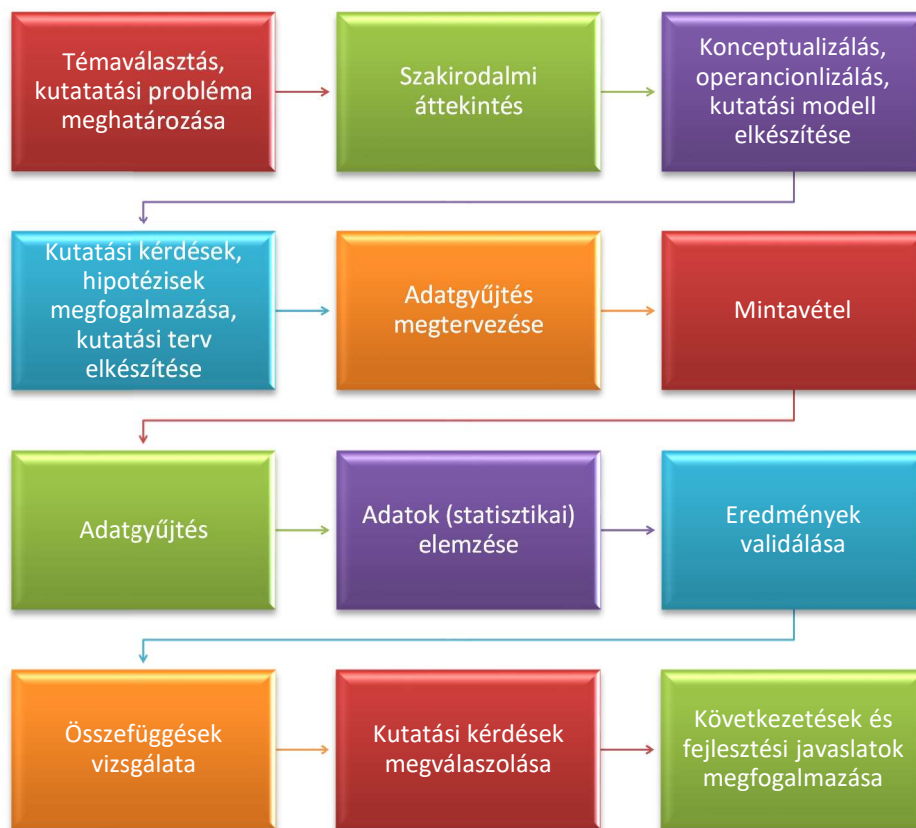
*„Kutatni valamit annyit tesz, mint látni, amit mindenki lát, és közben arra gondolni, amire még senki.”<sup>23</sup>*

A tudomány a fejlődés motorja, a tudományos megismerés során az a célunk, hogy az ismereteink határát kitoljuk a vizsgált jelenségek jobb megértése révén és a fejlődési irányokat kijelöljük. Kérdéseket teszünk fel, amire válaszokat keresünk. Tudományos szempontból a következtetéseink és megállapításaink abban az esetben fogadhatók el, amennyiben logikusan és empirikusan alá tudjuk azokat támasztani. A kutatás módszertan adja azt a vezérfonalat, amelynek segítségével feltérképezhetjük az adott kutatási területet, megfogalmazhatjuk a kérdéseinket, egyértelműsíthetjük a változókat és az indikátorokat, kijelölhetjük az adatok gyűjtésének módszerét, térbeli, időbeli, személyi hatókörét, meghatározhatjuk az elemzési és kiértékelési módszereket, majd választ adhatunk a kérdéseinkre. Egy kutatási eredmény érvényességét alapvetően determinálja a kutatás során alkalmazott módszertan. Feltáró kutatás során áttekintjük a rendelkezésre álló eredményeket, történéseket, majd ezeket összehasonlítjuk, elemezzük a feltételeket és helyzeteket. Történeti kutatással kaphatunk választ a korábbi események jellemzőivel, a fejlődési folyamattal, a trendekkel kapcsolatban. A magyarázó kutatás a gyökérokat célozza meghatározni, a kapcsolatokat, hatásokat és következményeket feltérképezni. Gyakorlatban a kutatásunk során ezek kombinációit alkalmazzuk.

Kérdéseink függvényében alkalmazhatunk kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket. A kvantitatív módszer a megismerést a nagyszámú, széles körben lefolytatott adatgyűjtés, értékelés és elemzés útján tartja célravezetőnek, jellemzően kérdőívet alkalmaz. Kiemelkedően fontos a minta kiválasztása, mert az adatgyűjtés eredményei alapján történik a hipotézisek igazolása. Az emberi viselkedés, a döntési folyamat, a válaszadás időpontjában a válaszadóra ható körülmények és élethelyzetek jobb megértése érdekében célszerű a kutatásunkat kvalitatív módszerrel kiegészíteni. A megismerés jellegéből - vélemények, attitűdök, miértek részletes megértése - adódóan kisebb számú mintával dolgozunk, a reprezentativitás nem cél. Megfigyeléssel, interjúval, fókuszcsoportos interjúval, esettanulmánnyal tudjuk a jelenségek minőségi jellemzőit kvalitatív módszerekkel górcső alá venni.

---

<sup>23</sup> Szent-Györgyi Albert



42. Ábra: A tudományos kutatási folyamat  
(Forrás: saját szerkesztés)

### 3.1 A kutatás célja

Miután feltérképeztem a szervezeti kultúra és a coaching szakirodalmi hátterét, a gyakorlati megvalósítás mezejére léptem és kipróbáltam a coaching eszközöket és módszereket szervezeti kultúrához köthető témákban. A munkám célja, hogy támogassam a vállalatnál a szervezeti kultúra fejlesztését egyéni, illetve csoportos coaching keretében, hogy megismertessem a kollégákkal a coachingot, mint a munka és az élet minőség javítására szolgáló fejlesztő eszközt.

Fontosnak tartom Hofstede (1994) nézetét, miszerint a szervezeti kultúra puha elemekkel dolgozik, minőségének viszont -jól működik vagy nem működik jól- kemény következményei vannak. A GLOBE nagyszerűsége számomra abban rejlik, hogy vizsgálódik társadalmi és szervezeti szinten, összeveti a jelenlegi állapotot a kívánt értékekkel. Ezzel kijelöli a fejlődési irányt, és pontosan arra kapunk választ, hogy mit tegyünk: mire van az embereknek igényük? A szervezeti kultúra minden egyes eleme szempontjából ez az első kérdés, mire van

igény? Itt kapcsolódik be a coaching, ami jövő orientált és megoldásfókuszú. A Berne egyenrangú kommunikációs modelljével, Gordon azon gondolatával, hogy az ügyfél saját életének legjobb tudója, Kim Berg azon véleményével, hogy nem vagyunk a múltunk rabszolgái és ügyfél rendelkezik minden erőforrással, képességgel és tudással ahhoz, hogy a saját életét jobbra tegye, kapunk a coachinggal egy olyan eszközt, amivel a tudatosságunkat növelhetjük és az életünk minőségét javíthatjuk, boldogabbak lehetünk.

### **3.2 Kutatási kérdések**

Az alábbi kérdésekre keresem a választ:

**K1** Mi jellemzi a GLOBE kultúra dimenzióit?

**K2** Hogyan lehet elősegíteni a teljesítmény növekedését?

### **3.3 Adatgyűjtés módszertana**

A kutatásomat a vállalatnál project management területén dolgozó közép – és területi vezetők (40 fő) körében végeztem el 2022. április és május közötti időszakban. Az adatgyűjtéshez kérdőíveket és coachingot alkalmaztam. A GLOBE projekt által kidolgozott Alpha kérdőívet használtam. Megbeszélés keretében kértem fel a munkatársakat a kérdőív kitöltésére. A kérdőívet Microsoft Forms-ban készítettem el, a linket e-mailen küldtem el a válaszadóknak, a kitöltés önkéntes volt. Minden kitöltő csak 1 választ adhatott le, minden kérdésre kötelező volt választ adni, 4 hétig volt aktív a kérdőív. A GLOBE Alpha kérdőív a vezetés és a szervezeti kultúra hatékonyságának nemzetközi vizsgálatát teszi lehetővé. Azért választottam ezt a modellt, mert a vállalat számos más országban rendelkezik telephellyel, így egy későbbi nemzetközi szintű kutatás hasznos információkkal szolgálhat a vállalat számára. A kutatási kérdőív 5 részből áll:

1. Ahogyan a dolgok vannak a szervezetemben (34 kérdés)
2. Vezetői viselkedés értékelése (57 kérdés)
3. Ahogyan a dolgoknak lennie kellene a szervezetemben (41 kérdés)
4. Vezetői viselkedés értékelése (57 kérdés)

## 5. Válaszadóra vonatkozó kérdések

A kérdőív utolsó blokkját, a válaszadóra és a szervezetre vonatkozó kérdéseket megváltoztattam, mert a kutatásom színhelye Magyarország és az adott vállalatnál csak egy szervezeti egység, a project management. Így az interkulturális kapcsolatokra vonatkozó kérdéseket kihagytam a kérdőívből. A többi fejezet megegyezik az általam MS Forms-ban elkészített kérdőívvel. Jelen kutatáshoz használt kérdőív elején található pár válaszadóra vonatkozó kérdés, nem a végén, ahogyan a GLOBE kutatási kérdőívben.

A szervezeti kultúrával kapcsolatban a kérdőív két típusú kérdést tartalmaz:

1. 7 Likert skála 2/3 értéket ad meg: a válaszadónak azt kell megjelölnie, amelyik a legközelebb áll hozzá (pld.: 1. kellemes, 3. közepesen kellemes, 7. nagyon kellemetlen)
2. 7 Likert skálán az egyetértés mértékét kell a válaszadónak bejelölni (pld.: 1. erősen egyetértek, 3. nem tudok dönteni, 7. erősen nem értek egyet)

A vezetői viselkedés esetében a szintén Likert skálán jelölik a válaszadók, hogy az adott viselkedés vagy tulajdonság mennyire gátolja vagy segíti a vezetőt, hogy az adott szervezetben sikeres vezetővé váljon.

2021 október óta vannak a vállalatnál belső coach feladataim, a dolgozat témáját a coaching ülések során felmerült témák adták. A kutatásommal arra keresem a választ, hogy a nagyobb csoportban hogyan viszonyulnak a célok kitűzéséhez, a teljesítményhez, az erőforrások elosztásához. Jellemzően ezekkel a témákkal keresnek meg a kollégák. Az ülésekre heti vagy két heti alkalommal kerül sor, az ügyfél témájától és elfoglaltságától függően. Elsősorban online coachingra van lehetőség a pandémia miatt.

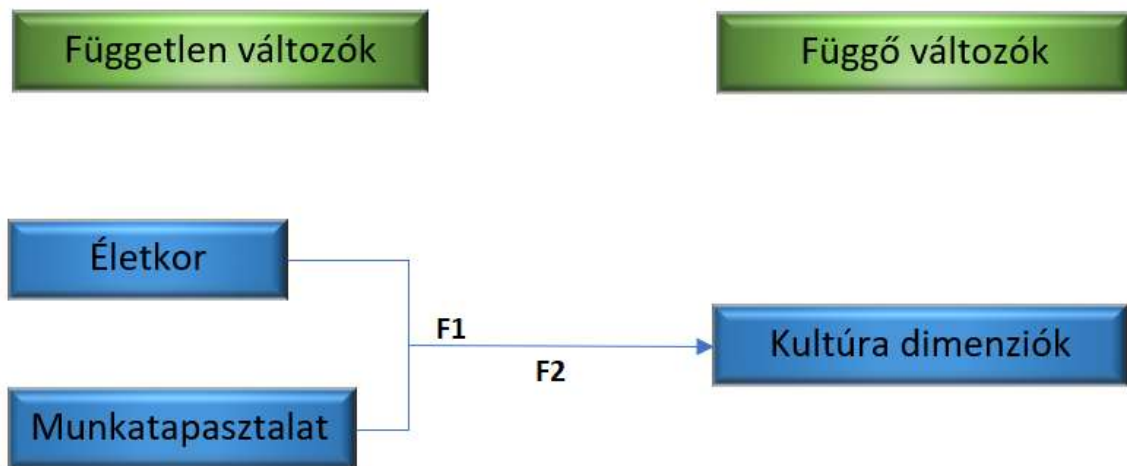
### 3.4 Adatelemzés módszertana

Kvantitatív és kvalitatív módszerekkel elemzem az adatgyűjtés eredményét. A kvantitatív analízishez a MS Excel Analysis ToolPak bővítményét használom.

A GLOBE dimenziókat a kérdőív kiértékelési szabályai szerint sorolom csoportokba a fordított kódolást figyelembe véve, majd leíró statisztikával elemzem. Varianciaanalízissel keresem a választ a felvetésekre, miszerint a változók között van szignifikáns kapcsolat (ANOVA  $p < 0,05$ ), majd post hoc tesztekkel ( T-próba Bonferroni korrekcióval) azonosítom az

átlagtól eltérő változót. A variancia elemzés feltételeit, a normalitást Pearson féle khi-négyzettel, a szórások egyenlőségét Levene-teszttel vizsgálom.

### 3.5 Kutatási modell



43. Ábra: Kutatási modell kvantitatív elemzéshez

(Forrás: saját szerkesztés)

### 3.6 Feltételezések

Kutatásom során az alábbi feltételezések bizonyítására vállalkozom:

**F1** Az szervezetben erős az igény a teljesítmény növelésére.

**F2** Az emberek biztosabb és tervezhetőbb életre vágnak a szervezeten belül.

**F3** A feladatok és a célok nem pontosan meghatározottak és nem ismertek a szervezeten belül, ezért azok pontosításával növelhető a teljesítmény.

### 3.7 Konceptualizálás

A Hofstede (1980), Hofstede és Bond (1988), Kluckhohn és Strodtbeck (1961) által kidolgozott fogalmakra épített a GLOBE.

Az **asszertivitás** annak mértéke, hogy az egyén a kapcsolataiban szervezeti vagy a társadalmi szinten mennyire asszertív, konfrontatív és agresszív.

A **jövőorientáltság** annak mértéke, hogy a szervezetekben vagy társadalmakban az egyének milyen jövőorientált magatartást tanúsítanak, mint például a tervezés, a jövőbe történő befektetés, valamint az egyéni vagy kollektív elégedettség késleltetése.

A **nemek közötti egyenlőség** annak mértéke, ahogyan egy szervezet vagy egy társadalom minimalizálja a nemi szerepkülönbségeket, miközben előmozdítja a nemek közötti egyenlőséget és a nemek egyenlőségét.

A **humán orientáció** annak mértéke, hogy az egyének a szervezetekben vagy társadalmakban milyen mértékben bátorítják és jutalmazzák az egyéneket azért, mert tisztességesek, altruisztikusak, barátságosak, nagylelkűek, gondoskodóak, kedvesek másokkal, valamint önzetlen eszméket mutatnak és hirdetnek.

Az **intézményi kollektívizmus** azt tükrözi, hogy a szervezeti és társadalmi intézményi gyakorlat milyen mértékben ösztönzi és jutalmazza az erőforrások kollektív elosztását és a kollektív cselekvést.

A **csoporton belüli kollektívizmus** azt mutatja meg, hogy az egyének milyen mértékben fejezik ki büszkeségüket, hűségüket és összetartásukat szervezeteikben, családjukban, közeli baráti körükben vagy más hasonló kis csoportokban.

A **teljesítmény-orientáció** azt jelenti, hogy a szervezetek és társaságok vezető tagjai milyen mértékben ösztönzik és jutalmazzák a csoport tagjait a teljesítmény javításáért és a kiválóságért.

A **hatalmi távolság** az a mérték, amellyel a szervezet és a társadalom tagjai nagyobb hatalommal ösztönzik és jutalmazzák a hatalom egyenlőtlen elosztását.

A **bizonytalanságkerülés** azt fejezi ki, amennyire egy szervezet vagy társadalom tagjai a kialakult társadalmi normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatokra támaszkodva igyekeznek elkerülni a bizonytalanságot, hogy csökkentsék azon kiszámíthatatlan jövőbeli események valószínűségét, amelyek hátrányosan befolyásolhatják egy szervezet vagy társadalom működését, illetve az ilyen előre nem látható jövőbeli események lehetséges káros hatásait orvosolni tudják.

A **szervezeti vezetés** általánosan elfogadott meghatározása, a GLOBE értelmezésében: „*az egyén azon képessége, hogy befolyásolja, motiválja és képessé tegyen másokat arra, hogy*

hozzájáruljanak azoknak a szervezeteknek a hatékonyságához és sikereihez, amelyekhez tartoznak”<sup>24</sup>.

### 3.8 Operacionalizálás

Kutatásom során a változókat az alábbi mérési szinten mérem:

Változó	Mérési szint	Indikátor	Kérdés típus
Életkor	arányskála	18-65 közötti egész szám	nyitott
Munkatapasztalat	arányskála	0-47 közötti egész szám	nyitott
Vállalati tapasztalat	arányskála	0-47 közötti egész szám	nyitott
Szervezeti kultúra	ordinális	asszertivitas teljesítmény orinetáció nemi egyenlőség intézményi kollektivizmus csoport kollektivizmus hatalmi távolság bizonytalanság kerülés jövő orientáció humán orientáció	Likert
Vezetői viselkedés	ordinális	Karizmatikus Csoport orientált Énközpontú Részvételi Humán orientált Autonóm	Likert

**4. Táblázat: Változók operacionalizálása**  
(Forrás: saját szerksztés)

<sup>24</sup> House & Javidan, 2004,15 pp.



## 4 HELYZETELEMZÉS

Kutatásomat egy 2500 főt foglalkoztató német érdekeltségű magyar autóiipari multinacionális vállalatnál végeztem el. A cég rendelkezik egy 15 fős belső coach csapattal, minden dolgozó számára munkaidőben biztosított évente 6-8 alkalmas coaching.

### 4.1 Dolgozói elégedettség felmérés

A vállalat minden évben kérdőívvel méri a dolgozói elégedettséget, a vállalati értékek gyakorlati megvalósulását. A dolgozatban egy business unit eredményeit mutatom be, nincs nagyságrendi eltérés a telephely eredményeihez képest. 477 fő dolgozik a területen, 156 főt kértek fel a kérdőív kitöltésére és 107 fő küldte vissza a válaszait.

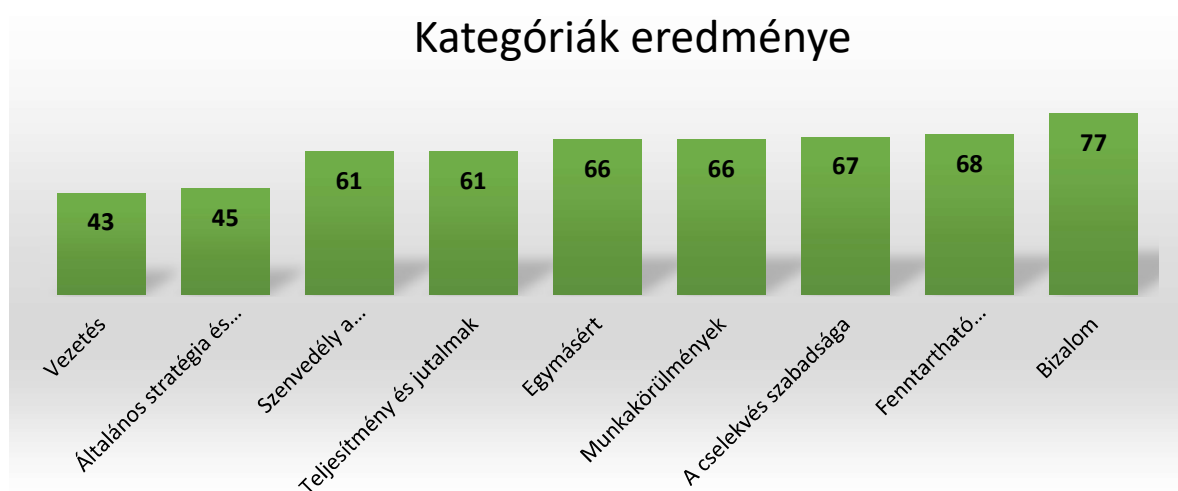
A változókat ordinális mérési szinten 5-likert skálával (nem értek egyet, inkább nem értek egyet, közömbös vagyok, inkább egyetértek, egyetértek) méri a kérdőív.

Változó	Indikátor
<b>Bizalom</b>	Véleményem szerint, én, mint alkalmazott tájékozott vagyok az engem érintő ügyekben.
	Úgy gondolom, hogy elegendő felhatalmazással rendelkezem ahhoz, hogy jól végezzem a munkámat.
	Szerintem azok, akikkel dolgozom, készek segíteni egymásnak, még ha ez azt is jelenti, hogy csinálniuk kell valamit a szokásos tevékenységeiken kívül.
	Azt hiszem, a közvetlen felettesem tisztelettel bánik velem.
<b>Szenvedély a győzelemhez</b>	Véleményem szerint a vállalat vezető technológiát hoz a piacokra.
	Szerintem a vállalat belső folyamatai arra irányulnak, hogy a legjobb lehetséges megoldásokat nyújtsák a vevők számára.
	Úgy gondolom, hogy az alkalmazottak és a vezetők tiszteletben tartják a vállalat magatartási kódexét.
	Véleményem szerint elegendő lehetőségem van arra, hogy a vállalatnál elvégzett képzéseken keresztül fejlesszem a képességeimet.
	Úgy gondolom, hogy lehetőségem van személyes fejlődésre és növekedésre a vállalaton belül.
<b>A cselekvés szabadsága</b>	Elégedett vagyok azzal, hogy részt veszek a munkámat érintő döntésekben.
	Megértem, hogy munkám hogyan járul hozzá a vállalat üzleti céljaihoz.
	Véleményem szerint olyan kultúránk van, ahol az ember megkérdőjelezi a dolgok hagyományos módjait.
	Azt hiszem, a közvetlen felettesem arra ösztönzi az embereket, hogy tanuljanak a hibákból.

Változó	Indikátor
<b>Egymásért</b>	Ünnepeljük a vállalatnál elért sikereinket.
	Úgy gondolom, hogy a vállalat vezetői támogatják a munkahelyi sokszínűséget (pl. változatos nézőpontok, nemek, különböző kultúrák stb.)
	Úgy gondolom, hogy az osztályom és a többi osztály között jó az együttműködés.
	Arra biztatnak, hogy megosszam a legjobb gyakorlatokat a kollégákkal.
	Úgy gondolom, hogy a vállalat vezetői egyenlő esélyeket kínálnak minden alkalmazott számára.
	Közvetlen munkakörnyezetemben szánunk időt arra, hogy tanuljunk sikereinkből.
<b>Vezetés</b>	Úgy gondolom, hogy a vezetők komolyan veszik ennek a felmérésnek az eredményeit.
	Úgy gondolom, hogy tisztában vagyok az osztályom céljaival.
	Véleményem szerint a vállalat vezetési stílusa arra ösztönzi az alkalmazottakat, hogy a legjobbat nyújtsák.
	Véleményem szerint értékeink (egymásért, szenvedély a győzelemhez, cselekvési szabadság, bizalom) élünk a vállalatnál.
	Úgy gondolom, hogy a vállalatnál jó munkát végzünk az emberek megtartása terén.
<b>Teljesítmény és jutalmak</b>	Véleményem szerint a vállalat tisztességesen fizet az általam végzett munkáért (fix fizetés, bónusz/ösztönző, juttatások).
	Véleményem szerint a munkában kitűzött fontos céljaim egyértelműen meghatározottak.
	Úgy gondolom, hogy a munkámat tisztességesen értékelik.
	Véleményem szerint a közvetlen felettesem rendszeresen megbeszéli velem a teljesítményemet és a fejlődésemet.
	Véleményem szerint a közvetlen felettesem olyan visszajelzést ad nekem, amely segít javítani a teljesítményemen.
	Véleményem szerint a vállalat nem csak pénzzel ismeri el és jutalmazza a jó teljesítményt.
	Véleményem szerint a vállalatnál képes vagyok egyensúlyba hozni a munkámat és a magánéletemet (pl. rugalmas munkabeosztással).
<b>Munkakörülmények</b>	Úgy gondolom, hogy a vállalatnál ügyelnek az alkalmazottak egészségére és biztonságára.
	Úgy gondolom, hogy a munkahelyi stressz szintje általában kezelhető.
	Úgy gondolom, hogy a vállalatnál a biztonság akkor is prioritást élvez, ha ellentmondás van a biztonság és más üzleti célok között.
	Úgy gondolom, hogy a közvetlen felettesem megfelelő lépéseket tesz, ha nem biztonságos körülményekre hívják fel a figyelmét.
	Szerintem a vállalat vezetőit érdekli az alkalmazottak jóléte.

Változó	Indikátor
<b>Fenntartható elkötelezettség</b>	Van elég energiám ahhoz, hogy jól végezzem a munkámat.
	Büszke vagyok arra, hogy a vállalatnál dolgozhatok.
	Motivációt érzek arra, hogy a munka elvégzése érdekében „túllépjem” a munkaköri feladataimat.
	Teljes mértékben támogatom azokat az értékeket (cselekvési szabadság, szenvedély a győzelemhez, egymásért, bizalom), amelyek mellett a vállalat elköteleződött.
	Rendelkezem a munkám hatékony elvégzéséhez szükséges felszerelésekkel/eszközökkel/erőforrásokkal.
	Munkám személyes sikerélményt ad számomra.
	Véleményem szerint azok, akikkel dolgozom, általában jól kijönnek egymással. Véleményem szerint nincs olyan lényeges akadály, ami akadályozna abban, hogy jól végezzem a munkámat.
<b>Általános stratégia és minőség</b>	Véleményem szerint a vállalat kiváló munkát végez a folyamatok szabványosításában az állandó minőség biztosítása érdekében.
	Bízom a vállalat felső vezetése által hozott döntésekben.
	Úgy gondolom, hogy a vállalat minőség iránti elkötelezettsége megmutatkozik a napi tevékenységünkben.
	Véleményem szerint az osztályon végzett munka minősége kiváló.
	Azt hiszem, jól ismerem a vállalat stratégiáját.
	Jövőképünk izgalmat és motivációt kelt szervezetünkben.

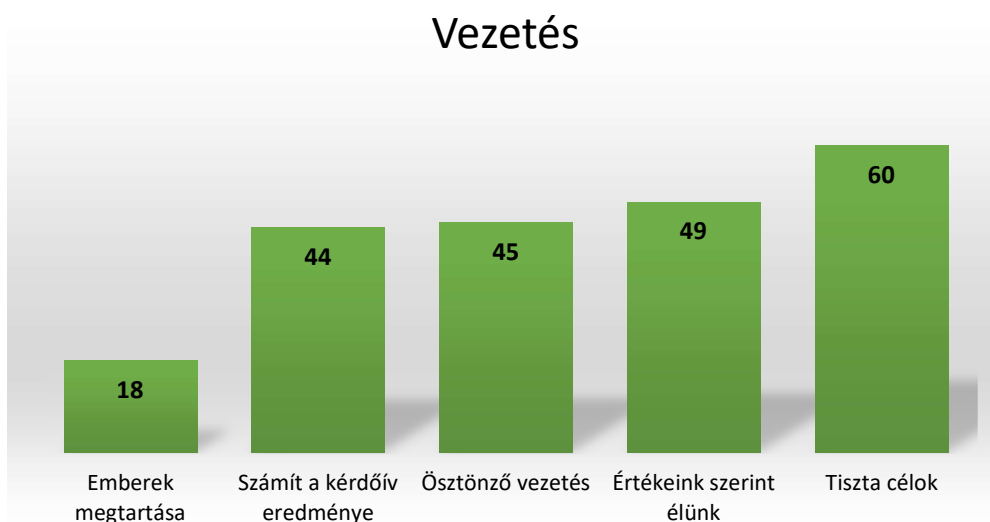
Az eredményt a likert skála egyetérték és inkább egyetérték eredményeinek összege adja, amely szerint a bizalom a legerősebb és a vezetés, illetve az általános stratégia és minőség a leggyengébb tényező a szervezeti kultúrában.



44. ábra: Kategóriák eredménye  
(Forrás: saját szerkesztés)

## 4.2 Fejlesztendő területek

Az elmúlt év magas fluktuációs rátája tükröződik abban, hogy az emberek sikeres megtartása az értékelésben az utolsó helyet foglalja el. Ez természetesen maga után vonja azt, hogy azokat a vezetőket, akik kulcs fontosságú és a szervezetben elismert munkaerőt hagynak elvándorolni, nem tartják az emberek motiválónak, nem érzik, hogy a vállalati értékek a mindennapi élet során érvényesülnek. A véleménynyilvánítás alacsony értéke észrevehető abban is, hogy nagy arányban választották az emberek „közömbös” lehetőséget. A „Bízom a vállalat felső vezetése által hozott döntésekben.” kérdés 40 fő számára volt közömbös. A célok tisztázása és az irány kijelölése a vezető egyik legfontosabb feladata, a beosztottak részéről elvárt, hogy a vezető minden esetben tudja, merre kell kormányozni hajót. Természetesen a jelen dinamikus világban előfordul, hogy ez nem mindig biztosítható, ezzel együtt azt gondolom, hogy ezen a területen van fejlődési lehetőség mind a vezetők mind pedig a beosztottak részére.



**45. ábra: Vezetés értékei**  
(Forrás: saját szerkesztés)

A stratégia ismeretlensége összefügg a motiváló jövőkép hiányával, hiszen az nem lehet motiváló, amit nem is ismerünk. A magas fluktuáció szinte törvényszerűen hozza magával a

túlterheltséget és a minőség hátralépését, az elkötelezettség csökkenését. A vezetői döntésekkel kapcsolatos bizalmatlanság, illetve közömbösség tekintetében ismét megjelenik véleményem szerint az emberek sikertelen megtartása. Amikor egy vállalat nem hoz hathatós intézkedéseket annak érdekében, hogy a senior munkatársait megtartsa, azzal azt üzeni az ott maradóknak is, hogy nyitva az ajtó. Minden ember vágyik arra, hogy azt érezze, ő számít a munkahelyén, elismerik és megbecsülik a szorgalmát és erőfeszítéseit, kitartását, lojalitását, szakértelmét, az emberi mivoltát. Ha azt látja, hogy ez a vezetők számára nem olyan érték, amiért érdemes tenni és megakadályozni, hogy a tapasztalt kollégák felmondjanak, a bizalma megrendül.

## Általános stratégia és minőség



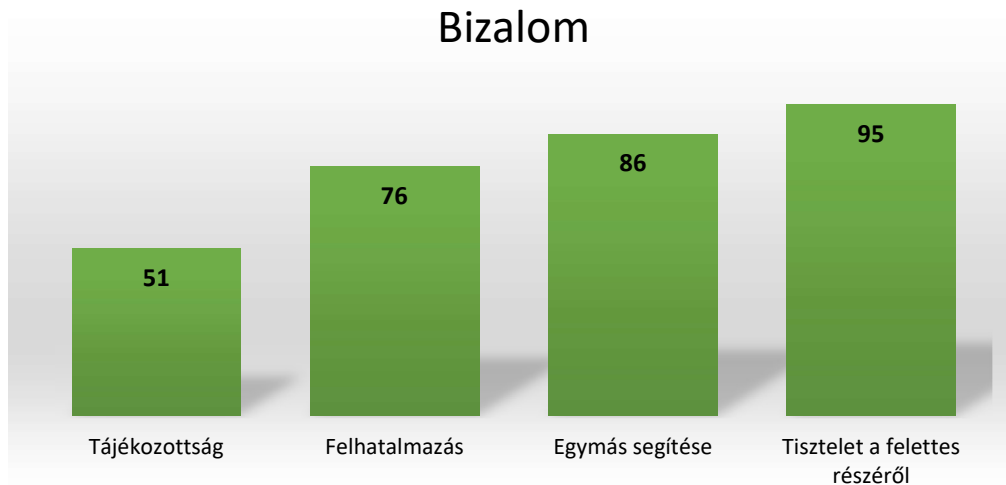
46. ábra: Általános stratégia és minőség

(Forrás: saját szerkesztés)

### 4.3 Erősségek

A felettes részéről tanúsított tisztelet egyenrangú kapcsolatról és kommunikációról ad visszajelzést. Magas értéke kiváló alapot ad arra, hogy az előző pontban részletezett fejlesztendő területeken elinduljanak a vezetők egy szebb jövő felé. A felhatalmazás viszonylag magas értéke mellett, hogy az állandó minőség értékelése és a minőség iránti elkötelezettség alacsony, figyelemre ad okot. A felhatalmazás abban az esetben célszerű, ha a beosztott a

Banchard-féle mátrix bal alsó sarkában van, tehát elegendő szakértelemmel és motivációval rendelkezik. Erőforrás hiány esetén, a felhatalmazás lehet időgazdálkodás szempontjából hasznos, hiszen időt szabadít fel a mentor vagy a vezető részére, viszont az eredmény minősége szempontjából nem feltétlenül kedvező.



47. ábra: Bizalom értékei  
(Forrás: saját szerkesztés)

A hibákból való tanulás az emberi viselkedés nézőpontjából csak akkor lehetséges, ha azt is tudatosítjuk, hogy mi lett volna az optimálisabb megoldás. A fejlesztési területen, műszaki problémák esetében kifejezetten hasznos és pénzben kifejezhető értéket képvisel a hiba ismételt előfordulásának megakadályozása. A „best practice” megosztásával együtt a tacit tudás kézzel foghatóbbá válik, a Nonaka SECI modell szocializáció és externalizáció mezőiben kell aktívan dolgozni és a tudásmegosztás szervezett kereteit megteremteni. Számomra a legpozitívabb és a szívet melengető eredmény az emberi kapcsolatok minőségi volta. Ez minden alfája és omegája, amire építkezni tudunk. A jól működő emberi kapcsolatokban lehet beszélgetést kezdeményezni és jelezni, ha nem értjük a célt, ha nem világos az irány, elmondhatjuk, mi motivál bennünket, mi a fontos számunkra. Jelezhetjük, hogy mennyire hiányzik az a tudás, ami elhagyta a céget, hogy az bennünk milyen frusztrációt okoz és a vezetők gondolkodása, érzése is változik ennek hatására, ami bizonyos idő elteltével a cselekedeteinkben is megnyilvánul majd. A folyamat nem gyors lefolyású, de adottak a körülmények ahhoz, hogy a szervezeti kultúra fejlődni tudjon.

## Szervezeti kultúra erősségei



## 5 ANALÍZIS- EMPIRIKUS ELEMZÉS

Bemutatom a változókat, majd a kutatási eredményeket a kérdések, illetve felvetések sorrendjében elemzem. A kérdőív eredményeit keresztmetszeti vizsgálatnak vetem alá. Az analízis elvégzéséhez a jellemzőket numerikusan kódoltam, a statisztikai kiértékelés során ezeket a kódokat használtam fel.

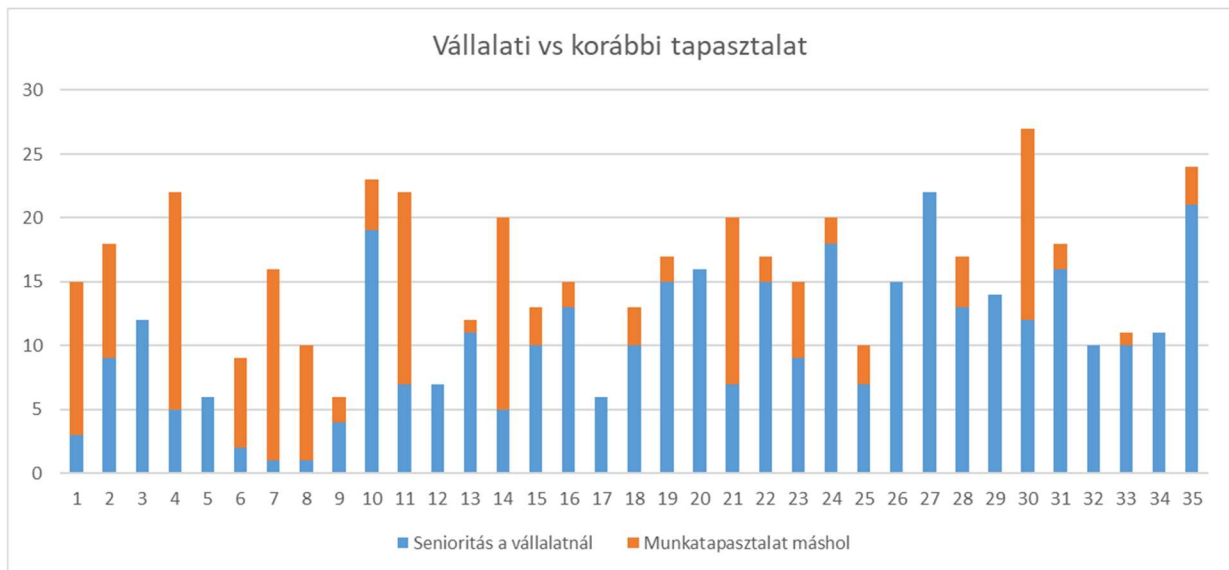
### 5.1 Demográfiai adatok

35 fő töltötte ki a kérdőívet a 40 fő lehetséges válaszadó közül, a 87,5%-os részvételi aránnyal relevánsnak tekintem az eredményt a project management területre. Az átlag életkor 38 év, legtöbben 40 évesek (17,5 %), a legfiatalabb kolléga 29 éves, a legidősebb 49. A dolgozók 89 %-a férfi, átlagosan 10 éve dolgoznak az emberek a vállalatnál, legtöbben 7 éve, 29%-nak nincs korábbi munkatapasztalata, ez az első munkahelye. A cégnél szerzett tapasztalat az összes tapasztalat (senioritás a vállalatnál+munkatapasztalat) 41 %-át teszi ki. Az új ötletek és az innováció egyik forrása a korábbi tapasztalat, ha ezt olyan másik cégnél szereztük, ami jól reprezentálja a jól működő vállalatot, akkor ez hasznos. Mindenképpen tárgítja a látóteret és a gondolkodási kereteket, ha az ember lát mást is. A másik oldalon egy cégnél eltöltött sok év nagy értéket képvisel. sok tacit tudást, emberi kapcsolatokat jelent. Mindkettő kialakulásához idő szükséges, amit nem lehet se felgyorsítani se pótolni.

<i>Életkor</i>	<i>Nem2</i>	<i>Senioritás a vállalatnál</i>	<i>Munkatapasztalat</i>				
Várható érték	38,71428571	Várható érték	1,114286	Várható érték	10,34285714	Várható érték	15,11429
Standard hiba	0,845722235	Standard hiba	0,054564	Standard hiba	0,92939201	Standard hiba	0,925613
Medián	40	Medián	1	Medián	10	Medián	15
Módusz	40	Módusz	1	Módusz	7	Módusz	15
Szórás	5,003360215	Szórás	0,322803	Szórás	5,49835728	Szórás	5,475998
Minta varianciája	25,03361345	Minta varianciája	0,104202	Minta varianciája	30,23193277	Minta varianciája	29,98655
Csúcsosság	-0,413923003	Csúcsosság	4,689333	Csúcsosság	-0,533737129	Csúcsosság	-0,63101
Ferdeség	0,046415144	Ferdeség	2,534618	Ferdeség	0,219064505	Ferdeség	0,116716
Tartomány	20	Tartomány	1	Tartomány	21	Tartomány	21
Minimum	29	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	6
Maximum	49	Maximum	2	Maximum	22	Maximum	27
Összeg	1355	Összeg	39	Összeg	362	Összeg	529
Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35

48. ábra: Demográfiai adatok leíró statisztika  
(Forrás: saját szerkesztés)

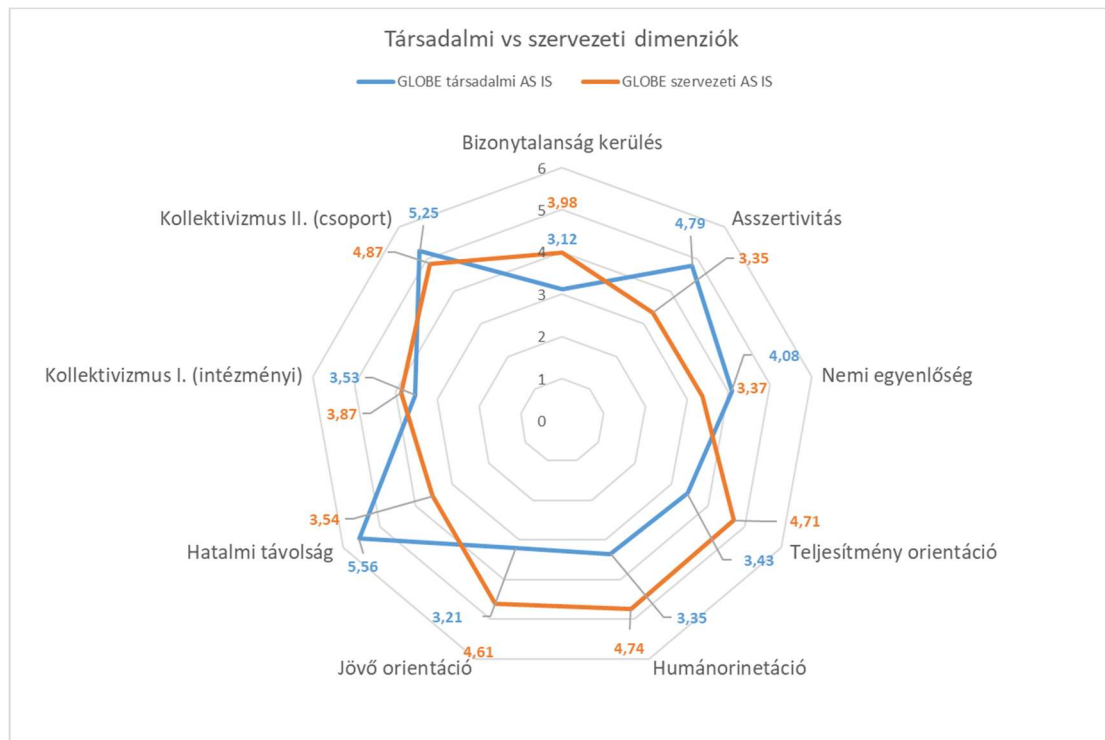




**49. ábra: Vállalati vs korábbi munkatapasztalat**  
(Forrás: saját szerkesztés)

## 5.2 Szervezeti kultúra dimenziók

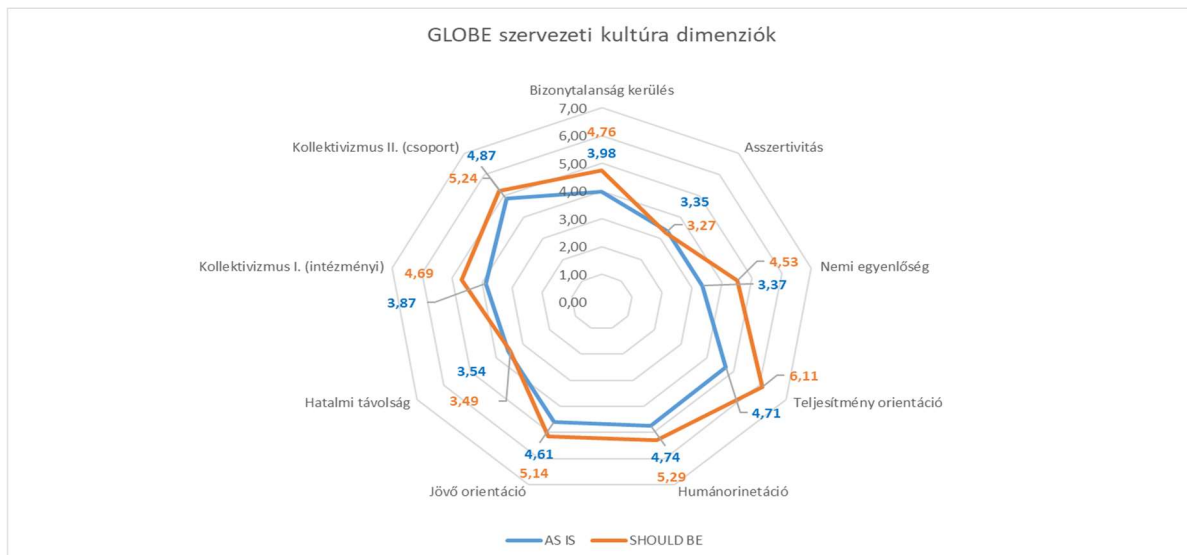
A GLOBE kutatás társadalmi eredményeivel összevetve a jelenlegi kutatás eredményeit, szembetűnő, hogy a társadalmi elvárások és viselkedési formák milyen sokat változtak az elmúlt 30 évben.



**50. ábra: GLOBE társadalmi<sup>25</sup> és szervezeti dimenziók  
(Forrás szerkesztés Bakacsi alapján)**

A jelenlegi (AS IS) és a vágyott értékek (SHOULD BE) az asszertivitás, a hatalmi távolság és a csoport kollektívizmus esetében nem mutatnak nagy eltérést. A többi dimenzió esetében a skálán felfelé mozdulna a szervezet, legnagyobb eltérést a nemi egyenlőség, a teljesítmény orientáció, intézményi kollektívizmus és a bizonytalanság elkerülés területén. 10 %-os eltérést látunk az AS IS - SHOULD BE értékei között a humán és jövő orientáció esetében.

<sup>25</sup> Bakacsi által közzétett adatok alapján



**51. ábra: GLOBE szervezeti kultúra dimenziók**  
(Forrás: saját szerkesztés)

### 5.2.1 Teljesítmény orientáció

A folyamatos fejlődés egyéni és szervezeti szinten, a teljesítményen alapuló jutalmazás, a kihívást jelentő célok kitűzése mentén méri a teljesítmény orientációt a kérdőív, minden változó esetén a felső tartományban (6-7) helyezkedik el a modus, tehát az előbb felsorolt igények a legtöbb kollégánál jelentkeznek. Az értékelésnél megjelenik a 4- közömbös értékelés is, a variancia ugyan nem azonos, de a vélemények nem különböznek egymástól szignifikánsan. A fejlődési igényt a dolgozói felmérés 61/107 egyetérték aránya is tükrözi, a fizetéssel kapcsolatban elégedetlenek az emberek, a jó teljesítmény egyéb jellegű jutalmazásának pontszáma is alacsony és a célok pontos megfogalmazása sincs a legjobb eredmények között. A két felmérés eredménye alapján a teljesítmény javítására nagy igény van.

	<i>Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja</i>	<i>Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában</i>	<i>Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak kihívást jelentő célokat kellene maguk elé tűzni.</i>
<i>Ebben a szervezetben arra kellene serkenteni az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák a teljesítményüket.</i>	1. csak a hatékony teljesítménynek kellene lenni 4. hatékony teljesítménynek és más tényezőknek (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok) kellene lenni 7. hatékony teljesítmény helyett más tényezőknek (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok) kellene lenni	1. számottevően jutalmazni kellene 4. valamelyest jutalmazni kellene 7. nem kellene jutalmazni	
Várható érték	6,2	6,257142857	6,142857
Standard hiba	0,134727	0,175579986	0,148623
Medián	6	7	6
Módusz	6	7	6
Szórás	0,797053	1,038745203	0,879266
Minta varianciája	0,635294	1,078991597	0,773109
Csúcosság	0,155022	0,256009358	-0,76912
Ferdeség	-0,75404	-1,221710187	-0,56753
Tartomány	3	3	3
Minimum	4	4	4
Maximum	7	7	7
Összeg	217	219	215
Darabszám	35	35	35

Teljesítmény orientáció SHOULD BE

Várható érték 6,11

## 52. ábra: Teljesítmény orientáció SHOULD BE leíró statisztika (Forrás: saját szerkesztés)

Az igény „egyetemlegességét” a varianciaanalízis mutatja:

Egytényezős varianciaanalízis

ÖSSZESÍTÉS

Csoportok	Darabszám	Összeg	Átlag	Variancia
Ebben a szervezetben arra kellene serkenteni az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák a teljesítményüket.	35	217	6,2	0,635294118
Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja				
1. csak a hatékony teljesítménynek kellene lenni				
4. hatékony teljesítménynek és más tényezőknek (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok) kellene lenni				
7. hatékony teljesítmény helyett más tényezőknek (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok) kellene lenni	35	219	6,257142857	1,078991597
Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában				
1. számottevően jutalmazni kellene				
4. valamelyest jutalmazni kellene				
7. nem kellene jutalmazni	35	215	6,142857143	0,773109244
Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak kihívást jelentő célokat kellene maguk elé tűzni.	35	204	5,828571429	0,616806723

VARIANCIANALÍZIS

Tényezők	SS	df	MS	F	p-érték
Csoportok között	3,85	3	1,283333333	1,653672622	0,179994524
Csoporton belül	105,5428571	136	0,77605042		
Összesen	109,3928571	139			

## 53. ábra: ANOVA Teljesítmény orientáció SHOULD BE varianciaanalízis (Forrás: saját szerkesztés)

## 5.2.2 Bizonytalanság kerülés

A következetesség, a munkakörök és a feladatokra vonatkozó részletes szabályok tekintetében erős igény mutatkozik a szervezetben. A vezetők véleménye szerint a megvalósítást illetően is inkább szabályozni szükséges, mint felhatalmazni.

<i>Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lennie, még a kísérletezés és az innováció rovására is.</i>		<i>Ebben a szervezetben a munkának pontosabban körül határoltnak kellene lennie.</i>		<i>Ebben a szervezetben a munkaköri elvárások és előírások részletekbe menően szabályozottnak kellene lenni, így az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük.</i>		<i>Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek 1. A célok elérésének módjáról részletes instrukciót kellene adniuk 7. A célok elérésében szabadságot kellene adniuk a beosztottaknak</i>	
Várható érték	4,657143	Várható érték	5,542857	Várható érték	5,514286	Várható érték	3,314286
Standard hiba	0,249176	Standard hiba	0,165732	Standard hiba	0,236826	Standard hiba	0,264961
Medián	5	Medián	6	Medián	6	Medián	3
Módusz	5	Módusz	6	Módusz	6	Módusz	2
Szórás	1,474147	Szórás	0,980482	Szórás	1,40108	Szórás	1,567528
Minta varianciája	2,173109	Minta varianciája	0,961345	Minta varianciája	1,963025	Minta varianciája	2,457143
Csúcsosság	-1,11655	Csúcsosság	3,879625	Csúcsosság	1,618129	Csúcsosság	-1,0086
Ferdeség	-0,23947	Ferdeség	-1,31816	Ferdeség	-1,42608	Ferdeség	0,268436
Tartomány	5	Tartomány	5	Tartomány	5	Tartomány	5
Minimum	2	Minimum	2	Minimum	2	Minimum	1
Maximum	7	Maximum	7	Maximum	7	Maximum	6
Összeg	163	Összeg	194	Összeg	193	Összeg	116
Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35

### Bizonytalanság kerülés SHOULD BE

várható érték 4,76

**54. ábra: Bizonytalanságkerülés leíró statisztika**  
(Forrás: saját szerkesztés)

A varianciaanalízis eredménye alapján az igények szignifikánsan különböznek egymástól.

## ÖSSZESÍTÉS

Csoportok	Darabszám	Összeg	Átlag	Variancia
Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lennie, még a kísérletezés és az innováció rovására is.	35	163	4,657142857	2,173109244
Ebben a szervezetben a munkának pontosabban körül határoltnak kellene lennie:	35	194	5,542857143	0,961344538
elvárások és előírások részletekbe menően szabályozottnak kellene lenni, így az alkalmazottak tudják, mit várnak el	35	193	5,514285714	1,96302521
Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek	35	116	3,314285714	2,457142857

## VARIANCIANALÍZIS

Tényezők	SS	df	MS	F	p-érték	F krit.
Csoportok között	114,8857143	3	38,2952381	20,27645532	6,39016E-11	2,6712
Csoporton belül	256,8571429	136	1,888655462			
Összesen	371,7428571	139				

**55. ábra: ANOVA bizonytalanságkerülés SHOULD BE varianciaanalízis**  
(Forrás: saját szerkesztés)

A 2-mintás T-próba (Bonferroni korrekcióval) több esetben különbözőséget mutat:

Kétmintás t-próba egyenlő szórásnégyzeteknél

	<i>Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lennie, még a kísérletezés és az innováció rovására is.</i>	<i>Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek</i>
Várható érték	4,657142857	3,314285714
Variancia	2,173109244	2,457142857
Megfigyelések	35	35
Súlyozott variancia	2,31512605	
Feltételezett átlagos eltérés	0	
df	68	0,008333333
t érték	3,69199851	
P(T<=t) egyszélű	0,000222397	
t kritikus egyszélű	1,667572281	
P(T<=t) kétszélű	0,000444794	IGAZ
t kritikus kétszélű	1,995468931	

**56. ábra: 2-mintás T-próba Bizonytalanságkerülés**  
(Forrás: saját szerkesztés)

A célok elérésének módja minden esetben különbözik a többi igénytől, aminek az oka, hogy a szabályozottságra vonatkozó igényt az 1, nem pedig a 7 érték mutatja. A dolgozói felmérés szerint az emberek 53 %-a elégedett azzal, hogy részt vesz a munkáját érintő döntésekben, viszont a vezetők úgy gondolják, hogy inkább a szabályozás irányába kellene elmozdulni. Emellett a felhatalmazás szintje magas a szervezeten belül. Amennyiben ezen a téren változás következik be a felhatalmazás kárára, az konfliktust okozhat. A rendszerességet és a következetességet ugyan kisebb arányban tekintik követendőnek az innovációval szemben, viszont a változó modusa azt mutatja, hogy erős az igény a következetesség irányába.

	Körülhatárolt munka	Pontos elvárások	Célok elérésének módja
Rendszeresség	0,004235418	0,015091621	0,000444794
Körülhatárolt munka		0,921553024	8,23922E-10
Pontos elvárások			3,93602E-08
Rendszeresség	IGAZ	HAMIS	IGAZ
Körülhatárolt munka		HAMIS	IGAZ
Pontos elvárások			IGAZ

5. táblázat: Bizonytalanságkerülés 2-mintás T-próba összesítés  
(Forrás: saját szerkesztés)

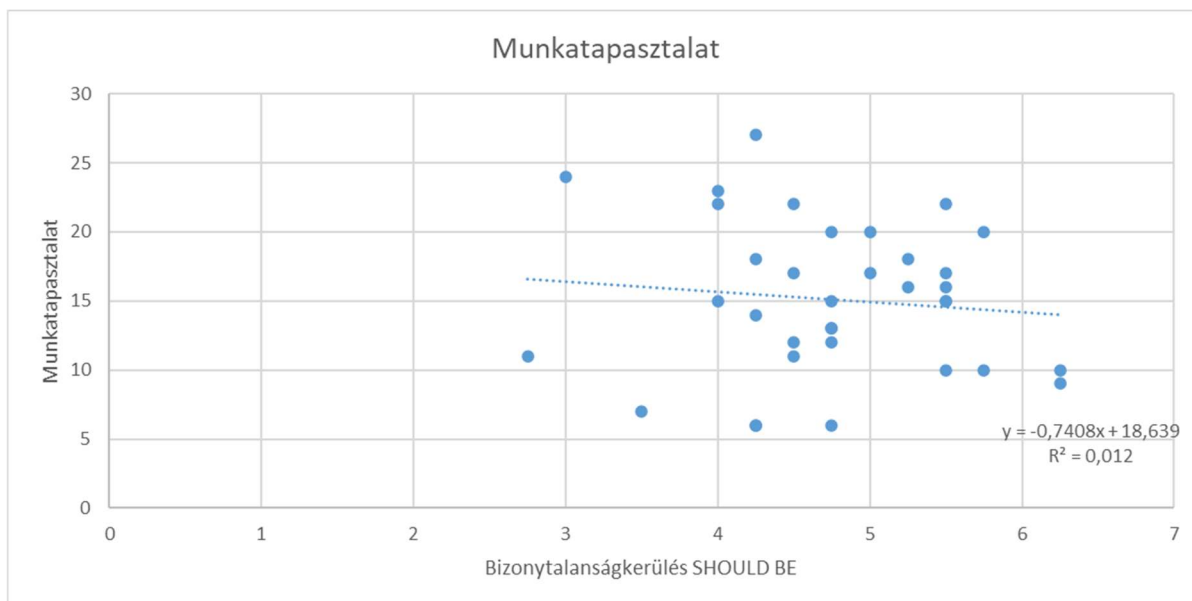
### 5.2.3 Bizonytalanságkerülés összefüggései

Az elemzés célja annak megismerése, hogy a bizonytalanságkerülés értéke általánosan értelmezhető-e a csoportra, illetve a kutatás téréképén lévő mely tényezők befolyásolhatják.

#### 5.2.3.1 Bizonytalanságkerülés és a munkatapasztalat összefüggése

Korreláció analízissel vizsgáltam, hogy a munkatapasztalat befolyásolja-e a bizonytalanság kerülésre vonatkozó igényt. Az elemzés nem mutat összefüggést ( $r=-0,109$ ).

	Bizonytalanság kerülés	Munkatapasztalat
Bizonytalanság kerülés	1	
Munkatapasztalat	-0,109591239	1



57. ábra: Munkatapasztalat vs bizonytalanság kerülés SHOULD BE korrelációsanalízis  
(Forrás: saját szerkesztés)

### 5.2.3.2 A bizonytalanságkerülés és a jövő orientáció összefüggése

A jövő orientáció és a bizonytalanságkerülés a GLOBE megállapítása szerint sok esetben együtt mozog. Regresszió elemzéssel vizsgáltam a két dimenzió közötti kapcsolatot, amennyiben van a változók között összefüggés, akkor előre jelezhetőek az értékek a regressziós egyenes képlete alapján:  $\hat{Y} = b_0 + b_1x$

#### ÖSSZESÍTŐ TÁBLA

Regressziós statisztika	
r értéke	0,0216206
r-négyzet	0,00046745
Korrigált r-négyzet	-0,029821415
Standard hiba	0,822050008
Megfigyelések	35

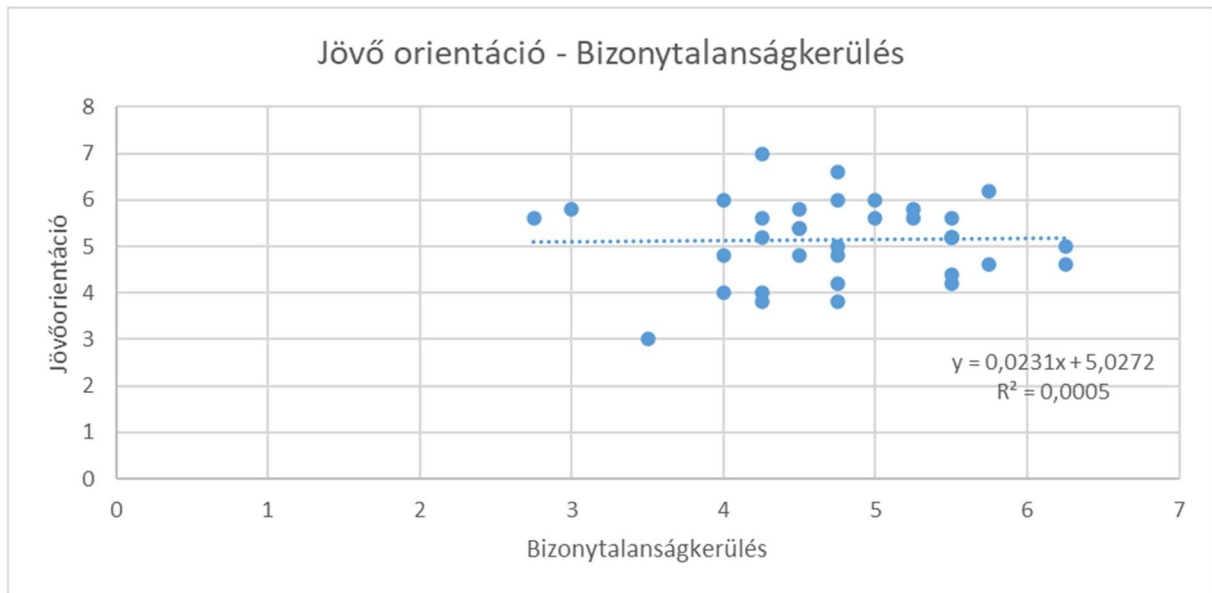
#### VARIANCIANALÍZIS

	df	SS	MS	F	F szignifikanciája
Regresszió	1	0,010429	0,010429	0,015433075	0,901886869
Maradék	33	22,30029	0,675766		
Összesen	34	22,31071			

	Koefficiensek	standard hiba	t érték	p-érték	Alsó 95%	Felső 95%	Alsó 95,0%	Felső 95,0%
Tengelymetszet	4,653255804	0,847714	5,489183	4,3527E-06	2,928569154	6,377942453	2,928569154	6,377942453
Jövő orientáció	0,02022273	0,162785	0,12423	0,901886869	-0,310965207	0,351410667	-0,31096521	0,351410667



**58. ábra: ANOVA jövő orientáció-bizonytalanságkerülés SHOULD BE regressziós statisztika**  
(Forrás: saját szerkesztés)



**59. ábra: Regresszió elemzés jövő orientáció vs bizonytalanságkerülés SHOULD BE**  
(Forrás: saját szerkesztés)

Az analízis alapján nincs kapcsolat a két változó között, tehát az egyik igény kielégítése esetében nem számolhatunk azzal, hogy az a másikra is előre jelezhetően hatással lesz.

### 5.3 Az életkor befolyásoló hatása

A team életkor szempontjából két csoportra osztható: 40 életév alatti és 40 év feletti. Az életkor befolyásolhatja a teljesítményre és a hatalmi távolságra vonatkozó véleményeket, ezért varianciaanalízissel megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns eltérés a vélemények között, majd korreláció analízissel vizsgáltam a kapcsolat erősségét.

#### 5.3.1 Az életkor és a hatalmi távolság összefüggése

### 5.3.1.1 Igények különbözősége

A hatalmi távolság esetében szignifikáns az eltérés a két életkori csoport igénye között ( $p < 0,05$ ).

ÖSSZESÍTÉS				
Csoportok	Darabszám	Összeg	Átlag	Variancia
<40	17	65,2	3,835294118	0,541176471
>=40	18	56,8	3,155555556	0,506143791

VARIANCIAANALÍZIS						
Tényezők	SS	df	MS	F	p-érték	F krit.
Csoportok között	4,039589169	1	4,039589169	7,7219703	0,008933	4,139252496
Csoporton belül	17,26326797	33	0,523129333			
Összesen	21,30285714	34				

60. ábra: ANOVA életkor és a hatalmi távolság SHOULD BE varianciaanalízis  
(Forrás: saját szerkesztés)

A hatalmi távolság elemeire lefutott varianciaelemzés csak a privilégiumokkal kapcsolatban mutatja a vélemények különbözőségét a két életkori csoport között:

Egytényezős varianciaanalízis  
Privilégium 40 alatt és 40 felett

ÖSSZESÍTÉS				
Csoportok	Darabszám	Összeg	Átlag	Variancia
Privilégium	17	88	5,176471	1,529412
Privilégium	18	56	3,111111	3,163399

VARIANCIAANALÍZIS						
Tényezők	SS	df	MS	F	p-érték	F krit.
Csoportok	37,29449	1	37,29449	15,72836	0,000371	4,139252
Csoporton	78,24837	33	2,371163			
Összesen	115,5429	34				

IGAZ

61. ábra: ANOVA Hatalmi távolság privilégiumok varianciaanalízis  
(Forrás: saját szerkesztés)

Az életkori csoportokon belüli vélemények különbözőségét igazolta vissza a varianciaanalízis mindkét esetben.

Egytényezős varianciaanalízis

**ÖSSZESÍTÉS**

<i>Csoportok</i>	<i>Darabszám</i>	<i>Összeg</i>	<i>Átlag</i>	<i>Variancia</i>
Befolyás alapja	17	34	2	0,75
engedelmesség	17	39	2,294118	2,095588
alkalmazkodás	17	77	4,529412	2,764706
Privilégium	17	88	5,176471	1,529412
Döntés	17	88	5,176471	1,154412

**VARIANCIANALÍZIS**

<i>Tényezők</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p-érték</i>	<i>F krit.</i>
Csoportok között	166,9882	4	41,74706	25,16667	1,64E-13	2,485885
Csoporton belül	132,7059	80	1,658824			
Összesen	299,6941	84				

IGAZ

**62. ábra: ANOVA Hatalmi távolság SHOULD BE 40 év alatt varianciaanalízis**  
(Forrás: saját szerkesztés)

Egytényezős varianciaanalízis

**ÖSSZESÍTÉS**

<i>Csoportok</i>	<i>Darabszám</i>	<i>Összeg</i>	<i>Átlag</i>	<i>Variancia</i>
Befolyás alapja	18	29	1,611111	0,604575
engedelmesség	18	31	1,722222	0,565359
alkalmazkodás	18	66	3,666667	1,529412
Privilégium	18	56	3,111111	3,163399
Döntés	18	102	5,666667	2,352941

**VARIANCIANALÍZIS**

<i>Tényezők</i>	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p-érték</i>	<i>F krit.</i>
Csoportok között	198,1556	4	49,53889	30,14897	1,29E-15	2,479015
Csoporton belül	139,6667	85	1,643137			
Összesen	337,8222	89				

IGAZ

**63. ábra: ANOVA Hatalmi távolság 40 év felett varianciaanalízis**  
(Forrás: saját szerkesztés)

A leíró statisztika alapján a varianciák nem azonosak, ezért nem Tukey próbával vizsgálom a különbözőséget, hanem 2-mintás T-próbával (Bonferroni korrekcióval). A hatalmi

távolság dimenzióban 5 változó esetében 10 lehetséges összehasonlítás van, ezért a Bonferroni korrekcióval az  $\alpha = 0,05/10=0,005$ . Amennyiben a két-mintás T próba  $P(T \leq t)$  kétszélű  $< 0,005$ , akkor fennáll a különbség.

<i>Ebben a szervezetben a személyes befolyás alapjaként kellene szolgáljon elsősorban</i>		<i>Ebben a szervezetben a beosztottaknak 1. kérdés nélkül kellene engedelmessé válni a főnöküknek</i>		<i>Ebben a szervezetben a beosztottaknak a feljebbvalójukkal való egyet nem értés esetén alkalmazkodniuk kellene a főnökükhöz. (reverse)</i>		<i>Ebben a szervezetben a rangnak és pozíciónak privilégiumokkal kellene együtt járnia. (reverse)</i>		<i>Ebben a szervezetben a fontos szervezeti döntéseket 1. a vezetőknél kellene meghozni 7.a beosztottaknak kellene meghozni</i>	
Várható érték	1,8	Várható érték	2	Várható érték	4,085714	Várható érték	4,114286	Várható érték	5,428571
Standard hiba	0,140826	Standard hiba	0,19661	Standard hiba	0,253948	Standard hiba	0,3116	Standard hiba	0,225611
Medián	2	Medián	2	Medián	5	Medián	5	Medián	6
Módusz	2	Módusz	2	Módusz	5	Módusz	5	Módusz	6
Szórás	0,833137	Szórás	1,16316	Szórás	1,502379	Szórás	1,843453	Szórás	1,334733
Minta varianciája	0,694118	Minta varianciája	1,352941	Minta varianciája	2,257143	Minta varianciája	3,398319	Minta varianciája	1,781513
Csúcsosság	1,001149	Csúcsosság	1,048806	Csúcsosság	-0,60011	Csúcsosság	-0,82897	Csúcsosság	0,830909
Ferdeség	1,048629	Ferdeség	1,30828	Ferdeség	-0,4301	Ferdeség	-0,44649	Ferdeség	-1,01844
Tartomány	3	Tartomány	4	Tartomány	6	Tartomány	6	Tartomány	5
Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	1	Minimum	2
Maximum	4	Maximum	5	Maximum	7	Maximum	7	Maximum	7
Összeg	63	Összeg	70	Összeg	143	Összeg	144	Összeg	190
Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35

Hatalmi távolság  
várható érték 3,49

#### 64. ábra: Hatalmi távolság SHOULD BE leíró statisztika

(Forrás: saját szerkesztés)

	Engedelmesség	Alkalmazkodás	Privilégium	Döntés
<b>Befolyás</b>	0,477428719	3,86129E-06	6,50989E-10	8,02122E-11
<b>Engedelmesség</b>		0,000210366	5,39822E-07	1,9771E-07
<b>Alkalmazkodás</b>			0,20717063	0,187238485
<b>Privilégium</b>				1
<b>Befolyás</b>	HAMIS	IGAZ	IGAZ	IGAZ
<b>Engedelmesség</b>		IGAZ	IGAZ	IGAZ
<b>Alkalmazkodás</b>			HAMIS	HAMIS
<b>Privilégium</b>				HAMIS

#### 6. táblázat: Hatalmi távolság 2-mintás T-próba 40 év alatt összefoglalás

(Forrás: saját szerkesztés)

	Engedelmesség	Alkalmazkodás	Privilégium	Döntés
Befolyás	0,665717794	9,42175E-07	0,002411555	1,15131E-11
Engedelmesség		2,11412E-06	0,004395705	1,97134E-11
Alkalmazkodás			0,284227716	1,97134E-11
Privilégium				5,37006E-05
Befolyás	HAMIS	IGAZ	IGAZ	IGAZ
Engedelmesség		IGAZ	IGAZ	IGAZ
Alkalmazkodás			HAMIS	IGAZ
Privilégium				IGAZ

65. ábra: Hatalmi távolság 2-mintás T-próba 40 év felett összefoglalás

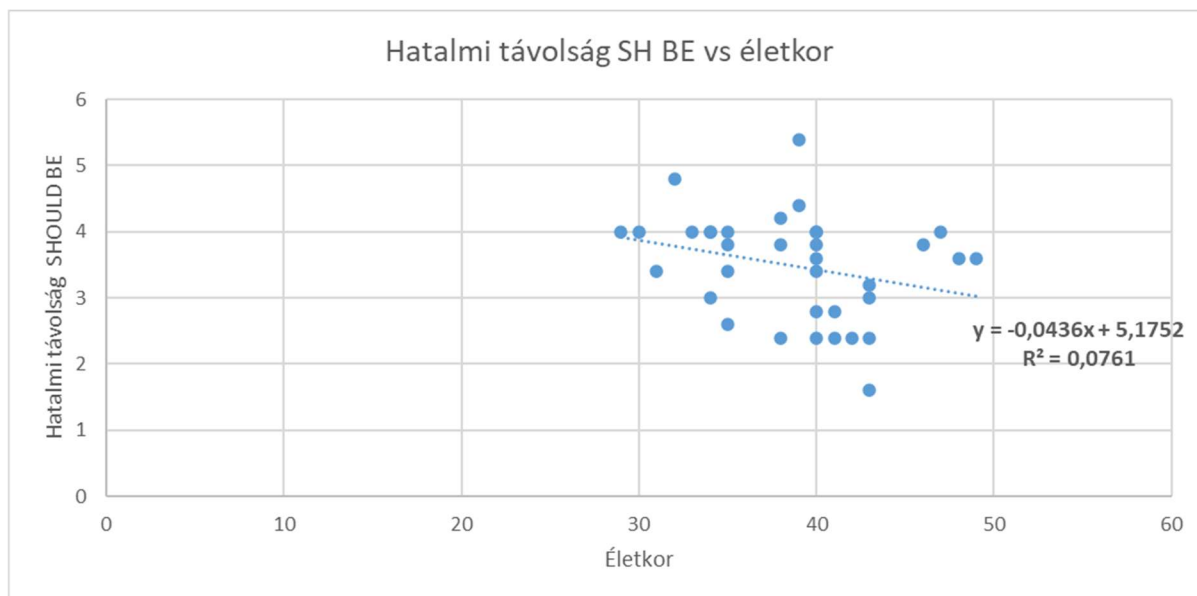
(Forrás: saját szerkesztés)

A vélemények különbözőségét a leíró statisztika magas variancia értékei is mutatják, az igények pontos értelmezését kvalitatív módszerek alkalmazásával (fókusz csoportos interjú, coaching) lehetséges megérteni.

### 5.3.1.2 Igények előre jelezhetősége

A korrelációs analízis gyenge negatív kapcsolatot mutat ki, tehát a 40 év alattiak magasabb hatalmi távolságot igényelnek.

	<i>Életkor</i>	<i>Átlag</i>
Életkor	1	
Átlag	-0,28	1



66. ábra: Hatalmi Távolság SHOULD be – életkor korreláció analízis  
(Forrás: saját szerkesztés)

### 5.3.2 Az életkor és a teljesítmény orientáció kapcsolata

A teljesítmény orientációval kapcsolatos igénynél a varianciaanalízis nem mutat ki különbséget a 40 év alatti és a 40 év fölötti csoportban ( $p > 0,05$ ). Az eredmény visszaigazolja azt, hogy a sikerre, teljesítményre vonatkozó igény egyetemlegesen vonatkozik minden emberre. Ez magában foglalja az egyenlőséget, a Berne szerinti ok-ok helyzetet, egy olyan szituációt jelent, ahol folyamatos a fejlődés elősegítése és a teljesítmény alapján ítélik meg az embert.

Egytényezős varianciaanalízis

#### ÖSSZESÍTÉS

Csoportok	Darabszám	Összeg	Átlag	Variancia
<40	17	101	5,941176	0,480699
>=40	18	112,75	6,263889	0,282884

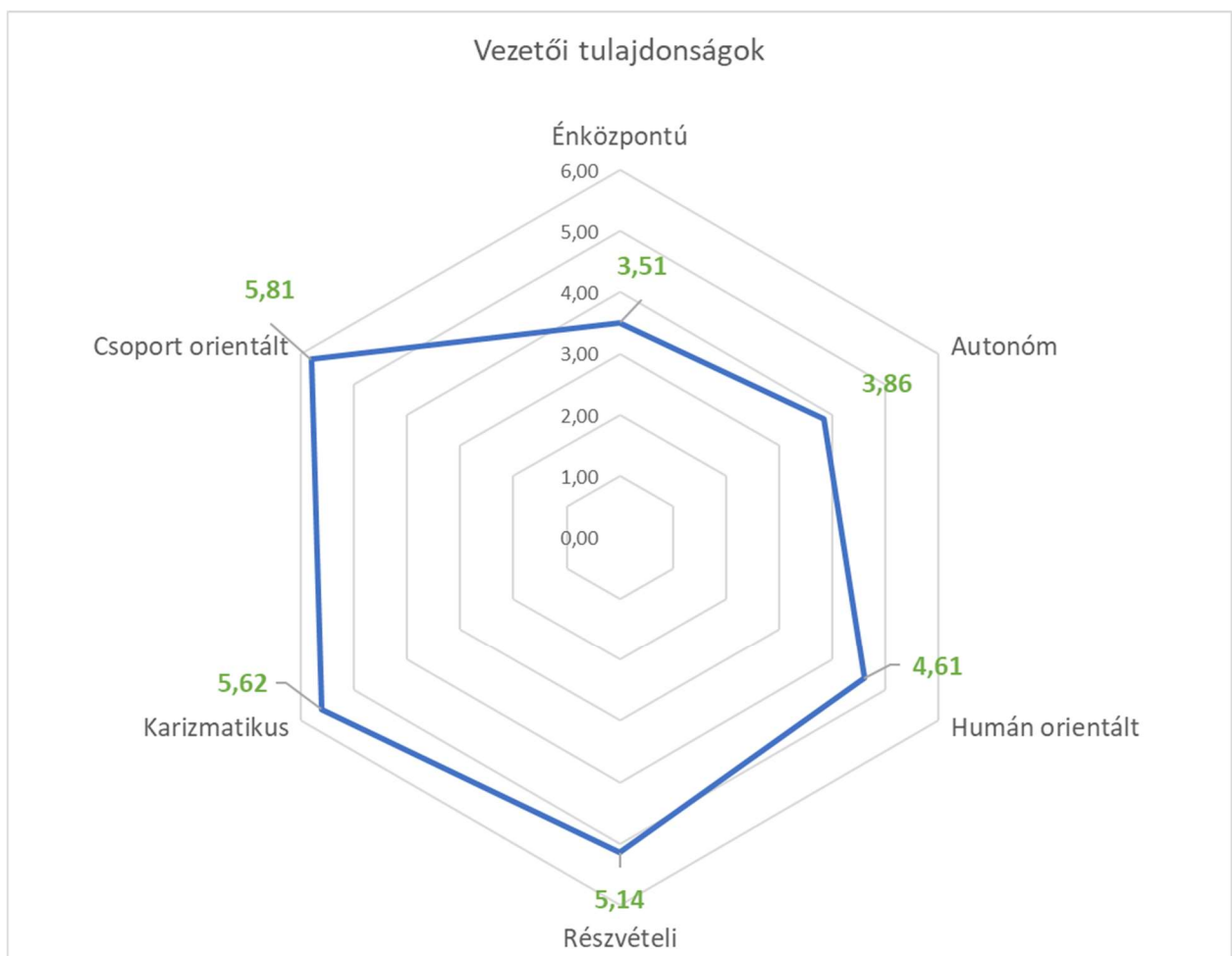
#### VARIANCIANALÍZIS

Tényezők	SS	df	MS	F	p-érték	F krit.
Csoportok között	0,910510037	1	0,91051	2,403707	0,130587	4,139252496
Csoporton belül	12,50020425	33	0,378794			
Összesen	13,41071429	34				

67. ábra: ANOVA teljesítmény orientáció SHOULD BE varianciaanalízis  
(Forrás: saját szerkesztés)

#### 5.4 Vezetői tulajdonságok

Leginkább a csoport orientáció, a karizma és a részvételi vezetői stílus segíti leginkább a szervezetben a vezetőt, hogy sikeressé váljon. Az énközpontúság és az autonómia áll a másik oldalon, a humán orientáció közepen a támogató tulajdonságok közé sorolható. A szervezetben erős az igény a humán orientáció fejlődésre, és ez támogatható a humán orientált vezetési stílus előtérbe helyezésével annál is inkább, mert az a vezető sikerességével jár együtt.



68. ábra: Vezetői tulajdonságok  
(Forrás: saját szerkesztés)

A csoportorientációra vonatkozó erős igényt mutatják a magas módusz értékek, a varianciaanalízis eredménye alapján az igények szignifikánsan különböznek ugyan egymástól, ( $p=0,000239 < 0,05$ ) de egységesen kezelhetőek a tulajdonság főcsoportjában. A diplomatikus megítélése különbözik a többitől, ezt a tulajdonságot kisebb arányban tartják a sikerhez vezető tulajdonságnak.

<i>collaborativ team orientation</i>	<i>team2 team integrator</i>	<i>diplomatic</i>	<i>Malevolent reverse</i>	<i>Administratively competent</i>					
Várható érték	5,647619	Várható érték	5,995918	Várható érték	5,342857	Várható érték	6,2	Várható érték	5,871429
Standard hiba	0,148408	Standard hiba	0,138156	Standard hiba	0,134869	Standard hiba	0,106904497	Standard hiba	0,155559
Medián	5,666667	Medián	6,142857	Medián	5,4	Medián	6	Medián	6
Módusz	5,833333	Módusz	6,285714	Módusz	5,2	Módusz	6	Módusz	5,25
Szórás	0,877991	Szórás	0,817343	Szórás	0,797896	Szórás	0,632455532	Szórás	0,920301
Minta varianciája	0,770868	Minta varianciája	0,66805	Minta varianciája	0,636639	Minta varianciája	0,4	Minta varianciája	0,846954
Csúcosság	6,445969	Csúcosság	10,12045	Csúcosság	6,525587	Csúcosság	-0,469585561	Csúcosság	5,844305
Ferdeség	-1,82918	Ferdeség	-2,70252	Ferdeség	-1,41554	Ferdeség	-0,177561045	Ferdeség	-1,80367
Tartomány	4,833333	Tartomány	4,428571	Tartomány	4,8	Tartomány	2	Tartomány	4,75
Minimum	2,166667	Minimum	2,428571	Minimum	2,2	Minimum	5	Minimum	2,25
Maximum	7	Maximum	6,857143	Maximum	7	Maximum	7	Maximum	7
Összeg	197,6667	Összeg	209,8571	Összeg	187	Összeg	217	Összeg	205,5
Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35

Team oriented  
várható érték 5,811565

**69. ábra: Csoport orientált leíró statisztika**  
(Forrás: saját szerkesztés)

Szintén magas modusz értékekkel rendelkezik a karizmatikus tulajdonság. A változók közül az integritás és a teljesítmény orientáció kevésbé járul hozzá a sikeres vezetővé váláshoz, mint a többi 4 tulajdonság.



<i>Charisma 1 visionary</i>	<i>charismatic 2 inspirational</i>	<i>charisma 3 self-sacrific</i>	<i>integrity</i>	<i>decisive</i>	<i>performance-oriented</i>						
Várható érték	5,644444	Várható érték	6,053571	Várható érték	5,209524	Várható érték	6,221429	Várható érték	5,392857	Várható érték	5,221429
Standard hiba	0,126383	Standard hiba	0,139992	Standard hiba	0,145961	Standard hiba	0,157705	Standard hiba	0,134915	Standard hiba	0,133933
Medián	5,777778	Medián	6,125	Medián	5,333333	Medián	6,5	Medián	5,5	Medián	5,25
Módusz	5,777778	Módusz	5,75	Módusz	5,333333	Módusz	6,5	Módusz	5,5	Módusz	5
Szórás	0,747691	Szórás	0,828206	Szórás	0,863515	Szórás	0,932997	Szórás	0,798172	Szórás	0,792361
Minta varianciája	0,559041	Minta varianciája	0,685924	Minta varianciája	0,745658	Minta varianciája	0,870483	Minta varianciája	0,637079	Minta varianciája	0,627836
Csúcsosság	9,369646	Csúcsosság	7,687122	Csúcsosság	4,723838	Csúcsosság	9,043414	Csúcsosság	3,006104	Csúcsosság	7,206945
Ferdeség	-2,64314	Ferdeség	-2,12274	Ferdeség	-1,35105	Ferdeség	-2,63078	Ferdeség	-1,137439	Ferdeség	-2,09363
Tartomány	3,888889	Tartomány	4,375	Tartomány	5	Tartomány	4,75	Tartomány	4	Tartomány	4,25
Minimum	2,444444	Minimum	2,625	Minimum	2	Minimum	2,25	Minimum	2,75	Minimum	2
Maximum	6,333333	Maximum	7	Maximum	7	Maximum	7	Maximum	6,75	Maximum	6,25
Összeg	197,5556	Összeg	211,875	Összeg	182,3333	Összeg	217,75	Összeg	188,75	Összeg	182,75
Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35	Darabszám	35

Charismatic value based

várható érték 5,623876

## 70. ábra: Karizmatikus leíró statisztika

(Forrás: saját szerkesztés)

### 5.5 A feladatok pontos megismerése és meghatározása

A feladatokkal kapcsolatban a coaching üléseken két típusú problémával fordultak hozzám az ügyfelek (vállalat dolgozói): az egyik típusú szituáció, amikor a feladat, amin éppen dolgoznak nem tiszta számukra, nem tudják, hogy pontosan mi a cél, mit kellene csinálni, mi a vezető elvárása. A másik helyzetben a vezető nem érti, hogy a világosan kiadott és megvalósítható feladatokat miért nem csinálják meg határidőre, miért kell folyamatosan ellenőrizni és figyelmeztetni a csapatot. Mindkét téma előfordult már több alkalommal 2021 október óta, 1-1 esetet mutatok be az előbb említett problémákkal kapcsolatban. Az előkészítő ülést csak az első esetről mutatom be.

#### 5.5.1 Saját feladatok megértése

Vezetőként arra érdemes törekedni, hogy SMART célokat tüsszünk ki és a feladatokat úgy írjuk le és fogalmazzuk meg a többiek számára, hogy az tartalmazzon minden elemet, hiszen így tudjuk biztosítani, hogy azok elkészüljenek és a feladat tulajdonosa is jó érzéssel zárja azt le. Ez az ideális eset, a valóságban sokszor találkozunk azzal, hogy a feladatok nem így esnek az asztalunkra. A coaching segít túljutni azon a dilemmán, hogy miért nem figyelt a

feladat meghatározásánál jobban a másik, nekem akkor ez miért legyen fontos, ha ő le se tudja írni, hogy neki mi a fontos. Átvezeti az ügyfelet arra a mezőre, ahol nem hárítja a felelősséget, nem szenved a bizonytalanságtól, hanem tesz azért, hogy világosabb legyen számára a szituáció.

### 5.5.1.1 Előkészítő ülés

- Jártál már coachnál korábban?<sup>26</sup>
- *Nem, eddig még nem voltam.*<sup>27</sup>
- Beszéljünk először arról, mit jelent a coaching és mire számíthatsz a közös munkánk során, mi a te szereped és mi az enyém.
- *Ok, rendben van.*
- A coaching alapvetően egy segítő beszélgetés. Ha egy fejlesztő folyamatot nagyobb egységekre bontunk, akkor beszélhetünk tervezésről, megvalósításról, ellenőrzésről és visszacsatolásról. Ez igazából olyan, mint a PDCA ciklus, ebből a do-szakasz nem itt történik, és a másik hárommal konkrétan tudunk az üléseken foglalkozni.

A coaching ad teret számodra, hogy gondolkodj a témádon, kitűzd a célokat, mérlegeld a lehetőségeidet, megtervezd, hogyan tudod azt megvalósítani. Én támogatlak téged ebben a gondolkodásban és tervezésben kérdésekkel, behozok olyan aspektusokat és módszereket, amelyek segítenek téged. Ez az én felelősségem. A tiéd pedig az, hogy a cselekvési fázisban a saját tervedet meg is valósítsd, tehát az eredményt, a változást te éred el és te vagy érte felelős.

A témát illetően foglalkozhatunk „szinte bármivel”, mert ez a beszélgetés nem szakmai tanácsadás. Az emberi kapcsolatok, az életben betöltött szerepeink, motivációnk, céljaink oldaláról közelítünk majd. A coaching jövő orientált és megoldás központú. Ha nagyon egyszerűen kellene megfogalmaznom, hogy mi a különbség a coaching és a terápia között, akkor ezt a határvonalat tudnám húzni: a coaching a megoldásra fókuszál, nem a múlt és gyökérok analízisével foglalkozik. A múlt és a probléma gyökérok annyiban fontos, hogy megértsük a jelenlegi helyzetet.

- *Hogyan tudunk megoldást találni, ha nem keressük meg a gyökérokot?*

---

<sup>26</sup> Coach (Murzsa Marianna)

<sup>27</sup> *Ügyfél*

- Egyrészt azért, mert nem egy technikai probléma megoldásán fogunk dolgozni, hanem az emberi viselkedés és kapcsolatok oldaláról közelítünk, és ez általában nem olyan logikus mintázatot mutat, mint egy műszaki hiba vagy amikor elszámoltunk valamit. Másrészt a megoldás sokszor nem áll szoros összefüggésben a problémával. Azzal, ha a problémát feszegetjük, a probléma tudatunk mélyül, de nem jutunk el a megoldáshoz, mert a megoldás az emberek esetében nem az, hogy akkor módosítunk a szerszámon vagy kell még egy bug fix a SW-ben.
- *Engem azt hiszem érdekelne, hogy mi miért történik velem, miért érzem pont azt, amit.*
- Értem, biztosan lesznek majd olyan témák, ahol meg tudjuk nézni, hogy az érzéseid milyen igényekhez kapcsolódnak. Szeretném, ha világos lenne számodra, hogy én nem vagyok pszichológus, nem értek a pszichoanalízishez, a párkapcsolati terápiához, a gyászfeldolgozáshoz, a családállításhoz és tudnám még sorolni. Ezért is tettem idézőjelbe az előbb, hogy „szinte bármilyen” témával, ezt úgy értettem, hogy bármilyen témával, ami nem igényel pszichológus kompetenciát. Jelezni fogom majd, ha olyan témát hozol, ami nem az én kompetenciám.
- *Persze, ez teljesen jó lesz így.*
- Van a coachingban két dolog, amit nagyon fontosnak és hasznosnak tartok. Az egyik alapelv az, hogy mindenki a saját élete legjobb tudója. Senki nem tudhatja rajtad kívül jobban, hogy a te életedhez mi passzolhat, neked mi lehet a legjobb. Pontosan ezért én nem adok tanácsot, nem ötletelek, mert nincs arra semmi garancia, hogy ami nekem jó az neked is jó lesz.  
A másik alapelvnek mondott dolog pedig az, hogy nem vagyunk a múltunk rabszolgái. Ha kitalálsz valamit, kipróbálsz és nem úgy alakul a helyzet, másképpen reagál a környezeted, mint amire számítottál, akkor nincs semmilyen kényszer arra vonatkozóan, hogy azt az irányt kell követni, mert egyszer úgy döntöttél. Bennem nincsen semmilyen elvárás, hogy tartani kell magad mindenáron egy tervhez vagy célhoz. A fejlődési folyamat velejárója, hogy változik a szemléleted és ezáltal a korábban kitalált megoldás később már nem lesz vonzó. Arra kérek csak, hogy beszéljünk róla, ha valami nem úgy alakul, ahogy tervezted. Mit gondolsz erről a két alapelvről? A mindenki a saját élete mestere és a nem vagyunk a múltunk rabszolgáiról?
- *Jól hangzik mindkettő és logikus is, eddig egyébként még nem találkoztam ezekkel soha. Majd kiderül a gyakorlatban.*
- A kapcsolatunk bizalmi jellegét gondolom még meghatározónak. Ami közöttünk elhangzik, az természetesen itt is marad. Én megtartom magamnak és arra kérek, hogy

te se folytasd a beszélgetést másokkal, mert azzal megtörik a munkánk dinamikája. Magát az élményt, hogy megnyugodtál vagy magabiztosabbnak érzed magad, azt persze oszd meg másokkal, de a tartalmi részt, azt inkább ne. Az őszinteség alapfeltétele a sikeres coachingnak. Ez alatt persze nem azt értem, hogy nem mondasz igazat. Itt arról van szó, hogy magaddal szemben mennyire tudsz őszinte lenni és felismerni az érzéseidet, az igényeidet. Nagyon sok múlik majd az önismeret fejlődésén.

- *Jó, hogy ezt most mondod, mert erre külön rá akartam kérdezni. Tehát a főnököm nem fogja tudni majd ugye, hogy itt mi miről beszéltünk?*
- Természetesen nem, ez benne is van a szerződésünkben, engem köt a titoktartás. Van egy nyomtatvány, amit a HR-től kaptunk. Ezt oda is adom, láthatod, hogy csak a név, terület, törzsszám van rajta és majd az ülések időpontját kell beírunk, a témát nem kell megjelölni. Minden ülés 50 perc, kéthetente vagy ha nagyon akut a helyzet, akkor hetente tudunk találkozni. A cég 8 alkalmas coachingot ad mindenkinek évente egyszer. Csinálhatjuk személyesen, de ha éppen otthon vagy, akkor online is lehet.
- *Ok, én jobban szeretném személyesen.*
- Rendben van, akkor legyen így. Azt kérem, hogyha közbejön valami, akkor szólj, amikor meg tudod, hogy ütközik a coaching valamivel. Az ülés mindenképpen 50 perc, ha később tudsz jönni, akkor csak kevesebb időd marad. Telefont állítsd majd némára és persze laptopra nincs szükség. Ha jegyzetelsz, az jól jöhet, amikor a tettek mezejére akarsz lépni.
- *Jól van, persze, szólok, ha nem tudok jönni.*
- Gondolom ez egy nagy esemény az életedben, hogy most első alkalommal fordulsz coachhoz. Szerintem tiszteljük meg ezt a munkát annyival, hogy időben elkezdjük az üléseket és ide koncentrálnunk teljesen. Részemről ezt meg tudom ígérni, te mit gondolsz erről? Elfogadható ez számodra?
- *Igen, nagyon szimpatikus, nagy kedvem van belevágni.*
- Örülök neki. Van-e bármilyen kérdésed azzal kapcsolatban, amiről eddig beszéltem?
- *Most nincs semmi, köszi.*
- Rendben van, van még 20 percünk, szerintem ne kezdünk bele egy témába, mert ahhoz már rövid idő. Beszélj nekem arról kérlek, hogy mik azok a dolgok, amik neked nagyon jól mennek, amit te nagyon jól tudsz csinálni, amit erősségeként tudsz mondani magadról.
- *Rugalmas vagyok, türelmes, lelkiismeretes, szorgalmas.*
- Mit csinálsz akkor, amikor türelmes vagy?

- *Nem esek neki a másoknak, ha nem csinál meg valamit azonnal, nem eszkalálom már másnap.*
- Mit csinálsz ehelyett? Ha felidézel magadban egy konkrét esetet, akkor mit csináltál pontosan, amikor türelmes voltál?
- *Ráírtam, hogy aznapra beszéltük meg a minta gyártást, voltam lent a soron, de egy másik termék ment éppen. Azt akartam tudni, mikor tudjuk gyártani az én darabjaimat, mert a vevőnek ki kell küldeni 10 nap múlva. Felhívott és azt mondta, hogy majd csak a jövő héten, mert a széria darabokat kell gyártani. Nem kiabáltam vele, nem eszkaláltam.*
- Mit csináltál?
- *Végig hallgattam, nyilván megértem, hogy a széria fontosabb, aztán megkérdeztem, hogy mikor lesz szabad a sor. Megbeszéltük, hogy a jövő hét elejére eltoljuk a mintagyártást.*
- Ha jól értem, kerestél egy másik megoldást.
- *Igen, persze. Aztán szóltam a vevőnek, hogy pár nappal később tudjuk csak küldeni a darabokat. Beszéltem a mérőszobával is, hogy majd kedden tudjuk leadni a mintákat mérésre.*
- Kérlek, foglald össze, hogy pontosan mit csináltál, amikor türelmes voltál ebben a szituációban.
- *Megkérdeztem, hogy mi az oka a késésnek. Megértettem, hogy a szériával el vannak maradva. Megkérdeztem, hogy mikor tudjuk pótolni a gyártást. Elfogadtam az új időpontot, értesítettem a vevőt és a mérőszobát is.*
- Mi a különbség a türelmes jelző és a felsorolt tevékenységek között?
- *A tevékenységek részletesebbek.*
- A tulajdonság absztrakt, azt le kell fordítanunk cselekedetté és mindenkinek mást jelent. Ha arról beszélünk, hogy mit csinálunk, amikor türelmesek, rugalmasak vagyunk, az már sokkal egyértelműbb és azt tudjuk magunkkal vinni egy következő helyzetbe, azt újra lehet ugyanúgy csinálni.  
Azért kértelek meg erre a bemutatkozásra, mert a coaching során sokszor keresünk majd erősségeket. Az erősség alatt azt értem, amit sűrűn csinálsz, általában sikerrel és energiával tölt fel. Hogyan értékeled ez alapján ezt a szituációt, amiről beszéltél az előbb?
- *Szinte mindig így viselkedek, megpróbálom megérteni a helyzetet, általában van mindig valami másik megoldás. Energiával nem tölt fel, de az biztosan elszívna az energiámat, ha vitatkoznék vagy elvinném eszkalálni a témát.*

- Mit viszel ma magaddal?
- *A két alapelvet, hogy mindenki a saját élete tudója, és a nem vagyunk az életünk rabszolgái. Ezek nagyon tetszenek nekem.*

### 5.5.1.2 Első ülés

- Az előző alkalommal megbeszéltük az általános kereteket. Felmerült-e benned azóta esetleg valami, amit akkor nem kérdeztél meg?
- *Nem, nincs kérdésem.*
- Rendben. Miben tudok segíteni? Milyen témával érkeztél?
- *Az a problémám, hogy jelenleg olyan feladatokat kapok, amit eddig nem csináltam soha. Ezek nem igazi projekt feladatok, hanem change management<sup>28</sup> és ráadásul global koordináció. A beszállítók szállítási nehézségei miatt új alkatrészeket kell bevezetni, az egész teljesen zavaros.*
- Mi zavaros benne pontosan?
- *Hogy mit kell csinálni és hogyan. Erre nincs folyamat leírás. Te is tudod, hogy a fejlesztési projektek szerint akarjuk ezeket a témákat is vinni, de hát nem lehet. Ráadásul nincs is az embereknek rá ideje, nincs igazi projekt csapat se.*
- Ez egy nagyon komplex és nehéz téma valóban. Mi az, amit szeretnél a zavaros helyzet helyett?
- *Leginkább azt, hogy ne kelljen ezzel foglalkozni, de azt tudom, hogy nem lehet. Most ilyen feladatok vannak csak, nem sok új projektünk van. Az lenne a jó, ha tudnám pontosan, hogy mit kell csinálnom, mi konkrétan a feladat. Ki se tudom osztani a többieknek, hogy mit és mikorra kellene megcsinálni, mert magam se látom.*
- Miért nem látod előre, hogy mikorra mit kell csinálni?
- *Nem tiszta nekem, hogy mi igazán a feladat. Nekem több idő kell ahhoz, hogy összeálljon a teljes kép, hogy lássam, mi az irány, merre kell menni. Korábban mindig tudtam, hogy mi a vevői időterv, mikorra mit kell teljesíteni. De most csak annyi van, hogy foglalkozni kell az IC cserével és koordináljam az összes gyárat. Nem merek a többieknek irányt mutatni, hogy akkor kezdjenek el egy validációt, rendeljenek be hozzá alkatrészt vagy anyagot. Mi van akkor, ha nem jól sül el? Ha belebukok az egészbe?*

---

<sup>28</sup> változáskezelés

- Az előbb az említetted, az lenne számodra a jó, ha tudnád pontosan, hogy mit kell csinálnod. Majd ezután arról beszéltél, hogy nem tiszta számodra, hogy mi a feladat, hogy nem mersz irányt mutatni a többieknek, mi van, ha belebuksz? Ezek közül a kérdések közül melyiket érzed legégetőbbnek, amivel ma foglalkozzunk?
- *Az a fő probléma, hogy nem tudom, mi a feladat, mert ha tudnám, akkor nem lennék ilyen tanácstalan. Ez így nem jó, ezzel most mit tudnánk csinálni?*
- Tegyéél egy próbát, fogalmazd át a mondatot úgy, hogy ne tagadó legyen.
- *Tudom, hogy mi a feladat?*
- Igen, ezen már lehet dolgozni, ha ez vonzó számodra.
- *Persze, jó lenne tudni.*
- Mondtad, hogy a projekteknél tudtad, hogy mit kell csinálni. Ott mi volt más?
- *Az teljesen más volt. Tudod, hogy van egy projektben, meg van minden információ, a design, a specifikáció, a BOM, a volumenek, az időterv, a gyártási koncepció, a projekt csapat, a vevői kontaktok. Ez alapján tudtam tervezni, tudtam, hogy mit kell csinálni, mi lesz a következő lépés, nem volt olyan stresszes, mint most.*
- Kitől és hogyan kaptad meg ezeket az információkat?
- *Kick-off meetingen a sales-től.*
- Mindent, amit felsoroltál?
- *Igazából nem, sokszor meg kellett kérdezni a vevőt, mert nem volt egyértelmű a rajz, a specifikáció vagy hiányzott valamelyik milestone<sup>29</sup>.*
- Tehát, akkor mit tettél, hogy megszerezd az összes információt?
- *Megkérdeztem.*
- Megkérdezted. Honnan tudtad, hogy mit kell kérdezni?
- *Mert tudom, hogy mi kell ahhoz, hogy tudjunk dolgozni.*
- Mi kell hozzá?
- *Mi a design, hogy az gyártható-e, milyen méretek vannak a rajzon, hogy mikor kell szállítani a darabokat, mikor van az SOP?*
- Emlékszel még a SMART célokra? A PM tréningen volt erről szó.
- *Dereng valami, hogy így kell a feladatot meghatározni. De már nem emlékszem rá pontosan.*

---

<sup>29</sup> mérföldkő

- Specific, measurable, attractive vagy achievable, realistic, timely defined. Nézzük meg, hogy a SMART hogyan illeszkedik ahhoz, amit mondtál.
- *Specific a design, a measurable a méretek, képességvizsgálatok, attractive az új projekt, annak mindig örülnék, a realistic a gyárthatóság, az utolsó meg az időterv.*
- Milyen információk állnak rendelkezésre a mostani change management-tel kapcsolatban?
- *Meg kell vizsgálni, hogy melyik IC-t mire váltsuk le.*
- Ez most beszállító vagy típus?
- *Mindkettő.*
- Meg lehet fogalmazni ezzel a feladattal kapcsolatban is a SMART alapján azokat az alap információkat, amire szükség van?
- *Igen, azt hiszem.*
- Ezt házifeladatnak gondoltam a következő alkalomra, ha ez elfogadható számodra.
- Hogy csináljam ezt meg otthon?
- Igen, és a következő ülést ezzel folytatjuk.
- Jó, rendben.
- Kérlek, foglald össze, hogy honnan indultál ma és hová jutottál el.
- Furcsa érzés volt saját magamtól hallani, hogy nem tudom pontosan, mi a feladat. Most teljesen más, mert már látom, hogy lesz itt valami megoldás. Ez a SMART-os téma jó lesz.
- Ez milyen érzés számodra?
- Bizakodó vagyok.

### 5.5.1.3 Második ülés

- Az előző alkalommal ott hagytuk abba, hogy megnéztük a projekt alapadatokat hogyan illenek bele a SMART-ba. Az volt a házifeladat, hogy a change management-tel kapcsolatban írd össze a SMART alapján azokat az alap adatokat, amelyekre szükség van. Mehetünk ezzel a témával tovább vagy esetleg van egy másik, ami ennél fontosabb számodra.



- *Menjünk ezzel. Igazából ezek az alap adatok szinte teljesen ugyanazok, a rajz, a PN<sup>30</sup>, a specifikáció, validációs eredmények vagy tervek, mennyit lehet vele megspórolni vagy mennyi a költsége, itt is meg kell vizsgálni a gyárthatóságot, validáció alapján lehet hozzá időtervet becsülni. Összeszedtem egy csomó infót.*
- *Ha jól értem, akkor meg tudad határozni, hogy milyen információk specifikálják a feladatot.*
- *Igen.*
- *Hogy tudod ezeket beszerezni?*
- *Meg kell kérdezni. De akkor mit fognak rólam gondolni, hogy annyira béna vagyok, hogy nem értem meg, mi a feladat.*
- *Azok közül az információk közül, amiket felsoroltál, melyiket lehet megérteni vagy kikövetkeztetni, ha nem áll rendelkezésre?*
- *Egyiket se.*
- *Kitől tudod ezeket az információkat megkapni?*
- *XY-nak tudnia kell vagy legalább azt tudja, hogy kitől kérdezhetem meg.*
- *Ok, csinálhatunk egy szerepcserét XY-nal, hogy ránézz az ő szemszögéből a helyzetre? El szeretném kérni azt a listát, amit írtál.*
- *Persze.*
- *Ülj át kérlek a másik székbe. Szia, XY. Hallottam sok mostanában a change. Hogy bírjátok?*
- *Igen, most nem könnyű.*
- *Az IC változással kapcsolatban lenne pár kérdésem. Melyik cikk számú IC-t akarjuk leváltani? Csak mondj be valamit, nem kell, hogy valódi legyen a PN.*
- *Az összes 456e.x típusút.*
- *Ezt meddig tudja a BGH<sup>31</sup> szállítani? Tudjuk, hogy mikor kell átállni az új IC-re?*
- *2022. végéig tud a BGH szállítani, 2023 elején át kell állni az újra.*
- *Az új IC-t már jóváhagyták?*
- *Még nem, jövő héten csinálja a release-t a bázis fejlesztés.*
- *Akkor már van design validációs eredmény?*
- *Igen, az alapján megy az első release. A termék validációt pedig a nmko.d norma alapján tudjátok majd megcsinálni.*

---

<sup>30</sup> part number: cikkszám

<sup>31</sup> Beszállító fantázia neve (nem valós)

- Köszönöm szépen, sokat segítettél.
- *Hívjál nyugodtan, ha van még felmerül valami.*
- Ül vissza kérlek a helyedre. Mi volt az utolsó mondatod?
- *Hívjál nyugodtan, ha van még felmerül valami.*
- Értem, ez mit árul el?
- *Hogy lehet kérdezni.*
- Szerinted mit gondol XY arról, hogy felhívtad és tisztáztad a nyitott pontokat?
- *Hogy érdekel engem ez a téma.*
- És még?
- *Hogy jól akarom csinálni, nem akarok hibázni.*
- Mennyi a valószínűsége annak, hogy bénának gondol?
- *Nem sok.*
- Mi a konklúziód a kérdéssel kapcsolatban?
- *Érdeemes kérdezni, mert így tudom tisztázni, hogy mi a feladat valójában.*
- Mi változik meg azzal, ha meg tudod, mi a feladat valójában?
- *El tudok gondolkodni azon, hogyan tudjuk megvalósítani. Tovább tudom adni a feladatokat a többiek számára.*
- És még mi lesz más?
- *Nem leszek olyan feszült és kétségbeesett.*
- Az mit jelent? Mit csinálsz, amikor feszült vagy és kétségbeesett?
- *Csak össze-visszakapkodok, lemaradok a feladatokkal.*
- És ehelyett milyen leszel?
- *Megtervezem a lépéseket és haladok velük időben.*
- Ez az állapot mennyire felel meg az elvárásaidnak?
- *Teljesen, ez szuper lenne.*
- Mit tudsz érte tenni már holnap?
- *A listám alapján megnézem, hogy milyen információ hiányzik és megkérdezem.*
- Mennyire erős benned ez az elhatározás egy 1-10 skálán, ha a 10 azt jelenti, hogy biztosan megteszed, az 1 pedig, hogy valószínűleg nem teszed meg.
- *10, meg fogom tenni, mert másképpen nem változik semmi.*
- Szuper, ha lezárjuk most ezt a témát, az elfogadható számodra?
- *Igen.*
- Mi volt hasznos a mai coachingban számodra?

- *Hogy lehet és kell is kérdezni, és nekem is figyelembe kell vennem a SMART célokat, amikor kérek valakitől valamit.*

#### **5.5.1.4 Összegzés**

Fontos tudatosítani magunkban, hogy a feladataink tisztánlátásáért mi is felelősek vagyunk és tudunk tenni annak érdekében, hogy ez megvalósuljon, mindig ott a lehetőség, hogy kérdezzünk. Ha nincs válasz, az is válasz: ezt még ki kell találnunk.

##### *5.5.1.4.1.1 Célmeghatározás*

Az ügyfél egyre szélesítette a témát, kérdéssel szűkítettem le, majd megfogalmazta a célt, hogy az számára miért lenne jó, mi lenne más, ha a probléma nem létezne. Pontosító, nyitott kérdéseket alkalmaztam. Elismertem, hogy az ügyfél témája nagyon komplex és nehéz. Törekedtem arra, hogy az ügyfél szavait tükrözzem vissza, mert nem akartam új szavakkal új jelentést behozni.

##### *5.5.1.4.1.2 Munkafázis*

Kértem, hogy keressen olyan szituációt, amikor a hozott probléma nem áll fenn. Megkereste az ügyfél a különbséget a két helyzet között. Behoztam a SMART fogalmát, hogy a tanulságot le tudja vonni. A felsorolt különbségeket visszahelyezte a SMART-ba, és a házfeladatban a problémás szituációra alkalmazta a modellt. Az első ülés megkértem, hogy foglalja össze, honnan indult és hová jutott el. Megvizsgáltuk a változtatás lehetőségeit (kitől és hogyan kaphatja meg az információkat?) A kérdések feltevésével kapcsolatos aggályait tisztázó kérdéssel és szerepcserével oldottam fel. A rövid távú akciótervet az ügyfél megfogalmazta, az elkötelezettségét skálázással kértem megbecsülni, ami saját elmondása szerint erős.

##### *5.5.1.4.1.3 Lezárás*

Az ülés végén megfogalmazta az ügyfél, hogy mi volt számára hasznos, mit tanult a coaching folyamán. Online tartottuk a coachingot, így csak az arcát tudtam megfigyelni, az első ülésen feszült volt, nem mosolygott sokat, míg a második ülésen láthatóan „kiengedett”, sokszor mosolygott. Ebből arra

következtetek, hogy oldódott benne a bizonytalanság miatti frusztráció és hasznos volt számára a coaching.

## 5.5.2 Csoport célok kitűzése

Vannak olyan esetek, amikor pontosan definiáltak a KPI-k, ismert kinek, mit, milyen határidővel kell elvégeznie, még sem készül el időben a feladat. A coaching segít megérteni, hogy mi hiányzik ebben az esetben, hogyan lehet támogatni a többieket a megértésben és a saját motiváció felfedezésében. Az eset, amit bemutatok különösen nagy jelentőségű, mert ezen a területen eddig nem volt arra precedens, hogy top-down célok bekerüljenek a teljesítményértékelés szempontjai közé. Az ügyfél véleményem szerint a coachok álma, tele energiával és lendülettel, soha nem problémával jön, hanem egy helyzettel vagy feladattal, amire megoldást akar kidolgozni. A coaching üléseket fejlesztő óraként használja, nagyon sokat tesz a saját és a csoportja jóléte érdekében.

### 5.5.2.1 Első ülés részlet<sup>32</sup>

- *Ki kell értékelni a célokat péntekig, az előbb néztem rá táblázatra, és mindig van jó pár üres sor. Elmondom minden csoport megbeszélésen, hogy ezt töltsék ki, nem akarom ezt már ennél is jobban trackelni, nem vagyunk gyerekek. Nem értem, hogy ez nekik miért nem fontos, vagy nem jól látható, be kellene másolnom a jegyzőkönyvbe.*
- *Miért kellene, hogy fontos legyen nekik ez a táblázat?*
- *Mert ez a feladat, a BU szerint fontos, a CG is mindig küldi a piros e-maileket, már lesül az arcom, hogy mi még mindig nem írtuk be.*
- *Neked mitől fontos egy feladat?*
- *Ami a cégnek fontos az nekem is. Mondjuk ez nem minden esetben van így, de most igen. Ettől függ a prémium összege, ezt nézi a management, tehát képet ad rólunk, hogyan dolgozunk. Jó lenne, ha ők is akarnák ezt tölteni, mert tudom, hogy megcsinálják*

---

<sup>32</sup> a célok az ülés végén kerültek szóba

*egyébként, amit kell, csak az eredményét kellene beírni. De mindig az utolsó pillanatban kerül be az adat.*

- És még mitől lesz fontos neked egy feladat?
- *Ha ismerem, hogy az mihez kell, miért fontos, mi lesz a következménye, ha nem csinálom meg vagy megcsinálom. Ha látom minden nap, rá tudok nézni, ott van a szemem előtt és foglalkozom vele. Szerintem ez nem nagyon van szem előtt.*
- Beszéltek arról, hogy ezek a célok miért fontosak, mihez kellene, mi a következményük, miért ezek a célok vannak?
- *Nem, nem szoktunk erről beszélni. Én se tudom, hogy miért pontosan ezeket határozták meg. Igazából semmit nem tudok a háttéréről. A BU definiálja az éves célokat, ezeket készpénznek vesszük és csináljuk, aztán év végén kiértékeljük. Év elején, márciusban van egy tájékoztatás erről de ott sem beszél senki arról, hogy miért ezeket választották ki és mi lesz jobb, ha ezeket megcsináljuk. Valahogy mindig elkészül nagy kényszerűség után.*
- Kinek kényszerűség ez?
- *Szerintem mindenkinek, mert nekem folyamatosan beszélnem kell erről, hogy csináljátok már, vezessétek az excel-t hozzá, ne írjon megint piros levelet a CG. De a többieknek se lehet benne semmi öröm, hogy mindig nyomja valaki ezeket a célokat. Utolsó időpontig húzzák-halasztják, amíg csak meg kell csinálni.*
- Ha jól értem, te folyamatos nyomás alatt tartod őket, hogy csinálják.
- *Igen, ezt csinálom én is, a CG is.*
- Ez egy teljesen normális helyzet egyébként, nem kellemes, de nem igazán várható más. Ha nincs motivációnk megcsinálni valamit, és a „hatalom” elég erős, akkor el tudja érni, hogy megcsináljuk, de a nyomást ebben az esetben folyamatosan fenn kell tartania addig az időpontig, amíg azt akarja, hogy a feladatot elvégezzék. A másik lehetőség, hogy addig munkálkodok, amíg a másik számára vonzóvá tudom tenni az adott feladatot és el nem érem, hogy meg akarja csinálni. Ez több munkába kerül, de a hatása hosszútávú, míg a másik csak addig működik csak, amíg kifejtem az erőt.
- *Minden alkalommal van valami, ami teljesen egyértelmű, csak korábban eszembe se jutott. Nekem kellene tisztázni, hogy miért ezek a célok, mit érünk el vele, mitől lesz jobb, ha megcsináljuk, aztán tovább adom a csapatnak. Ha megértik, akkor motiváltabbak lesznek. Ez nagy felismerés volt nekem, köszi szépen.*

### 5.5.2.2 Második ülés

- A múlt alkalommal elkezdünk egy témát, amire azt mondtad, hogy jó gondolatindító volt. Folytassuk ezt?
- *Folytassuk ezt, a motiváló célok kitűzését. Ebbe belecsapunk már januárban. Az én célom az, hogyan tudok ebben részt venni, minél előbb bekapcsolódni, hogyan tudom ezt megérteni és megjegyzéseket tenni. Hogyan tudnék ebbe jobban bevonódni, hogy én is jobban megértsem és tovább tudjam adni a csapatnak. Miért ezek a célok, mi van mögötte stb. Ha definiálnak nekünk valamit, akkor az legyen értelmes, jó lenne ebbe beleszólni. Szerintem lesz erre egy jó lehetőségem, hogy konzultájak erről a jövő évtől.*
- Ez mit jelent?
- *BU vezetővel szorosabb lesz a kapcsolatunk az átszervezés miatt, eddig nem volt szinte semmi kontaktunk. Szeretnék vele beszélni, hogy neki mi a fontos, mi a stratégiája, ehhez milyen kompetencia és erőforrás szükséges.*
- Mire irányul a cél? Mit jelent számodra a részvétel?
- *Befolyásolásra gondolok. Nem tudom, hogy a célok meghatározása hogyan történik. A coachok részt vesznek az átadásban, mert mi is CG-től kapjuk meg. Nem tudom, hogy bottom up tudjuk-e ezt a folyamatot módosítani. Tehát azt akarom, hogy időben megismerjem a célokat és tudjak véleményt mondani, hogy ez mennyiben járul hozzá a stratégiánkhöz. Jó lenne valami értelmet mögé tenni.*
- Mit jelent, hogy időben megismerjem a célokat?
- *Mindig márciusig kell ezeket meghatározni, és március elején kapjuk az első információkat. Én azt szeretném, hogy februárban kezdjünk el erről beszélgetni. Ha később kapom meg, akkor nem marad elég időm arra, hogy a csapatnak továbbadjam és meg tudjam magyarázni. Ha nekem nem tetszik a cél, akkor legyen időm utána járni, hogy miért ezt definiálták, és meg tudjam akadályozni, hogy valami értelmetlen legyen.*
- Korábban, amikor megkaptátok a célokat, beszéltetek-e a miértekről?
- *Nem, soha.*
- Milyen reakcióra számíthat, ha felteszed ezt a kérdést?
- *Nem számítok ellenállásra inkább párbeszédre és jó indokokra. Szerintem én a VB-vel meg tudom ezt beszélni, hogy miért ezek a célok, lehet-e ezeket befolyásolni. Most az jutott eszembe, hogyha én ezt bottom-up akarom, akkor miért én határozom meg? Hol van ebben a csapatom? Csak nekik kellene megmondani, hogy mi az értelmes cél. Ilyen biztosan nem*

volt még soha. De ez csak most jutott eszembe, hogy ezt nem nekem kell kitalálni, ha nem a csapattal együtt.

- Hogy képzeled ezt el?
- *Erőltetnem kell, hogy megkapjam a célokat. Hogy kapjak valamit februárban.*
- Hogyan tudod előmozdítani, hogy megkapd a célokat februárban?
- *Voltak erre korábban jó fórumok, de ezek inkább elhaltak az elmúlt hónapokban. Saját kezembe kell vennem, nem ringathatom magam abban, hogy erre lesz majd valamikor lehetőségem. Meg kell keresnem a VB-t és CG-t, fel kell vetnem a témát.*
- Ezt mikorra tervezed?
- *Januárban ezt bedobom a köztudatba, hogy februárban nekem infóra van szükségem.*
- Körvonalazódnak benned, hogy mit szeretnél ettől a beszélgetéstől? Mit fogsz a VB-nek mondani? Ez az első alkalom, hogy erről beszélni fogtok, ez teljesen eltér a megszokott eljárásmodtól, azért kérdezem.
- *Majd megkérdezik, hogy én miért akarom ezt egyáltalán tudni.*
- Igen, erre gondolok.
- *Talán a VB-vel lehet erről beszélgetni, szerintem van annyira intelligens. Nem hiszem, hogy ezt rossz ötletnek fogja találni. Elmondom azt is, hogy a kollégákat elkötelezetté akarom tenni, hogy ne muszájból kelljen csinálni, hogy jöjjenek az új ötleteikkel. Ez szerintem a VB érdeke is. Az CG ezt vajon megérti-e, hiszen neki nem fűződik hozzá érdeke. Valószínűleg ő is megérti, de neki biztosan hosszabban kellene ecsetelnem. Nem célom, hogy ő megértse a motivációm, inkább az, hogy elfogadja. Ezt át kell még gondolnom. VB szerintem örülne annak, ha az emberek elkötelezetten jönnének be dolgozni, mert akkor ő is tudna rájuk jobban számítani. Ezzel tudok érvelni.*
- Ki van még ebben a folyamatban? Ki jöhet még szóba?
- *Az új vezető valószínűleg nem fog ebbe még beleszólni. A VB biztosan tudja a CG-t befolyásolni. Lehet, hogy azt mondják majd elsőre, hogy ezzel most nem foglalkozunk, majd akkor megpróbálom újra és újra. De én most biztosan felhozom ezt a témát, és butaság lenne a részemről, ha kihagynám azt a szintet, akit meg akarok nyerni az ötletnek.*
- Ez nagyon jó ötlet. Hogyan viszed a témát a csapat elé?
- *Kézenfekvő, hogy mondjuk egy WS-on. Mi lehet ennek a hátulütője, azon gondolkodom. Egy 2 órás meeting, de előtte, hogy vonnám be őket? Tartok attól, hogy kudarcot vallok és a többiek csalódottak lesznek, mert úgy nézne ki, hogy nem számít a szavuk. Hogy mondanám meg, hogy miért van ez a WS? Elmondjam, hogy dolgozzunk proaktívan a célokon, hátha van bebeszólásunk. Ez olyan bután hangzik.*

- Miért hangzik bután?
- *Beleülünk egy csomó energiát, dolgozunk rajta, aztán meg lesöprik az asztalról és nem lesz belőle semmi. Azt kell majd csinálni mégis, amit a BU akar, megint ránk kényszeríti. Én kecsegtetem őket, aztán teljesen más célokat kapunk.*
- Eredményét tekintve mi a különbség a két lehetőség között? Mi lehet a vége annak, ha meg se próbálsz és mi történhet akkor, ha a terved szerint mész?
- *Ha meg se próbálsz, akkor soha nem fogom megtudni és mindig ezen fogok morfondírozni. A csapat nem fog várni semmit, nem is csalódik. Mondjuk hosszútávon nem jó a passzivitás.*
- Ebben lehet valami pozitív is?
- *Az biztosan pozitív hatás, hogy harcolok azért, hogy figyelembe vegyék a véleményünket. Csak a csalódottságot akarom elkerülni. Ez csak egy félelem bennem, mi fog történni, ha valóra válik?*
- Hogyan tudod elkerülni, hogy csalódottan érezzék magukat?
- *Elmondom, hogy ez egy törekvés és bevonom őket már a legelején, hogy ez egyáltalán jó ötlete-e. Megkérdem, hogy dolgoznának-e ezen szívesen, talán így meg is tudom őket nyerni. Elmondhatnám őszintén, mi a folyamat, de változtatni akarok ezen és szeretném a mi érdekeinket is belevinni, viszont nem tudom, milyen eredménye lesz. Ugyan dolgozni kell rajta, de az eredménye nem biztosított. Ha nem jön be, akkor az már örökre kudarc? Mi van, ha most eljutunk valameddig, mondjuk meghallgatnak, vagy mondjuk csak 1 olyan cél lesz benne, amit ők határoznak meg. Már az is jó lehet. Kis lépésekben kell haladni, lehet jövőre sikerül még egy cél, egy alkufolyamatban minden évben neki lehet fogni, hogy nekünk is van ötletünk, ez értelmesebb, vegyük be ezt. Az a jó, hogy én attól nem tartok, hogy mit szólnak ehhez felsőbb szinten, mert üdvözíteni fogják, alsóbb szinten se kritizálják majd, csak attól tartok, hogy csalódni fognak, elveszítik a pro aktivitást, az elköteleződést.*
- Mitől lehetnének csalódottak?
- *Remélem, hogy nincsenek annyira belefásulva és nem gondolják azt, hogy nincsen szavuk. Meghatározzuk közösen a célokat, bíznak benne, hogy én ezeket tovább viszem, majd 2 hónap múlva elmondom, hogy még is csak a BU által meghatározott célok maradnak. Az mégis csak egy csalódási folyamat, ez a csalódottság szerintem ebből fakadhat.*
- Szerinted VB ezt a dilemmát megértené? Egy ilyen újdonságra, amely nagyon pozitív hatással kecsegtet a teljesítmény és az elkötelezés szempontjából, mondana csípőből nemet?
- *Tényleg egyszerűek ezek a dolgok, csak nem jutnak rögtön eszembe. Hát, elmondom neki is ezt, hogy nem akarom, hogy csalódjon a csapatom, ha dolgoznak rajta, akkor legyen az*



*éves célokban legalább benne 1-2 olyan cél, amit ők javasolnak. És emellett ki kell hangsúlyoznom azt, hogy a VB-nek mi a fontos. Ezzel már korábban foglalkoztunk, majd előveszem ezeket és átgondolom.*

- Mi a következő lépés?
- *A jövő heti csoport megbeszélésen megkérdezem, hogy van-e kedve a csoportnak ezzel foglalkozni, aztán megszervezem a külön meetinget erre.*
- Mi volt ma hasznos számodra?
- *Amikor elkezdi beszélni, akkor jönnek nekem mindig a jó ötletek, de egyedül nem tudom ezt csinálni. Megint eljutottunk oda, hogy a realitás talaján maradjak, kis lépésekben haladjak, elég 1-2 cél is. Ahhoz meg kell próbálnom, hogy lássam, lehetséges-e változtatni a megszokott eljáráson, de megéri mindenképpen.*

### **5.5.2.3 Összegzés**

#### **5.5.2.3.1 Célmeghatározás**

Coaching folyamán merült fel a célmeghatározással kapcsolatos elégtelenség. Rövid elméleti magyarázattal szolgáltam a jelenséggel kapcsolatban, ami segítette az ügyfelet a helyzet megértésében. Amikor elfogadta, hogy a szituációban nincs semmi különleges, át is tudott kapcsolni a megoldásra és megfogalmazta, hogy mit kell tennie.

#### **5.5.2.3.2 Munkafázis**

Az első ülés végén elkezdett témát a másodikon folytattuk. Az ügyfél nagyon kommunikatív és hangosan gondolkodik, többször pontosító kérdéseket tettem fel. Megnézte az ügyfél, hogy kik az érintettek, kivel kell egyeztetnie, számukra mi a fontos. Az előző ülésen megbeszéltek alapján, abból a szempontból vizsgálódott, hogy megkeresse a cél okát, az értelmét. Megnézte a két lehetőség eredményét, ezzel az volt a célom, hogy ez segítse a döntésben. Mint általában, saját felismerésre jutott, hogy a csapatot is be kell vonnia a cél meghatározás folyamatába. Két pontos lépést is meghatározott, az egyik rövid távú, a másik 1 hónap múlva esedékes.

### 5.5.2.3.3 Lezárás

Tanulásként azt jelölte meg, hogy kis lépésekben célszerű haladnia és megéri próbát tenni a folyamat megváltoztatására. A coaching során látni az ügyfél arcán, hogy gondolkodik, sokszor néz felfelé, a kezét összekulcsolja ahogyan az asztalra könyököl. Többször összeráncolja a szemét és fókuszál, rám néz, de többnyire nem engem lát. Az ülés végére már rendszerint a szemébe néz és mosolyog, innen tudom, hogy rendben van, lezárhatjuk az ülést.

## 6 ÖSSZEGZÉS

Az elvégzett elemzések eredménye alapján vonom le a következtetéseimet és válaszolom meg a kutatás elején felállított feltételezéseimet. A fejlesztési javaslatok megfogalmazásánál arra törekedtem, hogy külső erőforrás bevonása és lényeges költség ráfordítás nélkül definiáljak olyan akciókat, amelyek támogatják a szervezeti kultúra erősítését és viszonylag rövid határidővel megvalósíthatók.

### 6.1 Szervezeti szintű GLOBE kutatás eredménye

A kultúra dimenziókra és a vezetői viselkedésre vonatkozó szervezeti szintű GLOBE kutatás eredménye szerint a teljesítmény orientációra, humánorientációra, a csoport kollektívizmusra és a jövő orientációra mutatkozik a legerősebb igény a szervezeten belül. A legnagyobb mértékű változás a nemi egyenlőség (26%), a teljesítmény orientáció (23%), intézményi kollektívizmus (17%) és a bizonytalanságkerülés (16%) dimenziókat érinti. A nemi egyenlőség tekintetében nem kívánok következtetéseket levonni, mert a dolgozói értékelést 7 nő töltötte ki és 95 férfi, a GLOBE kérdőívet 4 nő és 31 férfi (minta mérete nem elégséges).

DIMENZIÓK	AS IS	SHOULD BE	SHOULB BE vs AS IS	GLOBE társadalmi AS IS	GLOBE szervezeti AS IS	GLOBE vs AS IS	Változás mértéke (AS IS vs SHOULD BE)
Bizonytalanság kerülés	3,98	4,76	0,78	3,12	3,98	-0,86	16%
Asszertivitás	3,35	3,27	-0,08	4,79	3,35	1,44	-2%
Nemi egyenlőség	3,37	4,53	1,16	4,08	3,37	0,71	26%
Teljesítmény orientáció	4,71	6,11	1,40	3,43	4,71	-1,28	23%
Humánorinetáció	4,74	5,29	0,54	3,35	4,74	-1,39	10%
Jövő orientáció	4,61	5,14	0,53	3,21	4,61	-1,40	10%
Hatalmi távolság	3,54	3,49	-0,06	5,56	3,54	2,02	-2%
Kollektívizmus I. (intézményi)	3,87	4,69	0,82	3,53	3,87	-0,34	17%
Kollektívizmus II. (csoport)	4,87	5,24	0,37	5,25	4,87	0,38	7%

7. táblázat: GLOBE kultúra dimenziók összefoglalás  
(Forrás: saját szerkesztés)

### 6.1.1 Hatalmi távolság

A hatalmi távolság változóira lefutott varianciaanalízis a privilégiumokkal kapcsolatban mutat szignifikáns különbözőséget. Az életkori csoportokban (40 alatt, 40 felett) nem egységes a vélemény az alkalmazkodás, a döntés és az engedelmesség tekintetében. A téma pontosabb feltérképezése kvalitatív kutatással lehetséges. Korrelációs analízis szerint a 40 év alattiak magasabb hatalmi távolságot igényelnek.

### 6.1.2 A teljesítmény növelésére vonatkozó igény

Az első feltételezésemet, miszerint a szervezetben erős igény mutatkozik a teljesítmény növelésére, igazolta a kutatás eredménye, a teljesítmény orientáció a legmagasabb értéket képviseli a kultúra dimenziók között. A varianciaanalízis nem mutatott különbözőséget a dimenziót alkotó változók értékelése között. Ugyanezt az eredményt hozta az életkor szerinti két csoport esetében elvégzett elemzés is.

#### 6.1.2.1 Fejlesztési javaslat

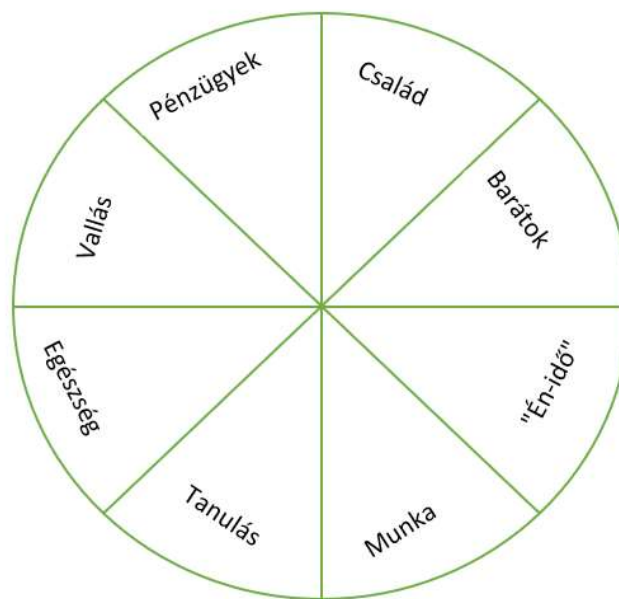
Elfogadom azt a nézetet, miszerint a teljesítmény a célok, a kompetencia és a motiváció (egyéb személyes tulajdonságok is) metszete. A célok meghatározásával kapcsolatban bemutattam 2 coaching esetet, ezzel kapcsolatos fejlesztési javaslatról a 6.2 fejezetben írok részletesebben. A kompetencia fejlesztése nem témája a dolgozatnak.

Ha a **motivációt** le akarom fordítani nagyon közérthetően és egyszerűen, azt jelenti, hogy akarunk-e valamit csinálni vagy nem? Az akarat alapvetően belső igény, a külső környezetből is jöhet hatás természetesen, ami a motivációnkat veszi célba, de ez csak akkor lesz hosszú távon sikeres, ha belső elhatározás alakul ki. Egy 7 fős csapattal kezdtük el a motiváció feltérképezését a csoport vezető kérésére. A coaching ülésre személyesen került sor, 3,5 órát töltöttünk el az első blokkal. Bemutatom az első blokk coaching folyamatát és vázlatosan a kérdéseket és a visszajelzéseket, ezt követően a fejlesztési javaslatomat.

A motivációs kártyákat én készítettem, a megértést segítő ábrákat, kérdéseket előre felírtam flip-chart papírra, amit az ügyfelek nézhetnek coaching közben.

### **Milyen szerepet játszanak az életedben az alábbiak?**

Oszd fel az életkeréket úgy, hogy a 8 terület mindenképpen legyen benne. Amennyiben van olyan terület, ami nem szerepel itt, de számodra fontos, akkor rajzold be azt is.



**71. ábra: Életkerék**

**(Forrás: saját szerkesztés Birkenbihl alapján)**

### **Milyen céljaid vannak az életed fontos területein -amit az életkeréken berajzoltál-, az elkövetkező 6 hónapban?**

A célt E. sz. /1 sz.-ben, jelen időben és kijelentő módban fogalmazd meg, pozitív üzenetű legyen, ne tagadó mondat. Az első oszlopba sorold fel az életkerékből a területeket csökkenő sorrendbe, és írd mellé a célokat. Úgy érdemes megrajzolni a táblázatot, hogy lesz még két oszlop, amit használni fogunk. Amit látsz a flip-charton, az természetesen egy példa.

ÉLETEM TERÜLETEI	CÉLJAIM A KÖVETKEZŐ 6 HÓNAPBAN		
Család	Vasárnaponként délutánra közös családi programot szervezek		
Tanulás			
"Én-idő"			

72. ábra: Életterületek és a célok párosítása  
(Forrás: saját szerkesztés Sale, Moynan alapján)

**Tegyünk egy kört, és mondja el mindenki, hogy mit lát az életkerekén? Milyen gondolatokat és érzéseket ébreszt ez bennetek?**

Mindenki csak annyit osszon meg a tartalmából, ami nem zavarja, hogy hallják a többiek. Nem feltétlenül a tartalom a lényeg, hanem a tanulság.

- *Én már csináltam ilyet korábban, és meglepődtem, hogy most mennyivel más az arány. Nem számítottam erre, és ez most meglepett.*
- *Mit gondolsz erről az új kerékről?*
- *Megváltozott teljesen az életem a gyerek miatt, így logikus, hogy ez van, amit ide rajzoltam, csak nem gondoltam erre korábban.*
- *Milyen volt a célokat megfogalmazni?*
- *Azt hittem, hogy könnyebb lesz. Volt egy pár, aminél sokat kellett gondolkodnom. Jó volt a feladat.*

\*\*\*

- *Nekem nagyon nehéz volt megrajzolni.*
- *Mi volt benne a nehéz?*
- *Nehéz volt elkülöníteni a területeket, mert nálam sok összemosódik. Például az „én-idő” sokszor azonos a családdal vagy a barátokkal eltöltött idővel, vagy akkor tudok tornázni, amikor van egy kis időm, tehát akkor ez a fitness rész. Olyan is van, hogy a családdal megyünk el kirándulni, akkor az megint család vagy a fitness.*

- Szerinted miért kéri az életkerék, hogy ezt a 8 területet mindenképpen rajzoljuk be?
- *Gondolom azért, mert ez mindenkire vonatkozik. Ilyen mindenkinek van az életében.*
- Mi történik akkor, ha ezeket sokszor összemossuk?
- *Elvesszük az időt attól a területtől, és nem foglalkozunk vele. Végül is én ezt csinálom, vagyis nem gondoltam még erre így, hogy ezekre mindre figyelnem kellene.*

\*\*\*

- *Akkor én ehhez csatlakoznék, mert nekem is fejtörést okozott a felosztás. Ahogy beszélt az előbb XY, az jutott eszembe, hogy lehet ez adná meg az egyensúlyt. Ha foglalkoznék az egészségemmel, a pénzügyeimmel is, szánnék időt magamra, akkor kiegyensúlyozottabb lennék. Nem idegesítene, hogy ez is elmaradt, meg az is.*
- Mire fogod használni ezt a felismerést a jövőben?
- *Azt még nem tudom igazán, de valószínűleg jobban át fogom gondolni, hogy mi fontos nekem.*

\*\*\*

- Tudtál minden területhez célt kitűzni?
- *Nem, az utolsó kettőhöz nem tudtam írni semmit.*
- Mit üzen ez neked?
- *Amit a többiek is elmondtak, ezt én sem szoktam így csinálni. A kereket át kellett rajzolnom vagy háromszor. Először mindegyikhez írtam egy százalékot, de az se volt jó, mert a végére már nem maradt a 100-ból semmi, így kezddhetem az egészet előlről.*
- Mit tanultál ebből?
- *Hogy tudatosabban kellene élnem, főleg a pénzügyeket illetően.*

\*\*\*

- Milyen ember rajzolódik ki az kerékből számodra?
- *Az a jó, ha az ember egyensúlyban tudja tartani ezeket az elemeket, mindenre tud figyelni. Persze, hogy fontos a család és a barátok, a vallás mindennek az alapja. Ezt tudja mindenki.*
- A te életkeréked mit mutat?

- *Mit mutat? Ezt mutatja, akinek van gyereke, annak biztosan a gyerek az első, akinek nincs, annak a szülő vagy a testvér. A karrier az olyan törtető, az szerintem sok ember nem szereti.*
- Kérlek, fogalmazd ezt át E. sz./1. sz.-re. Te mit gondolsz, te mit érzel.
- *Ezekre figyelni kell, és minden jó lesz.*

\*\*\*

- Kérlek, nézz rá a kerékre és gondold végig, hogy az arányoknak megfelelő időt töltesse el az adott területen. Szólj, ha kész vagy. Nyilván gondolja át mindenki.
- *Kész vagyok.*
- Elégedett vagy az idő-fontosság aránnyal?
- *Nem igazán, nekem a család a legfontosabb, a kislányom most 3 éves, és jó lenne vele több időt tölteni.*
- Mi akadályoz meg benne, hogy több időt legyél vele?
- *Gondolom, hogy nekem kellene jobban beosztani az időmet és figyelni arra, hogy tudatosabb legyek. De ez egy tök jó feladat volt arra, hogy lássam, nem úgy vannak a dolgok, ahogy szeretném.*

A célokkal kombinált életkerék jó módszer arra, hogy lássuk, mennyire tudatosan éljük az életünket, a területek hogyan viszonyulnak egymáshoz, mi az, amivel nem foglalkozunk sokat. A csoport általánosságban nehéznek találta a kerék felosztását és a célok megfogalmazását, felismerték, hogy nem élik ilyen tudatosan az életüket, bár hasznos lenne ilyen irányba elmozdulni.

**Mindenki kap egy borítékot, amiben van 9 db kártya. Képpel felfelé rakjátok ki magatok elé és nézzétek egy kis ideig, hagyjatok időt magatoknak az asszociációra. Majd fordítsátok meg, és olvassátok el a rajta lévő leírást. Rakjátok sorrendbe a kártyákat annak megfelelően, hogy mennyire jellemző rátok, mi motivál benneteket. Ha készen vagytok, megbeszéljük, aztán tartunk 10 perc szünetet.**

**Tegyük ismét egy kört, mondja el mindenki, hogy mit tanult magáról?**



- *Amikor csak néztem a kártyákat, akkor volt néhány, ahol másra asszociáltam, mint amit a másik oldalon a szöveg ír. Sok minden van rajta, ami egymásnak, ha nem is mond ellent, de másról szól.*
- Igen, ezt nagyon jól észrevetted, köszönöm. Ezzel a különbözőséggel majd dolgozunk még kicsit később. Látom, sorrendbe raktad a kártyákat. Mit gondolsz erről a sorrendről?
- *Több lenne egymás mellett, ha lehet. Nem volt egyszerű sorrendbe rakni. Vagyis az első 4 könnyen ment, utána kellett gondolkoznom. Az például, hogy a tudás nincs az elsők között, engem is meglepett, de a többihez viszonyítva tényleg nem tudom előbbre tenni.*

\*\*\*

- *Nekem van egy pár kártya, amit nem tudtam sorrendbe rakni, hanem egymás mellett vannak, mindegyik ugyanolyan fontos.*
- Abszolút nem egyszerű különbséget tenni. Mi történik szerinted akkor, ha valaki a project csapatból nem készíti el a feladatát időben és ezért nem kapja meg a vevő a PV riportot időben? Mit csinálsz akkor?
- *Eszkálálom, hogy meg legyen meg a riport időben.*
- Mit csinálsz akkor, ha férjed elfelejti leadni a beiskolázási kérelmet és nem kapjátok meg a támogatást.
- *Biztosan nem veszekednék emiatt vele.*
- Mit választottál az első helyzetben?
- *Az eskalációt.*
- Mit akartál vele elérni?
- *Hogy teljesüljön a cél.*
- Hogy volt ez a második esetben a beiskolázási támogatással?
- *A kettőnk közötti békét fontosabbnak tartottam.*
- Így van, először az eredményt választottad, a második esetben a kapcsolatot. Akkor milyen is ez a sorrend?
- *Attól függ, hogy milyen a szituáció.*
- Mit gondoltál a döntés előtt, volt benned dilemma?
- *Első esetben igen. Ezt biztosan meggondolnám, hogy mit csináljak. A beiskolázásnál nem gondolkodtam semmit, ott egyértelmű volt.*

\*\*\*

- *Akkor ez azt jelenti, ha jól értem, hogy van olyan helyzet, amikor nehéz dönteni, egyszerre nem valósulhat meg mindkettő.*
- *Miért nem valósulhat meg mindkettő?*
- *Mert dönteni kell az egyik vagy a másik mellett.*
- *Jelen helyzetben, amikor HJ eszkalált, hogy a riportot a vevő megkapja időben, mi nem valósulhatott meg?*
- *A másik biztosan megsértődött az eszkaláció miatt, a kapcsolatukat rontotta, az tuti.*
- *Ha jól értem, akkor jó a kapcsolat, de nem tudnak abban megegyezni, hogy mikorra legyen kész a PV riport.*
- *Igen, ez mondjuk jogos.*
- *Te mit tennél annak érdekében, hogy a jó kapcsolatod is megmaradjon a kollégával és a vevő is megkapja, amire szüksége van?*
- *Elmondanám neki, hogy a vevő ezt várja, hogy mire kell neki. Ha majd a vevő eszkalál az senkinek nem lesz jó stb.*
- *Mennyi esélyét látod annak, hogy ez beválik?*
- *Elég sok esélyét látom, a vevői eszkalációt senki se szereti.*
- *Visszatérve az első kérdésre, akkor hogyan állunk döntéssel és a választással?*
- *Nem kell feltétlenül választani, valahogy el lehet érni a win-win helyzetet vagy legalább törekedni kell rá.*

\*\*\*

- *Én azt vettem észre, hogyha meg van a biztonságom, rendben vannak a kapcsolataim otthon és a munkahelyen is, akkor jöhet szóba a többi.*
- *Ez egy nagyon fontos felismerés, köszönöm szépen. Mire ösztönöz ez téged?*
- *Hogy ezeket tartsam rendben, mert egyébként mondjuk az, hogy új ötletekkel álljak elő, szinte kizárt.*

Minden elméleti ismertetés nélkül jól ráéreztek arra, hogy a motivátorok több jelentésűek, nem biztos, hogy az adott jellemző minden egyes részlete ránk illik. Megjelent a

dilemma, a win-win helyzet kialakítása, a szükségletek hierarchiája. Meglepetés volt számomra, hogy ilyen sok minden felszínre került.

A szünet után az alábbi ábra alapján nagyon röviden -5 percben- ismertettem, hogy mivel is foglalkoztunk az elmúlt 1 órában.

KAPCSOLATFÓKUSZÚ MOTIVÁTOROK		
MEGŐRZŐ	BARÁT	SZTÁR
biztonság	odatartozás	nyilvános elismerés
stabilitás kiszámíthatóság	barátok elmélyült kapcsolatok	tisztelet dicséret
EREDMÉNYFÓKUSZÚ MOTIVÁTOROK		
IRÁNYÍTÓ	ÉPÍTKEZŐ	SZAKÉRTŐ
befolyás irányítás hatalom	átlagon felüli életszínvonal anyagi juttatás	tudás mesterré válni specializálódni
FEJLŐDÉSFÓKUSZÚ MOTIVÁTOROK		
ALKOTÓ	SZABAD SZELLEM	FELFEDEZŐ
innováció új ötletek kreatív kiteljesedés	szabadság függetlenség egyedül dönt	jelentőségteljes munka értékteremtés jelet hagyni

73. ábra: Motivátorok

(Forrás: saját szerkesztés Sale, Moynan alapján)

**Kérlek, írjátok be az előbb elkészített táblázatba a TOP3 motivátorotokat!**

**Beszéljünk arról, hogy a motivátorok hogyan támogatják a célokat? Összhangban vannak egymással?**

- Ez most nem volt olyan nehéz, mert könnyen össze tudtam párosítani a motivátort a célokkal. Hihetetlen is, hogy ezek így passzolnak.
- Mit jelent az, hogy passzolnak?
- A családnál azt írtam fel célként, hogy meglátogatom a szüleimet két hetente, hogy javuljon a kapcsolatunk, és az első helyen nekem a barát motivátor áll. És a többit is így össze tudtam párosítani.
- Ha jól értem, a motivátorok és a célok összhangban vannak.
- Igen, összhangban vannak.

\*\*\*

Mindenkinek összhangban voltak a céljai és a motivátorai, ami számomra azt jelenti, hogy őszinték voltak saját magukkal szemben és valódi célokat tűztek ki.

ÉLETEM TERÜLETEI	CÉLJAIM A KÖVETKEZŐ 6 HÓNAPBAN	TOP3 MOTIVÁTOR
Család	Vasárnaponként délutánra közös családi programot szervezek....	szakértő alkotó megőrző....
Tanulás		
"Én-idő" ...		

74. ábra: Életterületek, célok, TOP3 motivátor  
(Forrás: saját szerkesztés)

Most megkeressük arra a választ, amit már mondtatok korábban a kártyákról, hogy jellemzések között van olyan, ami nem illik rátok.

**Írjátok fel az első oszlopba a 9 motivátort csökkenő sorrendben és írjátok mellé, hogy az adott motivátor kapcsán mi a legfontosabb érték számotokra. Mi a legerősebb igény bennetek?**

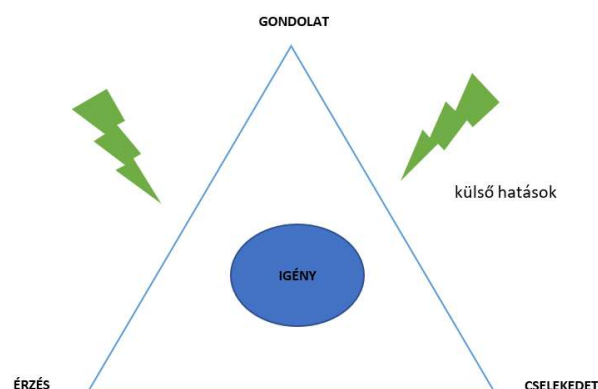
↓ 9 MOTIVÁTOR	LEGFONTOSABB ÉRTÉK/IGÉNY
szakértő	speciális tudás
alkotó	
megőrző.....	

75. ábra: motivátorok és igények  
(Forrás: saját szerkesztés)

Vegyétek újra elő az életkerekét és nézzétek meg, hogy a legfontosabb értékek az élet mely területein jelennek meg?

Miért csináltuk meg ezt a feladatot szerintetek?

- Lássuk azt, hogy az igényeinket hol tudjuk kielégíteni, van-e rá módunk és terünk. Ez hihetetlen, hogy ide jutottunk el.
- Így van, pontosan. Indultunk onnan, hogy megnéztük az életterületeket, célokat határoztatok meg minden területhez. Motivátorokat sorrendbe raktátok, majd ránéztünk arra, hogy a motivátorok vajon összhangban vannak-e a célokkal, amire igen volt a válasz. Egyértelművé tettük, hogy az adott motivátornál mi a legfontosabb érték, igény. És elérkeztünk minden mozgatórugójához, az igényekhez. Ettől működik vagy nem működik egy kapcsolat, hogy milyen nagy az „illeszkedési” felület. Beszéltünk az érzésekről, a gondolatokról, a végére eljutottunk az igényekhez. Ma nem beszéltünk még a külső hatásokról és a cselekedetéről, az lesz a következő alkalom témája.



76. ábra: Érzés, gondolat, cselekedet háromszög  
(Forrás: saját szerkesztés)

- Látom, már fáradtak vagytok, csak két dolog van hátra.

**A táblázat utolsó oszlopába összesítsétek, hogy az adott érték, igény hányszor fordul elő az életkerékben. Így kaphattok egy pillanatképet arról, hogy jelenleg melyik igényetek milyen erős.**

Ez természetesen változhat az évek során, ezért érdemes évente egyszer-kétszer átgondolni. Mindenki kap ismét egy borítékot, amiben találtak 9 db papír motivációs kártyát, és ha benne vagytok, akkor felragaszthatjátok egy flip-chartra, elvihetitek magatokkal az irodába.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>XY</b>	barát	felfedező	alkotó	szakértő	sztár	megőrző	építkező	szabad szellem	irányító
<b>AS</b>	megőrző	barát	sztár	szabad szellem	felfedező	szakértő	alkotó	építkező	sztár
<b>WE</b>	barát	felfedező	szakértő	alkotó	szabad szellem	megőrző	irányító	építkező	sztár
<b>RT</b>	barát	felfedező	sztár	szabad szellem	megőrző	szakértő	építkező	alkotó	irányító
<b>ZU</b>	barát	szakértő	alkotó	szabad szellem	felfedező	megőrző	építkező	irányító	sztár
<b>IO</b>	barát	alkotó	szabad szellem	szakértő	felfedező	irányító	építkező	megőrző	irányító
<b>OP</b>	szabad szellem	barát	megőrző	alkotó	felfedező	szakértő	építkező	sztár	irányító

#### 77. ábra: Motivációs térkép

(Forrás: saját szerkesztés)

A következő alkalomra szeretnék házi feladatot adni, mindenki írja fel magának és válaszolja meg a következő kérdést:

**Mit tudok tenni azért, hogy értékesebb életet éljek, hogy az igényeimet ki tudjam elégíteni?**

Az alábbi visszajelzések hangzottak el az ülés végén:

- *Először szkeptikus voltam, mondták a többiek, akik járnak hozzád egyébként coachingra, hogy itt majd velünk lesz foglalkozva. Gondoltam, az szuper, de hogy? Nem tudtam elképzelni, hogy a motivációval kapcsolatban ezt, hogy lehet megcsinálni. De nagyon jó volt.*
- *Nagyon tetszett az, hogy nem a munkával kezdtünk egyből, hogy ki mit csináljon azonnal és már holnapra, hanem szántunk időt arra, hogy megértsük magunkat.*
- *Eddig ezekre a dolgokra soha nem gondoltam így, már most látom, hogy jóval tudatosabban is élhetnék és valószínűleg sokkal jobban is érezném magam.*

- *Egy csomó mindent kidolgoztam saját magamnak, amit most el tudok vinni. Jó volt ezekkel itt frissen foglalkozni, nem otthon a munka után, amikor már nagyon fáradt vagyok.*
- *Örültem annak, hogy csoportban csináltuk, mert nagyon sok mindent meg tudtam a többiekről, amit még nem tudtam és egyébként lehet, hogy soha nem is tudtam volna meg.*
- *Nagyon bizalmas és oldott volt a légkör, nem éreztem semmi szorongást vagy feszültséget, amikor magamról kellett beszélnem.*
- *Az látszott, hogy sokat készültél erre a meetingre. Az előre megírt flip-chartok, a kártyák, térképet előre lemérted, beszámoltad. Professzionális volt az egész.*
- *Volt az egésznek egy íve, olyan volt, mint egy film a végén a csattanóval. Nagyon brutál, hogy te ilyet tudsz.*
- *Köszönöm szépen azt a koncentrált figyelmet, amivel dolgoztatok ma délelőtt. Nagyon jó volt látni nekem, hogy nem vettétek elő a telefont, hogy komolyan vettétek az egészet, nagy gonddal rajzoltátok az életkerekét, raktátok sorba a kártyát.*

A coaching segít abban, hogy ránézzünk az életünk egyensúlyára, hogy tudatosak legyünk a számunkra fontos dolgokban. Ha tisztában vagyunk a saját értékorientációnkkal és igényeinkkel általánosságban, akkor tovább lehet lépni a munkacélok és a motivátorok kapcsolatának vizsgálatával, az akadályok feltérképezése és leküzdése, az erősségek feltérképezése stb. felé.

Javaslom a motivációs team coaching elindítását minden csoport számára. Valamennyi témánál célszerű az önismerettel indítani majd ezt követően az üzleti témákra kivetíteni egyéni és csoport szinten. Az új ismereteket tapasztalati úton történő tanítással adjuk át, kevésbé iskolászerű a színezete és az ügyfélnek könnyebb a megérteni és elsajátítani. A coaching folyamat során az alábbi témákat tartom fontosnak: a munkakör, feladatok és a motivátorok kapcsolata, képességek és erősségek vizsgálata, akadályok feltérképezése és lebontása, hiedelmek átírása.

### **6.1.3 Biztosabb és tervezhetőbb élet**

Második feltételezésem szerint az emberek biztosabb és tervezhetőbb életre vágnak, amit a kultúra dimenziók SHOULD BE értéke visszaigazolt, a bizonytalanságkerülés dimenzióban 16 %-os növekedésre van igény. 2-mintás-T-próba különbözőséget mutatott a célok elérésének módjával kapcsolatban, amit a Likert-skála fordított iránya magyaráz, jelentésében ez nem különbözőség. Kevesebb arányban adnak elsőbbséget a rendszerességnek az innovációval szemben, de az igény még így is nagyon erős (5). A korreláció analízis eredménye alapján a munkatapasztalat nem befolyásolja a bizonytalanság elkerülésére vonatkozó igényt. Regresszió elemzéssel vizsgáltam a jövő orientáció és a bizonytalanságkerülés közötti kapcsolatot, amit az elemzés nem igazolt vissza. A statisztikai próbák alapján a bizonytalanságkerülés egységes igény a szervezeten belül.

#### **6.1.3.1 Fejlesztési javaslat erősség feltérképezés**

Saját magunkba vetett hit, az értékeink és az erősségeink pontos ismerete és tudatos használata növeli a biztonságérzetünket és kevésbé ragaszkodunk a szigorú felelősségi körökhöz. Az erősségeket azért szükséges tudatosítani, mert a világ nem arra halad, amire a szervezetben jelenleg igény mutatkozik: a gyorsan változó világban szinte lehetetlen küldetés a szabályokat aktuálisan tartani és úgy megalkotni, hogy minden kérdésünkre megtaláljuk a választ. Javaslok a csapat számára egyéni coachingot a belső coachok bevonásával, ahol az erősségeket térképezik fel. A coaching célja, hogy az emberek megismerjék saját erőforrásaikat, elő tudják őket hívni és tudatosan alkalmazni nehéz helyzetekben is.

#### **6.1.4 Fejlesztési javaslat időgazdálkodás**

A rendszeresség, a feladatkörök szigorúbb elhatárolására vonatkozó igény mögött az erőforrások szűkössége húzódik meg. Sok esetben vita tárgya, hogy ez a feladat kihez tartozik, hiszen mindenki szűkében áll az idővel. A jól elcsépelte időgazdálkodás, amivel kapcsolatban



sok elméleti tréningen estünk már át, inkább kevés sikerrel. Javaslom a csoport számára egyéni coachingot szintén a belső coachok segítségével, ahol az időgazdálkodás ismert módszerei alapján (Pareto-elv, Eisenhower matrix, Pomodoro módszer) az ügyfelek a coaching ülésen megvizsgálják a naptárjukat és kidolgozzák az új időgazdálkodási rendszerüket.

## **6.2 Célok és feladatok pontosabb meghatározása**

Két coaching eseten keresztül vizsgáltam a célok meghatározását, ami alapján arra a következtetésre jutottam, hogy ezekben a helyzetekben a célokat elégtelenül fogalmazzák meg. Hiányoznak információk a cél sikeres teljesítéséhez vagy a tulajdonos nem szán időt arra, hogy megismertesse és közelebb hozza a feladatot az emberekhez, nem ad esélyt számukra, hogy megtalálják a saját motivációjukat. A célok ismeretének hiányát a dolgozói elégedettségi felmérés is visszaigazolta.

### **6.2.1 Fejlesztési javaslat**

A célok hatékony kialakításával és kommunikációjával kapcsolatban javaslom egy tréninggel összekötött team coachingot, amelynek keretében konkrét feladatokon keresztül elsajátíthatják az emberek a SMART gyakorlatát. Ez a vezetői szint számára nagyon hasznos, hiszen a szervezet egészét érintő célokat ők tűzik ki. Megvalósíthatóságát illetően kisebb valószínűséget társítok ehhez a javaslathoz. Ezért az egyéni coaching lefolytatásával tervezek a következő fejezetben.

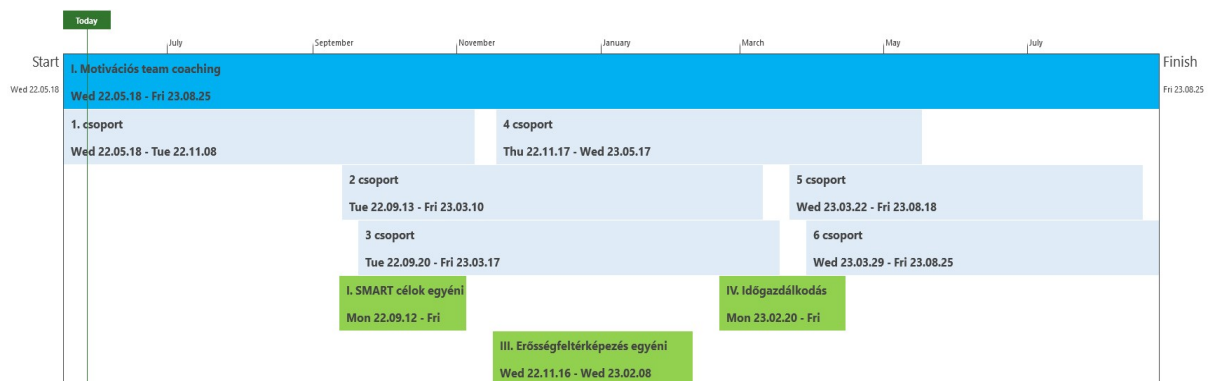
## **6.3 Gazdasági számítások**

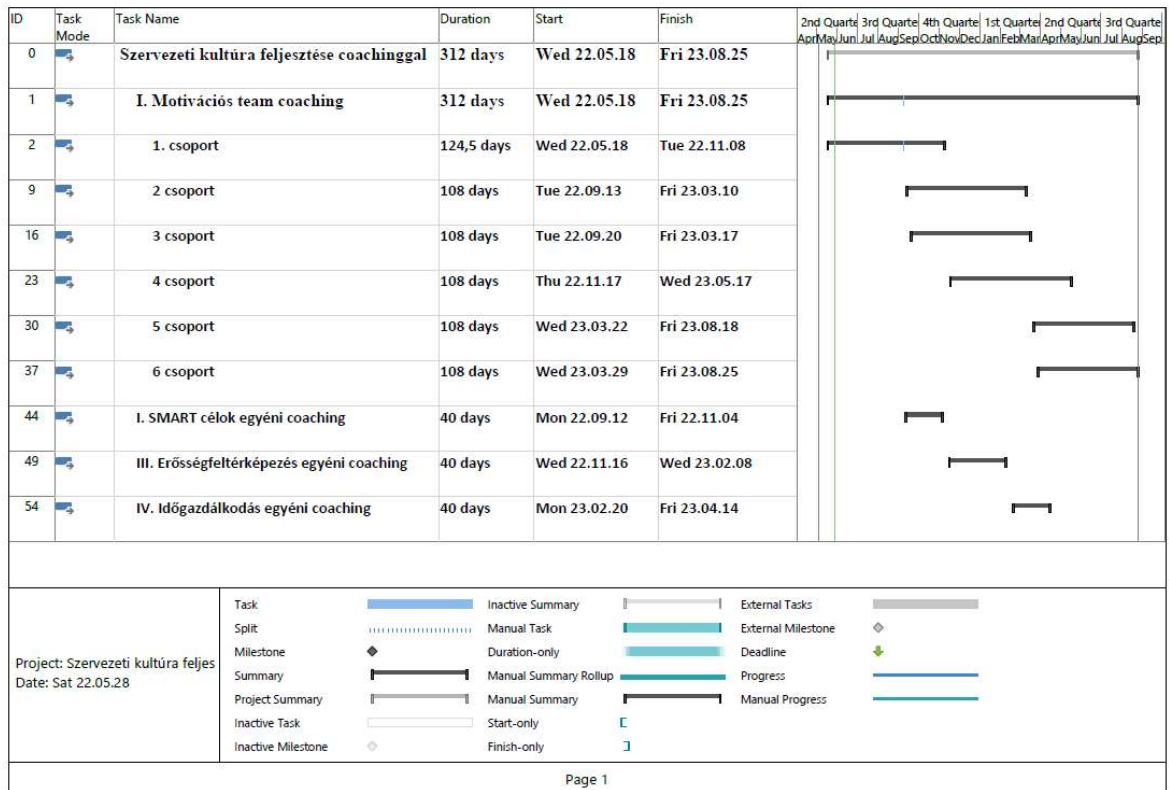
A javasolt fejlesztéseket belső erőforrás felhasználásával meg lehet valósítani, így mérnöki munkaórával szükséges kalkulálni, a lenti táblázatban összefoglaltam a tevékenységekhez szükséges munkaórákat és a megvalósítás ütemezését. A belső coachok nem teljes munkaidőben foglalkoznak coaching feladatokkal, ezt figyelembe vettem a tervezésnél.

A megnövekedett coaching elfoglaltságokat a HR-rel és a területi vezetővel egyeztetni szükséges. A számításnál a kérdőívet kitöltő 40 fős csoporttal számoltam és magamon kívül 4 coach-csal, aki rendelkezik belső coach képesítéssel. A kimutatott munkaóra szükséglet valójában nem jelent extra költséget a cég számára, hiszen az alkalmazottak végzik el a feladatokat a munkaidejükben. A kalkuláció és annak nyomon követése viszont hasznos input a következő fejlesztésekhez.

Feladat	Ülés	Erőforrás igény (hrs/db)	Erőforrás igény (hrs)	Rendelkezésre álló erőforrás/hét /coach (hrs)	Rendelkezésre álló coach (fő)	Rendelkezésre álló erőforrás/hét (hrs)	Coaching gyakorisága (hét)	Résztevők száma (csoport/fő)
<b>Motivációs team coaching</b>	6	6	36	4	1	4	2	7
Felkészülés a coach részéről	6	2	12	4	1	4	2	1
Coaching	6	4	24	4	1	4	2	6
<b>SMART célok egyéni coaching</b>	4	1,5	6	4	4	32	2	36
Felkészülés a coach részéről	4	0,5	2	4	4	16	2	4
Coaching	4	1	4	4	4	16	2	32
<b>Erősségfeltérképezés egyéni coaching</b>	4	1,5	6	8	8	32	4	36
Felkészülés a coach részéről	4	0,5	2	4	4	16	2	4
Coaching	4	1	4	4	4	16	2	32
<b>Időgazdálkodás egyéni coaching</b>	8	1,5	6	8	8	32	4	36
Felkészülés a coach részéről	4	0,5	2	4	4	16	2	4
Coaching	4	1	4	4	4	16	2	32

78. ábra: Fejlesztési javaslatok szükséges munkaóra  
(Forrás: saját szerkesztés)





**79. ábra: Fejlesztési javaslatok időterv**  
(Forrás: saját szerkesztés)

## 7 ÖSSZEFOGLALÁS

### 7.1 Kutatási beszámoló

A kutatási beszámolóban megválaszolom a kutatás elején feltett kérdéseimet, illetve választ adok a feltételezéseim helytállóságára vonatkozóan.

#### 7.1.1 Kutatási kérdések megválaszolása

**K1** Mi jellemzi a GLOBE kultúra dimenzióit?

A legmagasabb normatív értékek a teljesítmény orientáció, a humán orientáció és a jövő orientáció, amiben megjelenik az eredmény, a kapcsolat és a fejlődés fókusz. A csoport orientáció, a karizma és a részvételi vezetői stílus támogatja a vezetőt a sikerben.

**K2** Hogyan lehet elősegíteni a teljesítmény növekedését?

A teljesítmény növekedését a célok pontos megfogalmazásával, a motiváció és az erősségek feltérképezésével és tudatos alkalmazásával lehet növelni, amihez a coaching megfelelő fejlesztő eszköz.

#### 7.1.2 Feltételezések helytállósága

Az F1-F2 feltételezések igazolására kérdőív keretében gyűjtöttem adatot és azokat statisztikai módszerekkel vizsgáltam, az F3 feltételezéshez a dolgozói felmérés eredményeit és a coaching során összegyűjtött információkat használtam fel.

**F1** A szervezetben erős az igény a teljesítmény növelésére.

✓ A legerősebben preferált kultúra dimenzió (SHOULD BE- Ahogyan a dolgoknak lennie kellene a szervezetben) a teljesítmény orientáció, varianciaanalízissel igazoltam az értékelés egységességét.

**F2** Az emberek biztosabb és tervezhetőbb életre vágnak.

✓ A bizonytalanságkerülés dimenzió esetében 16%-os növekedési igényt látunk, az összefüggés vizsgálatok nem mutattak ki sem szignifikáns különbséget, sem korrelációt vagy regressziót más változókkal, így a dimenzióval kapcsolatban megfogalmazott igényt egységesnek tekintem.

**F3** A feladatok és a célok nem pontosan meghatározottak és nem ismertek a szervezeten belül, ezért azok pontosításával javítható a teljesítmény.

✓ A coaching alapján igazolható a feltételezés, miszerint a feladatok esetében sok tisztázatlan kérdés van. A SMART alkalmazásával növelhető a teljesítmény.

## **7.2 Záró gondolatok**

A kutatásommal egy nagyon fontos témát kezdtem el boncolgatni, meghatározó a vállalati eredmény szempontjából és hangsúlyos az emberi élet minősége szempontjából. A szakirodalom nagyon részletes és modern elméleteket kínál, aminek tudatosabb használata szilárd fejlődési alapot biztosít.

A GLOBE kutatási kérdőívet választottam a téma részletesebb megismerésére, mert ez későbbi kutatásokat vetíthet előre a vállalat külföldi telephelyein, illetve információt kaptam arról, hogy mi az emberek igénye. A szervezeti kultúra dimenziókat vizsgáltam részletesebben. Az állapotfelmérés önmagában nem mutat előre, nem válaszolja meg azt a kérdést, hogy mit akarunk 1 év múlva, mennyire vagyunk elégedettek a jelen helyzettel. Ha egy mondattal kellene megfogalmaznom, milyen változást hozott az életemben a coaching: Képzelm el és fogalmazzam meg, hogy mit szeretnék a jövőben, mert bennem van minden, ami a megvalósításhoz szükséges.

Életem egyik legjobb döntése volt, hogy ezt a képzést választottam. Az elmúlt hónapokban nagyon sokat tanultam, tavaly októberben kezdtem el coacholni. Óriási felelőssége van ennek a munkának, kíséni az embereket a nehéz helyzetekben, empátiával fordulni a másik felé ugyanakkor a racionalitás talaján maradni, hogy valódi segítség lehessenek. Nem tudok párhuzamot vonni vagy összehasonlítani a korábbi feladataim során érzett sikert ahhoz, amit a coaching nyújt nekem. Hasznosnak érzem magam és úgy fekszem le este, hogy ma tettem valami jót, aminek értelme van, hozzájárultam ahhoz, hogy valakinek az élete jobb legyen. A sikerélmény arra inspirál, hogy még többet olvassak, mélyítsem a tudásom, hogy az ügyfeleimet segíteni tudjam.

## 8 IRODALOMJEGYZÉK

1. Argyris, C., Schon D. (1978): Organizational learning: A theory of action perspective. New York, McGraw-Hill
2. Bakacsi, Gy. (2010): Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest, Aula
3. Berger, J., (2016): Láthatatlan befolyás, HVG
4. Berne, E. (2013): Emberi játszmák. Budapest, Háttér
5. Birkenbihl, V. (2013): Kommunikationstraining, MVG Verlag
6. Blanchard, K. (2010): Vezetés magasabb szinten. Budapest, HVG
7. Chokar, J., Brodbeck, F., House, J., (2008): Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25, New York, Lawrence Erlbaum Associates
8. Covey, S. R. (2005): Die 7 Wege zur Effektivität. Offenbach, Gabal
9. Csíkszentmihályi, M. (2010): Az Áramlat. Budapest, Akadémia
10. Dalkir, K. (2011): Knowledge Management in Theory and Practice. London, The MIT press
11. Davenport, T., Prusak, L. (1998): Working knowledge. Boston, MA: Harvard Business School Press
12. Dezsényi, P. (2017): Kreatív kommunikáció. Budapest, Medicina
13. Drucker, F.P. (2011): The essential Drucker. New-York, HarperCollins e-books
14. Gordon, T. (2020): Vezetők könyve, Gordon
15. Hofstede, G. (2010): Cultures and organizations, Mc Graw Hill
16. Jackson, P., McKergow (2007): The Solution Focus, Nicholas Brealey International
17. Kahneman, D. (2013): Gyors és lassú gondolkodás. Budapest, HVG
18. Kelló, É. (2014): Coaching alapok és irányzatok, Akadémia
19. Kocsis, J. (1994): Változások menedzselése. Budapest, Műszaki
20. Kotter, J.P.,Schleisinger, L.A. (1992): Choosing Startegies for Change. In: Gabarro J.J. (ed.): Managing People and Organisation. Boston, Harvard Buisness School Press
21. Leary-Joyce, J. (2016): Gestalt-coaching a gyakorlatban, HVG
22. Lewin, K. (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Budapest, Gondolat
23. Maslow, A. (2011): A lét pszichológiája felé, GABO
24. McElroy, M. (2002): Ethics, innovation and the open enterprise. Knowledge Management, 6 (1), 2 September

25. Meier, D. (2018): Teamcoaching, Solution Surfer
26. Meyer, M., Zack, M. (1996): The design and implementation of information products. Sloan Management Review 37 (3): 43 – 59 .
27. Neményiné Gy. Ilona (2017): Hogyan kommunikáljunk tárgyalás közben? Budapest, Akadémia
28. Nonaka I., Takeuchi H. (1995): The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press .
29. Noszkay, E. (2008): A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája. Vezetéstudomány, XXXIX. 4. 24-34.
30. Pataki, B. (2004): Változásmenedzsment. Oktatási segédlet. BME, Bp.
31. Payne Bryson, T., Siegel, D. (2016): Drámamentes fegyelmezés. Ursus Libris
32. Richter-Kaup, S. (2014): Business Coaching, Gabal
33. Sales, J., Moynan, B. (2019): Motiváció feltérképezése a coachingban, Z-Press
34. Schulz von Thun, F. (2019): Kommunikációs stílusok, Háttér
35. Senge, P. (1990): The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, Doubleday
36. Stenger, Gy., (2013): A változás művészete, NLP Akadémia
37. Tóthné, S. G. (2012): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, Complex
38. Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment. Budapest, HVG
39. von amlen, F., Kramer, J. (2015): Einführung in das Psychodrama, Springer
40. Webb, C. (2017): Minden nap a te napod. Torus-Book
41. Wiig, K. (1993): Knowledge management foundations. Arlington, TX : Schema Press.



## 9 ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Nemzeti kultúra vizsgálatok.....	8
2. ábra: Trompenaars kultúra klaszterek .....	11
3. ábra: Magyarország Hofstede kultúra indexek.....	12
4. ábra: GLOBE kutatás elméleti modell .....	14
5. ábra: GLOBE vezetői tulajdonságok.....	15
6. ábra: GLOBE klaszterek .....	16
7. Ábra: HPO SCORES modell.....	19
8. Ábra: Helyzetfüggő vezetés modellje .....	20
9. Ábra: A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása .....	25
10. Ábra: Jól teljesítő csapat kialakítása .....	28
11. Ábra: Nagy teljesítményű team modell.....	30
12. Ábra: A csapat működésének öt rendellenessége .....	31
13. ábra: SECI modell .....	34
14. ábra: A változás/átalakulás görbéje.....	36
15. ábra: A változás erőtere.....	37
16. ábra: Változás vezetési taktikák .....	39
17. ábra: Változásmenedzsment modellek .....	40
18. ábra: Vállalati életciklus modell.....	41
19. ábra: Szakaszoló változás menedzsment modellek összehasonlítása .....	42
20. ábra: Észlelés és probléma meghatározás .....	43
21. ábra: Változásvezetés magatartási nézőpontból.....	43
22. ábra: Coaching folyamata.....	45
23. ábra: GROW modell.....	45
24. ábra: A figyelem négy zónája.....	50
25. ábra: Az élmény szakadatlan áramlása (Gestalt tapasztalati ciklus).....	52
26. ábra: Kontaktusmódosítók.....	52
27. ábra: NLP célkitűzések.....	56
28. ábra: Kiegészítő és keresztezett tranzakciók .....	59
29. ábra: Játzmák .....	60
30. ábra: Fejlesztési területek a TA alkalmazásával .....	61
31. ábra: Berne hipotézisei a csoportokról .....	63

32. ábra: Lépések a sikerhez .....	64
33. ábra: Szervezeti működés eredményességét befolyásoló dinamikák.....	65
34. ábra: 4D-4I modell .....	67
35. ábra: AI eszközei.....	68
36. ábra: Coaching modell .....	69
37. ábra: Pszichodráma fázisai .....	70
38. ábra: Akcióközpontú coaching irányzat eszközei .....	71
39. ábra: Klasszikus megoldásközpontú coaching ülés folyamata .....	74
40. ábra: Megoldásközpontú coaching eszközei.....	75
41. ábra: SolutionCircle lépései .....	76
42. Ábra: A tudományos kutatási folyamat.....	79
43. Ábra: Kutatási modell kvantitatív elemzéshez.....	82
44. ábra: Kategóriák eredménye.....	87
45. ábra: Vezetés értékei .....	88
46. ábra: Általános stratégia és minőség .....	89
47. ábra: Bizalom értékei .....	90
48. ábra: Demográfiai adatok leíró statisztika.....	92
49. ábra: Vállalati vs korábbi munkatapasztalat.....	93
50. ábra: GLOBE társadalmi és szervezeti dimenziók.....	94
51. ábra: GLOBE szervezeti kultúra dimenziók .....	95
52. ábra: Teljesítmény orientáció SHOULD BE leíró statisztika .....	96
53. ábra: ANOVA Teljesítmény orientáció SHOULB BE varianciaanalízis.....	96
54. ábra: Bizonytalanságkerülés leíró statisztika .....	97
55. ábra: ANOVA bizonytalanságkerülés SHOULD BE varianciaanalízis.....	98
56. ábra: 2-mintás T-próba Bizonytalanságkerülés.....	98
57. ábra: Munkatapasztalat vs bizonytalanság kerülés SHOULD BE korrelációsanalízis ....	100
58. ábra: ANOVA jövő orientáció-bizonytalanságkerülés SHOULD BE regressziós statisztika .....	101
59. ábra: Regresszió elemzés jövő orientáció vs bizonytalanságkerülés SHOULD BE .....	101
60. ábra: ANOVA életkor és a hatalmi távolság SHOULD BE varianciaanalízis.....	102
61. ábra: ANOVA Hatalmi távolság privilégiumok varianciaanalízis.....	102
62. ábra: ANOVA Hatalmi távolság SHOULD BE 40 év alatt varianciaanalízis .....	103
63. ábra: ANOVA Hatalmi távolság 40 év felett varianciaanalízis .....	103
64. ábra: Hatalmi távolság SHOULD BE leíró statisztika .....	104

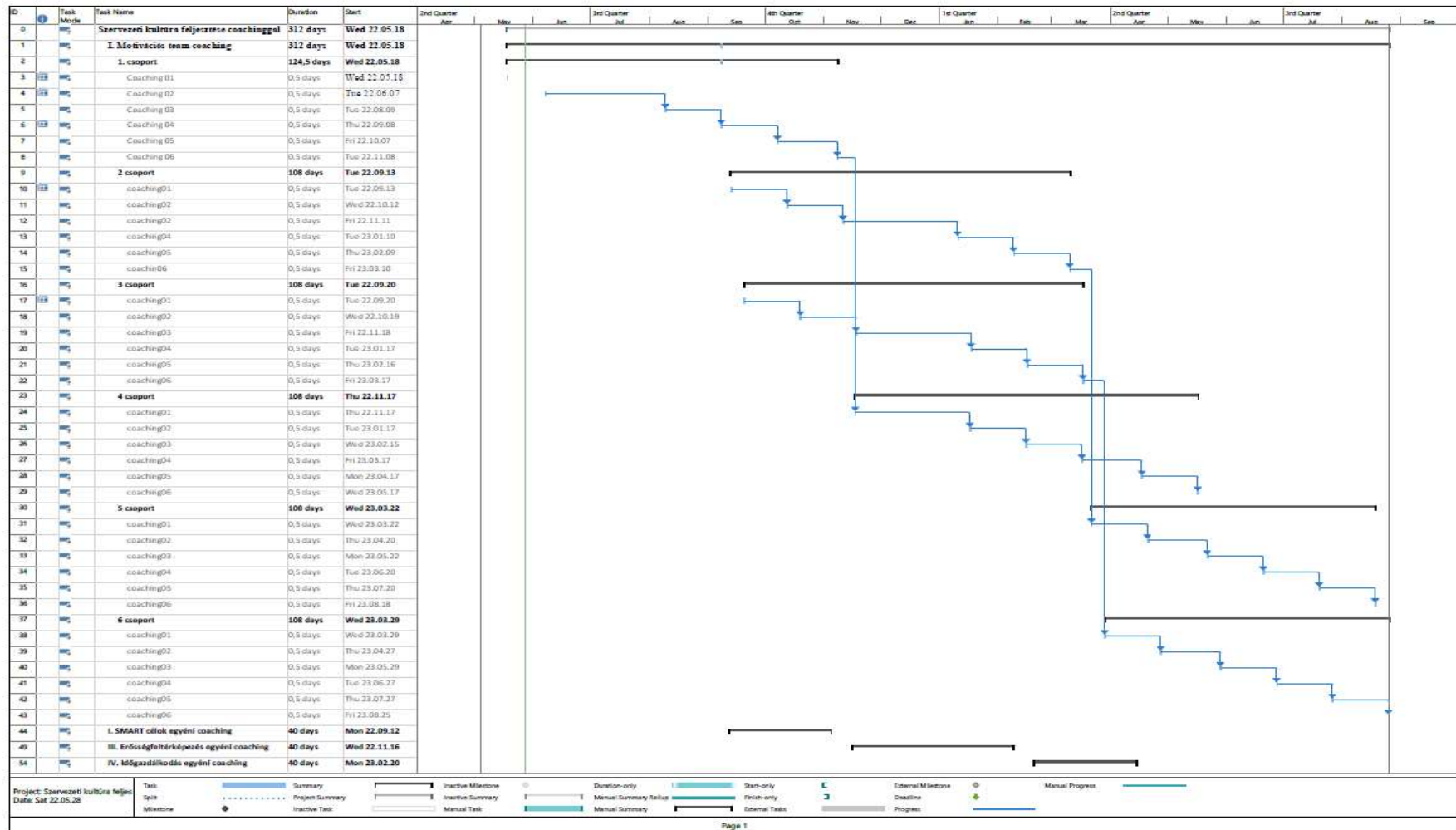
65. ábra: Hatalmi távolság 2-mintás T-próba 40 év felett összefoglalás .....	105
66. ábra: Hatalmi Távolság SHOULD be – életkor korreláció analízis.....	106
67. ábra: ANOVA teljesítmény orientáció SHOULD BE varianciaanalízis.....	107
68. ábra: Vezetői tulajdonságok .....	107
69. ábra: Csoport orientált leíró statisztika.....	108
70. ábra: Karizmatikus leíró statisztika .....	109
71. ábra: Életkerék.....	129
72. ábra: Életterületek és a célok párosítása.....	130
73. ábra: Motivátorok.....	135
74. ábra: Életterületek, célok, TOP3 motivátor.....	136
75. ábra: motivátorok és igények .....	137
76. ábra: Érzés, gondolat, cselekedet háromszög.....	137
77. ábra: Motivációs térkép.....	138
78. ábra: Fejlesztési javaslatok szükséges munkaóra.....	142
79. ábra: Fejlesztési javaslatok időterv .....	143
80. ábra: Motivációs térkép.....	153
81. ábra: Fejlesztési javaslatok időterv .....	155

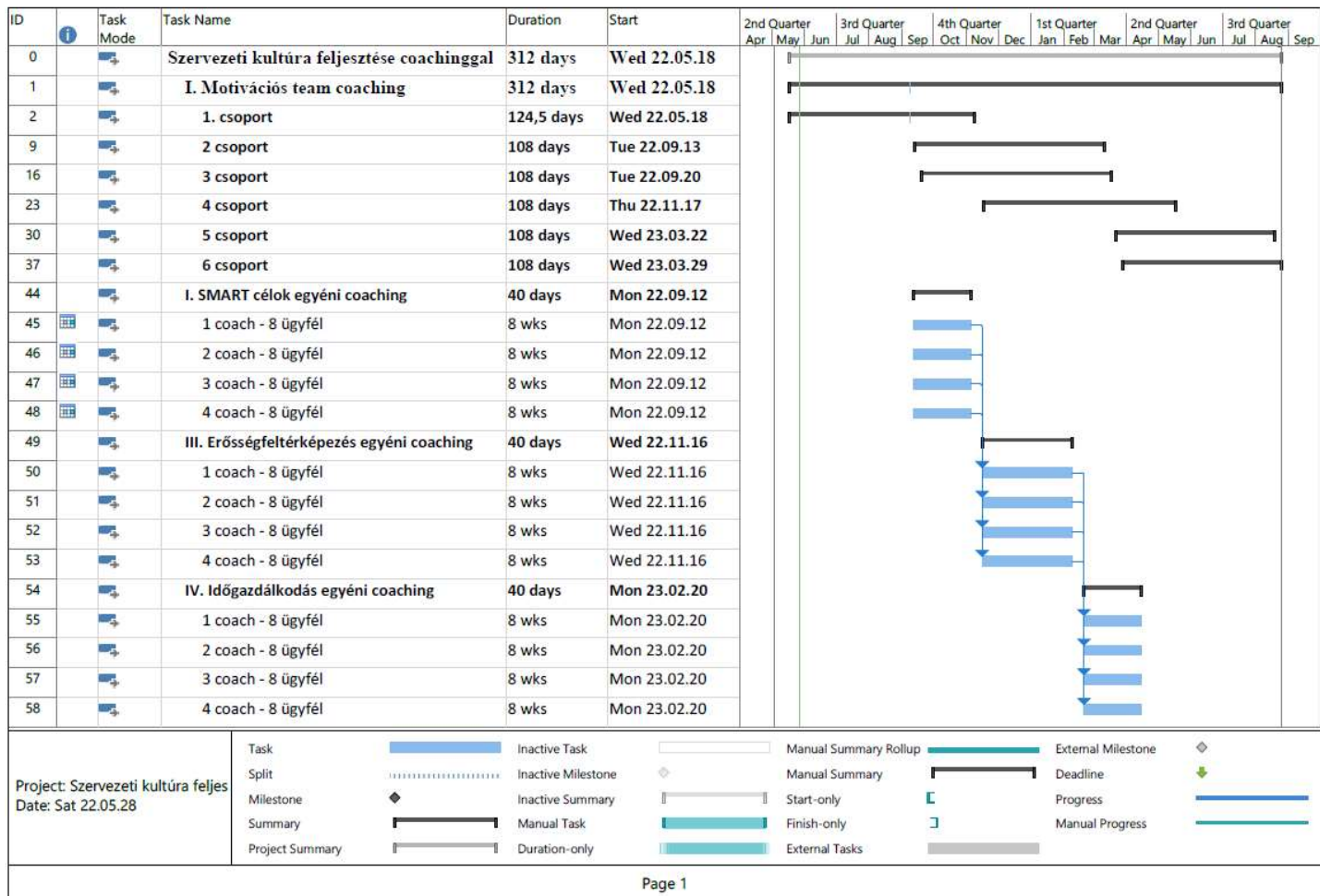
## 10 TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Kultúra-összehasonlító módszerek .....	9
2. táblázat: Inkrementális és radikális változás .....	36
3. táblázat: Coaching folyamat modellek .....	46
4. Táblázat: Változók operacionalizálása .....	84
5. táblázat: Bizonytalanságkerülés 2-mintás T-próba összesítés .....	99
6. táblázat: Hatalmi távolság 2-mintás T-próba 40 év alatt összefoglalás .....	104
7. táblázat: GLOBE kultúra dimenziók összefoglalás .....	127



## 11.2 Időterv





**81. ábra: Fejlesztési javaslatok időterv**  
(Forrás: saját szerkesztés)

## 12 MELLÉKLET

### 12.1 Kérdőív

#### GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project

\* Kötelező

##### Szűkített demográfiai kérdések

Ebben a kérdésblokkban nem a GLOBE részletes demográfiai kérdéseit találod, mert a kutatás nem interkulturális szintű, nem terjed ki a telephely összes dolgozójára. A kérdőív anonim, az adatokat nem a személyek azonosításához használom, hanem az összefüggés vizsgálatokhoz (egységes-e a vélemény vagy mutat szignifikáns eltérést).

1. Hány éves vagy? \*

Az értékek számmak kell lennie.

2. Nemed \*

- Nő  
 Férfi

3. Hány éve dolgozol a Continentálnál? \*

Az értékek számmak kell lennie.

v/2022

##### Ahogy a dolgok vannak a szervezetemben

Mi a véleményed azokról a normákról, értékekről és gyakorlatokról, amelyek a Continentál veszprémi telephelyén jellemzők. 1-7 között azt a számot válaszd, amellyel leginkább egyetértesz illetve amelyik legközelebb áll hozzád.

Nincs jó vagy rossz válasz, és a válasz nem jelzi a szervezet jóságát vagy elégtelenségét.

5. Ebben a szervezetben a rendszeresség és következetesség hangsúlyozott, még a kísérletezés és az innováció rovására is. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

6. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

Agresszívek  1  2  3  4  5  6  7 Nem agresszívek

7. Ebben a szervezetben a sikerhez vezető út \*

Előre tervezés  1  2  3  4  5  6  7 Előfordulni az eseményeket, ahogyan történnek

v/2022

4. Hány éves munkatapasztalatod van? \*

Az értékek számmak kell lennie.

5/28/2022

8. Ebben a szervezetben az elfogadott norma \*

a jövőre vonatkozó tervezés  1  2  3  4  5  6  7 a jelenlegi helyzet elfogadása és  1  2  3  4  5  6  7 a.

9. Ebben a szervezetben a személyek bevonásának alapja elsősorban: \*

a képesség és a szervezethez való hozzájárulás  1  2  3  4  5  6  7 a pozícióból fakadó hatalom

10. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

ráménősek  1  2  3  4  5  6  7 nem rámenősek

11. Ebben a szervezetben a vezetők fontosnak tartják a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

12. Ebben a szervezetben a megbeszéléseket \*

1. előre jól megtervezik (min. pár nappal, ha lehet 2 héttel előre)  
7. spontánok (legfeljebb 1 órával előre tervezettek)

tervezett  1  2  3  4  5  6  7 spontán

5/28/2022



13. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

nagyon törődnek a másikkal  1  2  3  4  5  6  7 egyáltalán nem törődnek a másikkal

14. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

dominanciára törekszenek  1  2  3  4  5  6  7 nem törekszenek dominanciára

15. Ebben a szervezetben a csoport tagjai büszkék a csoport vezetőjének egyéni eredményeire. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

16. Ebben a szervezetben a fizetési és jutalmazási rendszert úgy alakították ki, hogy maximalizálja \*

az egyéni érdeket  1  2  3  4  5  6  7 a közös érdeket

17. Ebben a szervezetben a beosztottaktól elvárják, hogy \*

- 1. kérdés nélkül engedelmessé válnak a főnöküknek
- 7. kérdéseket tegyenek fel a főnöküknek, ha nem értenek egyet

engedelmessé válnak  1  2  3  4  5  6  7 kérdéseket tegyenek fel

322

21. Ebben a szervezetben a férfiak több lehetőséget kapnak a szakmai fejlődésre, mint a nők. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

22. Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja \*

- 1. csak a hatékony teljesítmény
- 4. hatékony teljesítmény és más tényezők (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok)
- 7. hatékony teljesítmény helyett más tényezők (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok)

1  2  3  4  5  6  7

23. Ebben a szervezetben a munkaköri elvárások és előírások részletekbe menően lefektetettek, így az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

322

18. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

kemények  1  2  3  4  5  6  7 tapintatosak

19. Ebben a szervezetben arra serkentik az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák teljesítményüket. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

20. Ebben a szervezetben a legtöbb munka pontosan meghatározott, kevés váratlan esemény merül fel. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

5/28/2022

24. Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában \*

- 1. számottevően jutalmazták
- 4. valamelyest jutalmazták
- 7. nem jutalmazták

1  2  3  4  5  6  7

25. Ebben a szervezetben az emberek általában egymás iránt \*

nagyon fogékonyak  1  2  3  4  5  6  7 egyáltalán nem fogékonyak

26. Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint \*

férfiak végzik  1  2  3  4  5  6  7 nők végzik

27. Ebben a szervezetben a csoport vezetői büszkék a csoporttagok egyéni eredményeire. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

28. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

nagyon barátságosak  1  2  3  4  5  6  7 nagyon barátságatlanok

5/28/2022

29. Ebben a szervezetben a hatalmi pozícióban lévő emberek \*

1. Növelik a társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben  
7. Csökkenti a társadalmi távolságukat a kevesebb hatalommal bírókkal szemben

Növeli a társadalmi távolságot  1  2  3  4  5  6  7 Csökkenti a társadalmi távolságot

30. Ebben a szervezetben az alkalmazottak lojalitást éreznek a szervezet iránt \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

31. Ebben a szervezetben az emberek kihívó munkacélokat tűznek ki maguk elé. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

1/2022

37. Ez a szervezet lojális az alkalmazottaihoz. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

1/2022

32. Ennek a szervezetnek a tagjai \*

1. nem büszkék arra, hogy itt dolgoznak  
4. közepesen büszkék arra, hogy itt dolgoznak  
7. nagyon büszkék arra, hogy itt dolgoznak

1  2  3  4  5  6  7

33. Ebben a szervezetben az emberek általában \*

nagylelkűek  1  2  3  4  5  6  7 egyáltalán nem nagylelkűek

34. Ebben a szervezetben \*

1. a csoport összetartozás többre értékelt, mint az önérték  
4. a csoportösszetartozás és az önérték egyelően értékelték  
7. az önérték többre értékelt, mint a csoportösszetartozás

1  2  3  4  5  6  7

35. Ebben a szervezetben a legtöbb ember úgy gondolja, hogy a munka hatékonyabb lenne, ha \*

1. a jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban  
4. kb. ugyanannyi nő lenne vezető pozícióban, mint most  
7. jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban

1  2  3  4  5  6  7

36. Ha az embereknek ebben a szervezetben komoly nézeteltérések vannak, kinek beszélnek erről? \*

1. senkinek  
4. csak a csoport tagjainak  
7. bárkinek, akinek akarnak

1  2  3  4  5  6  7

5/28/2022

## Vezetői viselkedés

Ebben a kérdésblokkban a "leader" értelemben vett vezetőkről lesz szó, akik kivételesen jártasok abban, hogy téged, másokat vagy csoportokat motiváljanak, befolyásoljanak, illetve elősegítsék, hogy hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez vagy a feladat sikeres végrehajtásához. Kérlek, hogy a 3. és a 5. kérdésblokk kitöltése során ilyen vezetőre gondolj.

### SKÁLA

- 1: ez a viselkedés vagy tulajdonság **nagymértékben gátolja**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
2: ez a viselkedés vagy tulajdonság **némiképpen gátolja**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
3: ez a viselkedés vagy tulajdonság **kismértékben, de gátolja**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
4: ez a viselkedés vagy tulajdonság **nincs hatással**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
5: ez a viselkedés vagy tulajdonság **kismértékben hozzásegít**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
6: ez a viselkedés vagy tulajdonság **némiképpen hozzásegít**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
7: ez a viselkedés vagy tulajdonság **nagymértékben hozzásegít**, hogy valaki kiváló vezető legyen

38. Diplomátikus \*

A személyközi kapcsolatokban való jártasság, tapintat

1. nagymértékben gátolja  
 2. némiképpen gátolja  
 3. kismértékben, de gátolja  
 4. nincs rá hatással  
 5. kismértékben hozzásegít  
 6. némiképpen hozzásegít  
 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

39. Kitéró \*

Tartózkodik a negatív észrevételektől, hogy jó kapcsolatot tartson fenn és barátságosnak tűnjön

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

40. Közvetítő \*

Egyének közötti konfliktusok megoldásában jár közre

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

41. Parancsolgató \*

Parancsoló módon mondja meg a beosztottjainak, hogy mit tegyenek.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

42. Pozitív \*

Általában optimista és bizakodó

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

/2022

5/28/2022

43. Csoporton belül versengő \*

Megpróbálja a csoport többi tagjának teljesítményét túlszárnyalni

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

45. Független \*

Nem támaszkodik másokra, magát irányítja

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

44. Autonóm \*

Függetlenül cselekszik, nem számít másokra

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

46. Könyörtelen, kegyetlen \*

Büntető, nem sajnál és nem szánakozik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

47. Érzékeny \*

Sérülékeny, sértődékeny

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

48. Fejlődés-orientált \*

A teljesítmény folyamatos javításának lehetőségét keresi

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

49. Inspiráló \*

Megihleti mások érzelmeit, meggyőződését és értékeit, másokat kemény munkára r

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

50. Előrelátó \*

Előrelát, megkísérli előre jelezni az eseményeket, foglalkoztatja, mi fog történni a jö

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

2/28/2022

5/28/2022

51. Kockázatvállaló \*

Hajlandó komoly erőforrásokat befektetni olyan törekvésekbe, melyek sikerének nem nagy a valószínűsége.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

53. Szavahihető \*

Bizalmat érdemel, hinni lehet a szavában és számítani lehet rá, hogy betartja.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

52. Őszinte \*

Azt gondolja, amit mond, komoly.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

54. Evilági \*

Világi dolgok érdeklik, világi szemléletmódja van.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

55. Csoporton belüli konfliktusokat kerülő \*

Kerüli a vitát a csoportja tagjaival.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

56. Adminisztratív készség \*

Képes nagyszámú (75 főt meghaladó) egyén munkáját (igazgatási) tervezni, szervezni, koordinálni, ellenőrizni

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

57. Igazságos \*

Aszerint cselekszik, hogy mi jogszerű vagy korrekt

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

58. Nyer-nyer problémamegoldó \*

Képes olyan megoldásokat felismerni, amelyek eltérő, egymással konfliktusban lévő kielégítők.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

/2022

5/28/2022

59. Világosan fogalmaz \*

Könnyen érthető

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

61. Zsarnoki \*

Zsarnok/despota módon viselkedik, parancsoló.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

60. Önérdékű \*

A saját jól felfogott érdekeit követi

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

62. Integrátor \*

Egységes, működő egészzé fogja össze az embereket és a dolgokat.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

63. Nyugodt \*

Nem könnyű kellemetlen helyzetbe hozni.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

64. Provokatív \*

Nyugtalanosít

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

65. Lojális \*

Kiáll a barátai mellett és támogatja őket, még ha számottevő problémáik vagy nehézségeik vannak

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

66. Egyéni \*

Szokatlan személyiség, másoktól eltérő viselkedési jellemzői vannak.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

/28/2022

67. Együttműködő \*

Együtt dolgozik másokkal.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

68. Bátorító \*

Barátságot, bizalmat vagy reményt nyújt tanácsaival és megnyugtatóival.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

69. Morális erjesztő \*

Növeli a beosztottak morálját bátortással, dicsérrel és azzal, hogy bizalommal van irántuk

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

70. Arrogáns \*

Önhitt, erőszakos

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

71. Rendszeres \*

Szervezett és módszeres a munkában

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

72. Felkészült \*

Készen áll a bekövetkező eseményekre

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

8/2022

75. Aszociális \*

Kerüli az embereket, csoportokat, inkább egyedül marad.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

76. Baráti \*

Hajlamos beosztottjai jó barátja lenni

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

73. Autokrata \*

Diktatórikus módon hoz döntést.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

74. Titkolózó \*

Hajlamos információt elrejtteni a többiek elől.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

77. Nagylelkű \*

Kész időt, pénzt, erőforrásokat és segítséget biztosítani másoknak.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

78. Formális \*

Szabályok, konvenciók és szertartások szerint cselekszik.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**79. Szerény \***

Nem kérkedik, visszafogottan beszél magáról.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**80. Intelligens \***

Gyors felfogású, könnyen megért és megtanul dolgokat.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

/28/2022

**83. Ingerlékeny \***

Szesélyes, könnyű felizgatni.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**84. Magányos \***

A többiekől elkülönülten dolgozik.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**81. Döntésképes \***

Gyorsan és határozottan hoz döntést.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**82. Konzultáló \***

Konzultál másokkal mielőtt tervez vagy cselekedni kezd

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

**85. Lelkes \***

Munkája iránt erős pozitív érzelmeket nyilvánít ki és kö

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**86. Kockázatkerülő \***

Kerüli a kockázatvállalást, nem szereti a kockázatot.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít



**87. Bosszúálló \***

Bosszúszomjas, bosszút akar állni, ha méltánytalanság éri.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**88. Könyörületes \***

Empátiával bír mások iránt, hajlamos a segítőkészre, vagy hogy irgalmat mutasson.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**89. Szelíd \***

Elfojtott, csendes és engedelmes.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**90. Egocentrikus \***

Önmagával elfoglalt, gondolatai főleg magára irányulnak.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

2022

5/28/2022

**91. Nem nyílt \***

Körmönfont, nem nyíltan, hanem metaforákkal, allegóriákkal és példákkal kommunikál.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**93. Intellektuálisan serkentő. \***

Arra bátorít másokat, hogy gondolkodjanak, használják az agyukat, vitatja mások meggyőződés sztereotípiáit és beállítódásait.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**92. Távolságtartó \***

Zárkózott, tartózkodó, nehéz vele barátságba keveredni.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**94. Környezettudatos \***

Döntéseinél figyelemmel van azok környezetre gyakorolt hatásával.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

2022

5/28/2022

### Ahogy a dolgoknak **lenniük kellene** a szervezetben

Milyen normáknak, értékeknek és gyakorlatnak kellene érvényesülni a szervezetben?

95. Ebben a szervezetben a rendszerességnek és következetességnek hangsúlyozottnak kellene lennie, még a kísérletezés és az innováció rovására is. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

96. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy \*

agresszívek legyenek  1  2  3  4  5  6  7 ne legyenek agresszívek

97. Ebben a szervezetben a sikeres embernek \*

1. előre **kellene** tervezni  
7. El **kellene** fogadni az eseményeket, ahogyan történnek

1  2  3  4  5  6  7

98. Ebben a szervezetben az elfogadott normáknak hangsúlyossá **kellene** tenni \*

a jövő tervezését  1  2  3  4  5  6  7 a jelenlegi helyzet elfogadását

1/2022

103. Ebben a szervezetben az embereket arra **kellene** bátorítani, hogy \*

nagyon törődjenek a mással  1  2  3  4  5  6  7 egyáltalán ne törődjenek a mással

104. Ebben a szervezetben az embereket arra **kellene** bátorítani, hogy \*

dominanciára törekedjenek  1  2  3  4  5  6  7 ne törekedjenek dominanciára

105. Ahol dolgozom, a csoport tagjainak büszkének **kellene** lenni a csoport vezetőjének egyéni eredményeire. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

106. Ebben a szervezetben a fizetési és jutalmazási rendszert úgy **kellene** kialakítani, hogy maximalizálja \*

az egyéni érdeket  1  2  3  4  5  6  7 a közös érdeket

107. Ebben a szervezetben a beosztottaknak \*

1. kérdés nélkül **kellene** engedelmessé válni a főnöküknek  
7. kérdéseket **kellene** feltenni a főnöküknek, ha nem értenek egyet

1  2  3  4  5  6  7

1/2022

99. Ebben a szervezetben a személyes befolyás alapjaként **kellene** szolgálgon elsősorban \*

1. a képesség és a szervezethez való hozzájárulás  
7. a pozícióból fakadó hatalom

képesség  1  2  3  4  5  6  7 hatalom

100. Ebben a szervezetben az embereket arra **kellene** bátorítani, hogy \*

rámenezők legyenek  1  2  3  4  5  6  7 ne legyenek rámenezők

101. Nem hiszem, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek jobban bátorítani **kellene** a csoport iránti lojalitást, még az egyéni célok rovására is. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

102. Ebben a szervezetben a megbeszéléseket \*

1. előre jól meg **kellene** tervezni (min. pár nappal, ha lehet 2 héttel előre)  
7. spontán módon **kellene** tartani (legfeljebb 1 órával előtte tervezni)

1  2  3  4  5  6  7

5/28/2022

108. Ebben a szervezetben az embereket arra **kellene** bátorítani, hogy legyenek \*

kemények  1  2  3  4  5  6  7 tapintatosak

109. Ebben a szervezetben arra **kellene** serkenteni az alkalmazottakat, hogy folyamatosan javítsák a teljesítményüket. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

110. Ebben a szervezetben a munkának pontosabban körül határoltnak **kellene** lennie: \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

5/28/2022

111. Ebben a szervezetben inkább a férfiakat kellene szakmai fejlődést jelentő tevékenységekkel segíteni, mint a nőket. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

112. Ebben a szervezetben a nagyobb jutalmak alapja \*

- 1. csak a hatékony teljesítménynek kellene lenni
- 4. hatékony teljesítménynek és más tényezőknek (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok) kellene lenni
- 7. hatékony teljesítmény helyett más tényezőknek (pld. életkor vagy a politikai kapcsolatok) kellene lenni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

113. Ebben a szervezetben a munkaköri elvárások és előírások részletekbe menően szabályozottnak kellene lenni, így az alkalmazottak tudják, mit várnak el tőlük. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

8/2022

118. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a vezetőknek \*

- 1. a célok elérésének módjáról részletes instrukciót kellene adniuk
- 7. A célok elérésében szabadságot kellene adniuk a beosztottaknak

- részletes instrukciót  1  2  3  4  5  6  7 szabadságot

119. Úgy gondolom, hogy ebben a szervezetben a munka hatékonyabb lehetne, ha \*

- 1. a jelenleginél több nő lenne vezető pozícióban
- 4. kb. ugyanannyi nő lenne vezető pozícióban, mint most
- 7. jelenleginél jóval kevesebb nő lenne vezető pozícióban

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

120. Ebben a szervezetben a rangnak és pozíciónak privilégiumokkal kellene együtt járnia. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

8/2022

114. Ebben a szervezetben a teljesítményt javító újításokat és fejlesztéseket általában \*

- 1. számottevően jutalmazni kellene
- 4. valamelyest jutalmazni kellene
- 7. nem kellene jutalmazni

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

115. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy \*

- nagyon fogékonyak legy  1  2  3  4  5  6  7 egyáltalán ne legyenek fogé onyak

116. Ebben a szervezetben a fizikai igénybevételt jelentő munkákat rendszerint \*

- férfiaknak kellene végezni  1  2  3  4  5  6  7 nőknek kellene végezni

117. Ebben a szervezetben a csoport vezetőknél büszkébbnek kellene lenniük a csoporttagok egyéni eredményeire. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

5/28/2022

121. Úgy gondolom, az alkalmazottaknak lojálisnak kellene lenniük a szervezethez. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

122. Hiszem, hogy ebben a szervezetben nagyon fontos kellene legyen az, hogy egy csoport elfogadja tagjait. \*

- 1. Teljesen egyetértek
- 2. Nagymértékben egyetértek
- 3. Kismértékben egyetértek
- 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra
- 5. Kismértékben nem értek egyet
- 6. Nagymértékben nem értek egyet
- 7. Egyáltalán nem értek egyet

123. Milyen fontosnak kellene lennie a munkatársai körében, hogy a szervezetet más szervezetek tagjai pozitívan értékeljék? \*

- 1. nem kellene fontosnak lennie
- 4. közepesen fontosnak kellene lennie
- 7. nagyon fontosnak kellene lennie

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

5/28/2022

124. Ebben a szervezetben az embereket \*

1. a jelen válságai kellene, hogy foglalkoztassák  
7. a jövő tervei kellene, hogy lefoglalják

jelen válságai      1   2   3   4   5   6   7      jövő tervei

125. Szerinted mennyire kellene, hogy zavarja a szervezet tagjait, ha egy kívülálló nyilvánosan bírálja a szervezetet. \*

1. nem kellene, zavarnia  
4. közepesen kellene, zavarnia  
7. nagyon kellene, zavarnia

1   2   3   4   5   6   7

126. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy a hibákkal \*

legyenek nagyon elnézők      1   2   3   4   5   6   7      egyáltalán ne legyenek elnézők

127. Ebben a szervezetben az alkalmazottaknak kihívást jelentő célokat kellene maguk elé tűzni. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

8/2022

132. Ebben a szervezetben az embereket arra kellene bátorítani, hogy \*

legyenek nagylelkűek      1   2   3   4   5   6   7      ne legyenek nagylelkűek

133. Ebben a szervezetben a vezetői pozícióba jutás lehetőségének inkább adottnak kellene lennie: \*

1. a férfiaknak, mint a nőknek  
4. a férfiaknak és a nőknek egyformán  
7. a nőknek, mint a férfiaknak

1   2   3   4   5   6   7  
férfiaknak                  nőknek

134. Ebben a szervezetben az embereknek \*

1. csak egyéni projekteken kellene dolgozniuk  
4. néhány egyéni és néhány csoportos projekten kellene dolgozniuk  
7. csak csoportos projekteken kellene dolgozniuk

1   2   3   4   5   6   7  
egyéni                  csoportos

135. Ebben a szervezetben rosszabbnak kellene tekinteni azt, ha egy férfi kudarcot vall a munkájával, mintha egy nő vallana kudarcot a maga munkájával. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

128. Ebben a szervezetben a fontos szervezeti döntéseket \*

1. a vezetőknek kellene meghozni  
7. a beosztottaknak kellene meghozni

1   2   3   4   5   6   7  
vezetőknek                  beosztottaknak

129. Úgy érzem, hogy ebben a szervezetben a teljes egyetértés elérésére szánt idő: \*

1. elvesztegetett idő  
4. néha elvesztegetett, néha hasznosan töltött idő  
7. hasznosan töltött idő

1   2   3   4   5   6   7

130. Ebben a szervezetben a beosztottaknak a feljebbvalóikkal való egyet nem értés esetén alkalmazkodniuk kellene a főnökükhöz. \*

1. Teljesen egyetértek  
 2. Nagymértékben egyetértek  
 3. Kismértékben egyetértek  
 4. Nem tudom eldönteni/ közömbös számomra  
 5. Kismértékben nem értek egyet  
 6. Nagymértékben nem értek egyet  
 7. Egyáltalán nem értek egyet

131. Ebben a szervezetben a munkatársaknak \*

1. nem kellene büszkének lenniük, hogy itt dolgoznak  
4. közepesen büszkének kellene lenniük, hogy itt dolgoznak  
7. nagyon büszkének kellene lenniük, hogy itt dolgoznak

nem büszke      1   2   3   4   5   6   7      nagyon büszke

5/28/2022

## Vezetői viselkedés II. rész

Ebben a kérdésblokkban a "leader" értelemben vett vezetőkről lesz szó, akik kivételesen jártasok abban, hogy téged, másokat vagy csoportokat motiváljanak, befolyásoljanak, illetve elősegítsék, hogy hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez vagy a feladat sikeres végrehajtásához. Kérlek, hogy a 2. és a 4. kérdésblokk kitöltése során ilyen vezetőre gondoldj.

### SKÁLA

- 1: ez a viselkedés vagy tulajdonság **nagymértékben gátolja**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
2: ez a viselkedés vagy tulajdonság **némiképpen gátolja**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
3: ez a viselkedés vagy tulajdonság **kismértékben, de gátolja**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
4: ez a viselkedés vagy tulajdonság **nincs hatással**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
5: ez a viselkedés vagy tulajdonság **kismértékben hozzásegít**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
6: ez a viselkedés vagy tulajdonság **némiképpen hozzásegít**, hogy valaki kiváló vezető legyen  
7: ez a viselkedés vagy tulajdonság **nagymértékben hozzásegít**, hogy valaki kiváló vezető legyen

136. Óvatos \*

Nagy körültekintéssel halad/teljesít, nem vállal kockázatot.

1. nagymértékben gátolja  
 2. némiképpen gátolja  
 3. kismértékben, de gátolja  
 4. nincs rá hatással  
 5. kismértékben hozzásegít  
 6. némiképpen hozzásegít  
 7. nagymértékben hozzásegít

137. Szervezett \*

Jól szervezett, módszeres, rendszerezett

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

138. Dörzsölt \*

Ravasz, fortélyos, csalárd

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

3/2022

141. Öntelt \*

Öntelt, meg van győződve a képességeiről

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

142. Nem együttműködő \*

Nem hajlandó másokkal együtt dolgozni

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

139. Informált \*

Tájékozott, tudatában van az információnak

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

140. Eredményes \*

Képes hatékonyan alkudni, képes kedvező feltételekkel kompromisszumot kötni másokkal

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

143. Logikus \*

Amikor gondolkodik, alkalmazza a logikai elveket

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

144. Státusz-tisztelő \*

tisztában van mások társadalmilag elfogadott státuszával

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**145. Előrelátó \***

Előre lát jövőbeli lehetséges eredményeket

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**146. Előre tervező \***

Előre tekint és előre készül

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

3/2022

**149. Nem egyenlőségpárti \***

Úgy véli, hogy nem mindenki egyenlő és csak néhányaknak kell azonos jogokat és kiváltságokat adni

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**150. Intuitív \***

A szokásosnál nagyobb éleslátással rendelkezik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**147. Normatízteló \***

A csoport normái szerint viselkedik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**148. Egyén-orientált \***

Az egyéni szükségletek védelmének nagy értéket tulajdonít, és fontosabb tartja, mint a csoport szükségleteket

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

**151. Indirekt \***

Nem tér egyenesen a tárgyra, metaforákat és allegóriákat használ a kommunikációban

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**152. Megszokáspárti \***

A változatlan, rendszeres rutin híve

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

153. Háttérbe húzódozó \*

Szerényen viselkedik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

154. Előrelátás képessége \*

Sikeresen látja előre a jövő szükségleteit

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

155. Motivációt felkeltő \*

Mozgósítja és aktivizálja a követőket

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

156. Érzékeny \*

Érzékeli mások kedélyállapotának legapróbb változását, a kínos helyzeteket megelőzendő korlátozást

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

8/2022

5/28/2022

157. Meggyőző \*

Képes meggyőzni másokat a saját álláspontjáról

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

159. Kiválóság-orientáltság \*

Saját és beosztottjai teljesítményében kiválóságra törekszik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

158. Kommunikatív \*

Gyakran kommunikál másokkal

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

160. Ügyrendi \*

Kialakult szabályokat és eljárásokat követ

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**161. Bizalomépítő \***

Másokat bizalommal tölt el azáltal, hogy maga bizalmat mutat irántuk

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**162. Csoport orientált \***

Törődik a csoport jólétével

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

2/28/2022

**165. Önfeláldozó \***

Elébe megy önérdékeinek s a célok vagy egy jövőkép érdekében személyes áldozatot hoz

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**166. Türelmes \***

Van türelme és türelmet tanúsít

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**163. Osztály-tudatos \***

Tudatában van az osztály és a státusz határoknak és eszerint cse

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**164. Nem résztvevő \***

Nem működik együtt másokkal

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

**167. Becsületes \***

Szavahihetően beszél és cselekszik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**168. Dominanciára törekvő \***

Törekszik másokon felülkerekedni

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít



169. Csoporton belüli szerezzenmosdató \*

Biztosítja, hogy a csoport tagjai ne legyenek zavarban vagy megszegyenitve

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

170. Dinamikus \*

Aktivan részt vesz a dolgokban, energikus, lelkes, motivált

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

8/2022

173. Csapatépítő \*

Képes rábírni a csoporttagokat, hogy együtt dolgozzanak

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

174. Cinikus \*

Hajlamos a legrosszabbat hinni emberekről és eseményekről

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

171. Koordinátor \*

Összefogja és szervezi a beosztottak munkáját

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

172. Elitista \*

Hisz a hasonló háttérrel rendelkező emberek kis csoportjának felsőbbrendűségé  
kiváltságokban

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

175. Teljesítményorientált \*

Magas teljesítmény mércét állít fel

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

176. Ambíciózus \*

Nagy célokat tűz ki, keményen dolgozik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

177. Motiváló \*

Arra ösztönöz másokat, hogy a kötelesség szabta határon túl, személyes áldozatokat is vállalva további erőfeszítéseket tegyenek.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

178. Mikro-vezető \*

Olyan szoros irányítást megvalósító közvetlen vezető, aki ragaszkodik minden döntés meghozatalához.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

179. Nem delegáló \*

Nem akar vagy nem képes projektek vagy feladatok irányításáról lemondani.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

180. Elutasítást kerülő \*

Nem tud nemet mondani másoknak akkor sem, ha lehetetlen végrehajtani azt, amire kéri

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

/28/2022

181. Jövőképpen bíró \*

Képes és elképzelése van a kívánatos jövőről

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

182. Makacs \*

Erős akaratú, elszánt, eltökélt, állhatatos

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

5/28/2022

183. Uralkodó \*

Utasításokat ad, nem tolerálja az egyet nem értést vagy a megkérdőjelezést azzal kapcsolatban, amivel megbízták.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

184. Nem egyenes \*

Csalárd, őszintétlen

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**185. Ellenséges \***

Nyíltan barátságtalan, másokhoz negatívan viszonyul

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**186. Jövő-orientált \***

A jövő céljait szem előtt tartva tervez és cselekszik

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**187. Jó ügyintéző \***

Képes kézben tartani komplex hivatali munkákat és hivatali (adminisztratív) rendszereket.

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**188. Megbízható \***

Lehet rá számítani

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

2022

5/28/2022

**189. Diktatórikus \***

A saját értékeit és véleményét ráerőlteti másokra

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**191. Rituális \***

Előírt rend szerint valósítja meg az eljárásokat

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**190. Individualista \***

Más módon viselkedik, mint a társai

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

**192. Környezetbarát \***

Munkája során is kedveli és óvja a természeti környezetet

- 1. nagymértékben gátolja
- 2. némiképpen gátolja
- 3. kismértékben, de gátolja
- 4. nincs rá hatással
- 5. kismértékben hozzásegít
- 6. némiképpen hozzásegít
- 7. nagymértékben hozzásegít

Ezt a tartalmat nem a Microsoft készíti vagy támogatja. Az elküldött adatokat az űrlap tulajdonosa fogja megkapni.

Microsoft Forms

## SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Szervezeti kultúra fejlesztése coaching eszközökkel	
Hallgató neve: Murzsa Marianna	NEPTUN kód: K4U2I9
Képzési szint: szakirányú továbbképzés	
Szak: Business coach	Szakirány:
Témavezető neve: dr. Palányi Ildikó	Beosztása: mb. dékán, tanszékvezető, főiskolai docens
Tanszék: Gazdálkodási Kar	

A dolgozat arra keresi a választ, hogyan tudja a coaching a szervezeti kultúrát erősíteni.

Azért választottam ezt a témát, mert a munkám során elsősorban az emberi viselkedéssel kapcsolatos elégtelenségekben látom a visszatérő nehézségek okát, és a coaching fókusza az emberi viselkedés, megoldásokat keres elsősorban, nem analizál, ami hatékony fejlődési lehetőséget ígér. Részletesen áttekintem a szervezeti és nemzeti kultúra, a szervezetfejlesztés és a coaching irányzatok szakirodalmát. Egy 2500 főt foglalkoztató autóiipari multinacionális vállalat fejlesztési területén dolgozó közép- és felső vezetők körében gyűjtök adatot a kutatásomhoz (35 fő). Kvalitatív és kvantitatív kutatási módszerekkel keresem a választ a kutatási kérdéseimre. A helyzetelemzés során bemutatom a vállalatnál 2021-ben elvégzett dolgozói elégedettségi felmérés eredményeit. Kutatásom során a GLOBE alpha kutatási kérdőív eredményei alapján elemzem a szervezeti kultúra dimenziók jelenlegi és igényelt értékeit. Variancia elemzéssel vizsgálom meg a változók közötti különbözőséget, regresszió elemzéssel az ordinális mérési skálán mért szervezeti kultúra dimenziók közötti kapcsolatot, és korreláció elemzést alkalmazok az életkor befolyásoló hatásának vizsgálatához. Coaching eseteket mutatok be a feladatok pontosabb meghatározásával kapcsolatos problémák és azok megoldásának szemléltetésére, illetve a motiváció feltérképezésére.

Kutatásom során az alábbi feltételezésekkel éltem:

F1 A szervezetben erős az igény a teljesítmény növelésére.

✓ A legerősebben preferált kultúra dimenzió (SHOULD BE- Ahogyan a dolgoknak lennie kellene a szervezetben) a teljesítmény orientáció, varianciaanalízissel igazoltam az értékelés egységességét.

F2 Az emberek biztosabb és tervezhetőbb életre vágynak.

✓ A bizonytalanságkerülés dimenzió esetében 16%-os növekedési igényt látunk, az összefüggés vizsgálatok nem mutattak ki sem szignifikáns különbséget, sem korrelációt vagy regressziót más változókkal, így a dimenzióval kapcsolatban megfogalmazott igényt egységesnek tekintem.

F3 A feladatok és a célok nem pontosan meghatározottak és nem ismertek a szervezeten belül, ezért azok pontosításával javítható a teljesítmény.

✓ A coaching alapján igazolható a feltételezés, miszerint a feladatok esetében sok tisztázatlan kérdés van. A SMART alkalmazásával növelhető a teljesítmény.

Az elemzés a jövőre fókuszál és átfogó képet ad arról, milyen igények merülnek fel az emberekben a szervezeti kultúra egyes dimenzióiban.

Fejlesztési javaslatot teszek a teljesítmény növelésére, a bizonytalanságkerülés csökkentésére és a feladatok pontosabb meghatározására. A megvalósítást a vállalati stratégiával összhangban a belső coach csoport erőforrásaira tervezem.