

OTDK-dolgozat

2025

**PANNON EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

Vállalati vezetők és alkalmazottak között

létrejövő kommunikáció vizsgálata

Analysis of effective communication

between leaders and employees

Virág Martina

Konzulens: Fekete-Berzsenyi Hajnalka

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. 11. 22.

TARTALOM

BEVEZETÉS	1
1. VEZETÉS	2
1.1 Vezetői szintek	3
1.2 Vezetői elméletek	5
1.3 Vonáselmélet	6
2 KOMMUNIKÁCIÓ	8
2.1 Hatékony kommunikáció	10
2.2 Az MBTI, mint hatékony kommunikációs eszköz	17
3 KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA	22
3.1 Kérdőív és elemzési módszerek	23
3.2 Kérdőív kiértékelése	24
3.3 Keresztábra elemzés	34
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	42
5. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK	44
ÖSSZEFOGLALÁS	45
IRODALOMJEGYZÉK	47
MELLÉKLETEK	53

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Vezetői szintek hierarchiája	4
2. ábra: Kommunikációs modell	8
3. ábra: A hatékony kommunikáció 7 alapelve	14
4. ábra: Kutatási modell	23
5. ábra: Kommunikációt akadályozó tényezők feleletválasztós kérdés eredményei	25
6. ábra: Akadályozó tényezők igaz-hamis kérdés eredményei	26
7. ábra: Támogató tényezőkre vonatkozó kérdés eredményei	26
8. ábra: Hatékony kommunikáció 7 alapelv igen-nem kérdés eredményei	29
9. ábra: Személyiségtípusok igen-nem kérdésének eredményei	31
10. ábra: MBTI igen-nem kérdésének eredményei	31

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Személyiségtípusok	19
2. táblázat: Vezetői kommunikációs készségek klaszterelemzése	27
3. táblázat: Az egyes klaszterek elemszámai	28
4. táblázat: Hatékony kommunikáció 7 alapelvének klaszterelemzése	29
5. táblázat: Az egyes klaszterekhez tartozó esetek	30
6. táblázat: MBTI személyiségcsoportjainak klaszterelemzése	32
7. táblázat: A 4 klaszterhez rendelhető esetszámok	34
8. táblázat: Az MBTI személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek keresztábra elemzése	35
9. táblázat: A kommunikáció 7 alapelve és az MBTI személyiségcsoportok keresztábra elemzése	37
10. táblázat: A kommunikáció 7 alapelve és a vezetői kommunikációs készségek keresztábra elemzése	39

BEVEZETÉS

Napjainkban a kommunikáció nagy jelentőséggel bír a hétköznapi emberek és a vállalati dolgozók számára is. Fontos, hogy a vállalati élet szereplői hatékonyan tudjanak egymással kommunikálni. Az üzleti élet egyik igen fontos eleméről beszélünk. Emiatt a következő kérdések merültek fel bennem: Mit nevezünk hatékony kommunikációnak? Milyen tényezők meglététől függ a hatékony kommunikáció? Milyen akadályok merülhetnek fel a kommunikáció során? Befolyásolják-e a hatékony kommunikációt az emberek személyiség típusai? Kutatásom során ezekre a kérdésekre kerestem a választ.

Kutatási célom az, hogy rávilágítsak arra, a hatékony kommunikáció nagyban függ egyes emberek személyiségétől. További célom az, hogy megmutassam a hatékony kommunikáció milyen sok tényezőtől függ és ezekre a tényezőkre figyeljünk jobban a jövőben. Ehhez kapcsolódóan a következő hipotéziseket fogalmaztam meg: Az alkalmazottak és vezetők kommunikációja során problémák merülnek fel, a hatékony kommunikáció függ az MBTI személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek meglététől, az MBTI személyiségcsoportok és vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van. Ennek megválaszolására kérdőíves felmérést végeztem, amelyet különböző statisztikai eszközök segítségével elemeztem.

Az első fejezetben a vezetés fogalmát járom körbe, megismerjük a vezetői szinteket, felsorolásra kerülnek a vezetői elméletek, amelyek közül bővebb kifejtésre a vonáselméletek kerülnek. Az ezután következő fejezetben a kommunikáció fogalmát járom körbe és meghatározásra kerül, mit nevezünk hatékony kommunikációnak. Illetve bemutatásra kerül az MBTI, mint hatékony kommunikációs eszköz. Számos magyar és külföldi publikációt felhasználtam ennek a témának a bemutatására.

Az ezek után következő fejezetekben bemutatom a kutatás módszerét, és a kutatás során felmerülő kérdéseket. Bemutatásra kerül a kérdőív, mint felmérő eszköz, és azok a statisztikai eszközök, amelyek segítségével a kérdésekre kapott válaszokat kielemeztem. Ilyen statisztikai eszköz a klaszterelemzés, keresztábra elemzés, a megoszlási viszonyszámok és a módusz.

1. VEZETÉS

Mit jelent a vezetés? Ez egy olyan fogalom, amelyet sokféleképpen lehet értelmezni. Nincs egy általánosan elfogadott definíció erre a fogalomra. Az évek során számtalan ember próbálta meghatározni azt, hogy mit is jelent a vezetés maga. Éppen ezért több definíciót is meg fogok vizsgálni, annak érdekében, hogy jól be tudjam határolni ezt a fogalmat.

„A vezetés olyan átfogó tevékenység, amely során a vezető eredményesen megvalósítat dolgokat a többi ember által illetve velük együtt” (Dobák és Antal, 2016, 31 p.)

E fogalom szerint a vezetés egy olyan folyamat, amely során a vezető megvalósítja elképzeléseit a beosztottjai segítségével.

Vasilescu (2019) megközelítése szerint a vezetés fogalmának meghatározásánál figyelembe kell vennünk azt, hogy a vezető nem jelent egyet egy magas pozícióban lévő emberrel. A vezetés igazából egy olyan interakciós folyamat, amely vezetőből és vezetettekből áll.

Tehát azt már tudjuk, hogy a vezetéshez kell egy olyan vezető típusú egyéniség, illetve azok a beosztottak, akik által a vezető meg tudja valósítani saját és vállalata elképzeléseit. Viszont még mindig sötétben tapogatózunk azzal kapcsolatban, hogy mit is jelent a vezetés. Ezért további fogalmakat kell megvizsgálni.

Egy másik meghatározás szerint a vezetés egy olyan folyamat, amely során a vezető képes más emberek befolyásolására egy cél elérése érdekében (Sharma és Jain, 2013). E nézethez nagyon hasonlít Northouse (2019) nézete, aki szerint a vezetés egy olyan folyamat, ahol egy egyén több egyénből álló csoportot befolyásol egy közös cél eléréséhez. E két megfogalmazás szerint a vezetés egyet jelent a befolyásolással. Ugyanakkor azt is jelentheti, hogy a vezető olyan hatással van a beosztottjainak gondolkodásmódjára, amely azonnali cselekvést vált ki a beosztottakból. De működhet ez fordítva is. A vezetett személy vagy személyek is hatással lehetnek a vezető magatartására és annak gondolkodásmódjára (Schmidt és Islam, 2022). Ez a fajta meghatározás alátámasztja azt az elképzelést, hogy a vezetés egy kétirányú folyamat, amely a vezető és az ő beosztottjai között történik.

Az vezetés egyik legfontosabb eleme a hatásgyakorlás maga. A hatásgyakorlás folyamatának egyik eszközének tekinthető a kommunikáció. A kommunikáció segítségével a vezetők megfelelően tudják továbbítani a vállalati célokat az alkalmazottaik felé (Malik, 2018).

Összességében tehát elmondható, hogy a) a vezetés egy folyamat, b) amelyhez kell egy vezető és vezetettek, c) a vezető hatással van más emberek magatartására, d) kommunikációs eszközökre támaszkodva és e) egy cél megvalósítása érdekében történik mindez.

1.1 Vezetői szintek

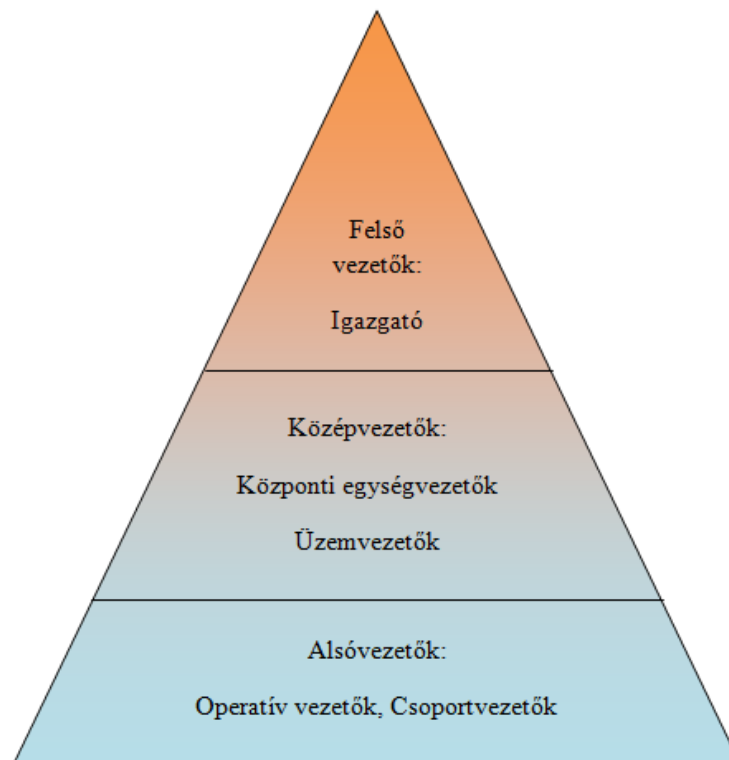
Vezetők és vezetettek több évszázada léteznek. Kapcsolatukat nagyban meghatározza az, hogy ki milyen szerepet tölt be a vállalat életében. A vezetők és a vezetettek hierarchikus viszonyban állnak egymással. Ez egyfajta alá- és fölérendeltségi viszonyt jelent. A hierarchikus szinteken a szereplők különböző feladatokat látnak el és különböző felelősségi körrel rendelkeznek. Ebben a rendszerben egy vezető minél magasabb helyet foglal el, annál nagyobb a hatalma és felelősségi köre (Dobák és Antal, 2016).

A különböző szakirodalmak többféleképpen értelmezték a vállalati hierarchia felépülését. Dobák és Antal (2016) értelmezése szerint a rendszer élén az első számú felsővezető áll. Ő általában a szervezet vezérigazgatója, aki felelős a vállalati célok meghatározásáért és a megfelelő stratégia alkalmazásáért. Őt követi a felső vezetők szintje, akik felelnek a vállalat üzleti döntéseiért. Ezt a szintet követi a középvezetők szintje, akik végrehajtják a feljebbvalóik döntéseit, és közvetítik a felső vezetők döntéseit az alájuk tartozó emberek felé. Alájuk tartoznak a közvetlen irányítók, akik a napi feladatok ellátásáért felelnek és végrehajtják feljebbvalóik utasításait. A rendszer legalján pedig a végrehajtók csoportja található, akik az alaptevékenységek ellátásáért felelnek. Belényesi és Hazafi (2018) értelmezése szerint egy szervezetben találunk felsővezetőket, középvezetőket és közvetlen munkairányítókat. A felsővezetők általában különböző szervezeti célokat fogalmaznak meg, és stratégiai döntéseket hoznak. A középvezetők egy részterületet vagy pedig egyetlen munkafolyamatot koordinálnak. A közvetlen irányítók ezzel szemben a munkavégzés felügyelését végzik. Ezzel szemben Farkas, Balogh és Rideg (2015) szerint a vállalati hierarchia a következő tagokból áll: tulajdonosokból, igazgatóság és felügyelőbizottságból, vállalati felső vezetésből, vállalati középvezetésből és végrehajtókból. Baráth, Finta és Tóth (2019) értelmezése szerint a vezetői szintek a következő egységekre bomlanak: stratégiai szint, operatív szint és vezetési szint. A stratégiai szinten találhatók a felsővezetők, akik a szervezeti célok megállapításáért felelnek. A vezetési szinten találhatók a középvezetők, akik előkészítik a közép és hosszú távú terveket. Illetve az operatív szint jelenti a munkahelyi vezetőket, akik közvetlenül irányítják az alkalmazottaikat.

Összességében tehát elmondható, hogy a vezető és alkalmazotti viszony meghatározása nagyban függ attól, hogy ki milyen szinten helyezkedik el a vállalatban. Például a felsővezetők számára az alkalmazottakat a középvezetők csoportja fogja jelenteni.

A hierarchikus szervezeti struktúra egyfajta parancsnoki lánc, amelybe beletartoznak a felsővezetők és az alkalmazottaik. Egyfajta piramisként kell elképzelni, amelynek tetején a legmagasabb vezetői pozíció található, míg a legalján a lehető legalacsonyabb. Ezt a piramis modellt láthatjuk az alábbi ábrán:

1. ábra: Vezetési szintek hierarchiája



Forrás: Saját szerkesztés (Dobák és Antal, 2016) alapján

Mint minden rendszernek, ennek a hierarchia felépítésnek is vannak előnyei és hátrányai is. Az egyik előnye ennek a felépítésnek az, hogy minden szervezeti dolgozó számára világos ki alá tartozik, kinek jelent és mit csinál. Mindenki tudja, honnan jönnek az utasítások, és az egyes részlegeken hatékonyabban folyik a munka (Hart, 2022). A másik előny az, hogy mindenkinek van lehetősége feljebb lépni a ranglétrán. Ráadásul mindenki tudja, hogy melyik szint a következő, amit el kell érnie. A feljebb jutáshoz pedig nem kell más csak kitartó munka és fejlődési vágy (Doucette, 2019). Egy újabb előnye a vezetői szintek meglétének, hogy az információáramlás hatékony a vállalaton belül. Minden alkalmazottnak jelentenie kell a főnökének, aki ezt továbbítja az ő főnökének. Ez a folyamat akkor áll meg, amikor az üzenet elér a vezetés legfelsőbb szintjére (Bhasin, 2023).

Az egyik legszembetűnőbb hátránya a hierarchikus rendszernek az, hogy túlságosan merev tud lenni. Ez pedig ahhoz vezet, hogy a vállalat maga nehezen alkalmazkodik mások

igényeihez és alig mutat hajlandóságot a változásra (Hart, 2022). Egy másik nagy hátránya a vezetés ilyen szintű elhelyezkedésének, hogy a döntéshozatal és a kommunikáció az egyes szinteken rendkívül lassan megy végbe. Azért is van ez, mert a legfelső szintről kell az információnak eljutnia a legalsó szintre. Ez pedig könnyen elégedetlenséghez vezethet az alkalmazott szempontjából (Nasrudin, 2022). Az egyes szinteken versengés figyelhető meg az alkalmazottak között. Egymással versenyeznek annak érdekében, hogy minél jobb pozíciót érjenek el a vállalatban belül. Ez pedig ahhoz vezet, hogy a vállalat által elérni kívánt célokat figyelmen kívül hagyják, és csak a saját hasznukra gondolnak (Brougham-Chandler, 2019). Ebből is látszik, hogy egy hierarchián alapuló szervezetnek meg vannak az előnyei, ugyanakkor hátrányai is vannak. Egy vállalat vezetőjeként fontos megismerni ezeket az előnyöket és hátrányokat, hiszen egy vállalat sikeressége sok tényezőtől múlik. A hierarchikus felépítés pedig könnyen széteshet. Főleg akkor, ha nem teszünk semmit a hátráltató tényezők elkerülése végett.

1.2 Vezetői elméletek

Hogy mi tesz valakit jó vezetővé, több embert is foglalkoztatott az évek során. Az évek során számtalan elmélet látott napvilágot és sokan próbálták megválaszolni ezt a kérdést. Az alábbiakban pedig a leginkább elterjedt nézeteket fogom bemutatni néhány mondat erejéig.

- ❖ *A „Nagy Ember” elmélet:* E szerint az elmélet szerint a vezetőt veleszületett képességei teszik azzá. Tehát bizonyos emberek természetüknél fogva olyan képességekkel rendelkeznek, amelyek vezetővé teszik őket (Toh és Ruot, 2019). Nem értek egyet ezen elmélettel, mert szerintem bárki el tudja sajátítani a jó vezető ismérveit tanulás révén.
- ❖ *Vonás elmélet:* Ez az elmélet a „Nagy Ember” elméletből alakult ki. E szerint az emberek olyan jellemvonásokkal rendelkeznek, amelyek idővel megszerezhetők, elsajátíthatók (Sivaruban, 2021). Tehát a vezetőt nem a veleszületett képességei határozzák meg, mint ahogy az a „Nagy Ember” elmélet sugallja.
- ❖ *Készség elmélet:* Ezen elmélet szerint a vezetőnek rendelkeznie kell bizonyos készségekkel, hogy jó vezető lehessen, de ezek a készségek elsajátíthatók, fejleszthetők (Northouse, 2019). Ebből a szempontból már jobban el tudom fogadni ezt az elméletet. Azonban van egy nagy hátránya ennek az elméletnek, amelyet nem lehet figyelmen kívül hagyni. Azon készségek és képességek listája, amelyet elsajátítva vezetők lehetünk, végtelen hosszúságú lehet.

- ❖ *Viselkedés elmélet:* Ez az elmélet azt állítja, hogyan és miként viselkednek a vezetők egy adott helyzetben. Az emberek megfelelő képzés által megtanulhatják, hogyan legyenek jó vezetők (Vasilescu, 2019). Ez mindenképp egy vonzó lehetőség az emberek számára. Hiszen, ha csak megfelelő képzés kell ahhoz, hogy valaki sikeres vezető legyen, akkor ez azt jelenti, hogy mindenkiben megvan a potenciál arra, hogy jó vezetővé válhasson.
- ❖ *Szituációs elmélet:* Kontingencia elméletként is ismerhetjük, amely azt állítja, hogy a vezetőknek egy adott vezetési stílust kell hozzárendelnie egy adott helyzethez (Szabolcsi, 2016). Tehát egy adott helyzethez a vezetőnek alkalmazkodnia kell, és mindig egy másik stílust kell alkalmaznia abban a helyzetben. Véleményem szerint mindenképp elismerendő az, ha valaki ilyen jól alkalmazkodni tud egy adott szituációhoz.
- ❖ *Transzformációs elmélet:* E megközelítés szerint a vezető változást idéz elő a vezetettekben és arra inspirálja őket, hogy egy olyan teljesítményt érjenek el, ami felülmúl mindenféle várákozást (Zehndorfer, 2021). Ezen elmélet mindenképp egy vonzó lehetőség az emberek számára, hiszen úgy érezhetik, hogy hasznos tagjai a vállalat számára.

1.3 Vonáselmélet

Ez az elmélet a korai 20. század elején alakult ki és a legelőször létrejött elméletek közé tartozik. Ebben az időszakban a kutatók azt vizsgálták, hogy mi tesz egy embert nagyszerű vezetővé. Az elmélet a jól ismert „Nagy Ember” elméletből alakult ki (Northouse, 2019).

A „Nagy Ember” elmélet Thomas Carlyle nevéhez fűződik, aki szentül hitte, hogy a történelmet rendkívüli vezetők formálták. E rendkívüli vezetők pedig már eleve ilyen jellemvonásokkal születtek, amelyek kiemelkedővé tették őket. Ezen ismervek megismerésével pedig meg tudjuk jósolni azt is, hogy kiből lesz jó vezető. Azonban sok kutató és pszichológus nem értett egyet ezzel az elmélettel (Cherry, 2023). Ahogy én sem értek vele egyet, hiszen úgy gondolom, hogy a jó vezetőt nem a veleszületett képességei teszik azzá.

Gordon Allport volt az első nagy úttörője a vonás elméletnek. Szerinte a jellemvonások a személyiség alkotóelemei és minden ember rendelkezik olyan vonásokkal, amelyek csak arra az emberre jellemzőek (Kanodia és Sacher, 2016). Hiszen minden ember különbözik egymástól, mindenki máshogy gondolkodik, így érthető, hogy egy ember rendelkezik olyan vonásokkal, amelyek rá vonatkoznak. 3 fő típusra bontja le ezeket a jellemvonásokat.

Kardinális vonásnak nevezzük azokat a vonásokat, amelyek a legtöbb cselekvésben fellelhetőek. Centrális vonások azok, amelyek valamilyen szinten minden emberben megtalálhatóak. Azokat a vonásokat pedig, amelyek csak bizonyos helyzetekben mutatkoznak meg, másodlagos vonásoknak nevezzük (Cherry, 2023). A második nagy áttörést Ralph Stogdill érte el, aki már meghatározott olyan személyiségvonásokat, amelyek kapcsolódnak a vezetővé váláshoz. 10 olyan személyiségvonást határozott meg, amelyek valamilyen szinten kapcsolódnak a vezetővé váláshoz. Később azt is megállapította, hogy nemcsak ezek a vonások szükségesek a vezetővé váláshoz, hanem magától a helyzettől is függ a dolog (Northouse, 2019). Tehát Stogdill bebizonyította, hogy nemcsak bizonyos jellemvonások szükségesek valaki vezetővé válásához. Egy modern felfogás szerint a vezetőknek szükséges jellemzőkhöz hozzátartozik a szociális intelligencia. Számos tanulmány kimutatta, hogy ennek megléte kulcsfontosságú a vezetővé válás folyamata során. Ez a felfogás Stephen Zaccaro nevéhez fűződik (Holsinger és Carlton, 2018). Abban mindenképp egyet értek, hogy egy jó vezetőnek kapcsolatot kell tartania alkalmazottaival, ehhez pedig jó kommunikációs és szocializációs képességek kellenek.

Northouse (2019) szerint 5 olyan vezetői jellemvonás van, amelyekkel a jó vezetőknek rendelkezniük kell. Ezek a jellemvonások az intelligencia, az önbizalom, az elhatározottság, az integritás és a társas hajlam. Úgy gondolom, hogy ez az 5 vonás remek kiinduló alap azoknak, akik arra vágynak, hogy feljebb lépjenek a vállalati ranglétrán.

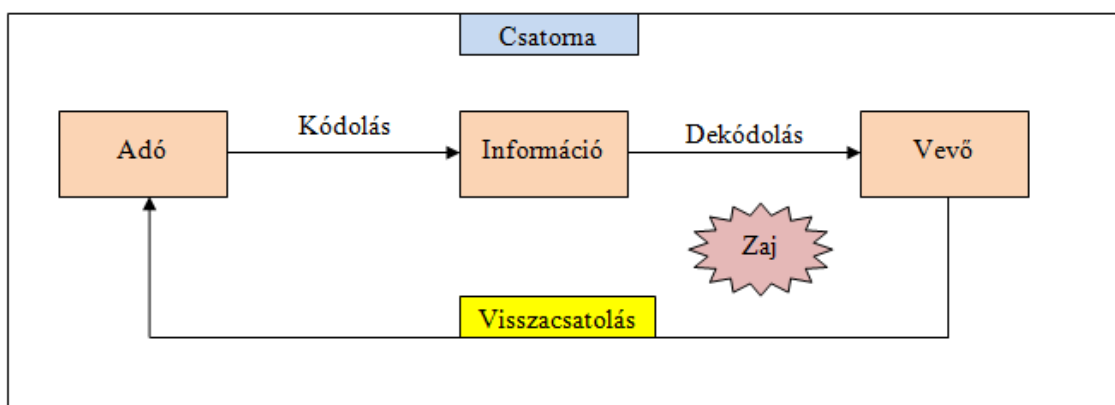
Ennek az elméletnek azonban megvannak az előnyei és a hátrányai is. Előnyök közé tartozik az, hogy új lehetőségeket nyitott meg a kutatók számára. Hiszen ennek az elméletnek köszönhetően új elméletek kerültek előtérbe. Jelentős előrelépést hozott az emberi tulajdonságok tanulmányozásában. Ennek az elméletnek köszönhetően olyan személyiség elemző modellek jöttek létre, mint a Big Five személyiségmodell vagy a Myers-Briggs Típus Indikátor. Illetve megmutatta a vezetők számára, hogy mely tulajdonságaikat kell fejlesztés alá vonniuk (Lindberg, 2023). Hátrányai közé sorolhatjuk azt, hogy nem veszi figyelembe az adott helyzet hatását, nagyon sok vezetői jellemvonás van, és nem magyarázza meg hogyan fejlődnek ki ezek a jellemvonások egyes emberekben (Kanodia és Sacher, 2016).

Az évek során számos teszt és kérdőív jött létre annak érdekében, hogy feltérképezhessük egy ember jellemvonásait és azt, hogy rendelkezik-e már azokkal a tulajdonságokkal, amelyek valakit jó vezetővé tesznek. Ezek közé tartozik Eysenck háromfaktoros személyiségmodellje, a Big Five személyiségmodell, és a Myers-Briggs Típus Indikátor. A későbbiekben bővebben kifejtésre kerül a Myers-Briggs Típus Indikátor és az, hogy milyen célt szolgál ez az eszköz.

2 KOMMUNIKÁCIÓ

A kommunikáció mindennapjaink szerves részét képezi. Az emberi társas kapcsolatok lételemének tekinthetjük. A mai értelemben véve kommunikációnak nevezünk minden olyan tevékenységet, amelyben információcsere történik. Emberi vonatkozásban ez annyit jelent, hogy a kommunikáció segítségével képesek vagyunk gondolatokat, érzelmeket továbbítani, illetve véleményt, állásfoglalást megfogalmazni (Cséfalvay, 2019). Mindez pedig egy jelrendszer segítségével történik. A kommunikáció egy folyamat, amely meghatározásához több elem megléte szükséges. Az alábbi modell pedig bemutatja, hogy milyen elemekből áll ez a folyamat:

2. ábra Kommunikációs modell



Forrás: Saját szerkesztés (Kriskó, 2021) alapján

Az ábra alapján megállapítható, hogy a kommunikációhoz szükség van egy adóra, aki az információt fogja továbbítani a vevő felé. A feladónak először a továbbítandó információt át kell alakítania egy közös jelrendszer segítségével. Ezt nevezzük kódolásnak. A jelet a csatorna fogja elküldeni a vevő részére, amelyet a vevő dekódolni fog. Miután a vevő megkapta az üzenetet valamilyen formában visszajelzést küld erről a feladónak (Cséfalvay, 2019).

A kommunikáció a közösségépítés alapját jelenti. A segítségével interakció jön létre a társadalom szereplői között. A társadalmon belül pedig eltérő módon kommunikálunk egymással (Albert-Lőrincz és Albert-Lőrincz, 2019). Elnyérő módon beszélünk egymással a hétköznapiokban és a szervezeti életben is. A szervezeti élet egyik szerves része a jó kommunikáció megléte. Ennek segítségével a vezető hatékonyan tudja továbbítani a vállalat által elérendő célokat az alkalmazottak számára (Balogh és Karoliny, 2023).

A szervezeti kommunikáció egy olyan folyamat, amely lehet egyirányú vagy kétirányú, történhet akár szóban vagy írásban, és lehetővé teszi a közös célok közvetítését. Segítségével a különböző erőforrások összehangolhatóvá válnak. Ugyanakkor szerves részét képezi a munkahelyen kialakuló konfliktusok kezelésében és annak megoldásában (Belényesi és Csóka, 2023). A szervezeti kommunikáció további formákra bontható a következő szempontok alapján: célcsoport, kontextus, irány és mód. Elsőként meghatározhatjuk célcsoport alapján, hogyan lehet a kommunikációs folyamatokat csoportosítani. Ebben a csoportosítási formában az információ a külső és belső érintettek között áramlik. Külső érintett lehet a versenytársak, szállítók és egyéb együttműködő partnerek, míg belső érintettek lehetnek a tulajdonosok és alkalmazottaik (Incze, 2023). Kontextus alapú csoportosítás esetén megkülönböztetünk formális és informális információáramlást. Az informális csatornák spontán, előre nem tervezett módon alakul ki. Általában a munkatársak között fennálló személyes kapcsolatok révén alakul, mint például a barátság. A formális hálózatokat már a vállalati vezetés hozza létre, annak érdekében, hogy mindenki tudja, hova kell eljuttatni bizonyos információkat (Borgulya és Somogyvári, 2016). A szervezeti hierarchia felépítése szerint a formális kommunikáció lehet vertikális és horizontális. Horizontális kommunikációnak (másnéven oldalirányú kommunikáció) nevezzük azt, amikor az információ azonos a hierarchiaszinten mozog. Vertikális kommunikációt további csoportokra bonthatjuk az információ haladási iránya alapján. Ebben az esetben az információ lefelé vagy pedig felfelé fog haladni (Belényesi és Csóka, 2023). Lefelé és felfelé irányuló kommunikáció általában hierarchikus felépítésű vállalatoknál figyelhető meg. A fentről lefelé haladó irány azt jelenti, hogy az adott információ a legfelső szintről halad a legalsó szintre. Ennek ellentéte pedig, amikor az alsóbb szintű egységek továbbítják az üzenetüket a legfelsőbb szintű vezetés felé. Általában inkább az első típusú kommunikációra fordítanak nagy figyelmet, pedig a lentől felfelé haladó információtovábbítás is ugyanolyan fontos része a szervezeti életnek (Keczer és Szente, 2018). A folyamat módja alapján pedig megkülönböztetünk szóbeli és írásbeli kommunikációt. Az előbbi esetén a szóban történő kapcsolatteremtést értjük, míg utóbbi esetén a hivatalos dokumentumok létrejöttét értjük (Incze, 2023).

Ezekén kívül még meg kell említenünk még egy csoportosítási formát, amely a verbális és non-verbális kommunikációs eszközökből áll. A verbális csatorna az egyik legfontosabb eleme az emberi kommunikációnak. Ide tartozik például a beszéd vagy az írott szöveg. A szervezeti élet egyik legmeghatározóbb kommunikációs módjáról beszélünk. A non-verbális eszközöket akkor használjuk, ha az adott közlésünknek egy külön nyomatékot akarunk adni.

Akkor is használjuk, ha valamilyen érzelmi töltetet akarunk adni mondandónknak (Kriskó, 2023). A non-verbális jelek alatt vokális eszközöket, mozgásos testbeszédet, különböző kulturális szignálok, vagyis emblémákat értünk. A nem verbális eszközök közül a legfontosabbak a tekintet, a megjelenés, arckifejezés, szemkontaktus, távolságtartás és a gesztusok (Hofmeister-Tóth és Mitev, 2016).

Fontos tudni azt, hogy mit is jelent a kommunikáció és, hogy milyen módon tudunk egymással kommunikálni. De ez még nem jelenti azt, hogy sikeresen és hatékonyan tudunk kommunikálni egymással. Ezt pedig különösen fontos tudni a különböző vállalatok számára. Ráadásul a szervezeti egységek között is előfordulhatnak olyan problémák, amelyek akadályozzák a hatékony kommunikációt. Ilyen probléma lehet például a felesleges információ átadás, vagy ennek ellentéte, amikor a szükséges adatok elvesznek (ebben az esetben információvesztés tapasztalható). A következő fejezetben többet megtudhatunk ezekről az akadályokról és arról, mit tehetünk ezen akadályok semlegesítéséről.

2.1 Hatékony kommunikáció

A hatékony kommunikáció többről szól, mint információcseréről. E folyamat során meg tudjuk állapítani, hogy milyen érzelmi töltet és szándék van a mondanivaló mögött. A mai világban gyakran előfordul, hogy félreértjük mit mond a másik, esetleg nem értjük mit szándékozott közölni velünk az illető. Ez pedig a másik fél részéről frusztrációhoz vezethet. Különösen nagy gondot jelent ez a munkahelyi életben. A hatékony kommunikáció megértéséhez és annak használatához szükség van bizonyos tulajdonságokra (Robinson, Segal és Smith, 2024).

De még mielőtt rátérnénk arra, hogy milyen tulajdonságokra van valakinek szüksége ahhoz, hogy hatékonyan tudjon kommunikálni másokkal, előbb nézzük meg, milyen tényezők akadályozhatják ezt a folyamatot a szakirodalom szerint.

A következő akadályozó tényezők fordulhatnak elő kommunikáció során:

- ❖ **Fizikai tényezők:** A legalapvetőbb akadályról beszélünk, amelyen könnyen túl tudunk lépni. Olyan dolgokról beszélünk, mint a technológia használata, a zaj megléte vagy a távolság tartása. Példának okáért komoly akadályt jelent a kommunikáció során, ha valaki épp egy rendkívül hangos gyártógép mellett próbál kommunikálni másokkal (Ranjan, 2023). Ezeken kívül az alábbi tényezők képeznek akadályokat az üzenet küldője és befogadója között a fizikai megjelenés alapján: bútorok és iroda helységek elrendezése, háttérzajok megléte, digitális technológia használata és a vele járó

technikai kihívások, az ebből fakadó információ túlterheltség, személyes adatok féltése, rosszul megvilágított irodai környezet (Robert, 2024).

- ❖ **Nyelvi tényezők:** A kommunikálás során igen komoly problémát jelent nemcsak az, ha nem egy nyelvet beszélünk, hanem az is, ha olyan szakszavakat vagy nyelvi zsargonokat használunk, amelyeket a másik nem ért. Ugyanis nincs arra garancia, hogy mindenki ugyanazt a szókincset használja. Ebben az esetben mielőtt beszélgetni kezdünk másokkal, meg kell győződni arról, hogy mindenki érti, amit mondunk (Bennett, 2024).
- ❖ **Pszichológiai tényezők:** Ez az akadályozó tényező akkor jelenik meg, ha valaki túlságosan mérges vagy stresszes. A stressz és más érzelmek megjelenése viselkedésünkben teljesen meg tudja változtatni valakinek a beszédstílusát és azt, hogyan kezdeményez beszélgetést másokkal. Ez pedig könnyen vezethet ahhoz, hogy az üzenet befogadója félreértelmezi az általa kapott üzenetet (Robinson, Segal és Smith, 2024).
- ❖ **Kulturális tényezők:** Ebben az esetben az jelenthet problémát a társalgás során, ha nem egy kultúrába tartozunk. Hiszen minden kultúrának meg vannak a maga szokásai. Nem mindegy tehát hogyan szólítunk meg egy japán embert. Márpedig ez az akadályozó tényező könnyen megjelenhet, hiszen a mai világban elterjedt a különböző kultúrából származó emberek foglalkoztatása (Willkomm, 2018).
- ❖ **Magatartással kapcsolatos tényezők:** Gyakran származnak problémák magatartásunkból, vagy épp viselkedésünkéből. Minden attól függ hogyan állunk hozzá egy adott dologhoz. Akkor is előfordulhatnak ezek a problémák, ha valaki egy adott információ alapján rosszul ítél meg valamit (Ranjan, 2023). Sokan azt hiszik, hogy másféle pozícióban lévő emberrel teljesen máshogy kell bánni, mint általában. Ilyen esetben egy bizonyos pozícióban lévő ember azt hiszi, hogy olyan hatalom van a birtokában, ami megengedi az ő számára, hogy lekezelően bántson az alatta dolgozókkal. Vagy figyelmen kívül hagyja mások ötleteit, meglátásait egy vállalati probléma megoldására, és azt hiszi, hogy az ő ötletei, meglátásai nagyobb jelentőséggel bírnak, mint bárki másé. Ez pedig bizalmatlansághoz és hatalomféltéshez vezet (Rani, 2016).
- ❖ **Észleléssel kapcsolatos tényezők:** Az egyik legnehezebben észrevehető akadályt jelentő tényezőről beszélünk. Hiszen azon alapul, hogyan érzékeljük és észleljünk a körülöttünk lévő világot. Észlelő képességünket gyakran az adott társadalom formálja, amely téves feltételezésekhez vagy épp sztereotipizáláshoz vezet (Gratis, 2022).

Megemlíthetjük még ezeken kívül még a kommunikációt akadályozó tényezőkként a rosszul megválasztott kommunikációs eszköz és csatornát. A kommunikációs csatornákat akkor használjuk, amikor úgy gondoljuk, hogy nem elég csak szóban információt továbbítani. Tehát sok múlik azon, hogy min keresztül akarjuk átadni a szükséges információkat. Hiszen sok minden múlik azon, hogy milyen csatornán keresztül küldjük el az üzenetünket. Példának okáért ide sorolhatjuk a formális beszélgetés lebonyolítására használt Messenger üzenetküldő programot vagy csoportos chat üzenetközvetítő használata annak érdekében, hogy minél több információt adjunk tovább. Tehát elengedhetetlen az, hogy jól megválasszuk milyen üzenetközvetítő módszerrel adjuk tovább az üzenetünket. A választás előtt érdemes megfontolni, hogy kinek és milyen célból szeretném az üzenetet továbbítani. A jó kommunikátorként meg kell fontolnunk az általunk választott eszköz erősségeit és gyengeségeit, és ügyeljünk arra, hogy ne ragaszkodjunk egyetlen egy csatornához (Johansson, 2016).

Mint láthatjuk, sok mindenben múlik az, hogy képesek vagyunk-e hatékonyan kommunikálni másokkal. Azonban túl tudunk lépni ezeken az akadályokon. Ehhez pedig el kell, sajátítunk pár készséget, illetve tulajdonságot. A legfontosabb tulajdonságok és készségek, amelyeket egy jó vezetőnek el kell tudni sajátítani, a következők:

Aktív hallgatókészség:

A hatékony kommunikáció nem arról szól, hogy milyen jól beszélünk egymással, hanem arról, hogy aktívan figyeljük a másikat. Figyelünk a másik mondanivalójára, ugyanakkor arra is figyelünk, hogy milyen érzelmeket próbál közvetíteni felénk az üzenetközvetítője. Illetve azt is figyelemmel kísérjük, hogy milyen non-verbális jelzéseket küld az irányunkba. E készséggel jobban megértünk másokat, ugyanakkor éreztetted azt másokkal, hogy figyelnek rájuk. Az aktív figyelés eredménye, hogy egy erős kapcsolatot tudunk kialakítani másokkal (Robinson, Segal és Smith, 2024).

Az aktív figyelés egy olyan készség, amelyet egy kis gyakorlással bárki elsajátíthat. Az alábbi technikák segítségével lehet fejleszteni az aktív hallgatókészségünket:

- Folyamatosan kérdezzünk, tegyünk fel kérdéseket az üzenetközvetítőjének, hogy biztosítsuk jól értettük-e mit mondott.
- Foglaljuk össze miről szólt a beszélgetés, és kérdezzük meg, hogy ezt szerette-e volna továbbítani a számunkra.
- Használjunk olyan non-verbális kommunikációs eszközöket, mint a szemkontaktus tartása, vagy a folyamatos bólogatás, hogy jelezzük, figyelünk a közvetítő félre.

- Továbbá legyünk együtt érzőek és türelmesek, nem vágnak a másik szavába, megvárja, míg befejezi a mondandóját (Fagan, 2023).

Asszertivitás:

A sikeres és hatékony kommunikáció egyik alappillére az asszertivitás megléte. Mit is jelent az asszertivitás? Egy bizonyos viselkedési formát jelent, amelynek az a lényege, hogy elfogadjuk önmagunkat, illetve másokat is. Ilyenkor az illető magabiztosan és határozottan lép fel, de semmiképp sem társul hozzá agresszió. Egy bizonyos helyzetben képes saját igényeit megfelelően kifejezni, de figyelembe veszi a másik fél igényeit is. Öszintén és nyíltan kezeli mondandóját, ugyanakkor tiszteltetben tartja társai mondandóját is (Belényesi és Csóka, 2023). Az asszertivitás egy újabb készség, amelyhez a következő jellemvonásokat kell elsajátítanunk: őszinteség, nyíltság, magabiztosság, nyugodtság, tisztelnek másokat és jó konfliktuskezelők. Továbbá jól alkalmazkodnak bizonyos helyzetekhez, mindig tudja és érzékelteti másokkal milyen kapcsolatban állnak. Ugyanakkor segítenek a készség elsajátításához az olyan non-verbális eszközök megléte, mint az egyenes testtartás (Sutton, 2021).

Empátia:

Amikor empátiáról beszélünk, akkor az alatt azt a képességet értjük, mikor képesek vagyunk belegondolni a másik helyzetébe, és megértjük azt, hogy a másik, min mehet keresztül. Az empatikus képességek megléte a kommunikációban nagyon fontos, hiszen így megértjük milyen helyzetben van a másik, és úgy tudunk rá reagálni, hogy éreztetjük azzal az egyénnel azt, hogy törődünk vele. A másokkal való kommunikáció során igen fontos, hogy behelyezzük magunkat a másik világnézetébe. Empátia nélküli kommunikáció ahhoz vezet, hogy elhamarkodott döntéseket hozunk meg, illetve egyfolytában vitákba bonyolódunk egymással (Lanier, 2023). Kutatások arra mutatnak, hogy az empátia egy olyan készség, amely elsajátítható. A következő sajátosságokkal kell valakinek rendelkeznie, hogy megtanulja ezt a készséget: jó figyelőkészség, nyitottság, türelem, kíváncsiság, együttérzés, támogató és segítőkészség, megbocsájto személyiség. Ezen kívül sosem ítélnék el másokat, tehát mindig megbizonyosodnak arról, hogy a megfelelő információk alapján vonják le a következtetéseiket (Prihandito, 2023).

Ezekon kívül támogatja a kommunikációt a vállalat vezetősége és alkalmazottai között a folyamatos visszacsatolás megléte. Ebben az esetben az üzenetvevője jelzi az üzenetfeladójának számára, hogy megérkezett hozzá az üzenet. Ez persze történhet írásban, szóban, vagy non-verbális kommunikáció segítségével (Buckner, 2023). Fontos támogató eszköznek

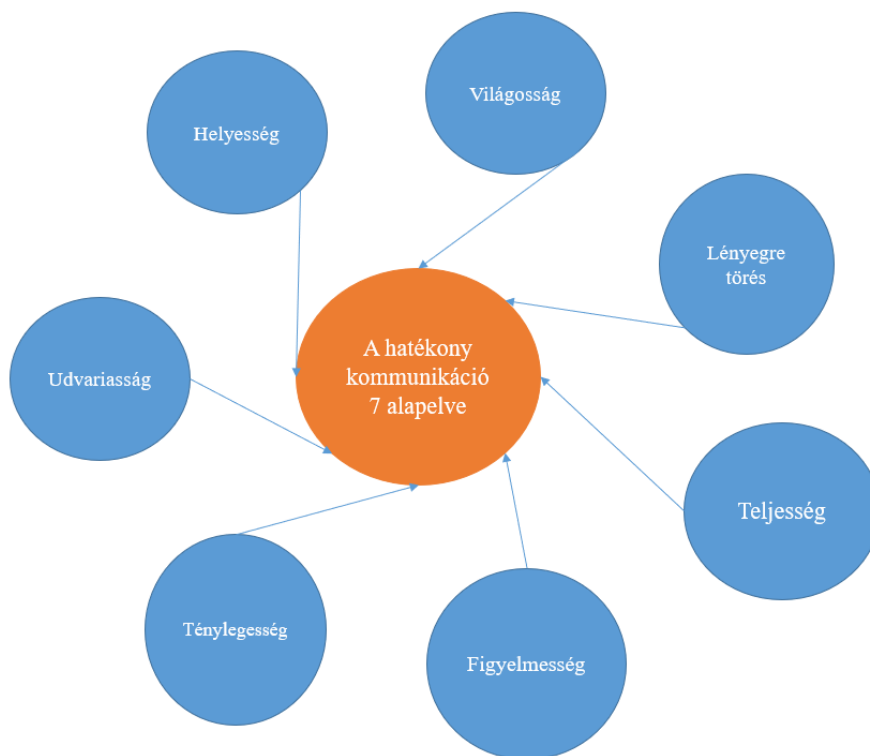
nevezhetjük a redundanciát, vagyis amikor egy üzenetet időben és térben több kommunikációs csatornán keresztül továbbítjuk. Például az üzenetet továbbíthatjuk egyszerre e-mailen, értekezleten vagy akár telefonon keresztül is. Az újra és újra megjelenő üzenetek pedig megerősítik azt, hogy a megfelelő információ jutott el hozzánk és ez által a félreértések is tisztázódhatnak. Viszont arra ügyelni kell, hogy a megfelelő módon és számban ismételjük meg a mondandónkat, ne ismételjük meg túlságosan sokszor (Simone, 2019).

Belényesi és Csóka (2023) szerint ez a 3 készség és tulajdonság a hatékony kommunikáció alappillérei. Ezek nélkül nem tudunk eredményesen interakcióba lépni egymással. Ezen készségek elsajátításával megtettünk egy lépést afelé, hogy sikeresen és hatékonyan tudjunk egymással interakcióba lépni.

Azonban a sikeres egymással való kommunikációt nem tudjuk elsajátítani egy éjszaka alatt. Ezt a képességet folyamatosan csiszolni kell. Viszont van egy lehetőség, amellyel biztosíthatjuk azt, hogyan váljon belőlünk jó kommunikátor. Ehhez pedig meg kell érteni és el kell sajátítani azt a 7 alapelvet, amelynek betartásával fejleszthetjük kommunikációs képességeinket (Krishna, 2018).

Az alábbi ábra megmutatja, hogy melyik az a 7 alapelv, amelyek elsajátításával sikeresek lehetünk munkahelyünkön:

3. ábra A hatékony kommunikáció 7 alelve



Forrás: Saját szerkesztés (Davies, 2024) alapján

Clarity azaz a világosság elve:

Fontos észben tartani vezetőként, hogy az üzenet, amit átad a többi alkalmazott számára az világos és érthető legyen. Át kell jól gondolni, hogy milyen üzenetet akarunk, és hogyan akarjuk azt továbbítani. Tehát ne az üzenet befogadójának kelljen kitalálnia, mit akarunk közölni vele (Kashyap, 2024). Ráadásul a mai felgyorsult világban az emberek figyelme gyorsan elkalandozik. Több zavaró tényező is eltereli a figyelmünket, és az emberek hamar feledékennyé válnak. Kutatások kimutatták, hogy az átlagemberek 8,25 másodpercig képesek egy adott feladatra, dologra koncentrálni. Éppen ezért kell az üzenetünket egyszerűen és érthetően megfogalmazni, ne hagyjuk, hogy elkalandozzunk (Haynes, 2023).

Concise azaz a lényegre törés elve:

Az üzenet legyen tömör, rövid és lényegre törő. Sok időt tudunk ezzel a megoldással megtakarítani, és alkalmazottaink elkezdhetnek foglalkozni a feladatmegoldásával, ahelyett hogy percekre vagy órákon keresztül próbálnak megfejteni egy hosszú és tartalmilag bonyolult üzenetet. Ráadásul ez azt is biztosítja, hogy az alkalmazottakhoz gyorsan eljuttassuk a legfontosabb információkat, és nem kell azon gondolkodni, hogy ez az információ az ő számára releváns vagy pedig irreleváns (Glowacka, 2024).

Complete azaz a teljesség elve:

Meg kell bizonyosodni arról, hogy az általunk megfogalmazott üzenetünk teljes, befejezett legyen. Fontos, hogy az üzenetünk tartalmazza a megfelelő mennyiségű információt, hiszen ezen információk alapján kell a dolgozóinknak teljesítenie a feladatukat. Tehát ügyeljünk arra, hogy mondatainkat lezárjuk, ne hagyjuk őket befejezetlenül (Davies, 2024). Példaként megemlíthetjük azt az esetet, amikor vezetőként felkérünk egy marketing részlegen dolgozó szakembert, hogy írjon egy bejegyzést a cég weboldalára. Ebben az esetben tudni kell a marketingessel, milyen témában írjon bejegyzést, hány szavas legyen a bejegyzése, mikor kell kipoztolnia, milyen forrásokat használhat, melyik célcsoport számára írja meg a bejegyzést (Glowacka, 2024).

Consideration azaz figyelmesség elve:

Ez az elv arra összpontosít, hogy beleképzeljük magunkat az üzenetbefogadó helyébe. Szó szerint arra kell gondolni, hogy mit tennénk, ha a másik cipőjében járnánk. Az üzenet átadása során arra kell gondolnunk, hogyan gondolkodik a befogadó, mit tart fontosnak, mi a problémája a feladattal kapcsolatban, milyen érzések merültek fel benne (Krishna, 2018). Fontos, hogy az ilyen esetekben az átadó empátiával rendelkezzen. Ehhez pedig az, hogy figyeljünk rájuk. Figyeljünk mások válaszára, és mutassunk érdeklődést az

irányukba. Ha esetleg egy vállalat más országbelit alkalmaztat, akkor figyelni kell arra, kultúrájuk mit követel meg ebben az esetben. Például az ázsiai alkalmazottaknál lágyabb hangsúlyt kell alkalmazni (Glowacka, 2024).

Concrete azaz a ténylegesség elve:

Azt már tudjuk, hogy üzenetünk tömör, világos és érthető legyen a befogadó egyének számára. Ebben az esetben üzenetünk kibővül tényekkel és más tényszerű adatokkal. Kerüljük el azt, hogy valamiről csak általánosságban beszélünk, és azt, hogy homályosan fogalmazunk. A homályos, nem egyértelmű fogalmazás vagy beszédmod csak összezavarja a hallgatókat. Mondandónk ne tartalmazzon olyan információt, amely nem tartozik a témához, és csak eltereli mások figyelmét. Tehát meg kell bizonyosodni arról, hogy az üzenetünk tartalmazza azokat az adatokat, amelyek fontosak a feladat megértéséhez (Krishna, 2018).

Courtesy azaz az udvariasság elve:

Az üzenet átadása során fontos arra összpontosítani, hogy a megfelelő tiszteletet mutassuk a másik felé. Ennek az elvnek az elsajátítása során a következő tulajdonságokat fontos elsajátítanunk: őszinteség, nyíltság, tiszteletteljesség, udvariasság és pozitivitás. Fontos, hogy ne sértsük meg a másikat (Kashyap, 2024). Rendkívül fontos ez az elv a munkahelyi életben is. Ennek segítségével tudunk egy egészséges munkahelyi légkört teremteni. Hiszen a sértő megfogalmazások és a másik fél rágalmozása csak azt eredményezi, hogy a munkahelyi morál gyengül, a vállalat termelékenysége pedig csökkenni fog (Krishna, 2018).

Correct vagyis a helyesség elve:

Az egyik legfontosabb elvről beszélünk, hiszen nem lehetünk jó kommunikátorok, ha nem tudunk helyesen beszélni vagy írni. A munkahelyünkön, főleg vezetői pozícióban előfordul, hogy rengeteg e-mailt kell elküldenünk egyetlen nap alatt. A hibák elkerülése végett mindig ellenőrizzük le az üzenetünket, mielőtt elküldenénk. Illetve arról se feledkezzünk meg, hogy ellenőrizzük le az információink helyességét, valódiságát. Hiszen az senkinek sem jó, ha olyan információt továbbítunk, amelynek nincsen valóság alapja (Davies, 2024).

Miért is olyan fontos ezt a 7 alapelvet megtanulni? Egyrészt, azért is fontos, mert így növelheted a kommunikációs készségeid hatékonyságát. Az alapelvek segítségével hatékonyabban végezhetik el a munkájukat a vezetők és az alkalmazottak is. Másrészt javítja az emberek egymás közötti interakcióját. Mindenki érti, mit várnak el tőle, és nincsenek félreértések. Harmadrészt az emberek szívesebben dolgoznak egy olyan környezetben, amelyik támogatóbb és törődik az egyén szükségleteivel. Végül pedig az emberek tudják,

milyen szerepet töltenek be a vállalatban belül, amely akár a vállalat termelőképességének növekedéséhez vezethet (Woffindin, 2022).

Összességében tehát elmondható, hogy igencsak hasznos az, ha tudjuk, hogyan lehet a vállalatban belül hatékonyan közvetíteni egy üzenetet. Különösen fontos ez a vezetők szempontjából, hiszen a vállalat sikeressége is múlhat azon, hogy milyen hatékonyan tudjuk megcímezni a vállalkozás alkalmazottjait. Azonban a hatékony kommunikáció gyakorlásához szükség van empátiára, asszertivitásra és aktív hallgatóképességre. Illetve törekedjünk arra, hogy üzenetünk világos, egyértelmű, tömör, helyes, tényszerű és valós adatokon alapuljon.

2.2 Az MBTI, mint hatékony kommunikációs eszköz

A Myers-Briggs Típus Indikátor (a továbbiakban **MBTI**) egy személyiség mérő eszköz. Ennek segítségével megtudhatjuk, milyen típusú személyek vagyunk, amely nagy segítséget jelent önmagunk megismerésében. Abban is a segítségünkre lehet, hogy megtudjuk a különböző személyiségtípusok milyen módon kommunikálnak egymással. Főként Carl Gustav Jung azon állításán alapszik miszerint az embernek 4 alapvető pszichológiai funkciója van: az érzékelés, intuíció, gondolkodás és érzés. Ezt gondolta tovább Katharine Cooks Briggs és Isabel Briggs Myers (Kaiser, 2020).

Értelmezésük szerint az emberi viselkedés megkülönböztethető 4 dimenzió alapján:

- ❖ extrovertált és introvertált típusra való összpontosítás,
- ❖ érzékelés és intuíció általi információszerezés,
- ❖ döntés meghozása a gondolataink és érzéseink alapján,
- ❖ ahogy megítéljük és érzékeljük a körülöttünk lévő világot (Setiawati, 2014).

„Minden dimenzió mentén egy tulajdonságot választva végül 16 személyiségtípusba sorolják ez alapján az embereket.” (Ujhelyi, 2020)

Ezek az ellentétpárok a következők:

Extraverzió (E) – Introverzió (I):

Az extrovertált emberek nyitottabbak a külvilág felé, cselekvésközpontúság jellemzi őket. Jobban élvezik más emberek társaságát, és sokkal energikusabbak. Introvertált személyiség ennek az ellentétét jelenti. Vagyis inkább befelé forduló ember, akit, mély gondolatok foglalkoztatnak és feltöltődik, ha egyedül tölt egy kis időt (Cherry, 2022). Ezt a két ellentétpárt már tapasztaltam az életben is. Hiszen nővérem az, aki kicsit nyitottabb a világ felé, míg én inkább befelé forduló ember vagyok, aki jól el van egymagában is.

Érzékelés (S) – Intuíció (N):

Ez az ellentétpár azt jelenti, hogy az emberek honnan szerzik az információikat, és milyen típusú adatra koncentrálnak. Az érzékelést előtérbe helyező emberek olyan adatokat fogadnak be, amelyek kézzelfoghatóak, ténylegesek, részletesek, jelen vannak. Ezzel szemben az intuitív emberek inkább elvont adatokat keresnek, amelyek nem kézzelfoghatóak, jövőbe mutatóak (Langr, 2024). Ha pontosan akarjuk megfogalmazni az intuíciónak, azt jelenti, hogy egy ember képes a rendelkezésére álló információk alapján előre megjósolni, mi fog történni. Ez a képesség pedig nagy segítséget jelent nemcsak a vezetőnek, de bárkinek a vállalatban belül.

Gondolkodás (T) – Érzés (F):

A gondolkodást előtérbe helyező emberek racionálisak, a logikát választják az érzelmek helyett, gyakran rejtik el érzéseiket, és a hatékonyság mindennél fontosabb számukra. Azonban azok, akik az érzelmeket helyezik előtérbe, érzékenyebbek, empatikusabbak, nem versenyeznek, és szeretnek másokkal együtt működni (Kaiser, 2020). Személy szerint valamilyen szinten mindkét jellemzővel rendelkezünk kell, hiszen vannak olyan helyzetek az életben, amikor nem tudunk az érzéseinkre támaszkodni, hanem racionális döntést kell hoznunk. Vagy pedig fordítva.

Ítéletalkotó (J) – Észlelő (P):

Ezt a dimenziót Myers és Briggs alkotta meg azért, hogy megállapítsák, az emberek hogyan ítélelnek másokkal szemben. Az ítéletalkotók szervezettek, egy bizonyos struktúrát vesznek figyelembe, és végleges döntéseket hoznak. Míg az észlelők nyitottabbak, rugalmasak, viszont gyakran hoznak hirtelen döntéseket (Vinney, 2019).

E négy dimenzió kombinálásával 16 személyiségtípust tudunk meghatározni. Mindegyik személyiségtípust egy négy jegyből álló betűkóddal lehet jellemezni. Ezt a kódot személyiségkódnak nevezzük. Példának okáért az ISTJ egy introvertált, érzékelő, gondolkodó és ítéletalkotó személyt takar (Vinney, 2019).

A kommunikáció során fontos tisztában lennünk azzal, hogy ki hogyan és milyen módon teszi mindezt. Ugyanis mindegyik személyiségtípus máshogy kommunikál. Más adatokat és információkat helyez előtérbe, máshogy fogadja be ezeket az információkat. Fontos megérteni, hogy melyik típus milyen módon kommunikál, mi mozgatja őket. Ugyanis ha nem értjük meg, mi mozgatja, az egyes személyiségtípusokat az könnyen félreértéshez vezethet. Ezt pedig el kell kerülnünk.

1. táblázat: Személyiségtípusok

Csoportosítás	Személyiségtípusok	Kód	Személyiség leírás
Analitikusok	Építész	INTJ	Fantáziadús és stratégiai gondolkodók egy mindenre kész tervvel.
	Tudós	INTP	Innovatív feltalálók egy kielégíthetetlen tudásszomjjal.
	Parancsnok	ENTJ	Bátor, fantáziával rendelkező, erős akaratú vezetők és mindenre találnak egy módot.
	Vitázó	ENTP	Okos és kíváncsi gondolkodók, akik nem tudnak egy kihívásnak ellenállni.
Diplomaták	Védőügyvéd	INFJ	Csendesek, misztikusak, inspiráló és fáradhatatlan idealisták.
	Mediátor	INFP	Kedves és önzetlenség, akik mindig segítőkészek.
	Főszereplő	ENFJ	Karizmatikus és inspiráló vezetők, akik képesek lenyűgözni másokat.
	Kampányfőnök	ENFP	Lelkesek és társaságkedvelők, nagyon könnyű mosolyt csalni az arcukra.
Őrzők	Logisztikus	ISTJ	Praktikusak, ténykedvelők, a megbízhatóság mintaképei.
	Védő	ISFJ	Elkötelezettek, akik mindig készek megvédeni a szeretteiket.
	Vezető	ESTJ	Kiválóak az ügyintézésben, jók a dolgok és emberek igazgatásában.
	Konzul	ESFJ	Emberekkel törődő, társaságkedvelők, akik készek másokon segíteni.
Felfedezők	Virtuóz	ISTP	Merész és gyakorlatias kísérletezők, a szerszámok mesterei.
	Kalandvágó	ISFP	Rugalmasak és elbűvölőek, akik nyitottak az új dolgok felfedezésére.
	Vállalkozó	ESTP	Okos, energikus emberek, akik szeretik a veszélyes helyzeteket.
	Szórakoztató	ESFP	Spontán, lelkes emberek, akik körül sosem lehet unatkozni.

Forrás: Saját szerkesztés (Briggs-Myers, 2023) alapján

Viszont ahhoz, hogy megértsük az egyes személyiségtípusok hogyan lépnek interakcióba egymással, tudnunk kell, mi mozgatja az egyes személyiségtípusokat. Tehát meg kell tudnunk azt, hogyan lépnek kapcsolatba a körülöttük lévő világgal. Megérteni az egyes személyiségtípusok igényeit, segíthet abban, hogy fejlesszük kommunikációs képességeinket. A továbbiakban közelebbről megnézzük azt, hogy az egyes személyiségtípusokat milyen csoportokba tudjuk sorolni, milyen ismérvek jellemzik ezeket a csoportokat, és milyen kérdések foglalkoztatják őket a kommunikáció lebonyolítása során.

Analitikusok:

Részletekbe menő elemzést végeznek, mielőtt levonnák a következtetéseiket. Mindig olyan beszélgetésekben vesznek részt, amelyek igénybe veszik éles elméjüket. Mindig racionális döntéseket hoznak. Nehezen beszélnek arról, hogy az adott pillanatban mit éreznek. Arra törekednek, hogy a lehető legtöbb tudást magukba szívják. A kíváncsiságuk és felfedezővágyuk hajtja őket előre. Az a céljuk, hogy a lehető legtöbb információt magukba szívják, és addig nem is hozzák meg döntéseiket, míg úgy nem érzik, hogy a lehető legtöbb információ van a birtokukban. Mindig kérdeznek, és addig nem hagyják abba, amíg az összes elérhető információ a birtokukban van. Adnak elegendő időt a válaszadásra, ezért nem szabad őket siettetni (Storm, 2024).

A következő kérdések hajtják őket a kommunikáció során:

- Meg tudjuk az előttünk álló problémát oldani?
- Az előttünk lévő dolgot ki tudjuk bővíteni és új ötleteket meríteni belőle?
- Tudunk új információt nyerni ebből a témából?
- Tényszerű dolgokról beszélünk? (Miscisin, 2020)

Diplomaták:

Híresek empátikus és támogató képességeikről. Mindig beleképzelik magukat a másik cipőjébe, és arra gondolnak, hogy mit élnének át mások helyében. Jó hallgatóságnak is szokták őket nevezni. Mindig törekednek arra, hogy elérhetőek legyenek mások számára. Másokat arra inspirálnak, hogy magasabbra törjenek, és új célokat érjenek el. Döntésüket nem hozzák meg gyorsan, tekintve, hogy egyfolytában azzal foglalkoznak, hogy mások mit éreznek. Szeretik ápolni már meglévő kapcsolataikat (Kohan, 2022).

A következő kérdések hajtják őket a kommunikáció során:

- Milyen szót használjak a pozitív hozzáállás elősegítése érdekében?
- A következő dolog javítja vagy rombolja valaki munkamorálját?
- Mivel lehetne megerősíteni a csapatot?

- Hogyan lehetne megmutatni másoknak azt, hogy számítanak? (Miscisin, 2020)

Őrzők:

Ők azok, akik mindig a rendre törekszenek. Az őrzők általában szolgálatra készek, mindig azt veszik figyelembe, hogy a körülöttük lévő embereknek mire van szükségük. Minden részletre alaposan figyelnek, és kijavítanak másokat, ha hibát követnek el. A dolgokat mindig elmagyarázzák a lehető legrészletesebben. Nem szeretik, ha mások félbeszakítják őket. Igyekszenek stabilitást vinni más emberek életébe. Mindig követik az előre kidolgozott tervet, és nem hagyják, hogy más eltérjen tőle. A problémamegoldásához a józan eszüket használják (Storm, 2024).

A következő kérdések hajtják őket a kommunikáció során:

- Van-e tervünk, amelyek követhetünk?
- Van-e egy bizonyított eljárás, amelyből tanulhatunk?
- Hogyan lehetünk a lehető legfelelősségteljesebbek?
- Mikorra kell elvégeznünk a teendőinket? (Miscisin, 2020)

Felfedezők:

Hozzá vannak szokva ahhoz, hogy azonnal cselekedjenek, a pillanat hevében hoznak döntéseket, és a menet közbeni probléma megoldáshoz. Jól tudnak olvasni másokban, és gyorsan alkalmazkodnak. Gyakori náluk az, hogy valamivel megpróbálkoznak, aztán elbuknak, de képesek arra, hogy tanuljanak a hibáikból. Kézzelfogható információkra támaszkodnak, a túlságosan elvont fogalmakat elutasítják. Egyenesek, viszont játékosak. Rögtön a tárgyra térnek, a jelenre fókuszálnak. Rendkívül energikusak, és ez az energia hajtja őket a célok eléréséhez (Kohan, 2022).

A következő kérdések hajtják őket a kommunikáció során:

- Hogyan tehetjük a dolgokat élményalapúvá, játékosá?
- Milyen lehetőségeink vannak?
- Hogyan tudnánk a dolgokat felgyorsítani?
- Mit nyerhetünk az adott dologból? (Miscisin, 2020)

Ennek az eszköznek a segítségével az alkalmazott is megértheti saját magát, mi alapján gondolkodnak. A szervezetben dolgozók jobban megértik egymást, és az egymás közt létrejövő interakciót is segíti.

3 KUTATÁS CÉLJA ÉS MÓDSZERTANA

Kutatásom célja az, hogy rávilágítsak arra, a hatékony kommunikáció nagyban függ a különböző egyének személyiségtypusaitól. További célom az, hogy megmutassam, milyen problémák merülhetnek fel a kommunikáció során, milyen sok tényezőtől függ a kommunikáció sikeressé tétele. Illetve be szeretném mutatni azokat az eszközöket, amelyeket a vállalatok használni tudnának a kommunikáció hatékonytételében. Továbbá azt is kutatom, hogy az olyan vezetői kommunikációs készségek, mint az empátia, az aktív figyelem és az asszertivitás milyen hatással vannak a hatékony kommunikációra. A szakirodalomból kiderült, hogy a kommunikáció akkor tekinthető hatékonynak, ha az ehhez kapcsolódó 7 alapelv teljesül. A kutatási céljaimhoz kapcsolódóan pedig az alábbi kérdéseket fogalmaztam meg:

K1: Felmerülnek-e problémák a vezetők és alkalmazottak között a kommunikáció során?

H1: Feltételezem azt, hogy problémák merülnek fel az alkalmazottak és a vezetők között a kommunikáció során.

K2: A hatékony kommunikáció függ az MBTI személyiségcsoportjaitól?

H2: Feltételezem, hogy a hatékony kommunikáció függ az MBTI személyiségcsoportjaitól.

K3: Hatással vannak-e a hatékony kommunikációra a vezetői kommunikációs készségek?

H3: Feltételezem, hogy a hatékony kommunikációra hatással van az, hogy az egyes vezetők milyen vezetői kommunikációs készségekkel rendelkeznek.

K4: Van-e kapcsolat, összefüggés az MBTI személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek között?

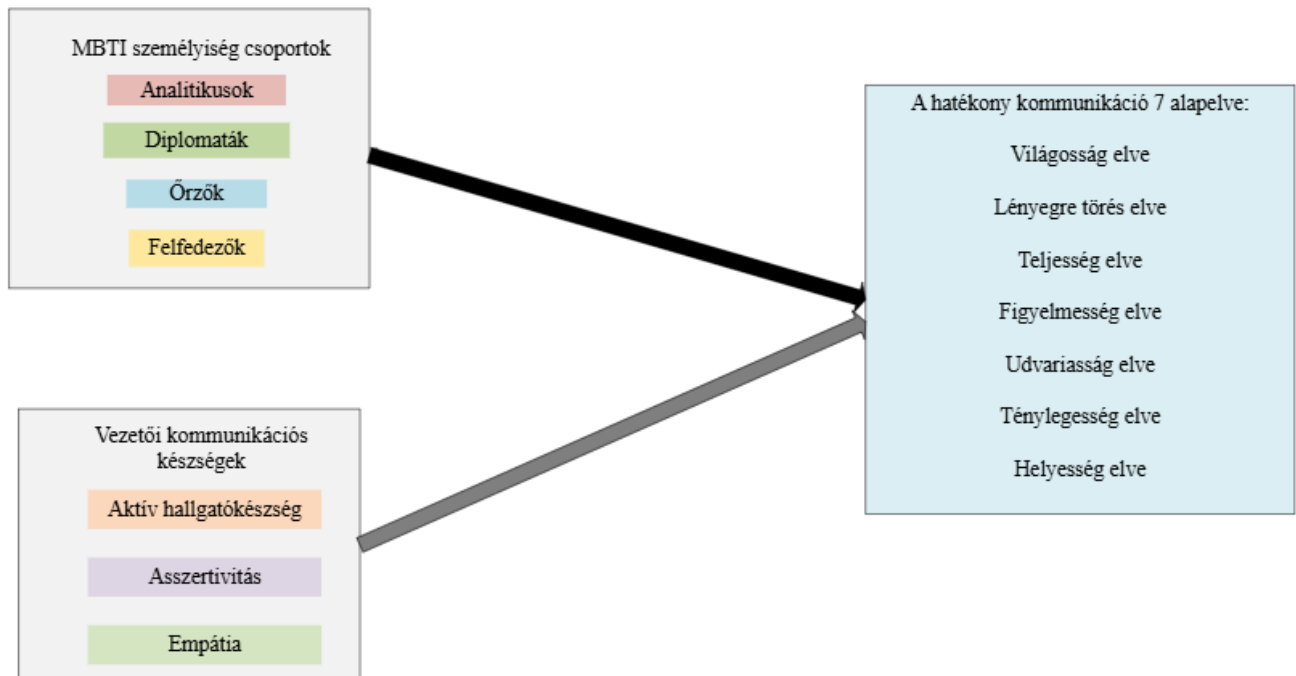
H4: Feltételezem, hogy az MBTI személyiségcsoportjai és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van.

K5: Használják az MBTI-t, mint hatékony kommunikációs eszközt?

H5: Feltételezem, hogy nem használják az MBTI-t, mint hatékony kommunikációs eszközt.

A kutatásom szemléltetésére az alábbi kutatási modellt készítettem el, amely megmutatja, hogy a hatékony kommunikáció, az MBTI személyiségcsoportjai és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés található:

4. ábra Kutatási modell



Forrás: Saját szerkesztés

A kutatás során azt vizsgálom, hogy az alkalmazottak és a vezetők hogyan tudnak egymással kommunikálni. A kutatás alanyai az 5000 legmagasabb létszámmal rendelkező magyarországi székhelyű vállalkozás munkavállalói voltak. Az alkalmazottak körébe beletartoznak azok az alsó, közép vagy felsővezetők, akik szintén rendelkeznek egy közvetlen felettséssel.

A kutatási kérdéseim megválaszolására kérdőívet alkalmaztam, amelyet megosztottam különböző nagyvállalatok alkalmazottai és vezetői között. A kérdőív elektronikus formában került továbbításra. Néhány hipotézis igazolására pedig keresztábra elemzést készítettem.

3.1 Kérdőív és elemzési módszerek

A kérdőívet strukturált formában alkottam meg, vagyis zárt végű kérdéseket használtam előre meghatározott válaszlehetőségekkel (Nguyen, 2023). A kérdőívben összesen 10 kérdést tettem fel. Nagyrészt olyan kérdéseket adtam meg, amelyek kapcsolódnak a kutatás témájához, és egy kiegészítő kérdést tettem fel, amely a nagyvállalatban dolgozó emberek pozícióját hivatott megállapítani. A kérdések között feleletválasztós kérdéseket is megadtam, ahol a válaszadók egy vagy több választ is megjelölhettek. Alkalmaztam még dichotóm

kérdéseket is, ahol a válaszadóknak igennel vagy nemmel kellett felelniük a feltett kérdésre. Illetve szerepel egy olyan alternatív kérdés is, ahol azt kellett meghatározni, hogy az általam feltett megállapítások igazak vagy pedig hamisak. Alkalmaztam még továbbá egy skálakérdést is, ahol a válaszadóknak egy 1-6-ig terjedő skálán kellett véleményüket kifejezni. Azért az 1-6-ig terjedő skálát választottam, mert így a válaszadók nem adhattak semleges választ, hanem állást kellett foglalniuk (Boncz, 2015). A kérdőív mellékletben olvasható.

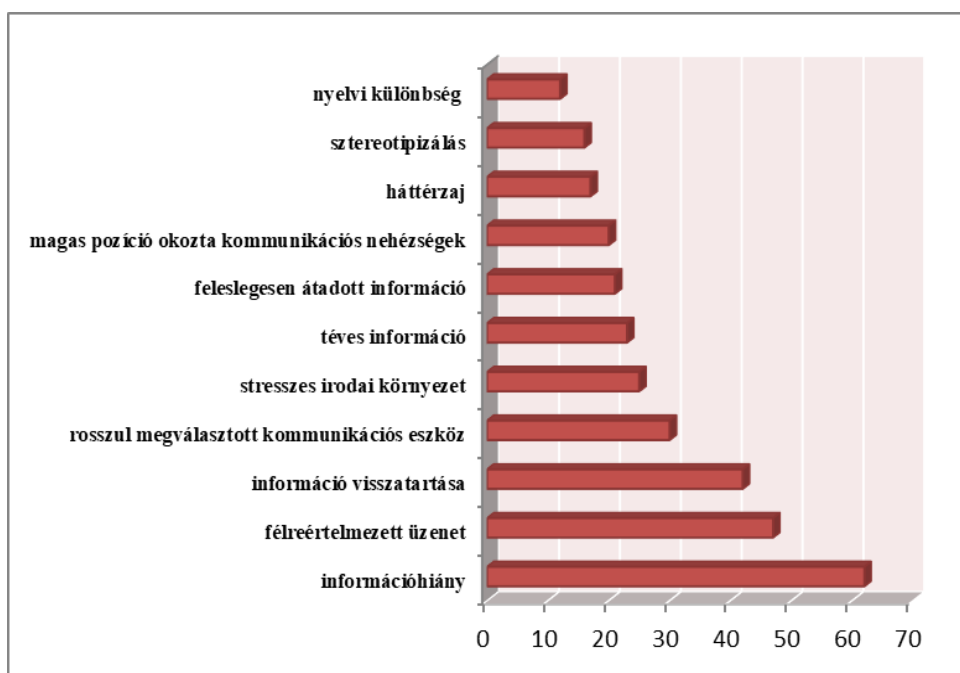
Az egyes kérdések kiértékeléséhez statisztikai elemző módszereket használtam. Ilyen módszer például a klaszterelemzés és a keresztábra elemzés. A klaszteranalízis során a vizsgált elemszámok csoportokba, másnéven klaszterekbe történő besorolása történik. Több módszer is van arra, hogyan soroljuk be az egyes elemeket csoportokba. A kutatás során a K-középpontú klaszterezést választottam, amely során meghatározzuk az egyes klaszterek középpontját, vagy másnéven centroidját. Azonban ahhoz, hogy a különböző skálakon mért változókat összehasonlíthatóvá tegyük, a változókat azonos szintre kell hoznunk, vagyis standardizálást kell végrehajtani. A standardizálást követően meg kell vizsgálnunk azt, hogy a változók hatással vannak-e egymásra. Ezt a változók szignifikanciaszintje fogja megmutatni (Molnár, 2015). A keresztábra elemzés pedig egy olyan elemzési módszer, amely azt vizsgálja, hogy kettő vagy több változó között van-e statisztikai összefüggés. A módszer megadja arra a választ, hogy a két változó közti kapcsolat szignifikánsnak tekinthető-e (Gyulavári és társai, 2017). Ezeken kívül még alkalmazásra kerülnek olyan a statisztikából is ismert elemzési módszerek, mint a megoszlási viszonyszám és a módusz. A megoszlási viszonyszám az adatok egészéhez viszonyított részadatot mutatja meg. A módusz egy olyan helyzeti mutató, amely megmutatja azokat az ismérveket, amelyek a leggyakrabban fordulnak elő. (Hunyadi és Vita, 2019).

3.2 Kérdőív kiértékelése

A kérdőívet nagyvállalatokban dolgozó munkavállalói töltötték ki. Az első kérdésem a kitöltők beosztására vonatkozott, amely azt hivatott felmérni, hogy összesen hány alkalmazott és vezető válaszolt a kérdéseimre. A kérdőívet összesen 101 ember töltötte ki, ebből 71 alkalmazott, 4 alsóvezető, 9 középvezető és 17 felsővezető.

Az következő kérdésem az volt, hogy a felsorolt kommunikációt akadályozó tényezők közül melyik jelenik meg a válaszadók munkahelyi környezetében. Az alábbi ábra megmutatja, hogy azt, hogy a kitöltőknek milyen válaszlehetőségeik voltak és a válaszadók melyik akadályozó tényezőt jelölték meg:

5. ábra Kommunikációt akadályozó tényezők feleletválasztós kérdés eredményei

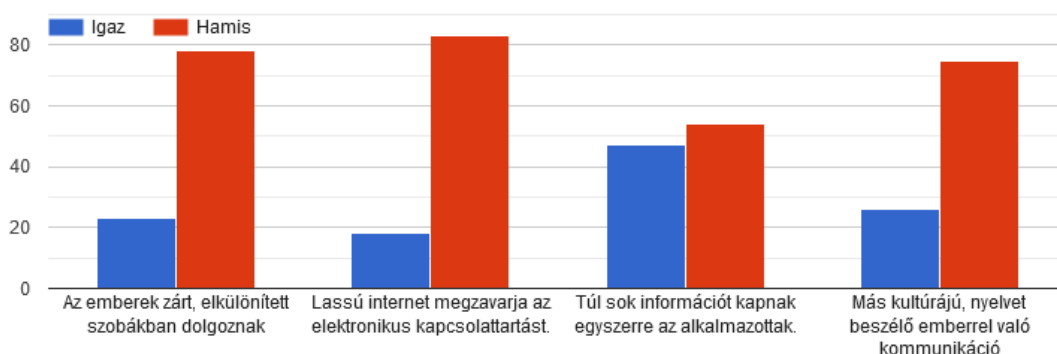


Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók több mint 50 százaléka az információhiányt, a félreértelmezett üzenetet, információ visszatartását és a rosszul megválasztott kommunikációs eszközt jelölte meg akadályozó tényezőként. Gyakori, vagyis több mint 20 megjelölést kapott még a stresszes irodai környezet, a téves információ, feleslegesen átadott információ és a magas pozíció okozta kommunikációs nehézségek. A válaszadók szerint a háttérzaj, a sztereotipizálást és a nyelvi különbség okozta kommunikációs nehézségek nem igazán vannak jelen a munkahelyükön. Ezen kívül a válaszadóknak volt lehetőségük arra, hogy a felsoroltakon kívüli akadályozó tényezőket jelöljenek meg. Összesen 3-an választották az egyéb lehetőséget és ezeket a válaszokat adták: gyerekes viselkedés, átalakulás miatti bizonytalanság, egyik sincs jelen a munkahelyen.

A 2. kérdésem szintén az akadályozó tényezők megjelenésére vonatkozott. Főként a fizikai és a kulturális tényezők megjelenése kap nagyobb hangsúlyt ebben a kérdésben, és ez alapján fogalmaztam meg állításaimat. Ebben a kérdésben a válaszadóknak ki kellett választaniuk azt az állítást, amelyik a leginkább igaz a munkahelyükre. Az alábbi ábra megmutatja, hogy melyik állítást volt igaz és melyik volt hamis a válaszadók munkahelyére:

6. ábra Akadályozó tényezők igaz-hamis kérdés eredményei

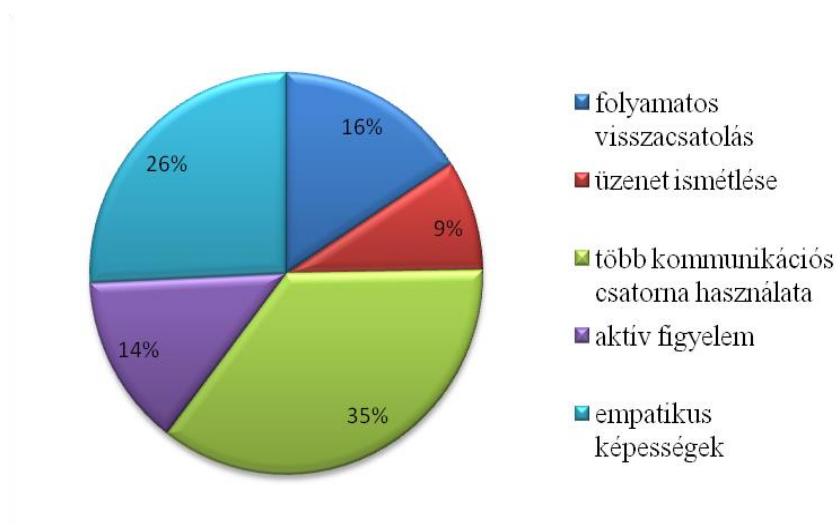


Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 71,78 százaléka gondolja úgy, hogy a feltett állítások nem igazak munkahelyi környezetükre, míg a kérdésre választ adók 28,22 százaléka gondolja ennek ellenkezőjét. Azonban az erre a két kérdésre adott válaszok bizonyítják azt, hogy az első hipotézisem helyesnek bizonyult. Tehát a vezetők és alkalmazottak közötti kommunikáció során merülnek fel problémák.

A 3. kérdésem arra vonatkozott, hogy a hatékony kommunikációt támogató eszközök közül melyik jelenik meg a leginkább a válaszadók munkahelyi környezetében. Az alábbi ábra megmutatja, hogy milyen támogató eszközök közül választhattak és a válaszadók hány százaléka választotta ezeket a támogató eszközöket:

7. ábra Támogató tényezőkre vonatkozó kérdés eredményei



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábráról leolvashatjuk, hogy a válaszadók 35 százaléka a több kommunikációs csatorna használatát, 26 százalék az empátikus képességek meglétét és 16 százalék a folyamatos visszacsatolást választotta támogató eszközként. A legkevesebben az üzenet ismétlését jelölték meg, egész pontosan a választ adók 9 százaléka választotta ezt a válaszlehetőséget.

A 4. kérdés egy 1-6-ig terjedő skálakérdés. A kérdés megfogalmazása során arra kerestem a választ, hogy a válaszadók közvetlen felettesei rendelkeznek-e azokkal a vezetői kommunikációs készséggel, amely a hatékony kommunikáció alapját képezi. A kérdéshez olyan személyiségvonásokat adtam meg válaszlehetőségként, amelyek a 3 vezetői kommunikációs készség (asszertivitás, empátia, aktív figyelem) elsajátításához szükségesek. A válaszadók visszajelzése alapján megvizsgáltam azt, hogy rendelkeznek-e a közvetlen felettesek ezzel a 3 vezetői kommunikációs készséggel. Elsőként egyesével megvizsgáltam a kitöltők válaszait, és egy általam kidolgozott rendszer alapján besoroltam az egyes válaszadók közvetlen feletteseit a megfelelő kategóriába. Azonban mivel egy feletttest több kategóriába is be tudtam sorolni, ezért másik módszer kellett találnom ennek eldöntésére. Másodjára klaszterelemzés segítségével csoportokat alkottam és az így alakult csoportok jellemzői alapján a válaszadók közvetlen feletteseit egy csoportba soroltam be. Az elemzés során a következő eredményre jutottam, amelyet az alábbi táblázatban foglaltam össze:

2. táblázat Vezetői kommunikációs készségek klaszterelemzése

Változók	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
folyamatosan kérdez és összegez	0,55649	-0,06814	-0,76442
tartja a szemkontaktust	0,6985	0,06832	-1,16658
bólogat	0,66362	-0,14603	-0,82437
türelmes	0,80576	0,00116	-1,24119
nem ítélkezik	0,90396	-0,17496	-1,15519
jó kommunikációs készség	0,89938	-0,15327	-1,17734
magabiztos	0,65727	-0,04099	-0,95601
figyel másokra	0,92401	-0,0974	-1,29044
nyugodt magatartás	0,78691	-0,10304	-1,07192
jól kezeli a konfliktusokat	0,83823	-0,0388	-1,23736
nyitott	0,85537	-0,01776	-1,29206
együttérző	0,87665	-0,01462	-1,32901
kíváncsi	0,79718	-0,02304	-1,19541
támogató	0,83315	0,0311	-1,32364
segítőképz	0,79258	0,07858	-1,32514

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzést azzal kezdtem, hogy megadtam a klaszterek számát, amely végül 3 lett. A klaszterek számát többféleképpen eldönthetjük. Arra alapoztam, hogy megnéztem az egyes változók variancia négyzetösszegét és az alapján megbecsültem a klaszterek számát. Ez egy kutatói döntés volt a részemről. A táblázat változói között találjuk azokat a jellemvonásokat, amely alapján megállapítható, hogy a felettesekre melyik vezetői kommunikációs készség jellemző. Azért, hogy az adatokat könnyebben lehessen értelmezni, a klaszterbe sorolás előtt a változók értékeit standardizáltam. Ennek értékeit láthatjuk a 2-től 4-ig tartó oszlopokban. Ha standardizált érték nagyobb, mint 0, akkor azok a változók jellemzőbbek, míg a 0-nál kisebb értékek nem jellemzőek arra a klaszterre. Láthatjuk, hogy az 1. klaszter standardizált értékei 1-hez közelítenek, így a változók nagyrészt jellemzőbbek. Ehhez képest a 2. klaszternek az értékei 0 körül helyezkednek el, ami azt jelenti, hogy erre a klaszterre a változók inkább semlegesen hatnak. A 3. klaszter értékei pedig jóval kisebbek, mint 0, vagyis a változók nem jellemzőek erre a klaszterre. Az elemszámok megvizsgálása után pedig az is kiderült, hogy az 1. klaszterbe azok a közvetlen felettesek tartoznak, akik 5-ös vagy 6-os, a 2. klaszterbe tartoznak azok, akik 4-es vagy pedig 3-as, a 3. klaszterbe pedig azok tartoznak, akik 3-asnál rosszabb értékelést kaptak. Továbbá az elemzés során kiszámításra került a változók szignifikanciaszintje is. A kiszámítás során 0 és 0,05 közötti értékeket kaptunk, így a változók szignifikánsan összefüggnek. Ezen kívül azt is meg tudjuk állapítani, hogy az egyes klaszterek milyen távol helyezkednek el egymástól. Az 1. és 2. klaszter között 3,292 távolság van. A legtávolabb a 3. klaszter helyezkedik el, ugyanis 7,618 távolság van közte és az 1. klaszter között. Ezek alapján az 1. klaszter a *Hatékony kommunikátor*, a 2. klaszter a *Mérsékeltén jó kommunikátor*, a 3. klaszter pedig a *Rossz kommunikátor* elnevezést kapta. A klaszterek elemszámai is kiszámításra kerültek, amelyet az alábbi táblázatban láthatunk:

3. táblázat Az egyes klaszterek elemszámai

Klaszterek	Elemszámok
1. klaszter Hatékony kommunikátor	40
2. klaszter Mérsékeltén jó kommunikátor	35
3. klaszter Rossz kommunikátor	26
Összesen	101

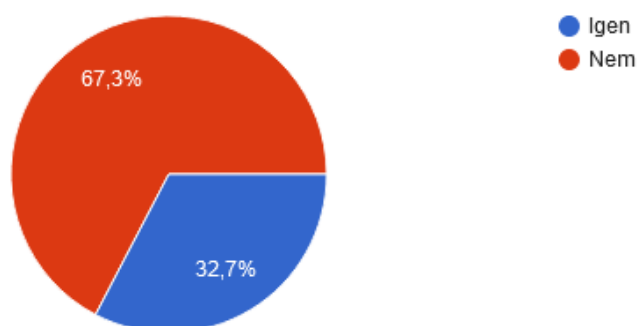
Forrás: Saját szerkesztés

Megvizsgáltam továbbá azt is, hogy a változók közül melyik jelenik meg a leggyakrabban a skálán. A legtöbb változó a kitöltőktől a leggyakrabban 6-os értékelést kapott. Ez alól egyedül

a folyamatosan kérdez és összegez változó a kivétel, ugyanis ezt leginkább 2-es értékelést kapott. Tehát a folyamatosan kérdez és összegez változó módusza 2, míg az összes többi változó módusza 6.

Az 5. kérdés során arra kerestem a választ, hogy a nagyvállalatokban dolgozó emberek hallottak-e a hatékony kommunikáció 7 alapelvéről. Az eredmények a következők lettek. A 101 kitöltő közül 32, 7 százalék hallott már a hatékony kommunikáció 7 alapelvéről. A többség azonban, egész pontosan 67, 3 százalék még sohasem hallott a kommunikáció 7 alapelvéről. Az eredményeket az alábbi ábra foglalja össze:

8. ábra: Hatékony kommunikáció 7 alapelv igen-nem kérdés eredményei



Forrás: Saját szerkesztés

A 6. kérdésben arra kerestem a választ, hogy a kommunikáció 7 alapelve közül melyik kerül érvényesítésre az alkalmazottak közvetlen felettese által. Szintén egy 1-6-ig terjedő skálakérdésről van szó. A kérdés megválaszolására olyan állításokat fogalmaztam meg, amelyek a leginkább jellemzik a kommunikáció 7 alapelvét. A kérdést megválaszolóknak pedig ki kellett választani azt, hogy a közvetlen felettesre melyik megállapítás jellemző. A könnyebb értelmezhetőség miatt a változókat standardizáltam és klaszterekbe soroltam őket. A csoportba sorolás eredményeit az alábbi táblázatban foglaltam össze:

4. táblázat Hatékony kommunikáció 7 alapelvének klaszterelemzése

7 alapelv	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter
Világosság elve	0,73375	-1,35757	-0,387
Lényegre törés elve	0,5531	-1,6691	-0,06571
Teljesség elve	0,77672	-1,54316	-0,37254
Ténylegesség elve	0,70966	-1,66271	-0,2519
Helyesség elve	0,56046	-0,64748	-0,43192
Udvariasság elve	0,62034	-1,77659	-0,10709
Figyelmesség elve	0,75073	-1,51296	-0,35257

Forrás: Saját szerkesztés

Az elemzést a klaszterszámok megadásával kezdjük, ami jelen esetben 3. A klaszterek számának meghatározásakor a változók variancia négyzetösszegére alapoztam és az alapján megbecsültem a klaszterek számát. Ez egy kutatói döntés volt a részemről. A táblázat első oszlopában láthatjuk a 7 alapelvet, mint változókat. A 2., a 3. és a 4. oszlopban láthatjuk a változók standardizált értékeit. A táblázat alapján megállapítható, hogy az 1. klaszterbe tartozó elemekre kismértékben jellemző, a 2. klaszterbe tartozókra inkább nem jellemző, míg a 3. klaszterbe tartozókra inkább semlegesen hat a 7 alapelv. Esetenként megvizsgálva rájöttem arra, hogy az 1. klaszterbe tartozó egyedek 5 vagy pedig 6-os értékelést kaptak, tehát legalább 6 alapelvet érvényesítenek. A 2. klaszterbe tartozók 4, 3 vagy pedig annál rosszabb értékelést tehát az alapelveket nem alkalmazzák. A 3. klaszterbe tartozók pedig vegyes értékelést kaptak. A vegyes értékelés azt jelenti, hogy esetenként a közvetlen felettesek megkapták a legjobb és a legrosszabb értékelést is. A 3. klaszterbe nagyrészt azok tartoznak, akik legalább 4 alapelvet is érvényesítenek. Az elemzés során kiszámításra került az egyes változók szignifikanciaszintje is. A változók értéke kisebb, mint 0,05, éppen ezért a változók szignifikánsan összefüggnek. Egész pontosan a változók szignifikanciaszintjei 0 és 0,00000009 között helyezkednek el. Ezen kívül meghatározásra került az is, hogy mekkora távolság van a 3 klaszter között. Mint kiderült az 1. és a 2. klaszter közti távolság a legnagyobb, míg az 1. és a 3. között nincs akkora nagy távolság. Egész pontosan az 1. klaszter 5,714 távnyira van a 2. klasztertől, míg a 3. klasztertől 3,325 távolságyira van. Tehát a legnagyobb távolság az 1. és a 2. klaszter között van. Ezek alapján az 1. klaszter az *Alkalmazók*, a 2. klaszter a *Mellőzők*, míg a 3. klaszter a *Hibázók* elnevezést kapta. Az elemzés során kiszámításra került az, hogy az egyes klaszterekhez hány eset rendelhető. A 3 klaszterhez tartozó eseteket az alábbi táblázatban láthatjuk:

5. táblázat Az egyes klaszterekhez tartozó esetek

Klaszterek	Esetek
1. klaszter Alkalmazók	47
2. klaszter Mellőzők	14
3. klaszter Hibázók	40
Összesen	101

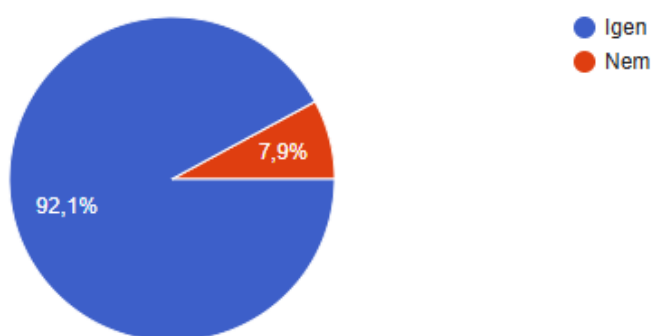
Forrás: Saját szerkesztés

Meghatároztam, hogy a 7 alapelvhez tartozó változók közül az értékelések alapján melyik fordul elő a leggyakrabban. A 7 változó közül 6 leggyakrabban 6-os értékelést kapott. Ez alól egyedül a Lényegre törés elve a kivétel, ugyanis az ehhez az elvhez tartozó megállapítás

leggyakrabban 5-ös értékelést kapott. Tehát ez azt jelenti, hogy a Lényegre törés elvének módusza 5, míg az összes többi elvnek a módusza 6.

A 7. kérdésben arra kerestem a választ, hogy a kitöltők mit gondolnak arról, hogy a személyiségtípusok akadályozzák-e a hatékony és sikeres kommunikációt. Ez egy eldöntendő kérdés volt, amelyre csak igennel vagy pedig nemmel lehetett válaszolni. A kitöltők 92,1 százaléka igennel, míg a választ adók 7,9 százaléka nemmel válaszolt. A válaszok arra utalnak, hogy a személyiségtípusok hatással vannak a hatékony kommunikációra. Az eredményeket az alábbi ábra tartalmazza:

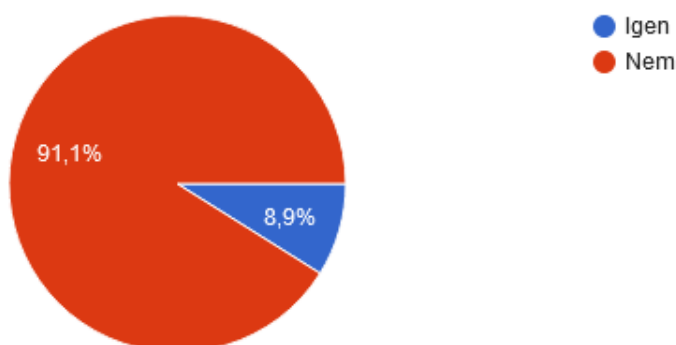
9. ábra Személyiségtípusok igen-nem kérdésének eredményei



Forrás: Saját szerkesztés

A 8. kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy az egyes nagyvállalatok használják-e a Myers-Brigg Típus Indikátort arra, hogy a nagyvállalati környezetben még hatékonyabbá váljon a kommunikáció. Szintén egy eldöntendő kérdés volt igen és nem válaszlehetőségekkel. A kitöltők 91,1 százaléka nemmel és 8,9 százaléka igennel válaszolt. Tehát a nagyvállalatok nem használják az MBTI-t a hatékony kommunikáció fokozására, amely az 5. hipotézisemet bizonyítja. Az eredményeket az alábbi ábra tartalmazza:

10. ábra MBTI igen-nem kérdésének eredményei



Forrás: Saját szerkesztés

Az utolsó kérdésben pedig arra kerestem a választ, hogy a kitöltők közvetlen felettesei melyik MBTI csoportban helyezkednek el. Egy 1-6-ig terjedő skálakérdés állt a kitöltők rendelkezésére. A válaszolóknak a skála segítségével azt kellett meghatározni, hogy a felsorolt jellemzők közül melyik az, amelyik a leginkább jellemzi a közvetlen felettesüket. A válaszokat utána egyenként kiértékeltem és a visszajelzések alapján a közvetlen feletteseket besoroltam az MBTI megfelelő csoportjaiba. Azonban ez a fajta kiértékelési mód nem igazán vezetett eredményre, ugyanis nagyon sokszor előfordult az, hogy egy valakit több csoportba is be lehetett osztani. Emiatt teljesen máshogy kellett az adatokat kielemezni. Az adatok kiértékelésére szintén a klaszterelemzést választottam. Ezúttal azonban 4 klaszterbe soroltattam be az adatokat. Az elemzés megkezdése előtt a változókat a könnyebb értelmezhetőség miatt standardizáltam és csak utána végeztem el a klaszterelemzést, amelynek eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

6. táblázat MBTI személyiségcsoportjainak klaszterelemzése

MBTI változók	1. klaszter	2. klaszter	3. klaszter	4. klaszter
racionalis döntéshozás	0,42278	-0,51664	-0,05187	-1,15887
nehezen tárja fel érzéseit	-0,20145	1,39788	1,34862	-0,34516
legtöbb tudást magába szívja	0,56533	-3,11728	0,66467	-1,30404
mindig kérdez	0,59932	-1,80527	0,51822	-0,95137
elég időt hagy a döntéshozatalhoz	0,24503	-0,1683	0,12991	-1,08564
képes mások helyébe képzelni magát	0,98368	-2,99038	0,08429	-1,18881
jó hallgatóság	0,3029	-1,6414	0,23135	-1,42575
elérhető mások számára	0,52025	0,76902	-0,11011	-1,40243
másokat motivál	0,7141	-2,69672	-0,36213	-1,14033
könnyen teremt kapcsolatot másokkal	0,73402	-2,21208	-0,45176	-1,00802
környezetében rendre törekszik	0,43702	0,93538	0,93538	-1,04258
figyelembe veszi mások igényeit	0,94015	-3,376	0,9964	-1,53444
minden részletre odafigyel	0,46429	-2,98881	0,8626	-1,47405
félbeszakítják beszéd közben	-0,00532	1,53347	0,22275	-0,64987
mindig egy előre kidolgozott ütemtervet követ	0,29071	1,50713	1,50713	-0,7321
azonnal cselekszik	0,55158	1,50976	-0,27832	-1,12384

gyorsan hoz döntést a pillanat hevében	0,34571	-0,41742	-0,26839	-0,37547
gyorsan alkalmazkodik	0,51096	-2,72866	-0,20431	-0,90151
rendkívüli energia hajtja előre	0,66622	-1,80948	-0,47816	-0,75552
gyakran követ el hibákat	0,00225	2,25832	-0,05029	-0,03021

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázat első oszlopában láthatjuk azokat a változókat, amelyek az MBTI személyiségcsoportjaihoz kapcsolódnak. A 2-5 oszlopban található számok pedig a változók standardizált értékei, amely alapján besoroltuk az egyes eseteket a fent látható 4 klaszterbe. A klaszterek számának meghatározásakor azt néztem meg, hogyan alakul a változók variancia négyzetösszege és az alapján megbecsültem a klaszterek számát. Ez egy kutatói döntés volt a részemről. A táblázatból kiolvashatjuk azt, hogy az 1. klaszterhez olyan változók tartoznak, amelyek főként a Diplomata csoportba tartozó személyiségekre vonatkoznak. Ilyen változók például mások motiválása, elérhető mások számára, mások motiválása, könnyű kapcsolatteremtés másokkal és figyelembe veszi mások igényeit. Emiatt ez a klaszter a *Diplomaták* elnevezést kapta. A 2. klaszterre olyan változók jellemzőek, amelyek inkább az Őrzőkre és a Felfedezőkre vonatkoznak. Ennek köszönhetően ez a klaszter az *Őrző felfedező* nevet kapta. A 3. klaszterre a legjellemzőbbek az Őrzők és az Analitikus személyiségjegyek. Az Őrzőkhöz tartozó személyiségjegyek a következők: környezetében rendre törekszik, figyelembe veszi mások igényeit, mindig egy előre kidolgozott ütemtervet követ, minden részletre odafigyel. Az Analitikusokhoz tartozó személyiségjegyek a következők: nehezen tárja fel érzéseit, mindig kérdez, a lehető legtöbb tudást magába szívja, és minden részletre odafigyel. Ezek alapján kapta ez a klaszter az *Analitikus Őrző* elnevezést. A 4. klaszterre azonban a legtöbb változó inkább nem jellemző. A válaszok alapos átnézése után rájöttem, hogy azok az egyedek tartoznak ebbe a klaszterbe, akikről nem lehetett eldönteni, hogy melyik MBTI személyiségcsoportba tartoznak. Emiatt ezt a klasztert *Kívülállóknak* neveztem el.

Az elemzés során megállapításra kerültek az egyes klaszterek szignifikanciaszintjei is. A szignifikancia szint kiszámítása során 0,012 és ennél kisebb értékeket kaptunk. Ezek az értékek kisebbek a 0,05-nél, ami azt jelzi, hogy a változók között van összefüggés. Ezen kívül kiszámításra került az is, hogy az egyes klaszterek milyen messze helyezkednek el egymástól. A legnagyobb távolság az 1. és a 2. klaszter között van, amelynek értéke 10,609. Ez a két

klaszter helyezkedik el a legmesszebb egymástól. Azonban a 2. klasztertől igen távol helyezkedik el a 3. és a 4. klaszter is. Az előbbi 8,873 távnyira, míg az utóbbi 7,496 távnyira helyezkedik el a 2. klasztertől. Az 1. klaszterhez a legközelebb a 3. klaszter helyezkedik el, egész pontosan 2,936 távnyira van a két klaszter egymástól. A 3. klaszter és a 4. klaszter sincs túl messze egymástól, hiszen a két klaszter 4,507 értéknyi távolság található.

Az alábbi táblázatban pedig megtekinthetjük azt, hogy az egyes klaszterekhez hány eset rendelhető:

7. táblázat A 4 klaszterhez rendelhető esetszám

Klaszterek	Esetszámok
1. klaszter Diplomáták	47
2. klaszter Őrző felfedező	1
3. klaszter Analitikus őrző	38
4. klaszter Kívülállók	15
Összesen	101

Forrás: Saját szerkesztés

Ezen kívül még azt is megvizsgáltam, hogy a változók közül melyik kapta a legtöbb értékelést, tehát melyik változó fordul elő a leggyakrabban. 7 változó 6-os értékelést, 8 változó 5-ös értékelést, 3 változó 4-es értékelést, 1 változó 3-as és 1 változó 2-es értékelést kapott. A gyakran követ el hibák elnevezésű változó módusza 2, a rendkívüli energia hajtja előre változó módusza 3. A következő változók módusza 4: azonnal cselekszik, gyorsan hoz döntést a pillanat hevében, nehezen tárja fel érzéseit. A következő változók rendelkeznek a legmagasabb módusszal, tehát a leggyakrabban 6-os jelölést kaptak a legtöbb tudást szívja magába, képes mások helyébe képzelni magát, jó hallgatóság, elérhető mások számára, környezetében rendre törekszik, figyelembe veszi mások igényeit és a gyorsan alkalmazkodik. A maradék 8 változó módusza pedig 5.

3.3 Keresztábra elemzés

A feltevéseim közül hármat még nem sikerült bizonyítani. Ez a 3 állítás a következő:

H2: Feltételezem, hogy a hatékony kommunikáció függ az MBTI személyiségcsoportjaitól,

H3: Feltételezem hatékony kommunikációra hatással van az, hogy az egyes vezetők milyen vezetői kommunikációs készségekkel rendelkeznek,

H4: Feltételezem, hogy az MBTI személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van.

Mivel a hatékony kommunikáció egyenlő a kommunikáció 7 alapelvével, ezért a 7 alapelvhez tartozó változókat vettem össze az MBTI és a vezetői kommunikációs készségek

változóival. Mivel kerestem a választ arra is, hogy az MBTI-be tartozó személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek között van-e összefüggés,, ezért először az ezekhez tartozó változókat vizsgáltam meg. Összesen 101 valós esetünk van, tehát a válaszadók összes válaszát ismerjük, és nincsenek hiányzó adataink.

8. táblázat MBTI személyiségcsoportok és vezetői kommunikációs készségek keresztábra elemzése

		Diplomaták	Őrző felfedező	Analitikus őrzők	Kívülállók	Összesen
Hatékony kommunikátor	Tagok száma	25	1	13	1	40
	% Vezetői megoszlás	62,50%	2,50%	32,50%	2,50%	100,00%
	% MBTI megoszlás	53,20%	100,00%	34,20%	6,70%	39,60%
	% Teljes minta megoszlás	24,80%	1,00%	12,90%	1,00%	39,60%
	Korrigált standardizált rezidium	2,6	1,2	-0,9	-2,8	
Mérsékeltén jó kommunikátor	Tagok száma	15	0	16	4	35
	% Vezetői megoszlás	42,90%	0,00%	45,70%	11,40%	100,00%
	% MBTI megoszlás	31,90%	0,00%	42,10%	26,70%	34,70%
	% Teljes minta megoszlás	14,90%	0,00%	15,80%	4,00%	34,70%
	Korrigált standardizált rezidium	-0,5	-0,7	1,2	-7	
Rossz kommunikátor	Tagok száma	7	0	9	10	26
	% Vezetői megoszlás	26,90%	0,00%	34,60%	38,50%	100,00%
	% MBTI megoszlás	14,90%	0,00%	23,70%	66,70%	25,70%
	% Teljes minta megoszlás	6,90%	0,00%	8,90%	9,90%	25,70%
	Korrigált standardizált rezidium	-2,3	-0,6	-0,4	3,9	

Forrás: Saját szerkesztés

Ebben a kereszttáblában az MBTI személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek kerülnek összehasonlításra. A táblázat oszlopváltozói az MBTI személyiségcsoportjai, míg a sorváltozói a vezetői kommunikációs készségek. A táblázatból meg tudhatjuk a tagok számát, a két változó megoszlását, a teljes mintára vonatkozó megoszlást, és a korrigált standardizált rezidium mutatót. A korrigált standardizált rezidium megmutatja a változók közötti összefüggést. Ha a mutató értéke $+2$ vagy e feletti értéket mutat, akkor a változók szignifikánsan összefüggnek. Viszont ha a mutató értéke -2 vagy ez alatti értéket mutat, akkor a változók között nincs összefüggés. A Pearson-féle Khi-négyzet-statisztika alapján megállapítható, hogy az MBTI csoportok és a vezetői kommunikációs készségek között van-e statisztikai összefüggés. A mutató értéke $21,006$, amelynek szignifikanciaszintje $0,002$, ami kisebb, mint $0,05$. Tehát biztos, hogy az MBTI személyiségcsoportok és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van.

Elsőként azt nézzük meg, hogy az MBTI csoportok hány százaléka tartozik a Hatékony kommunikátorok csoportjába. Láthatjuk a Diplomáták $53,20$ százaléka, az Őrző felfedező 100 százaléka, az Analitikus őrzők $34,20$ százaléka, és a Kívülállók $6,70$ százaléka Hatékony kommunikátor. A teljes minta $39,60$ százaléka, egész pontosan 40 fő Hatékony kommunikátornak számít. Következésként a Diplomáták és a Hatékony kommunikátorok közötti összefüggést kell megvizsgálni. A mutató értéke $+2,6$. Tehát a Diplomáták klasztere összefüggésben van a Hatékony kommunikátorok klaszterével. Ezzel szemben a Kívülállók és a Hatékony kommunikátorok mutatója $-2,8$, amely azt jelenti, hogy a két klaszter között bizonyosan nincs összefüggés.

Másodikként meg kell vizsgálni, hogy az MBTI csoportok hány százaléka tartozik a Mérsékeltén jó kommunikátorok közé. Kiderül, hogy a Diplomáták már csak $31,90$ százaléka, az Analitikus őrzők $42,10$ százaléka és a Kívülállók $26,70$ százaléka tartozik ebbe a csoportba. A teljes minta $34,70$ százaléka, egész pontosan 35 fő Mérsékeltén jó kommunikátor. Egy esetben a korrigált standardizált rezidium mutató értéke -2 alá esik, ami azt jelenti, hogy a Kívülállók klasztere és a Mérsékeltén jó kommunikátorok klasztere között nincs összefüggés. Ebben az esetben ugyanis a mutató értéke -7 .

Harmad sorban azt kell megvizsgálni, hogy az MBTI csoportok hány százaléka tartozik a Rossz kommunikátorok csoportjába. Ebben az esetben a Diplomáták $14,90$ százaléka, az Analitikus őrzők $23,70$ százaléka és a Kívülállók $66,70$ százaléka tartozik ebbe a csoportba. Az utóbbi esetben a korrigált standardizált rezidium mutató értéke $+3,9$, míg az első esetben a mutató értéke $-2,3$. Ez azt jelenti, hogy a Kívülállók klasztere és a Rossz kommunikátorok

klasztere között összefüggés van, míg a Diplomatak klasztere és a Rossz kommunikátorok klasztere között bizonyosan nincs összefüggés. A teljes minta 25,70 százaléka, vagyis 26 fő Rossz kommunikátornak számít. Ez az elemzés viszont azt a hipotézist bizonyítja, hogy az MBTI csoportok és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van.

A következőkben azt veszem górcső alá, hogy a hatékony kommunikáció 7 alapelve függ-e az MBTI csoportjaitól. Az erre vonatkozó eredményeket az alábbi táblázat tartalmazza:

9. táblázat A kommunikáció 7 alapelve és az MBTI személyiségcsoportok keresztábra elemzése

		Diplomatak	Őrző felfedező	Analitikus őrzők	Kívülállók	Összesen
Alkalmazók	Tagok száma	31	1	13	2	47
	% Alapelv megoszlás	66,00%	2,10%	27,70%	4,30%	100%
	% MBTI megoszlás	66,00%	100,00%	34,20%	13,30%	46,50%
	% Teljes minta megoszlás	30,70%	1,00%	12,90%	2,00%	46,50%
	Korrigált standardizált rezidium	3,7	1,1	-1,9	-2,8	
Mellőzők	Tagok száma	5	0	4	5	14
	% Alapelv megoszlás	35,70%	0%	28,60%	35,70%	100%
	% MBTI megoszlás	10,60%	0%	10,50%	33,30%	13,90%
	% Teljes minta megoszlás	5%	0%	4%	5%	13,90%
	Korrigált standardizált rezidium	-0,9	-0,4	-0,8	2,4	
Hibázók	Tagok száma	11	0	21	8	40
	% Alapelv megoszlás	27,50%	0%	52,50%	20,00%	100%
	% MBTI megoszlás	23,40%	0%	55,30%	53,30%	39,60%
	% Teljes minta megoszlás	10,90%	0%	20,80%	7,90%	39,60%
	Korrigált standardizált rezidium	-3,1	-0,8	2,5	1,2	

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból kiderül, hogy az MBTI csoportokba besorolt személyek közül hányan alkalmazzák a hatékony kommunikáció 7 alapelvét. Az oszlopokban találhatjuk az MBTI csoportokhoz és a sorokban találhatjuk a kommunikáció 7 alapelvéhez tartozó változókat. A Pearson-féle Khi- négyzet-statisztika alapján megállapítható, hogy az MBTI személyiségcsoportok és a kommunikáció 7 alapelve között van-e statisztikai összefüggés. A mutató értéke 20,694, amelynek szignifikanciaszintje 0,002. Vagyis a szignifikancia szint kisebb, mint 0,05, tehát biztos, hogy az MBTI személyiségcsoportok és a kommunikáció 7 alapelve között összefüggés van.

Elsőként meg kell vizsgálni, hogy az MBTI csoportok hány százaléka tartozik az Alkalmazók közé. Tehát arra keressük a választ, hogy melyik személyiségcsoport tartozik abba csoportba, amelyik alkalmazza a hatékony kommunikáció alapelveit. A Diplomáták 66 százaléka, az Őrző felfedező 100 százaléka, az Analitikus őrzők 34,20 százaléka és a Kívülállók 13,30 százaléka tartozik bele ebbe a csoportba. A teljes minta 46,50 százaléka tehát Alkalmazó, ami egész pontosan 47 főt jelent. A korrigált standardizált rezidium mutató értéke a Diplomáták esetében + 3,7, a Kívülállók esetében pedig – 2,8. Vagyis a Diplomáták klasztere és az Alkalmazók klasztere között összefüggés van. Ezzel szemben a Kívülállók klasztere és az Alkalmazók klasztere között bizonyosan nincs összefüggés.

Másodsorban meg kell vizsgálni, hogy az MBTI csoportok hány százaléka tartozik a Mellőzők közé. Tehát arra keressük a választ melyik személyiségcsoportok tartoznak azok közé, akik nem alkalmazzák a kommunikáció 7 alapelvét. A táblázatot megnézve kiderül, hogy Diplomáták 10,60 százaléka, az Analitikus őrzők 10,50 százaléka és a Kívülállók 33,30 százaléka tartozik bele ebbe a csoportosításba. A teljes minta 13,90 százaléka számít Mellőzőnek, ami összesen 14 főt jelent. A mutató értéke egy esetben haladja meg a + 2 értéket, ami szignifikáns összefüggésre utal. A Kívülállók esetében a mutató értéke egész pontosan + 2,4. Vagyis a Kívülállók klasztere és a Mellőzők klasztere között egész biztosan összefüggés van.

Harmadsorban pedig azt kell megvizsgálni, hogy az MBTI csoportok hány százaléka tartozik a Hibázók közé. A Diplomáták 23,40 százaléka, az Analitikus őrzők 55,30 százaléka és a Kívülállók 53,30 százaléka ebbe a csoportba sorolható. A teljes minta 39,60 százaléka Hibázónak számít, ami főben kifejezve összesen 40 főt jelent. Két olyan érték is található ebben a táblázatban, amely meghaladja a mutató értékhatárát. Az Analitikus őrzők esetében a mutató értéke + 2,5. Az Analitikus őrzők klasztere és a Hibázók klasztere között összefüggés van. Ezzel szemben a Diplomáták esetében a mutató értéke – 3,1. Vagyis a Diplomáták

klasztere és a Hibázók klasztere között bizonyosan nincs összefüggés. Az elemzés azt a hipotézis támasztja alá, amely szerint a hatékony kommunikáció függ attól, ki milyen személyiségcsoportba tartozik.

Végül csak azt kell megvizsgálni, hogy a hatékony kommunikációra milyen hatással vannak a vezetői kommunikációs készségek. Az erre vonatkozó eredményeket az alábbi táblázat foglalja össze:

10. táblázat A kommunikáció 7 alapelve és a vezetői kommunikációs készségek keresztábra elemzése

		Hatékony kommunikátor	Mérsékelten jó kommunikátor	Rossz kommunikátor	Összesen
Alkalmazók	Tagok száma	36	9	2	47
	% Alapelv megoszlás	76,60%	19,10%	4,30%	100%
	% Vezetői megoszlás	90,00%	25,70%	7,70%	46,50%
	% Teljes minta megoszlás	35,60%	8,90%	2%	46,50%
	Korrigált standardizált rezidium	7,1	-3,1	-4,6	
Mellőzők	Tagok száma	0	2	12	14
	% Alapelv megoszlás	0%	14,30%	85,70%	100%
	% Vezetői megoszlás	0%	5,70%	46,20%	13,90%
	% Teljes minta megoszlás	0%	2,00%	11,90%	13,90%
	Korrigált standardizált rezidium	-3,3	-1,7	5,5	
Hibázók	Tagok száma	4	24	12	40
	% Alapelv megoszlás	10,00%	60,00%	30%	100%
	% Vezetői megoszlás	10,00%	68,60%	46,20%	39,60%
	% Teljes minta megoszlás	4,00%	23,80%	11,90%	39,60%
	Korrigált standardizált rezidium	-4,9	4,3	0,8	

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból rájövünk arra, hogy a vezetői kommunikációs készségekkel rendelkező egyének hány százaléka kommunikál hatékonyan. Az oszlopváltozók között találjuk a vezetői kommunikációs készségek csoportjait, és a sorváltozók között a hatékony kommunikációra vonatkozó csoportok kerültek. A Pearson-féle Khi-négyzet- statisztika alapján megállapítható, hogy a kommunikáció 7 alapelve és a vezetői kommunikációs készségek között van-e statisztikai összefüggés. A mutató értéke 71,259, amelynek szignifikanciaszintje 0 és 0,05 között található. Vagyis a szignifikancia szint kisebb, mint 0,05, tehát biztos, hogy a kommunikáció 7 alapelve és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van.

Elsőként azt kell megvizsgálni, hogy a vezetői kommunikációs készségekkel rendelkezők hány százaléka tartozik az Alkalmazók közé. Láthatjuk, hogy a Hatékony kommunikátorok 90 százaléka alkalmazza a hatékony kommunikáció 7 alapelvét. Míg a Mérsékeltén jó kommunikátorok csak 25,70 százaléka és a Rossz kommunikátorok 7,70 százaléka sorolható be ebbe a csoportba. A teljes minta 46,50 százaléka alkalmazza a 7 alapelvet, mint hatékony kommunikációs eszközt. Számokban kifejezve ez 47 főt jelent. Ha mindhárom csoport mutatóját megnézzük, láthatjuk, mind a 3 mutató értéke meghaladja a kiemelt értékhatárt. A Hatékony kommunikátorok esetében a mutató értéke + 7,1, ami elég erős kapcsolatra utal. Az Alkalmazók klasztere és a Hatékony kommunikátorok klasztere között összefüggés van. Ezzel szemben a másik két csoporthoz tartozó értékek jóval túlhaladják a – 2 –es értékhatárt. A Mérsékeltén jó kommunikátorok klasztere, a Rossz kommunikátorok klasztere és az Alkalmazók klasztere között egész biztosan nincs összefüggés.

Másodikként azt kell megnézni, hogy a vezetői kommunikációs készségekkel rendelkezők hány százaléka tartozik a Mellőzők közé. A Hatékony kommunikátorok közül egyetlen tag sem sorolható bele ebbe a kategóriába. Viszont a Mérsékeltén jó kommunikátorok 5,70 százaléka és a Rossz kommunikátorok 46,20 százaléka ebbe a csoportosításba sorolható. A teljes minta 13,90 százaléka sorolható a Mellőzők közé, amely összesen 14 főt jelent. Érdekes egy pillantást vetni a Rossz kommunikátorok mutatójának értéke, amely egész pontosan + 5,5. A Rossz kommunikátorok klasztere és a Mellőzők klasztere között összefüggés van. Ezzel szemben a Hatékony kommunikátorok esetében a mutató értéke – 3,3. Tehát a Hatékony kommunikátorok klasztere és a Mellőzők klasztere között egész biztosan nincs összefüggés.

Végezetül már csak azt kell megvizsgálni, hogy a vezetői kommunikációs készségekkel rendelkezők hány százaléka tartozik a Hibázók közé. A Hatékony kommunikátorok 10 százaléka, a Mérsékeltén jó kommunikátorok 68,60 százaléka és a Rossz kommunikátorok

46,20 százaléka ebbe a kategóriába sorolható be. A teljes minta 39,60 százaléka számít Hibázónak. Ez főben kifejezve 40 főt jelent. Két mutató értékét kell jobban megvizsgálni. Az egyik a Hatékony kommunikátorok esetében kiszámolt mutató, amelynek értéke – 4,9. A Hatékony kommunikátorok klasztere és a Hibázók klasztere között bizonyosan nincs összefüggés. A másik a Mérsékeltén jó kommunikátorokhoz tartozó mutató, amelynek értéke + 4,3, amely erős kapcsolatra utal. A Mérsékeltén jó kommunikátorok klasztere és a Hibázók klasztere között összefüggés van.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az első hipotézisem az volt, hogy problémák merülnek fel a vezetők és alkalmazottak között a kommunikáció során. Egész pontosan az jellemző a nagyvállalatokra, hogy az alkalmazottak nem kapnak elég információt feladatuk elvégzéséhez, és a vezetők információt tartanak vissza tőlük. A rosszul megválasztott kommunikációs eszközök fizikai akadályt képeznek a vezetők és alkalmazottak közötti hatékony információáramlásban. Előfordul, hogy az alkalmazottak félreértelmezik az üzeneteket, amelyet észlelési problémák okozhatnak. A nagyvállalatokban gyakran előfordul az, hogy egy információt feleslegesen adnak át vagy pedig téves információkat adnak alkalmazottjaiknak. A felesleges és a téves információt csökkenti a kommunikáció hatékonyságát. Magas pozíció okozta nehézségek a kommunikációban magatartásbeli problémák meglétére utalnak. Tehát a hierarchikus különbségek miatt nehézségek jelennek meg a kétirányú kommunikációban. A stresszes irodai környezet pszichológiai tényező, amely rontja a vezetők és alkalmazottak közti kommunikációt. Ezek a következtetések mind bizonyítják az első hipotézisemet. Ehhez kapcsolódóan pedig az lenne a javaslatom, hogy a nagyvállalatok figyeljék meg milyen kommunikációs problémák merülnek fel környezetükben.

Azonban megjelennek a nagyvállalati életben kommunikációt támogató eszközök is. Leginkább több kommunikációs csatornát használnak, amelyek lehetővé teszik a gyorsabb és rugalmasabb kapcsolattartást. Még jellemző a nagyvállalatokra az empatisztikus képességek és a folyamatos visszacsatolás használata. A több kommunikációs csatorna, az empatisztikus képességek és a folyamatos visszacsatolás hozzájárulnak a hatékonyabb kommunikációhoz. Éppen ezért javaslom a nagyvállalatok számára azt, hogy vezessék be ezeket az eszközöket a hatékony kommunikáció elősegítése céljából.

Megállapítható az is, hogy a nagyvállalatokban dolgozó vezetők és alkalmazottak ismerik a hatékony kommunikáció 7 alapelvét, de nem tudatosan alkalmazzák a mindennapi munkájuk során. A nagyvállalatok nem használják az MBTI-t arra, hogy a kommunikációt hatékonyabbá tegyék. Ráadásul az MBTI segíthet abban is, hogy megfelelően kezelni tudjuk a személyiségek közti különbségeket. Ez pedig bizonyítja az ötödikként megfogalmazott hipotézisemet. Javaslom azt is, hogy kezdjék el használni az MBTI-t a kommunikáció sikeresebbé tétele érdekében.

Dolgozatomból kiderült az is, hogy a kommunikáció hatékonysága összefüggésben áll egyes emberek személyiségtípusával. Ezt alátámasztja a klaszterelemzés és a keresztábra elemzés eredményei. Erős összefüggés van az MBTI személyiségcsoportjai és a hatékony kommunikáció között. A Diplomáták klasztere és az Alkalmazók klasztere között összefüggés van, amely azt támasztja alá, hogy a Diplomata személyiségű emberek egész biztosan alkalmazzák a kommunikáció 7 alapelvét. Az Analitikus Őrző csoportba tartozó emberek esetében közepes mértékű alkalmazás figyelhető meg, amelyet az Analitikus Őrzők és a Hibázók klasztere közötti összefüggés támaszt alá. A kutatásom megerősítette azt a feltételezést, hogy a hatékony kommunikáció és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van. Ezt támasztja alá az, hogy az Alkalmazók és a Hatékony kommunikátor klaszterek közötti erős összefüggés. Ugyanis a Hatékony kommunikáció 7 alapelvének klaszterelemzés táblázata alapján megállapítható, hogy az Alkalmazók kiemelkedő módon, a Mellőzők mellőzik, a Hibázók pedig közepesen mértékben alkalmazzák az alapelveket. Illetve a kutatás alapján az is megállapítható, hogy az MBTI csoportok és a vezetői kommunikációs készségek összefüggnek. Tehát a Diplomata személyiséggel rendelkezők hatékonyan tudnak kommunikálni. Ezt támasztja alá az, hogy a Diplomáták és a Hatékony kommunikátorok csoportja közti összefüggés. Ezzel szemben a be nem sorolt személyekre, mint a Kívülállók klaszterére ez nem jellemző. Tehát a Kívülállók nem tudnak hatékonyan kommunikálni. Ezt támasztja alá a Kívülállók és a Rossz kommunikátorok klasztere közti összefüggés. Javaslom, hogy a nagyvállalatok kezdjék el tanulmányozni és tudatosan használni a hatékony kommunikáció 7 alapelvét.

5. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Ezzel a dolgozattal kutatási célomat elértem, és sikeresen bebizonyítottam, hogy a hatékony kommunikáció függ az olyan tényezőktől, mint a személyiségtípusok és a vezetői kommunikációs készségek. Ettől függetlenül lehet további kutatásokat végezni ebben a témában. Mivel a Felfedezők csoportja nem került bele az elemzésbe, éppen ezért érdemes lenne a jövőben megnövelni a kutatás elemszámát.

A nagyvállalati szférában megjelenő kommunikációt alkalmazotti szempontból vizsgáltam. Érdemes lehet ezt a témát körül járni vezetők szempontjából is, és megvizsgálni azt, hogy a vezetők kommunikációja mennyire hatékony. Meg lehet nézni azt, hogy a vezetők milyen kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek segítik kommunikációjuk hatékonnyá tételét.

Máshogy kommunikálnak egymással a férfiak és a nők is. Megvizsgálhatjuk, hogy a kommunikáció mennyiben függ attól, hogy ki milyen nembe tartozik. Hiszen a férfiak és a nők is teljesen mást szűrnek le egy beszélgetésből, amely gyakran félreértésekhez vezethet. Ehhez pedig Deborah Tannen: Pár-beszéd című könyvét ajánlanám kiindulásnak.

Minden egyes generáció más kommunikációs eszközt használ, amely további félreértésekhez vezethet. Mivel a munkahelyi környezetben különböző generációba tartozó munkavállalók dolgoznak, éppen ezért tartom fontosnak azt, hogy megvizsgáljuk mennyire hatékony a kommunikáció az egyes generációk között. A generációk hatékony együttműködésének kulcsát jelentheti egy ilyen kutatás. Tehát megvizsgálhatjuk, hogy a kommunikáció mennyiben függ egyes emberek korosztályától.

A kommunikációra, de leginkább annak megértésére nagy hatással van az is, hogy ki mennyire művelt és iskolázott. Hiszen a nekünk címzett üzenetet először nekünk értelmezni kell a rendelkezésünkre álló jelkészletünkkel. Egy ember minél iskolázottabb, minél műveltebb, annál több jelkészlet áll az egyén rendelkezésére. Ebből a szempontból érdemes lenne megvizsgálni, hogy egy ember iskolázottsági szintje mennyire befolyásolja az egymással való kommunikációt.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás során több hipotézist is megfogalmaztam. Az első az volt, hogy problémák merülnek fel a nagyvállalatban dolgozó alkalmazottak és vezetők között. A hipotézisem pedig a kérdőívnek hála megerősítést nyert. Többnyire olyan problémaforrások jellemzőek a nagyvállalatokra, mint az információhiány, a félreértelmezett üzenet, információ visszatartása és a rosszul megválasztott kommunikációs eszköz. Második hipotézisem a következő volt: A hatékony kommunikáció függ az MBTI személyiségcsoportjaitól. Ez a hipotézisem is megerősítést nyert, ugyanis a keresztábra elemzésnek köszönhetően megtudhattuk, hogy a Hatékony kommunikátorok csoportja és a Diplomáták csoportja között erős összefüggés található. A harmadik és negyedik hipotézisem is ennek köszönhetően nyert megerősítést. Hiszen a hatékony kommunikáció függ a vezetői kommunikációs készségek meglététől. Az is kiderült, hogy az MBTI személyiségcsoportjai és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van. Az utolsó hipotézisem pedig az volt, hogy a nagyvállalatok nem használják az MBTI-t, mint hatékony kommunikációs eszközt. A kérdőíves felmérésnek köszönhetően pedig ez az állítás is bebizonyításra került.

Ezek alapján a következő téziseket állíthatjuk fel:

T1: A vezetők és alkalmazottak között problémák leggyakrabban az információhiány, félreértelmezett üzenet, információ visszatartása és a rosszul megválasztott kommunikációs eszköz miatt merülnek fel.

T2: A hatékony kommunikáció és az MBTI személyiségcsoportokba való tartozás között összefüggés van. Egész pontosan a 9. táblázat A kommunikáció 7 alapelve és az MBTI személyiségcsoportok elemzés alapján megállapításra került, hogy a Diplomáták és a 7 alapelvet Alkalmazók klasztere között, valamint a Kívülállók és a kommunikáció 7 alapelvét Mellőzők csoportja között összefüggés van. Illetve az Analitikus őrők és a Hibázók klasztere között összefüggés van.

T3: A hatékony kommunikáció és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van. Ugyanis a 10. táblázat A kommunikáció 7 alapelve és a vezetői kommunikációs készségek keresztábra elemzés alapján megállapításra került, hogy az Alkalmazók és a Hatékony kommunikátorok között, valamint a Mellőzők és a Rossz kommunikátorok között összefüggés van. Viszont a Hibázók és a Hatékony kommunikátorok között bizonyosan nincs összefüggés.

T4: Az MBTI személyiségcsoportokba való tartozás és a vezetői kommunikációs készségek között összefüggés van. Egész pontosan a Diplomáták és a Hatékony kommunikátorok klasztere, valamint a Kívülálló és a Rossz kommunikátorok között összefüggés van.

Úgy gondolom, hogy ez a kutatás hasznosnak bizonyul a nagyvállalatok számára is. Hiszen ennek a dolgozatnak köszönhetően kiderült, hogy a hatékony kommunikáció erősen függ az egyes emberek személyiségtípusaitól. Illetve dolgozatomnak hála kiderült az is, hogy mit tekintünk hatékony kommunikációnak és mi az a 7 alapelv, amire különösen nagy figyelmet kell fordítani. Így ajánlott a nagyvállalatok vezetőinek jobban odafigyelnie, arra ki milyen személyiségtípussal rendelkezik, és érvényesítésre kerül-e a hatékony kommunikáció 7 alapelve.

IRODALOMJEGYZÉK

Albert-Lőrincz Enikő – Albert-Lőrincz Csanád (2019): *Kommunikáció vezetői szerepben*. PedActa. 9. kötet 1. szám. 17-26 p.

Balogh Gábor – Karoliny Mártonné (2023): *Az emberi erőforrások menedzselése. Koncepciók, technikák nemzetközi kitekintésben*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 404 p.

Baráth Mihály - Finta Ferenc - Tóth József (2019): *Menedzsment*. Kecskemét. Neumann János Egyetem. 77 p.

Belényesi Emese – Csóka Zsófia (2023): *Úton a vezetés felé II. – Kommunikáció és vezetés*. Budapest. Nemzeti Közszerolálati Egyetem. Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 36 p.

Belényesi Emese – Hazafi Zoltán (2018): *Általános közigazgatási ismeretek*. Budapest. Nemzeti Közszerolálati Egyetem. 147 p.

Bennett, M. (2024): *10 communication barriers to effective communication (+How to handle them)*. Niagara Institute. URL: <https://www.niagarainstitute.com/blog/barriers-to-effective-communication> (Letöltve: 2024. 04. 02.)

Bhasin, H. (2023): *Hierarchical Organization: Definition, Types of structure, Advantages & Disadvantages*. Marketing91. URL: <https://www.marketing91.com/hierarchical-organization/> (Letöltve: 2024. 03. 28.)

Boncz Imre (2015): *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécs. Pécsi Tudományegyetem. 290 p.

Borgulya Ágnes – Somogyvári Márta (2016): *Kommunikáció az üzleti világban*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 305 p.

Briggs-Myers, I. (2023): *The 16 MBTI personality type*. Myers-Briggs Foundation. URL: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/the-16-mbti-personality-types/> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Brougham-Chandler, A. (2019): *Hierarchical structure: pros and cons*. Breathe HR. URL: <https://www.breathehr.com/en-gb/blog/topic/company-culture/hierarchy-culture-pros-and-cons> (Letöltve: 2024. 03. 28.)

Buckner, L. (2023): *What is Effective Communication (With benefits and tips)*. Indeed Newsletter. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/effective-communication> (Letöltve: 2024. 04. 18.)

Cherry, K. (2022): *How the Myers-Briggs Type Indicator works*. Very Well Mind. URL: <https://www.verywellmind.com/the-myers-briggs-type-indicator-2795583> (Letöltve: 2024. 04. 19.)

Cherry, K. (2023): *What is the Great Man Theory of Leadership?* Very well mind. URL: <https://www.verywellmind.com/the-great-man-theory-of-leadership-2795311> (Letöltve: 2024. 03. 27.)

Cherry, K. (2023): *What is the Trait Theory of Personality?* Very well mind. URL: <https://www.verywellmind.com/trait-theory-of-personality-2795955> (Letöltve: 2024. 03. 27.)

Cséfalvay Ágnes (2019): *Kommunikáció*. Pécs. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar. 37 p.

Davies, K. D. (2024): *Effective communication: Definiton, 7 steps, Examples*. KnowledgeHut. URL: <https://www.knowledgehut.com/blog/project-management/effective-communication> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Dobák Miklós – Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 484 p.

Doucette, C. (2019): *The advantages of a Hierarchical Organizational Structure*. Small Business. URL: <https://smallbusiness.chron.com/list-business-positions-59630.html> (Letöltve: 2024. 03. 28.)

Farkas Ferenc – Balogh Gábor – Rideg András (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs. Pécsi Tudomány Egyetem. 296 p.

Gratis, B. (2022): *Overcoming perceptual barriers to communication*. Nulab. URL: <https://nulab.com/learn/collaboration/overcoming-perceptual-barriers-to-communication/> (Letöltve: 2024. 04. 02.)

Glowacka, M. (2024): *Understanding the 7 C's of communication for your business*. Preply Business. URL: <https://preply.com/en/blog/b2b-the-7-cs-of-communication/> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Gyulavári Tamás – Mitev Ariel – Neulinger Ágnes – Neumann-Bódi Edit – Simon Judit – Szűcs Krisztián (2017): *A marketingkutatás alapjai*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 348 p.

Hart, G. (2022): *Hierarchy culture – what are the pros and cons?* HR Blog. URL: <https://www.myhrtoolkit.com/blog/hierarchy-culture-pros-and-cons> (Letöltve: 2024. 03. 28.)

Haynes, A. (2023): *The human attention span (infographic)*. Wyzowl. URL: <https://www.wyzowl.com/human-attention-span/> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Hofmeister-Tóth Ágnes – Mitev Ariel Zoltán (2016): *Üzleti kommunikáció és tárgyalástechnika*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 386 p.

Holsinger, J.; Carlton E. (2018): *Leadership for public health: theory and practice*. Chicago: Illinois. Health Administration Press. p. 462.

Hunyadi László – Vita László (2019): *Statisztika I*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 348 p.

Incze Johanna (2023): *Vállalati kommunikáció: Hogyan lesz hatékony?* Viapan. URL: <https://www.viapan.hu/hu/blog/hr-szakmai-blog/vallalati-kommunikacio> (Letöltve: 2024. 03. 30.)

Johansson, A. (2016): *7 forms of Business Communication you're using wrong: How efficient are your business communication skills?* Inc. Newsletter. URL: <https://www.inc.com/anna-johansson/7-forms-of-business-communication-youre-using-wrong.html> (Letöltve: 2024. 04. 18.)

Kaiser Csilla (2020): *A Myers-Briggs személyiségtipológia felhasználása a nyelvoktatásban az EFOP LÉNYEG projekt keretein belül*. Élményalapú Módszertani Közlemények. Szegedi Tudományegyetem. 29-40 p.

Kanodia, R.; Sacher, A. (2016): *Trait theories of leadership*. International Conference on Science, Technology and Management. pp. 141-153.

Kashyap, S. (2024): *What is effective communication? (with benefits and tips)*. ProofHub. URL: <https://www.proofhub.com/articles/effective-communication> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Keczer Gabriella – Sente Béla (2018): *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben*. Budapest. Nemzeti Művelődési Intézet. 226 p.

Kohan, S. (2022): *The 4 communication style archetypes you'll find in the workplace and how to work better with each other*. Stryve Marketing. URL:

<https://www.stryvemarketing.com/blog/workplace-communication-styles/> (Letöltve: 2024. 05. 17)

Krishna, D. K. (2018): *Decoding 7C's in effective communication*. International Journal of Communication. Vol. 28. No. 1-2. pp. 37-46.

Krisko Edina (2021): *Kommunikációelmélet*. Budapest. Nemzeti Közszerológálati Egyetem. Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 36 p.

Krisko Edina (2023): *A kommunikáció alapjai*. Nemzeti Közszerológálati Egyetem. Közigazgatási Továbbképzési Intézet. 34 p.

Lanier, S. (2023): *Using empathetic communication at your business*. Hubspot. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/empathetic-communication> (Letöltve: 2024. 04. 02.)

Langr, R. D. (2024): *How Myers-Briggs affects communication in relationships*. Paired life. URL: <https://pairedlife.com/compatibility/Myers-Briggs-and-Relationship-Communication> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Malik, D. (2018): *Leadership communication: Three Model Approach*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 307. pp. 409-412.

Molnár Tamás (2015): *Empirikus területi kutatások és módszerek*. Budapest. Akadémiai Kiadó. 208 p.

Miscisin, M. (2020): *Personality Styles*. Personality Lingo. URL: <https://personalitylingo.com/personality-styles/> (Letöltve: 2024. 05. 19.)

Nasrudin, A. (2022): *Organizational structure by hierarchy: Advantages, Disadvantages*. Penpoin. URL: <https://penpoin.com/organizational-structure-based-on-hierarchy/> (Letöltve: 2024. 03. 28.)

Nguyen, L. (2023): *A 10 hatékony kérdőívtípus feloldása a hatékony adatgyűjtés érdekében*. Ahaslides. URL: <https://ahaslides.com/hu/blog/types-of-questionnaire/> (Letöltve: 2024. 10. 09.)

Northouse, P. (2019): *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: California. Sage Publications. p. 729.

Ranjan, D. (2023): *7 barriers to communication – PDF, Definition, Examples, Types*. Adda247 School. URL: <https://www.adda247.com/school/barriers-of-communication/> (Letöltve: 2024. 04. 02.)

- Roberts, S. (2024): *Physical barriers of communication: A complete guide*. The Knowledge Academy. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/physical-barriers-to-communication/> (Letöltve: 2024. 04. 18.)
- Robinson, L.; Segal, J.; Smith, M. (2024): *What is effective communication*. HelpGuide. URL: <https://www.helpguide.org/articles/relationships-communication/effective-communication.htm> (Letöltve: 2024. 03. 30.)
- Schmidt, G.; Islam, S. (2022): *Leadership Assemble! Leadership in the MCU*. Bingley. Emerald Publishing. p. 120.
- Setiawati, F. A. (2014): *Reliability ranking and rating scales of Myer and Briggs Type Indicator*. Seminar Nasional dan Temu Alumni "Peran Pendidikan dalam Pembangunan Karakter Bangsa". URL: <https://eprints.uny.ac.id/24889/> (Letöltve: 2024. 04. 10.)
- Sharma, K. M.; Jain, S. (2013): *Leadership Management: Principles, Models and Theories*. Global Journal of Management and Business Studies. Vol. 3. No. 3. pp. 309-318.
- Simone, S. (2019): *When to be Redundant, Repetitive and Say the Same Thing Twice*. Copy Blogger. URL: <https://copyblogger.com/repetition/> (Letöltve: 2024. 04. 18.)
- Sivaruban, S. (2021): *A critical perspective of leadership theories*. Business Ethics and Leadership. Vol. 5. pp. 57-65.
- Sutton, J. (2021): *Assertiveness in Leadership: 19 techniques for Managers*. Positive Psychology. URL: <https://positivepsychology.com/assertiveness-in-leadership/> (Letöltve: 2024. 04. 18.)
- Storm, S. (2024): *The unique intelligence of each Myers-Briggs Personality Type*. Psychology Junkie. URL: <https://www.psychologyjunkie.com/the-unique-intelligence-of-each-myers-briggs-personality-type/#h-the-idealist-nf-personality-types-and-intelligence> (Letöltve: 2024. 05. 19.)
- Szabolcsi, S (2016): *Vezetési stílusok egykor és most*. International Journal of Engineering and Management. Vol. 1. No. 1. pp. 1-16.
- Toh, T.; Ruot, K. (2019): *The role of traits in the leadership process*. SSRN Electronic Journal. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3441179 (Letöltve: 2024. 03. 27.)

Ujhelyi Mária (2020): *Menedzsment és vezetési ismeretek*. Debrecen. Debreceni Egyetem. 63 p.

Vasilescu, M. (2019): *Leadership styles and theories in an effective management activity*. Economy Series. Vol. 4. pp. 47-52.

Vinney, C. (2019): *Myers-Briggs Personality Types: Definitions and examples*. Thought Company <https://www.thoughtco.com/myers-briggs-personality-types-4686022> (Letöltve: 2024. 04. 10.)

Willkomm, A. C. (2018): *6 barriers to effective communication*. Drexel University Graduate College. URL: <https://drexel.edu/graduatecollege/professional-development/blog/2018/July/6-barriers-to-effective-communication/> (Letöltve: 2024. 04. 02.)

Woffindin, L. (2022): *The 7Cs of communication*. CPD Online College. URL: <https://cpdonline.co.uk/knowledge-base/business/the-7-cs-of-communication/#why-are-the-7-cs-of-communication-important> (Letöltve: 2024. 04. 04.)

Zehndorfer, E. (2021): *Leadership: Performance beyond expectations*. London. Routledge. p. 296.

MELLÉKLETEK

Vállalati kommunikáció felmérése

Kedves Kitöltő!

Virág Martina vagyok, pénzügy és számvitel szakos hallgató a Pannon Egyetem Gazdaságtudomány Karán. A segítségüket kérném a szakdolgozatom elkészítéséhez. A szakdolgozatom témája a vállalati vezetők és alkalmazottak között létrejövő kommunikáció. Ebben a témában végzek kérdőíves kutatást, amely rávilágít arra, hogy az alkalmazottak személyiségtípusai hatással vannak a hatékony kommunikáció sikeressé tételében. A kutatásom célja az, hogy rávilágítsak a kommunikáció során felmerülő nehézségekre, a hatékony kommunikáció milyen sok tényezőtől függ, és milyen eszközöket tudna a vállalat felhasználni a kommunikáció sikeressé tételében. Összesen 10 kérdést kell megválaszolni. A kérdőív kitöltése 5-10 percet vesz igénybe és mindez névtelenül történik.

Köszönöm a kitöltést!

Ön milyen beosztásban dolgozik a munkahelyén?

- ☐ alkalmazott
- ☐ alsó vezető
- ☐ közép vezető
- ☐ felső vezető

1. Ön szerint az alábbi akadályozó tényezők közül melyik jelenik meg a munkahelyén?

- ☐ információhiány
- ☐ információ visszatartása
- ☐ magas pozíció okozta kommunikációs nehézségek
- ☐ nyelvi különbség pl. szakmai zsargon használata
- ☐ félreértelmezett üzenet
- ☐ téves információ
- ☐ feleslegesen átadott információ

- ☐ háttérzaj
- ☐ sztereotipizálás
- ☐ stresszes irodai környezet
- ☐ rosszul megválasztott kommunikációs eszköz
- ☐ egyéb

2. Ön szerint az alábbi állítások közül melyik igaz és melyik hamis a munkahelyére?

Az emberek zárt, elkülönített szobákban dolgoznak. IGAZ / HAMIS

Lassú internet megzavarja az elektronikus kapcsolattartást. IGAZ / HAMIS

Túl sok információt kapnak egyszerre az alkalmazottak. IGAZ / HAMIS

Más kultúrájú, nyelvet beszélő emberrel való kommunikáció. IGAZ / HAMIS

3. Ön szerint az alábbi támogató tényezők közül melyik jelenik meg leginkább a munkahelyén?

- ☐ folyamatos visszacsatolás
- ☐ üzenet ismétlése
- ☐ több kommunikációs csatorna használata
- ☐ aktív figyelem
- ☐ empatiszus képességek

4. Ön szerint az alábbi jellemzők mennyire igazak az Ön közvetlen felettesére?

1 – nem túl gyakori

6 – nagyon gyakori

	1	2	3	4	5	6
folyamatosan kérdez és összegez						
tartja a szemkontaktust						
bólogat						
türelmes						
nem ítélkezik						

jó kommunikációs készséggel rendelkezik						
magabiztos						
figyel másokra, tisztel másokat						
nyugodt magatartás						
jól kezeli a konfliktusokat						
nyitott						
együttérző						
kíváncsi						
támogató						
segítőképző						

5. Hallott-e már a kommunikáció 7 alapelvéről?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

6. Az alábbi megállapítások mennyire jellemzik a közvetlen felettesével való kommunikációt?

1 – nem jellemző

6 – nagyon jellemző

	1	2	3	4	5	6
Érthetően és világosan fogalmaz.						
Üzenete tömör és lényegre törő.						
Elegendő információt biztosít a feladat elvégzéséhez.						
Tényszerű adatokat közöl.						
Helyesírási hibákat elkerüli írásbeli kommunikáció során.						
Nyíltan, őszintén fogalmazza meg üzenetét.						

Figyel mások válaszára.						
-------------------------	--	--	--	--	--	--

7. Ön szerint okozhat-e akadályt a kommunikáció során az eltérő személyiségtípusok megléte?
- ☐ Igen
 - ☐ Nem
8. Ön szerint használják-e a vállalatban a Myers-Briggs Típus Indikátort a hatékony kommunikáció fokozására?
- ☐ Igen
 - ☐ Nem
9. Ön szerint az alább felsorolt tulajdonságok mennyire jellemzők az Ön közvetlen felettesére?

	1	2	3	4	5	6
racióális döntéshozás						
nehezen tárja fel érzéseit						
a lehető legtöbb tudást magába szívja						
mindig kérdez						
elég időt hagy a döntéshozatalhoz						
képes mások helyébe képzelni magát						
jó hallgatóság						
elérhető mások számára						
másokat motivál						
könnyen kapcsolatot teremt másokkal						
környezetében rendre törekszik						
figyelembe veszi mások igényeit						
minden részletre odafigyel						
félbeszakítják beszéd közben						
mindig egy előre kidolgozott ütemtervet követ						

azonnal cselekszik						
gyorsan hoz döntést a pillanat hevében						
gyorsan alkalmazkodik						
rendkívüli energia hajtja előre						
gyakran követ el hibákat						

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segítette a munkámat!