

Fenyvesi Éva, Vágány Judit, Kárpátiné Daróczi Judit

## **A bizalom és az érzelmi intelligencia szerepe a szervezeti tagok "együtműködőbbé" válásában**

*The role of trust and emotional intelligence in getting more cooperative of enterprise's members*

### **Összefoglalás**

Napjainkban egyre inkább előtérbe kerül a tudás, mint a vállalati versenyképesség egyik fontos tényezője. A tudás megléte egy vállalatnál azonban akkor jelentheti a siker zálogát, ha az nem marad a szervezet egyes tagjainak a "birtokában", hanem megosztják, felhasználják azt, úgy, hogy a vállalat számára minél nagyobb hozzáadott érték előállítását tegye lehetővé. A tudásmegosztás egyik nélkülözhetetlen feltétele, hogy az egyének együtműködő magatartást tanúsítsanak. Ehhez pedig elengedhetetlen a bizalom és számos olyan személyiségjegy, képesség, amely alapvetően az emberek érzelmi intelligenciájához kapcsolható. Ebben a tanulmányban az együtműködés, a bizalom és az érzelmi intelligencia közötti összefüggést vizsgáljuk, amelyhez néhány a szakirodalomban fellelhető tanulmányt és egy saját empirikus kutatás adatainak feldolgozását vettük alapul. **Kulcsszavak:** tudásmenedzsment (TM), tudásmegosztás, együtműködés, bizalom, érzelmi intelligencia (EI)

### **Bevezetés**

Valahányszor a tudásmegosztásról beszélünk, felvetődik az együtműködés és a versengés közötti választás problémája. Különösebb magyarázat nélkül hajlandók vagyunk elfogadni, hogy a tudás megosztása kooperáció nélkül nem létezik. A szervezeti tagok kooperációs készségét azonban számos tényező befolyásolja. Az elmúlt évek kutatásai azt bizonyítják, hogy ezek közül a készségek közül nagy szerepe van azoknak, amelyek az érzelmi intel-

### **Summary**

*In these days the knowledge as an important element of competitiveness has come to the front. Knowledge at a company can mean the pawn of success only if it does not remain in possession of individuals but it is shared and used in a way that it can help to generate the most added values for the company.*

*Cooperative behavior of individuals is one of the essential conditions of knowledge sharing. Trust and some other personal features and talents which are linked to emotional intelligence are crucial for cooperative behavior. We construe the correspondence among cooperation, trust and emotional intelligence in this article based on the result of our empiric research and some publications about this topic.*

**Keywords:** knowledge management, knowledge sharing, cooperation, trust, emotional intelligence (EI)

ligenciához kapcsolhatóak. Kutatásunk ezen belül is arra fókuszál, hogy felmérjük milyen mértékben jelennek meg az EI társas készségek a munkavilágában, vannak-e különbségek e tekintetben vezetők és beosztottak, nők és férfiak, korcsoportok, illetve iskolai végzettség tekintetében?

A felmérés, amelyet bemutatunk egy összetett kutatás egyik "próbakérdőíve", amelyet a későbbiekben csak a KKV szektorra korlátoztunk, de az így kapott előzetes részeredményeket is érdemesnek tartottuk publikálásra.

## Irodalmi áttekintés, együtműködés versus versengés

Az együtműködés egy cselekvési stratégia, a szociális viselkedés egyik alapvető formája, amely meghatározza, hogy valaki mennyire tudja a hétköznapi és a munkakapcsolatait hatékonyan, sikeresen működtetni. Így a csoport- és a társadalom-szerveződés legfontosabb elvének tekinthetjük. Tehát, ha valaki együtműködik, akkor másokkal közösen, összhangban tevékenykedik. Az együtműködésben ezért mindig jelen kell lennie egy közös célnak, függetlenül attól, hogy valós vagy képzelt tétje van az együtműködésben résztvevők számára. Ez a cél bármi lehet, akár maga a kooperáció is. Ezzel szemben a versengés inkább az individualitásra motivál. Aki verseng, másokat megelőzni igyekszik egy cél, vagy egy teljesítmény elérésében. A személyközi kapcsolatokban a versengés ölthet tisztességes és tisztességtelen formát. Ezeknek a formáknak a megjelenése főként a helyzet sajátosságainak, illetve a résztvevők önmagukhoz és társukhoz való viszonyulásának függvénye. Az együtműködést és a versengést gyakran egymás ellentéteiként mutatják be, de a valóságban nem létezik tisztán együtműködő vagy tisztán versengő viselkedés. Sokkal inkább egymás mellett léteznek. Hisz minden versengés megkövetel egy előzetes kooperációt a tekintetben, hogy mi a cél, amit el kell érni, mik a szabályok, és milyen szankció jár a szabályok megszegéséért. Amennyiben ezt nem tisztáznánk, akkor már nem versengésről, hanem egymás elleni hadjáratról lenne szó. Fordítva is igaz. Például a kooperáció időnként nem szolgál egyebet, mint a jobb esélyek biztosítását a túlélésért folytatott harcban. Míg azonban a versengés konfliktust előidéző tényező, addig az együtműködés a konfliktusok megoldását segíti elő (Fenyvesi, 2007).

## Az együtműködés alapelvei

Az együtműködés legfontosabb feltételei a közös cél, a kommunikáció és a bizalom. Mindemellett a kooperatív és a kompetitív viselkedés közötti választás erőtejesen kultúrafüggő. Az együtműködés feltételeiből ebben a munkában elsősorban a bizalomra fókuszálunk, hisz a munkatársak közötti bizalom megléte különösen hangsúlyos a tudásmegosztás során, valamint jelentős hatással van az összes többi tényezőre. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók már régóta kiemelik a bizalom szerepét a TM hatékony működésében (Brink, 2011; Chin, 2005; Tomka, 2006). Ha úgy tetszik, a bizalom a szervezet éltetőereje, az emberek motiválásának legmagasabb szintű módja. A gyakorlatban azonban a munkatársak közötti "megfelelő" bizalmat nehéz kialakítani.

"A bizalom a szabályszerű, becsületes és együtműködésre kész viselkedés elvárása egy közösségen belül, a közös normák alapján, e közösség más tagjai részéről." (Fukuyama, 1997:45). Fukuyama kihangsúlyozza, hogy nem elég, ha a közösség tagjai szabályszerű viselkedést várnak el egymástól, mivel egymás becsapása is lehet szabályszerű. Ezért szabályszerűségnek és a becsületeségnek együtt kell fennállnia, hisz a bizalom a másik féltől függő sebezhetőség (vulnerabilitás) felvállalását jelenti. Ez nem egyenlő azzal, hogy a tudásmegosztás alapját képező bizalom naiv, garanciák nélküli bizalom legyen. Sokkal inkább tudatos, garanciákra épülő bizalmat értünk alatta, amely fokozatosan, hosszabb időn keresztül, folyamatos ellenőrzés mellett alakul ki, és csak kölcsönösség esetén tartható fenn.

A bizalom mértéke nehezen meghatározható, mivel észlelése függ az egyén megítélésétől, korábbi tapasztalataitól, értékrendjétől, egyéni beállítottságától. Ha nincs bizalom, vagy az nem megfelelő

mértékű, akkor más dolog is összetarthatja a különböző társadalmi csoportok tagjait. Ilyen például a jogi szabályozás. A legális szervezeteket hivatalosan, jogi úton hozzák létre egy közös cél elérése érdekében. Tagjai olyan szerződő felek, akik különböző értékeket képviselnek, de az adott csoportban látják saját érdekük érvényesülését. A szerződéssel tehát lehetővé válik, hogy "idegenek" is összefogjanak, és megpróbálják szabályokkal, utasításokkal összeegyeztetni egyéni és közös érdekeiket. Fukuyama szerint, ahol csak úgy tudnak együttműködni, hogy mindenre pontos szabályok, előírások vannak, a jogi apparátus, amely a bizalmat hivatott pótolni sok pénzbe kerül. Ezt az "adót" nem kell megfizetniük azoknak a társadalmaknak, szervezeteknek, amelyekben a bizalom magas fokú. Az igazán hatékony szervezetek nem a terjedelmes szerződésekre építenek, hanem közös etikai értékrenden alapulnak, és tagjaik olyan erényekkel gazdagodnak, "mint hűség, megbízhatóság". "A csoportnak, mint egésznek pedig közös normákat kell elfogadnia, mielőtt a bizalom általánossá válhat tagjai között" (Fukuyama, 1997:47). Az ilyen szervezetek tagjai valószínűleg jobban érzik magukat, ami kihat a rájuk bízott feladatok ellátásának minőségére.

Klang szerint célszerű különbséget tenni a bizalom szintjei között, ha a bizalomról a szervezetek vonatkozásában beszélünk. Klang (2001) az intézményi bizalommal kapcsolatos kutatásaiban megkülönböztet makro- és mikro-bizalmiszintet. Makrobizalomnak (confidence) tekinthető a technikai rendszer infrastruktúrája, IT technológia, adatbázisok, hálózatok és működésükbe vetett bizalom, valamint az ezeket szabályozó jogintézmények. Mikrobizalmi szintet (trust) feltételez a közvetlen formális vagy informális kapcsolatban lévők tudásmegosztása, az egymástól való tanulás. A mikro-, illetve makrobizalom helyzeti előnye attól is függ, hogy az adott szervezetben a tudásmegosztás alapvetően melyik

tudásra – tacit vagy explicit – vonatkozik. Azokban a szervezetekben, ahol a tudás könnyen kodifikálható, a feladatok standardizálhatóak, a makrobizalmi mechanizmusok kerülnek előtérbe. A tacit tudás kinyerése ezzel szemben mikrobizalmi szintet igényel, hisz itt hangsúlyosabb szerepet kapnak a személyközi kapcsolatok. A két szint kölcsönösen hat egymásra, erősítik vagy gyengítik egymást. A legtöbb szervezetnél a tényleges munkát személyes kapcsolatokon keresztül végzik, ezért a mikroszintű bizalom kialakulása kritikus fontosságú lehet az életükben (Fenyvesi, 2007).

## **Az érzelmi intelligencia, az együttműködés és a bizalom**

A szakirodalomban számos tanulmányt olvashatunk arról, hogy az intelligencia befolyásolja-e és milyen mértékben az emberek teljesítményét. Az erről szóló vitákban a nézetek elsősorban abban különböznek, hogy melyik intelligencia típust tartják meghatározónak a teljesítmény alakulásában. Vannak, akik az IQ tesztek használhatóságát vélik bizonyítottnak (Carroll, 1993; Herrnstein – Murray, 1994), de olyanok is szép számmal akadnak, akik nem tartják eléggé megalapozottnak azt (Gardner, 1983; Ceci, 1990). Hunter (1983) úgy gondolja, hogy az intelligenciatesztek ponteredményei több oldalról képesek a munkateljesítményt előre jelezni, például a döntéshozatal hatékonysága, vagy a munkadarabok minősége tekintetében. Ezzel ellentétes az a vélemény (Neisser et al, 1996), miszerint ezek a tesztek csak kevesebb mint egynegyedét igazolják a munkával összefüggő mérőszámok varianciájának. Neisser és munkatársai az IQ tesztekkel nem mérhető személyiségvonásokat azonban legalább ilyen fontosnak tartják. Flynn (1984, 1987) azt mutatta ki, hogy az intelligenciatesztek eredményei az évek múlásával egyre

magasabbak. Ezt más kutatók (Neisser et al., 1996) is megerősítették, amely szerint tízévente átlagosan 3-mal növekednek az IQ tesztpontok. (Ez a növekedés azonban „eltűnik” mivel a tesztekét bizonyos időközönként újra standardizálják.)

Az IQ tesztek megbízhatóságát bírálók szerint az így kapott pontszámok túlhangsúlyozása eltereli a figyelmet a mentális képességek számos aspektusáról. Ezen tényezők számbavételére több új megközelítés született. Ilyen a „többszörös intelligencia” modell (Gardner, 1983), amelyet gyakorlatban elsősorban tanulók teljesítményének összehasonlítására alkalmaznak. Gardner szerint az intelligencia az embernek az a képessége, amely arra teszi őt alkalmassá, hogy „hasznos dolgot hozzon létre, vagy saját kultúrájában értékesnek számító feladatot végezzen”, azaz „olyan képességegyüttes, amelynek segítségével az ember az életben felmerülő problémákat megoldja”, „új megoldásokat talál, és új tudást szerez” (Gardner 1983: 60-61). Gardner hét egymástól függetlenül létező intelligenciát azonosított: nyelvi; zenei; logikai; matematikai; téri; testi, kinetikus (mozgásos); személyes (intrapersonális), társas (interperszonális) intelligenciát.

Egy másik intelligencia modell az érzelmi intelligencia (Solovey – Mayer, 1990; Goleman, 1997). Az El-t Goleman (1997) e témában írt könyve tette igazán ismertté. Goleman Salovey és Mayer (1990) meghatározását vette alapul, kiszélesítve azt, de később saját eredeti modelljét módosítva (Boyatzis et al., 2003) az El négy elemét különbözteti meg (éntudatosság, önmenedzselés, társas tudatosság és kapcsolattengedzselés), amely alá további 19 alskála tartozik. Goleman szerint alapvetően az El tényezők határozzák meg a munkahelyi teljesítményt.

Mérő László (2010) bírálja Golemant, és úgy véli, hogy az IQ és az El nem választható el élesen egymástól. Mérő szerint a különböző „speciális képességek akkor

jól fejleszthetők, ha megvan az IQ szint, amely eleve szükséges hozzájuk” (Mérő, 2010: 187).

Más kutatók szerint amellett, hogy az intelligenciák időnként egymás segítségével fejleszthetők (a 4 éves koráig nem beszélő Einsteint állítólag édesanyja énekel tanította meg beszélni), előfordulhat az is, hogy gátolják egymást. Moran–Kornhaber–Gardner (2006) könyvükben arról tesznek említést, hogy Picasso számára a betűk alakja megnehezítette az olvasást.

E tanulmányban nem azt kívánjuk eldönteni, hogy a felsorolt modellek közül melyik használhatósága bizonyíthatóbb a gyakorlatban. Mi úgy véljük, hogy az intelligencia modellek közül az a szerkezeti tagok együttműködőbbé válásában valószínűsíthető, hogy az érzelmi intelligencia szerepe a nagyobb. Ezért a továbbiakban az El gyakorlati alkalmazásának lehetőségeire fókuszálunk. Ezt az elhatározásunkat megerősítették más kutatások eredményei is. Cherniss (1999) több kutatás eredményét összegyűjtve bizonyította, hogy az El-hoz kapcsolódó képességek fejlettsége meghatározó a munka, illetve a vezetői hatékonyság területén. Például kétszáz vállalatánál és szervezeténél végzett kutatásból azt a következtetést vonták le, hogy a különböző munkakörökben nagyobb teljesítményt nyújtók egyharmada a szakmai gyakorlatnak és a megismerő képességnek, míg a kétharmada az érzelmi kompetenciának köszönheti jobb teljesítményét. A csúcsvezetői munkakörökben négyötödnél is nagyobb különbséget mutattak ki az érzelmi kompetencia javára (Spencer, 1997).

Az Egon Zehnder International kutatócég által végzett kutatásban 515 felsővezetőt vontak be az elemzésbe. Az eredmények szerint azoknál, akiknek az érzelmi intelligenciája magas volt, sikeresebbek voltak, azokkal szemben, akik jobbak voltak akár korábban megszerzett szakmai tapasztalatuk, akár IQ-juk alapján. A sikeres vezetők 74%-ának magas érzelmi

intelligenciája volt, míg a kevésbé sikereseknél, ez az érték csak 24% volt (Cherniss, 1999).

Az EI fontosságát igazolták a L’Oreal-nál végzett kutatások is. Azok az üzletkötők, akiket bizonyos érzelmi kompetenciák alapján választottak ki, kimutathatóan többet adtak el, mint azok, akiket a cég régi kiválasztási módszerével vettek fel (Spencer & Spencer, 1993; Spencer, McClelland, & Kelnér, 1997).

Az optimizmus, mint egyik érzelmi kompetencia, ugyancsak a termelékenység növekedéséhez vezethet. Egy erre vonatkozó kutatás szerint a Met Life-nál azok az új üzletkötők, akik magas pontszámot értek el a tanult optimizmusra vonatkozó tesztben, 37%-kal több életbiztosítást adtak el az első két évükben, mint a pesszimisták (Seligman, 1990).

Szintén vitathatatlan tűnik, hogy a csoportban való munkához is számos olyan képesség szükséges, ami kellő érzelmi intelligencia szintet feltételez. Az együttműködéshez egy csoport tagjainak meg kell tanulniuk önmérsékletet mutatni, másokat meggyőzni, tapintatosnak és megértőnek lenni. Ezt támasztja alá Druska és Wolf (2002) a csoport eredményességére vonatkozó tanulmánya is. Szerintük alapvetően három feltétel – a bizalom, a csoportszellem (összetartozás), a csoport segítőtőereje – dönti el, hogy egy csoport milyen színvonalon oldja meg a rábízott feladatokat. Ezek a feltételek pedig elsősorban az érzelmekre vezethetőek vissza.

Kovács (2010) "A bizalom szerepe és helye az érzelmi intelligenciában" című munkájában arra törekszik, hogy feltárja

a személyes bizalom és annak meghatározó tényezőit, illetve az érzelmi intelligenciát alkotó személyes kompetenciák közötti kapcsolódási pontokat. Kovács (2008) szerint például egy +10%-os elmozdulás a kollégákkal folytatott társadalmi érintkezés intenzitásának skáláján átlagosan 3,1%-kal növeli az egyén saját bizalmi szintjét. Emellett természetesen az egyén felé megnyilvánuló bizalom is magasabb lesz.

## A kutatási felvetés és módszertan

Kutatásunkban arra a kérdésre keressük a választ, (1) hogyan érzékelik a megkérdezett személyek munkahelyi életükben azokat az EI társas készségeket, amelyeknél a bizalom szerepe a meghatározó, illetve van-e különbség (2) a nők és a férfiak (3) az alkalmazottak és a vezetők (4) a különböző korcsoportok, (5) valamint az eltérő iskolai végzettség között e tekintetben.

A vizsgálati elemek kiválasztásánál Kovács (2010) előzőekben említett kutatásából indultunk ki, amelyből azokat a szociális társas kompetenciákat vizsgáltuk (befolyásolás, kommunikáció, kapcsolatépítés és együttműködés), amelyek a szervezeti tagok közötti kooperáció szempontjából meghatározóak. Kovács tanulmányában kiemeli, hogy az EQ elemeknél nem egyformán hangsúlyos a bizalom szerepe. Azok a komponensek, ahol ez a kapcsolat bizonyítottan erősebb az 1. számú táblázatban ferdén szedve találhatóak.

**1. táblázat**  
**Az egyének érzelmi intelligenciáját alkotó személyes és társas kompetenciák**  
**(Forrás: Goleman, 2003: 58-61, in Kovács, 2010)**

Az érzelmi kompetencia szerkezete (1)				
Személyes kompetencia (2)			Szociális kompetencia (3)	
Én-tudatosság (4)	Önszabályozás (5)	Motiváció (6)	Empátia (7)	Társas készségek (8)
érzelmi tudatosság (9)	önkontroll (10)	teljesítmény-motiváció (11)	mások megértése (12)	befolyásolás (13)
pontos önértékelés (14)	megbízhatóság (15)	elköteleződés (16)	mások fejlesztése (17)	kommunikáció (18)
önbizalom (19)	lelkiismeretes-ség (20)	kezdeményező-készség (21)	kliens-közpon-túság (22)	konfliktus-kezelés (23)
	alkalmazkodás (24)	optimizmus (25)	sokszínűség értékelése (26)	vezetés (27)
	innováció (28)		politikai tudatosság (29)	a változás katalizálása (30)
				kapcsolat-építés (31)
				együttműködés (32)
				csapat-szellem (33)

Table 1.

*Personal and social competences of individual's emotional intelligence. (Source: Goleman, 2003: 58-61, in Kovács, 2010)*

*structure of emotional intelligence (1), personal competence (2), social competence (3), self-awareness (4), self-regulation (5), motivation (6), empathy (7), social skill (8), emotional self-awareness (9), self-control (10), achievement drive (11), understanding others (12), influence (13), accurate self-awareness (14), trustworthiness (15), commitment (16), developing others (17), communication (18), self-confidence (19), conscientiousness (20), initiative (21), service orientation (22), conflict management (23), adaptability (24), optimism (25), leveraging diversity (26), leadership (27), innovation (28), political awareness (29), change catalyst (30), make relationship (31), collaboration and building bonds (32), team capabilities (33)*

## Kérdőív és feldolgozásának néhány jellemzője

A kutatási felvetések vizsgálatához szükséges adatokat kérdőíves felméréssel vettük fel. A vizsgálat 2012 szeptemberétől 2013 februárig tartott. A vizsgálatban 135 szervezet vett

részt, a kérdőívet 180-an töltötték ki. A minta nemek szerinti megoszlása reprezentatív, a kitöltők kora, és a vizsgálatban részt vett szervezetek ágazati és méret szerinti megoszlása nem. A kérdőívet kitöltőknek kérdésekként 3 illetve 4 eldöntendő válasz közül kellett választaniuk. A kérdőívek kódolása és feldolgozása Excel 2007 programmal történt.

## Az empirikus kutatás eredményei

A befolyásolás olyan hatékony meggyőző képesség, amely segít másokat a saját oldalunkra állítani. Lehetővé teszi, hogy másokban szimpátiát, és hasonlóság érzetet keltsünk. A válaszadók több mint 80%-a (70% gyakran, 13,8% teljes mértékben) érzi úgy, hogy alapvetően képes arra, hogy munkatársait meggyőzze egy adott kérdésben a saját igazáról (1. ábra). Ez a képesség azért fontos, mert általa könnyebben meg tudjuk érteni a körülöttünk zajló interperszonális folyamatokat, azok kimenetelét. Birtokában képesek vagyunk egy

adott csoportba való beilleszkedésre, a társakkal való együttműködésre. A megkérdezett vezetők ebben a tekintetben sokkal hatékonyabbnak tartják magukat, mint beosztottjaik. Befolyásolás szempontjából a férfiak bizonyultak eredményesebbnek, hisz azoknak a férfiaknak az aránya majdnem kétszer nagyobb, mint azoknak a nőké, akik "teljes mértékű" (9%, illetve 5%) befolyásolásra képesek. Azok, akik "gyakran" sikerrel járnak mások meggyőzésében szintén a férfiak. Ez utóbbi kérdésben a válaszok kiértékelése alapján 30%-kal (41%, illetve 29%) magasabb eredmény született a nőkhöz képest. A korcsoportok között e tekintetben nincs jelentős különbség (1. ábra).

1. ábra  
A munkatársak meggyőzése egy adott kérdésben az egész sokaságra vonatkozóan (a), illetve kor (b), beosztás (c) és nem (d) szerinti bontásban. (Saját kutatás)

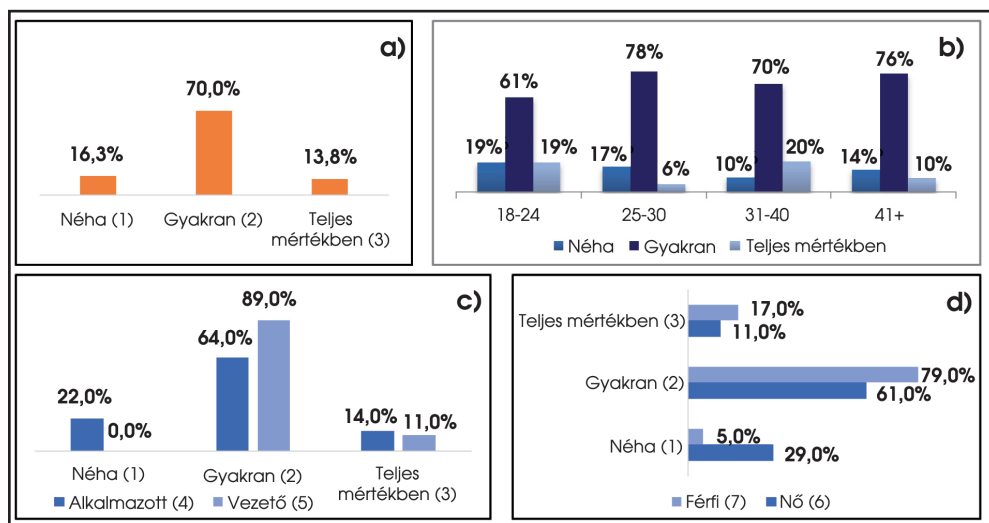


Figure 1.

Conviction of associates about a given topic in the total group (a) and by age (b), position (c) and gender (d) (Own research)  
sometimes (1), often (2), fully (3), employee (4), leader (5), woman (6), man (7)

A befolyást erősítő tényezők között szerepel a vonzalom, a hasonlóság érzése a másik iránt. Szívesebben dolgozunk azokkal, akik iránt szimpátiát érzünk, akiket hasonló mentalitásúnak ítélünk. Egyszerűbben mondunk igent azoknak, akiket kedvelünk, ismerünk.

A vizsgált sokaságnak arra kérdésre adott válaszaiból, hogy mennyire tartják kollégájuk mentalitását hasonlónak önmagukéhoz, úgy tűnik a szervezetek tagjai számára fontos, hogy munkatársaikat

magukhoz hasonlóknak lássák vagy, hogy olyan helyen dolgozzanak, ahol többségében rokonszenves emberek veszik őket körül. Az eredmények alapján a férfiak elfogadóbbak, és kollegáikat inkább hasonlóknak érzik magukhoz, mint a nők. A legfiatalabbak vélik úgy, hogy a velük együtt dolgozó munkatársak mentalitása eltér az övékétől, míg a vezetők véleménye az alkalmazottakhoz képest az, hogy kollegáiknak inkább hasonló mentalitásuk van hozzájuk, mint eltérő (2. ábra).

2. ábra

A megkérdezettek és munkatársaik mentalitásának hasonlósága az egész sokaságra (a) vonatkozóan, illetve kor (b), beosztás (c) és nem (d) szerinti bontásban. (Saját kutatás)

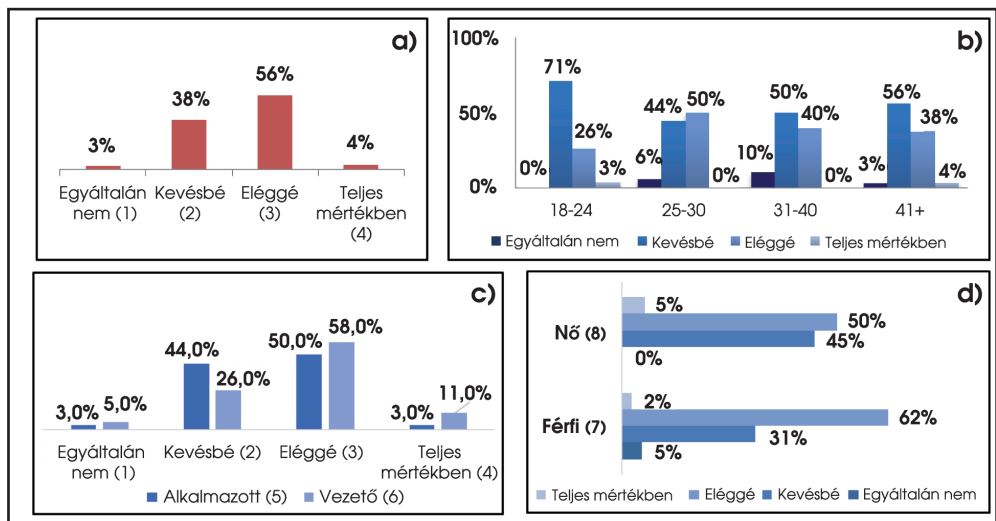


Figure 2.

Resemblance of mentality of interviewed employees and their colleagues in the total group (a) and by age (b), position (c) and gender (d) (Own research) not at all (1), hardly (2), fairly (3), fully (4), employee (5), leader (6), woman (7), man (8)

A kommunikáció segít a kölcsönös megértésben, mások problémás helyzeteinek könnyebb megoldásában. A számítógépes rendszerek ugyan jelentősen megkönnyítik az adatok, információk átláthatóságot, azonban nem helyettesítik a közvetlen beszélgetést. Az adatbázisok és egyéb informatikai és papíros alapú tárolók képesek rengeteg adat és információ tárolására, de a fejekben lakozó tudás hozzáférhetőségét a tagok közötti kétirá-

nyú kommunikáció biztosítja. Ahhoz, hogy kicseréljék gondolataikat és érzéseiket, interakcióba kell lépniük egymással. A közvetlen, nyílt kommunikáció lehetővé teszi az információ, valamint a tudás megosztását, ami hozzájárulhat a kapcsolatok további javításához. Ezen kívül a kommunikáció egyik fontos eszköze a befolyásolásnak, valamint a tacit tudás megosztásának, a feladatok hatékony végrehajtásának is nélkülözhetetlen feltétele.



A vizsgálat eredményei is azt mutatják, hogy a problémamegoldás gyakori eszközének tartják a szervezetek tagjai a közvetlen kommunikációt. A korcsoportok adatok elemzése alapján a 31-40 éves korosztály az, amelyik a legkevésbé él

a közvetlen kommunikáció eszközével munkája során. A vezetők valamivel jobb kommunikátoroknak tartják magukat, mint beosztottaik. A felmérés szerint a nők és a férfiak között e tekintetben nincs szignifikáns különbség. (3. ábra)

3. ábra

A problémás helyzetek közvetlen kommunikációval megoldásának jellemzői az egész sokaságra (a) vonatkozóan, illetve kor (b), beosztás (c) és nem (d) szerinti bontásban. (Saját kutatás)

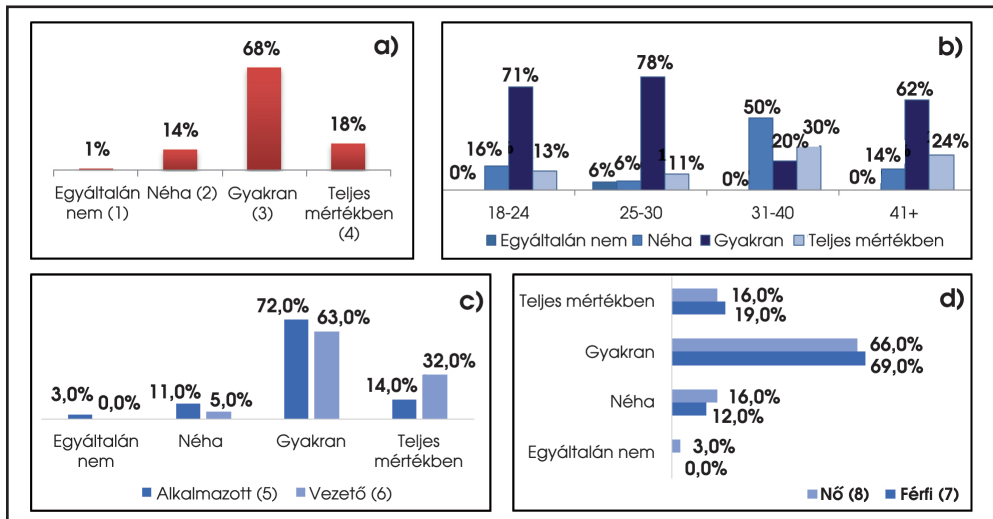


Figure 3.

Characteristics of solving the problematic situations by direct communication in total group (a) and by age (b), status (c) and gender (d) (Own research) never (1), sometimes (2), often (3), fully (4), employee (5), leader (6), woman (7), man (8)

Együttműködés a tervek, információk és erőforrások megosztása, megfelelő egyensúly megteremtése a feladatok megoldása és a személyes kapcsolatok ápolása között. A tudásmenedzsmenttel foglalkozó kutatók azt vallják, hogy az "összük meg a legjobb gyakorlatot" elv sikere elsősorban a vezetői kultúrától függ, mert ha ők ezen értékek alapján működnek, a szemlélet a szervezet alsóbb szintjeire is előbb-utóbb elkezd terjedni. Nem elhanyagolható kérdés tehát, hogyan értékeli egy szervezet vezetősége ezeket a helyzeteket, és ez által mennyi tudást tudnak kinyerni és felhasználni, illetve átadni a munkatársak tudásából.

A felmérés alapján csupán 1% az, aki "egyáltalán nem" osztja meg az információkat munkatársaival, mégis meglepő, hogy ilyen eredmény is születhet egy munkahelyi közösségben. Kissé meghökkentő eredményt olvashatunk le a korcsoportok szerinti megoszlásból is: 40 éves korig fokozatosan csökken a munkatársak együttműködési készsége. A vezetők teljes mértékben kooperatívnak tartják magukat, míg az alkalmazottak több mint 20%-a egyáltalán nem (3%), vagy csak néha (19%) osztja meg az információkat a többiekkel. A férfiak és a nők között ebből a szempontból sincs szignifikáns különbség. (4. ábra)

4. ábra

A munkával kapcsolatos információk, tervek, erőforrások megosztásának jellemzői az egész sokaságra (a) vonatkozóan, illetve kor (b), beosztás (c) és nem (d) szerinti bontásban. (Saját kutatás)

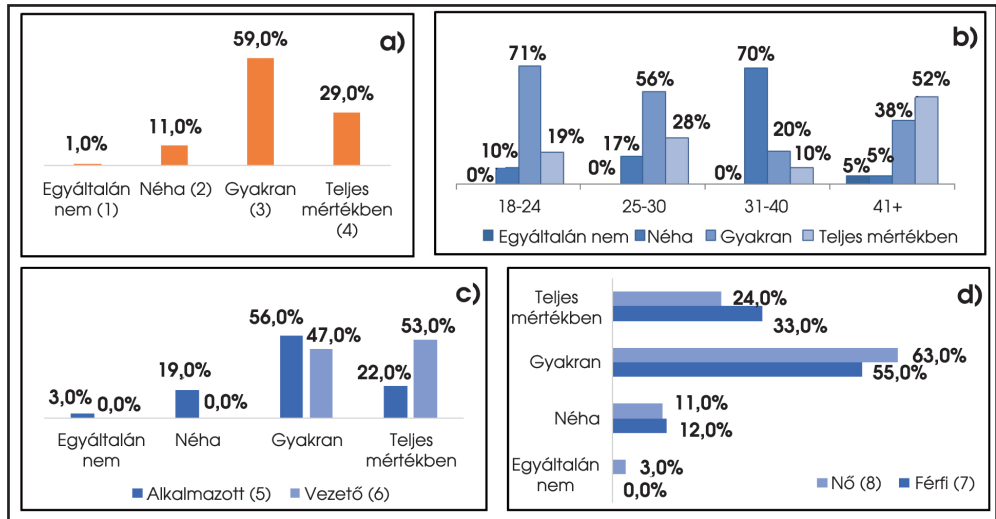


Figure 4.

Parameters of work related information, ideas and resource-sharings in the total group (a) and by age (b), status (c) and gender (d) (Own research)

never (1), sometimes (2), often (3), fully (4), employee (5), leader (6), woman (7), man (8)

Az eredményes együttműködés minden területén nagy jelentősége van az emberek egymás közötti kapcsolatának, a munkához és a munkahelyhez való viszonyulásának. A kapcsolatépítés képessége az egyént alkalmassá teszi kiterjedt kapcsolati háló létrehozására. E képességgel bíró emberek jól ápolják a szervezetben belüli kapcsolataikat, sőt időnként szívesen létesítenek a szakmai kötetlen felül baráti kapcsolatot. Az ilyen erős vonzással bíró szervezeti tagok egyaránt segítik a kommunikációt, a problémák megoldását, az együttműködést.

A kérdőívet kitöltők közül csupán 15% véli úgy, hogy kevésbé jó a kapcsolata kollégájával. A legfiatalabbak (18-24 évesek) 20%-a szerint lehetne jobb is a munkahelyi kapcsolataik. A 31-40 éves korosztály bár kitűnőnek nem tartja egyetlen kapcsolatát sem, de legnagyobb részt ők vélik úgy, hogy elég jó a viszonyuk a munkatársaikkal. A vezetők válaszai alapján leginkább ők rendelkeznek makulátlan munkahelyi kapcsolatokkal (47%), míg a férfiak és a nők válaszai között e tekintetben sem született szignifikáns különbség. (5. ábra)

5. ábra

Munkatársak egymással való kapcsolatának jellemzői az egész sokaságra (a) vonatkozóan, illetve kor (b), beosztás (c) és nem (d) szerinti bontásban. (Saját kutatás)

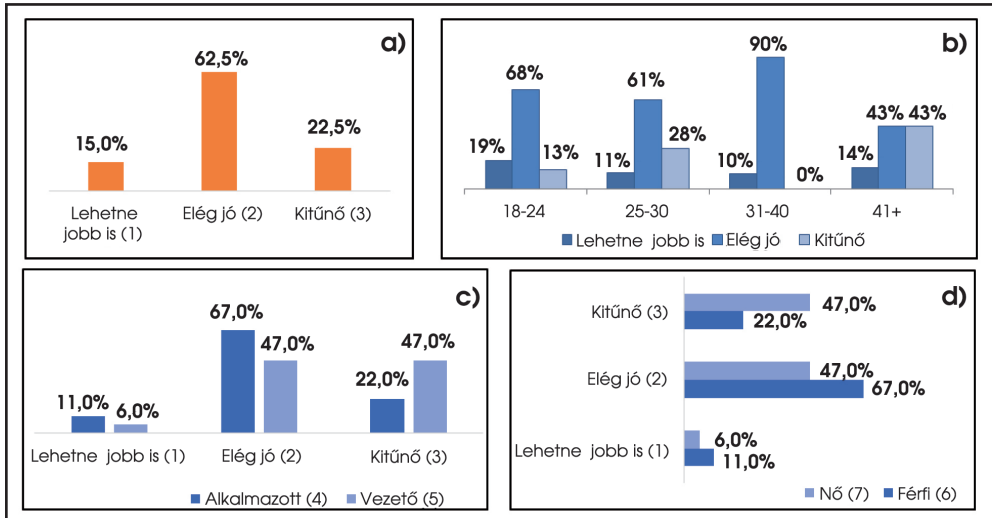


Figure 5.

Characteristics of associates' relationship in the total group (a) and by age (b) status (c) and gender (d). (Own research) should be better (1) quite good (2) excellent (3) employee (4), leader (5), man (6), woman (7),

A fenti kérdésekre adott valamennyi válasz mögött ott rejtőzik a mikrobizalom mértékének a kérdése. Például a kommunikációs szituációk, az információ átadás, vagy a kapcsolatok milyenségének egyik problémája lehet a munkatársak közötti bizalom hiánya. Ez a kapcsolat azonban fordítva is fennáll: a bizalom létrejöttének alapfeltétele a szervezeti tagok nyílt, becsületes kommunikációja, egymáshoz való viszonya. Ezek tehát kölcsönösen egymásra ható tényezők, s az ördögi

körben az ok és az okozat állandóan szerepet cserélnek. A teljes mértékű bizalom kiépítése igen nehéz, talán ilyen a gyakorlatban "nem is létezik". Ennek ellenére a válaszadók 30%-a úgy véli, hogy 100%-osan megbízik munkatársaiban. Teljes mértékű bizalom a legfiatalabbaknál (18-24 évesek) és a 40 feletti korosztálynál tapasztalható leginkább. A vezetők ebből a szempontból óvatosabbak, mint beosztottjaik, míg a férfiak és a nők között továbbra sincs jelentős eltérés.

6. ábra

A munkatársakba vetett bizalom szerepe a szakmai kérdésekről folytatott kommunikációban az egész sokaságra (a) vonatkozóan, illetve kor (b), beosztás (c) és nem (d) szerinti bontásban. (Saját kutatás)

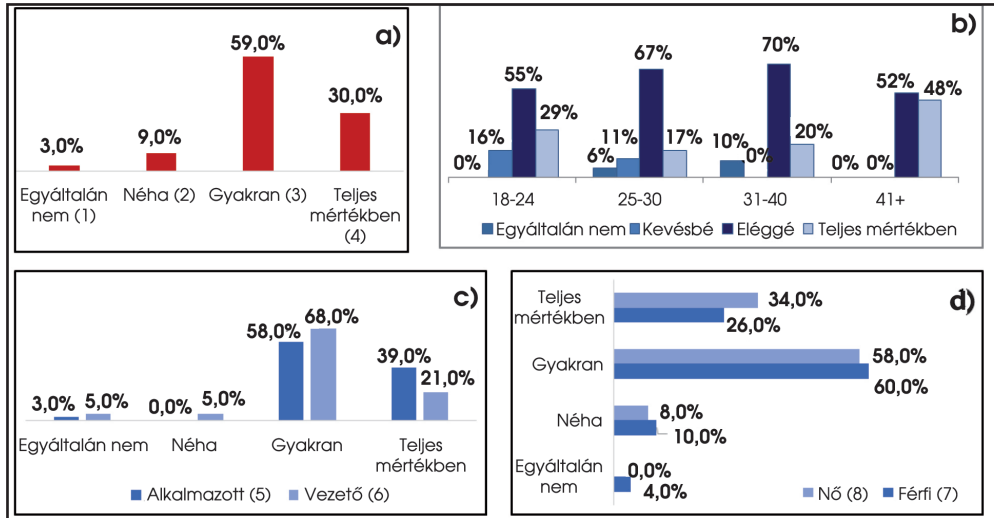


Figure 6.

Role of the confidence in associates during communication about the vocational topics in the total group (a), and by age (b), status (c) and gender (d) (own research) never (1) sometimes (2) often (3) fully (4) employee (5), leader (6), man (7), woman (8)

## Következtetések

Annak a szervezetnek van igazán esélye piacvezető pozícióba kerülni – tagjai tudásának felhasználásán keresztül –, ahol az emberek úgy érzik, bíznak bennük, és az emberek is bíznak egymásban és vezetőikben egyaránt. A kérdőívek adatai azt mutatják, hogy eltérően alakul a munkatársak kora, beosztása és neme alapján a szervezeti tagok közötti együttműködés, kommunikáció, kapcsolatépítés és bizalom. Nehéz megállapítani, hogy milyen eredménnyel lehetünk igazán elégedettek. Talán sokkal fontosabb annak tudatosítása, hogy mindig van arra mód, hogy javítsunk a pillanatnyi eredményeken. Az együttműködési képesség fejleszthető, ami számos tényezőtől keresztül valósítható meg. Henkey István például (2013) kilenc olyan elemet emel ki "Együttműködési kompetenciák" mun-

kájában, amelyek nélkülözhetetlenek, ahhoz, hogy jól lehessen kooperálni a magánéletünkben és munkavilágában egyaránt. Ezek: érzelmi intelligencia, TIT FOR TAT módszer, bizalom kiépítése, a stressz és a konfliktusok menedzselése, időgazdálkodás, IT együttműködési kompetencia (groupware), kommunikáció és az első benyomás. Első hallásra talán az jut eszünkbe erről, hogy jó esetben is egy szervezetben a tagok csupán néhány %-a képes ennyi elem fejlesztésére, ami ráadásul sok időt és kitartást igényel. Mi úgy gondoljuk a valóságban jóval "egyszerűbb" a helyzet, hisz számos esetben tapasztaljuk, hogy egy vagy néhány területen való továbblépés – mivel ezek szoros kapcsolatban vannak egymással – kihat a többi tényezőre is. Így tehát érdemes a vállalatok vezetőinek odafigyelni arra, hogy lehetővé tegyék a szervezetük tagjainak ilyen irányú fejlődését is.

Az együttműködés, a bizalom és az EQ kéz a kézben jár. Véleményünk szerint, ezek a tényezők, amelyek meghatározó szerepet töltenek be az "együttműködőbbé" válás-

ban. Közös erővel jelentős hatást gyakorolhatnak az egyének együttműködési képességére, vagy ha úgy tetszik az együttműködési kompetenciáira.

- BRINK, P. (2001): *Measurement of Conditions for Knowledge Sharing*. In: Dan Remenyi (Ed.), *Proceedings of the 2nd European Conference on Knowledge Management* (pp. 677-693). ECKM.
- CARROLL, J. B. (1993): *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. Cambridge, England: University of Cambridge Press.
- CECI, S. J. (1990): *On intelligence more or less: A bioecological treatise on intellectual development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- CHERNISS, C. (1999): *The Business Case for Emotional Intelligence*. Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [http://doreenmcgunagle.com/files/El\\_Case\\_Study.pdf](http://doreenmcgunagle.com/files/El_Case_Study.pdf)
- Druskat, V. U. & Wolf, S. B. (2002): A csoportok érzelmi intelligenciájának fejlesztése. *Harvard Businessmanager*, 2, 15-24.
- FENYVESI, É. (SZABÓNÉ) (2007): *Együttműködés és versengés a tudásmegosztás során*. PhD
- FLYNN, J. R. (1984). *The mean IQ of Americans: Massive gains 1932 to 1978*. *Psychological Bulletin*, 95 (1), 29-51. doi:10.1037/0033-2909.95.1.29.
- FLYNN, J. R. (1987): *Massive IQ gains in 14 nations: What IQ tests really measure*. *Psychological Bulletin*, 101, 171-191. doi: 10.1037/0033-2909.101.2.171.
- FUKUYAMA, F. (1997): *Bizalom: a társadalmi erények és a jólét megteremtése*. Budapest: Európa Könyvkiadó.
- GARDNER H. – MORAN S. (2006): *The Science of Multiple Intelligences Theory: S Response to Lynn Waterhouse*. *Educational Psychologist* 41 (4), pp:227-232.
- GARDNER, H. (1983): *Frames of mind: The theory of multiple intelligence*. New York: Basic Books.
- GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. (2003): *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest: Vince Kiadó.
- GOLEMAN, D. (1997): *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Könyvkiadó és Szolgáltató Kft.
- GOLEMAN, D. (2002): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL Hungary Kft.
- HENKEY, I. (2013): *Együttműködési kompetenciák*. In: Karlovitz, J. T. (Ed.), *Ekonomické studie – teória a prax* (pp. 72-83). Komárno: International Research Institute s.r. o.
- HERMSTEIN, R. J. – MURRAY, C. (1994): *The bell curve: Intelligence and class structure in American life*. New York: Free Press.
- HUNTER, J. E. (1983): *A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisor ratings*. In: Landy, E. & Zedeck, S. & Cleveland J. (Eds.), *Performance Measurement and Theory* (pp. 257-266). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- KLANG M. (2001): *Who do you trust? Beyond encryption, secure e-business*. *Decision Support System, Special issue: Electronic commerce* 31 (3), 293-301.
- KOVÁCS, T. (2008): *A bizalmi és viszonyosság kapcsolatokat meghatározó személyiségjellemzők*. In: Csukás, Cs. (Ed.), *Pro Scientia Aranyérmesek IX. Konferenciája* (pp. 199-204), Kaposvár.
- KOVÁCS, T. (2010): *A bizalom szerepe és helye az érzelmi intelligenciában*. *Periodica Oeconomica* 3 (2), 48-58.
- MÉRŐ, L. (2010). *Az érzelmek logikája*. Budapest: Terricum Kiadó.
- NEISSER, U. – BOODOO, G. – BOUCHARD, T. J. – BOYKIN, A. W. – BRODY, N. – CECI, S. J. – HALPERN, D. F. – LOEHLIN, J. C. – PERLOFF, R. – STERNBERG, R. J. – URBINA, S. (1996): *Intelligence: Knowns and unknowns*. *American Psychologist* 51 (2), 77-101.
- SALOVEY, P. – MAYER, J. D. (1990): *Emotional intelligence*. *Imagination, Cognition, and Personality* 9, 185-211.

SPENCER, L. M. J. – MCCLELLAND, D. C. – KELNER, S. (1997): *Competency assessment methods: History and state of the art*. Boston: Hay/McBer.

TOMKA, J. (2006): XII. Vezérigazgatói Találkozó. A TM a XXI. sz. gazdaságának hajtóereje. 2006. szeptember 22. [http://www.google.com/search?q=cache:fYosu1-AmyoJ:www.cebc.hu/ppt/vezerigazgato/Prezik/dr\\_tomka\\_janos.ppt+tud%C3%A1s+megoszt%C3%A1s&hl=hu&ct=clink&cd=2&gl=hu&lr=lang\\_hu](http://www.google.com/search?q=cache:fYosu1-AmyoJ:www.cebc.hu/ppt/vezerigazgato/Prezik/dr_tomka_janos.ppt+tud%C3%A1s+megoszt%C3%A1s&hl=hu&ct=clink&cd=2&gl=hu&lr=lang_hu) Letöltve: 2013. március 20.

## SZERZŐK (AUTHORS)

DR. FENYVESI ÉVA  
BGF KVIK, Közgazdasági Intézeti Tanszék  
[dr.fenyvesi.eva@kvifk.bgf.hu](mailto:dr.fenyvesi.eva@kvifk.bgf.hu)

DR. VÁGÁNY JUDIT  
Általános Vállalkozási Főiskola  
[vagany.judit@avf.hu](mailto:vagany.judit@avf.hu)

KÁRPÁTINÉ DARÓCZI JUDIT  
Általános Vállalkozási Főiskola  
[daroczi.judit@avf.hu](mailto:daroczi.judit@avf.hu)