



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Vígh Orsolya Kinga
T123456/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Vigh Orsolya Kinga

Szakedolgozat száma: SZD2307241240371234

Törzskönyvi száma: T007734/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Irányítási rendszerek specializáció

Projektmenedzser specializáció

A dolgozat címe: Önismeret és önfejlesztés a vezetővé válás útján

A dolgozat címe angolul: Self-awareness and Self-improvement on the Path to Becoming a Leader

A feladat részletezése:

1. Szakirodalmak felhasználása segítségével mutassa be az emberi jellem-, és a személyiség fogalmát, és a vezetéshez szükséges tulajdonságokat!
2. Mutassa be az önismeret fontosságát, és az önismereti módszereket szakirodalmak felhasználásával! Készítsen a témában interjút releváns szakemberekkel!
3. Mutassa be a vezetéshez szükséges emberi tulajdonságokat, és hogy mi jellemző az autentikus vezetőre! Használjon fel szakirodalom kutatást, és egyéni, interjú alapú kutatást is!
4. Vonjon le következtetéseket a vezetői magatartással kapcsolatban, és tegyen megállapításokat arra, hogy mi jellemző az eredményes vezetői személyiségére!

Intézményi konzulens neve: Dr. Bogáth Ágnes

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakedolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 25.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar

HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Vigh Orsolya Kinga (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. december 15.

Vigh Orsolya Kinga
hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS.....	1
2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS	3
2.1 A kora gyermekkori nevelés hatásai az érzelmi intelligencia kialakulására	3
2.2. Az emberi jellem feltérképezése, és hatások, amelyek befolyásolják.....	9
2.3. Önismeret vizsgálata a pszichológiában.....	11
2.4. A vezető.....	13
2.4.1 A vezetői személyiség feltérképezése	14
2.4.2 Vállalati környezetben használt személyiség tesztek.....	15
2.5. Vezetői stílusok.....	16
2.6. A vezetővé válás útja, mérföldkövek	21
2.7 Az autentikus vezető	22
2.8. Vezetői képzések, fejlesztési módszerek, coaching	26
2.9. Coaching összehasonlítása más fejlesztő terápiákkal	28
3. A SAJÁT ELEMZÉS ÉS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.....	31
3.1. Kutatási eredmények	34
3.2. Következtetések, javaslatok.....	53
4. ÖSSZEFOGLALÁS.....	56
IRODALOMJEGYZÉK	58
TARTALMI KIVONAT	61
SUMMARY	61

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Vroom és Yetton döntési fa modellje.	20
2. ábra: A vezetésfejlesztés legelterjedtebb módszerei	28

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Kötődési mintázatok és az ezáltal jellemző érzelmi reakciók.....	4
2. táblázat: Az ártalmas gyermekkori élmények százalékos eloszlás	5
3. táblázat: Az érzelmi intelligenciát alkotó képességcsoportok	8
4. táblázat: Vezetési stílus elméletek.....	17
5. táblázat: Vezetési stílusok leírása.....	19
6. táblázat: Gyermekkori traumák elemzése	24
7. táblázat: Fordulópontok elemzése	25
8. táblázat: Pszichoterápia és Business Coaching hasonlóságai és különbségei	38
9. táblázat: Vezetői interjúk tapasztalatainak összegzése.....	44
10. táblázat: Interjú összefoglaló a vezetői tulajdonságokra irányuló kérdésekre	51

1. BEVEZETÉS

A modern üzleti környezet folyamatos változása olyan kihívásokat teremt, amelyekre a vezetőknek gyorsan és hatékonyan kell tudniuk reagálni. Az élenjáró vezetők azonban nem csak a külső körülményekkel való ügyes manőverezésre képesek, hanem az önfejlesztés és az önismeret által megismerik, hogy hogyan járul hozzá az egyéni fejlődés és a tudatosság a vezetői képességek kibontakozásához. A gyorsan lezajló társadalmi és kulturális változások erősítik a vizsgálati kör jelentőségét, és aktualitását. A változó munkaerőpiac, az egyre sokszínűbb munkahelyi környezet, valamint az értékeket és etikát illetően egyre magasabb elvárások mind azt sugallják, hogy a vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a személyes és szervezeti értékeik kialakítására és karbantartására.

A dolgozat témája továbbá kulcsszerepet játszhat abban is, hogy egy vezető, proaktív módon irányítsa és alakítsa a környezetét, mivel ezek az eszközök lehetőséget teremtenek számukra, hogy mélyebb betekintést nyerjenek saját erősségeikbe és gyengeségeikbe. Ez a kutatás célul tűzi ki, hogy feltárja azokat az összefüggéseket és mechanizmusokat, amelyek ezen a téren hozzájárulhatnak a vezetővé válás folyamatához. A legtöbb cég és vállalat esetében az ilyen tudatosság nemcsak segíthet a hatékonyabb döntéshozatalban, hanem megalapozhatja a jobb kapcsolatok kialakításához, és a csapatok hatékonyabb vezetéséhez szükséges képességeket. A gyermekkori neveltetés és az általa kialakult személyiség szerepe a vezetői személyiség kialakulásában egyre inkább a figyelem középpontjába kerül. Dolgozatomban vizsgálom, hogy milyen összefüggések mutathatók ki a gyermekkori behatások, a személyiségjegyek és a vezetői kvalitások között.

Tervezetten kitérek az önismereti technikák kutatására, mind pszichológiai mind pedig már konkretizált, vezetői szemszögből. Folytatásként megvizsgálom a vezetői készségekre irányuló tesztek elméleti működését, és hogy ezek közül az iparban melyik használatos leginkább. A szakirodalmi kutatás és feldolgozás során előtérbe helyezem a törzstémák klasszikus képviselőit, akik megalapozták a tudományos nézeteket. De emellett törekszem a kortárs kutatók és szerzők műveinek megállapításait is felhasználni, egyenlő arányban.

Bemutatásra kerülnek a szakirodalom szerinti vezetői stílusok, és ezen belül mélyebben megvizsgálom az „autentikus vezető” fogalmát, mely egy egészen aktuális elméleti megközelítése a vezetői személyiségnek. Kutatásom kiterjed a személyiségi alapvetések vizsgálatára, a jellemvonások kialakulására, és az ezekből specializáltan felépülő emberi tulajdonságok és szokások tanulmányozására. Fókuszpontba helyezem az előzőekben említettek alapján az eredményes és hatékony vezetéshez elengedhetetlen kapcsolatteremtő és fenntartó képességeket.

Szakedolgozatom önálló kutatási részeként mély interjúkkal tervezem a fent említett témákat behatóbban megvizsgálni. Az alanyok kiválasztásának folyamán fontos szempont számomra, hogy a legtöbb, általam érintett terület támogatottságát biztosítani tudjam hazánkban élő, és tevékenykedő, szakértői vagy vezetői pozícióban lévő személyekkel. Úgy gondolom, dolgozatom relevanciája abban rejlik, hogy a magyarországi munkaerő piacon jelenlévő vezetőknek, és jövőbeli vezetőknek tudjak konklúzióként tanácsot adni az önismeret és önfejlesztés témakörében. A kutatási téma személyes vonatkozásokat is érint az életemben. Jelen munkahelyemen vezetői pozíciót töltök be, karrierem során első ízben, így a tanulási lehetőség, melyet a szakedolgozat kínál, számomra is aktuális és hasznos.

2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

2.1 A kora gyermekkori nevelés hatásai az érzelmi intelligencia kialakulására

Sok évtizedes kutatások igazolják, hogy a „felnőtt ember” nagyrészt a gyermekkorban megélt élmények, és esetleges traumák összességének lenyomata. A fiatalkor alakulása, a családi és szociális háttér befolyásoló hatásai bizonyított tények mára. Egy olyan gyermek, aki elfogadó, támogató és kiegyensúlyozott családi háttérrel rendelkezik, érzelmileg egészségesebb, és magabiztosabb felnőtté válik. Magáénak tudhatja a megfelelő szintű önértékelést, mely által nem lesz könnyen kizsákmányolható sem érzelmileg, sem fizikálisan. Ez a védőpajzs, melyet a szüleitől kap, egyformán fontos és hasznos lesz számára mind magánéleti, mind pedig karrier szempontból. A kevésbé egészséges családi környezetből érkező gyermekek magukon hordozzák szüleik lelki elakadásainak nyomait, és gyakran maguk sem lesznek képesek kilépni ebből a spirálból. Szociális kapcsolataikra, párkapcsolatukra, avagy legrosszabb esetben a gyermekükre is tovább örökölik, amit otthonról hoztak. Az interperszonális kapcsolataikat megterhelik a rossz kötődési minták, és az, ha nem ismerik fel a problémák okának a mélyét (Orvos-Tóth 2018).

A témában az évek során több kutatás is született. Egy, mely 2018-ban került publikálásra, vizsgálja, hogy jellemző kötődési mintázatokat követő gyermekek milyen érzelmi reakciókat adnak a környezeti behatásokra válaszként (Mező - Vargáné 2018).

Az 1-es sorszámú táblázatban ennek összefoglalása található.

A biztonságos kötődés biztosítja, hogy a gyermek képes a pozitív és negatív érzelmek kifejezésére egyaránt, és az érzelmre jellemző viselkedési jegyeket is megfelelően használja. Ezzel szemben az ambivalensen-, elkerülő-, vagy dezorganizált módon kötődő gyerekeknek problémái vannak az érzelmek értelmezésével, kifejezésével és megélésével.

Kötődési kategória	Érzelmi reakció
Biztonságosan kötődő	pozitív, negatív és semleges érzelmek kifejezésére is képes, adekvát módon kifejezi és használja azokat
Ambivalensen kötődő	több negatív érzelmet fejeznek ki, mint a biztonságosan kötődő gyermekek. Felnőtt korukban is hajlamosak a negatívabb gondolkodásra
Elkerülő módon kötődő	kevesebb érzelmet mutatnak ki, mint társaik, viszont megélik a negatív érzéseket
Dezorganizált módon kötődő	érzelemkifejezésük hektikus, helyzethez nem illeszkedő.

1. táblázat: Kötődési mintázatok és az ezáltal jellemző érzelmi reakciók

Forrás: Mező - Vargáné 2018 alapján, saját szerkesztés

„A korai kötődési mintázatok meghatározzák a gyermek személyiség szerveződését, érzelmeit, és a későbbi kapcsolatteremtési képességeit is”(Mező 2018, p.7.).

A gyermekkorban megélt traumák jellemző eloszlására is több szakirodalmi kutatás született. Mind közül az egyik legnagyobb mintavételi aránnyal rendelkező, egy egyesült államokbeli, 1995-ben indult, és még napjainkban is tartó felmérés, mely a gyermekkori traumák mentális, érzelmi és fiziológiai hatásaira irányul. Az „Adverse Childhood Experiences Study” (továbbiakban ACE) több mint 17000 alanyt vizsgálva igyekszik következtetéseket levonni a behatás fajtájából, a konkrét tünetre. A 2-es számú táblázatból olvasható eredményekből számszerűsíthető módon megállapítható, hogy a kutatási alanyok közül a vizsgált gyermekkori trauma a vizsgálati halmaz hány százalékára jellemző. A táblázat alapjául szolgáló sokaság 17.337 főt számlált (n = 17.337) (Kuritárné - Újhelyiné 2020).

Ártalmas gyermekkori élmények	Prevalencia (az ACE kutatás alapján)
Fizikai bántalmazás	28,3%
Érzelmi bántalmazás	10,6%
Szexuális bántalmazás	20,7%
Fizikai elhanyagolás	9,9%
Érzelmi elhanyagolás	14,8%
Szerhasználó családtaggal való együttélés	26,9%
Mentális beteg családtaggal való együttélés	19,4%
Családon belüli kriminalitás	4,7%
Bántalmazás szemtanúságának való kitettség	12,7%
Szülők különélése/bántalmazása	23,3%

2. táblázat: Az ártalmas gyermekkori élmények százalékos eloszlás

Forrás: Kuritárné Szabó - Újhelyiné Nagy 2020, p.6.

Hazánkából merített példa továbbá Kuritárné Szabó és Újhelyiné Nagy 2020-ban publikált tanulmánya, amelyből szintén kézzelfogható bizonyítékok hozhatók arra, hogy a gyermekkori élmények nagymértékű befolyásoló hatással vannak a felnőttkori személyiségi jegyekre, sőt, a fiziológiai állapotra is. Összefoglalásukban kifejtik, hogy a gyermekkorban elszenvedett káros behatások nem csak lelki romboló hatással vannak a felnőttkori jellem kialakulására, de egészségkárosító, patogén tényezőként is azonosíthatók. Értelmezésképpen, arra az eredményre jutottak, hogy az elszenvedett korai traumák egészségkárosító hatással is bírnak, nem csak pszichológiailag. A lelki egészség hiánya idővel a fizikai egészségre is kihatással lehet, és ezáltal még komolyabb problémákat tud okozni a páciens életszínvonalában, mint korábban gondolták (Kuritárné Szabó - Újhelyiné Nagy 2020).

Sajnálatos módon a kutatási eredmények alátámasztják, hogy a nagyjátlagra nem a kiegyensúlyozott és biztonságos családi háttér a jellemző, sokkal nagyobb arányban vannak azok a felnőttek, akik nap mint nap küzdelmet folytatnak valamely megélt traumatizáló élmény hatásával. A kötődési formák kutatása során egy másik fontos kapcsolati tényezőt is realizáltak, mely szintén a gyermekkorral hozható összefüggésbe, és ez az érzelmi intelligencia kialakulása.

Maga a szó mai értelemben vett jelentése elsőként Salovey és Mayer 1990-ben a témakörben kiadott munkájában jelenik meg. Azonban, a téma egyik úttörője, aki milliók számára tette közzismertté a fogalmat, Daniel Goleman volt. Érzelmi intelligencia című 1997-ben kiadott művében az EQ fontosságát és hatását vizsgálja, az egyéni sikerekre és az emberi kapcsolatokra nézve. Goleman (1997) bemutatja, hogy az érzelmi intelligencia segít az embereknek jobban megérteni egymás viselkedését és reakcióit, kezelni és levezetni a stresszt, és megoldani konfliktus helyzeteket.

Mindezek mellett több fontos üzenete is van a könyvnek:

- az érzelmi intelligencia fejleszthető: Goleman (1997) hangsúlyozza, hogy az érzelmi intelligencia nem csak veleszületett adottság, hanem képesség, amelyet fejleszteni lehet. A könyvben bemutatott példák és esettanulmányok azt mutatják, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésével javíthatjuk kapcsolatainkat, növelhetjük az empátiát, és hatékonyabban kezelhetjük érzelmeinket,
- az érzelmi intelligencia elősegítheti az egészségesebb életet: Az érzelmi intelligencia fejlesztése pozitív hatással lehet az egészségre is. Azok az emberek, akik jobban kezelik érzelmeiket és képesek kezelni a stresszt, hajlamosak lehetnek egészségesebb életmódot folytatni, kevésbé szenvednek szorongástól és depressziótól,
- az empátia és az együttérzés fontossága: A könyv hangsúlyozza az empátia és az együttérzés szerepét az emberi kapcsolatokban. Az érzelmek megértése és támogatása másoknak segít az erős és egészséges kapcsolatok kialakításában (Goleman 1997).

Ezen üzenetek révén a könyv arra ösztönözi az olvasókat, hogy fejlesszék az érzelmi intelligenciájukat, és tudatosan foglalkozzanak az érzelmekkel, mind saját maguk, mind mások iránt, hogy teljesebb és kiegyensúlyozottabb életet élhessenek (Goleman 1997).

Hazánkban is születtek tanulmányok, melyek az említett témában végeznek kutatásokat. Mező (2018) „A kora gyermekkori családi nevelés hatása az érzelmi intelligencia kialakulására és fejlődésére” című értekezésében az érzelmi intelligencia fogalmát, és a rá gyakorolt behatásokat kutatta. Megállapítása szerint, az EQ ugyanúgy emberi specifikum, mint az általános intelligencia. A fajra jellemző ontogenetikus alakulás az egészséges személyiség fejlődésének egyértelmű velejárója. Darwin (1859) leírja, hogy az evolúció során az érzelemkeltő, felfogó, befolyásoló és kontroláló idegi központok egyre komplexebbé váltak, melynek hatására egyre sokszínűbb érzelmek jelentek meg: boldogság, meglepődés, düh, szomorúság, félelem, undor, stb.

Az érzelmi intelligencia egy olyan intelligenciaformaként értelmezhető, mely a megismerés során jelentkező viszonyokról szóló érzelmi jelzéseket fogja fel (Mező 2018).

Salovey és Mayer (1990) megfigyelései alapján az érzelmi intelligencia jelenti a képességet a saját és mások érzéseinek és érzelmeinek monitoringására, differenciálására és hasznosításukra a tettek és az a gondolatok érdekében.

Mayer (1990) az érzelmi intelligenciát négy csoportra osztotta:

- az érzelmek észlelése és kifejezése,
- az érzelmek beillesztése a gondolkodásba,
- az érzelmek megértése,
- az érzelmekkel való bánásmód.

A következő, 3. táblázat összefüggésében bemutatja, hogy az érzelmi intelligenciát alkotó egyes képességek csoportja milyen felismerhető viselkedési formát takar. Négy részre osztja az érzelmekkel kapcsolatos készségeket, és ez alapján bemutatja, hogy aki a felsorolt képességek birtokában lévő személy milyen jeleket produkál.

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIÁT ALKOTÓ KÉPESSÉGCSOPORTOK	
az érzelmek észlelése és kifejezése	érzelmek azonosítása
	érzelmek pontos kifejezése
	mások érzelmeinek azonosítása
	őszinte és nem őszinte érzelmek megkülönböztetése
az érzelmek integrálása	érzelmek létrehozása, felhasználása az ítéletalkotásban
	érzelmek felhasználása a figyelem fókuszálásához
	hangulatingadozások hasznosítása
	érzelmek felhasználása a problémamegoldásban
az érzelmek megértése és alkalmazása	érzelmek címkézése
	érzelmek jelentésének címkézése
	összetett érzelmek megértése
	érzelmek közötti átmenetek megértése
érzelmek szabályozása	érzelmek menedzselése
	érzelmekre való nyitottság
	érzelmi állapotok létrehozása, elkerülése.

3. táblázat: Az érzelmi intelligenciát alkotó képességcsoportok

Forrás: Mező 2018, p.4.

Egy számszerűsíthetően még kevesebb mintavétellel rendelkező terület megállapításai szerint, az EQ fejlettségi szintje összefüggésbe hozható a felnőttkori szociális sikerrel, és ez alapján megjósolható, hogy az egyén hogyan fog teljesíteni a társas és munkahelyi kapcsolataiban is. Bebizonyosodott, hogy a kriminális jellegű problémákkal küzdő fiatalok esetében sérült az érzelmek felismerésére és értelmezésére irányuló képesség, és ez oknál fogva, ők a legtöbb esetben az arckifejezések értelmezésére sem képesek (Nagy 2006).

A fent említett kutatások mindegyike azt igazolja, hogy a gyermekkor meghatározó szereppel bír a felnőttkori jellem kialakulásában, és alátámasztásként szolgál arra a feltételezésre, hogy az EQ a társas kapcsolataink alapkövét tudja meghatározni. Jellemünk egyik alapvetése tehát. Ezen alapra építkezve vizsgálódásomat a jellem meghatározásával folytatom.

2.2. Az emberi jellem feltérképezése, és hatások, amelyek befolyásolják

A jellem, A magyar nyelv értelmező kéziszótár szerint, az erkölcsi kérdésekben tanúsított olyan, többé-kevésbé állandó magatartás, illetve készség, amely az illetőt megkülönbözteti másoktól.

„A jellem a személyiség belső szociális és morális felépítményének jellegét, irányultságát, valamint minőségét érinti, következésszerűen alapvetően a külső környezeti feltételek, illetve a nevelési hatások függvénye” (Fodor 2007, p.1.).

A jellemet formáló személyiségi jegyek igen sokszínűek lehetnek. A személyiség építő kövei minden ember esetében ugyan azok, viszont arányai változók. Így mindenki jelleme más, mégis azonos vonásokból tevődik össze (Oláh - Gyöngyösiné 2007).

Tehát ami meghatározza alapjaiban, hogy kik is vagyunk valójában, az minden embernél ugyanazon vonásokból épül fel. Az összetételük különbségei adják a személyiséget. Ahhoz, hogy tisztában legyünk jellemünk teljes valójával, nélkülözhetetlen az önvizsgálat, és ennek a vizsgálatnak az eredménye, az önismeret.

Az önismeret az önmagunkról való tudástár szélesítését jelenti. Az a fajta törekvés, mikor szeretnénk megismerni képességeinket, gyengeségeinket, céljainkat, vágyainkat, és mindezt reális módon körvonalazni (Dévai 1980; id. Tókos 2005).

Nem ismeretlen fogalom mára a maladaptív séma meghatározása sem. Vágyi (2021) „Sémáink fogságában” című könyvében megfogalmazza, hogy a maladaptív sémák a kognitív terápiában, és pszichológiai területeken az olyan elméleti koncepciók, melyek azokat a gondolkodási és érzelmi mintákat írják le, amelyek gyakran korai gyermekkori tapasztalatokból származnak, és negatívan befolyásolják az egyén érzéseit, gondolkodását és viselkedését. Ezek a sémák olyan alapvető hiedelmek és elvárások halmaza, amelyek arról szólnak, hogyan értelmezzük magunkat, másokat és a világot. Gyakran tudattalanul működnek, és hatással vannak a mindennapi döntésekre és reakciókra. Amikor valaki maladaptív sémákkal küzd, azok gyakran vezetnek az ismétlődő, kielégítetlen kapcsolatokhoz, és nehézségeket okoznak az érzelmi jóllét, az önbecsülés és a boldogság terén. Ezeket a sémákat különböző terápiás módszerekkel lehet kezelni, például a kognitív viselkedésterápiával vagy a sématerápiával, amelyek segítenek az egyénnek felismerni és kijavítani a negatív gondolkodási és viselkedési mintákat. A terapeuta segítségével az egyén képes lehet átalakítani ezeket a sémákat, hogy egészségesebb érzelmi, és kognitív reakciókat érjen el. Mindezen összetevők egészének ismerete saját magunkban az, amely megalkotja az úgynevezett énképet, és meghatározza, hogy hogyan is látjuk saját magunkat.

„Az énkép építő kövei:

- az aktuális énkép: tulajdonságok, melyekkel magunkat jellemezzük,
- az ideális énkép: tulajdonságok, melyeket birtokolni szeretnénk,
- a kell(ene) énkép: tulajdonságok, amelyekről azt gondoljuk, hogy birtokolnunk kell(ene)” (Szász 2006, p.2.).

Az utolsó kettő együttese a lehetséges énkép (Szász 2006).

2.3. Önismeret vizsgálata a pszichológiában

A pszichológia területén alkalmazott önismereti technikák nem azonosak a céges környezetben használatos módszerekkel, viszont véleményem szerint a pszichológiai alap szükséges feltétele a már specifikusabb, karrier szempontú önismeret építésének. Ebből kifolyólag ezzel az alapozással kezdenék, a teljesség igénye nélkül. Az egyik, pszichológiában is alkalmazott módszer csoport, a nyitott végű, spontán technika. Ezen belül gyakorta használt a fogalmazás. Gyakorlati megvalósulása egy feladatot takar, melyben az egyén korlátok és megkötések nélkül válaszol rövidebb terjedelemben a „Milyen vagyok? Ki vagyok én?” kérdésekre. Egyik változata az úgynevezett 20 állítás teszt, melyben pontosan 20 mondatban ad választ a páciens a fenti kérdésekre, ezután pedig a szakember ez alapján értékeli az eredményt (Szász 2006).

A spontán technika ellenkezőjét, a kötött technikát is előszeretettel alkalmazzák, mely már sokkal inkább strukturált utat jelöl ki az alany számára. Ebből is szeretnék bemutatni néhányat.

a) Tulajdonság vagy melléknév listák:

A vizsgált személy, egy előre megalkotott listából választhatja ki szabadon az önmagára leginkább jellemző kifejezéseket. E módszer kiterjesztése a skálázás, melyben egy Likert skálához hasonló technika segítségével súlyozza, hogy mely tulajdonság mennyire jellemző rá, önbevallása szerint (Szász 2006).

b) Szemantikus differenciálás módszer:

A szavaknak tulajdonított egyéni jelentéseket méri (Szász 2006).

c) Metamorfózis teszt:

Pozitív és negatív azonosulásokat tesz lehetővé, ezáltal enged betekintést az egyén belső világába (Szász 2006).

Eltávolodva a tesztektől, elérhetőek a szakemberekkel folytatott terápiás ülések, melyek minden előzőknél hatékonyabb, és jobb segítséget tudnak nyújtani akár az önismeret, akár az önfejlesztés területén. Ezek közül a továbbiakban a pszichoterápia kerül bemutatásra.

A téma egyik ismert úttörője Carl R. Rogers, aki a XX. század egyik nagy hatású pszichológusaként a humanisztikus, azaz emberközpontú pszichológia területén végzett munkássága okán vált közismertté. Őt tartják az egy akkor újnak számító terápiás módszertan megalkotásának kezdeményezőjeként, mely nem más, mint a kliens központú pszichoterápia. A kliensközpontú terápia, vagy az emberközpontú terápia egy olyan pszichoterápiás irányzat, amely hangsúlyozza az empátiát, az elfogadást és az őszinte, pozitív visszajelzést a terapeuta részéről, és hagyja, hogy a kliens vezesse a terápiás folyamatot. Lakner (2007) tanulmányában Rogers munkásságának tükrében mutatja be a terápia gyakorlati megvalósulását. Kifejtésében leírja, hogy a terápia egyik meghatározó, első alapköve, hogy a terapeuta és a kliens között olyan empátiás köteléknek kell kialakulnia, amely során a páciens képes lesz levetni a külvilág elleni védekezésésként hordott maszkját. Ez az álca tudatosan, vagy tudattalanul is jelen lehet, és sokszor igen erős érzelmi felszabadulás hatására tud csak lekerülni. Így megteremtve egy biztonságos, és bensőséges környezetet a terápia során, ahol ezután elkezdődhet az érdemi munka. Ez már az önismereti fejlődés felé tartó út első mérföld köve. A tréning maga, egy fejlesztő folyamat, mely során strukturált gyakorlati, tapasztalat alapú feladatokkal a páciensek olyan élményeket szereznek, mely tanulsággal szolgál önmaguk megismerésében, a másokkal való kapcsolódás megvalósításában, és ezáltal fejlődési lehetőséget kínál szociális és interperszonális téren (Lakner 2007).

A tréner munkája a folyamatban egyenlő részben fontos, mint a páciensé. A háttérben munkálkodva hagyja, hogy az alany önállóan, saját tempójában tudja megvalósítani a feladatokat, de elakadás esetén tovább gördíti a folyamatot, kiemel és értelmez egy-egy problémát. Képességgel rendelkezik, hogy teljes mértékben függetlenítsen magát a helyzettől és a saját életének érzelmi átfedéseitől, és hogy csak a páciensre és az ő megélt történéseire fókuszáljon. A tréning célja az egyéni fejlődési út kijelölése, és a trénelte személyiségére fordítása. Ilyen formán járul hozzá az önismeret és az ezekre az alapokra építkező önfejlesztés lehetőségének megteremtéséhez (Lakner 2007).

Az általános pszichológiai megközelítés fontos megalapozása a már specifikusabb, vállalati környezetre kiterjedő viselkedés vizsgálatának. Egyik hazánkban ismert képviselője a témának Bakacsi (2015), akinek munkássága nagyban hozzájárult a munkakörnyezeti viselkedéstan kutatásához.

Bakacsi (2015) azt a megállapítást teszi, hogy bár az a jelen korunkra teljesen világos, hogy az egyik legfontosabb céges érték az emberi erőforrás, képesség szükséges ahhoz, hogy mozgásba hozzuk, ösztönözzük, és a bennük rejlő képességeket kinyerjük. A tervezett és várt eredményeket a vezetők csak beosztottaik lévén érhetik el, és ezek alapján a vezetőnek úgynevezett „magatartás-technológusnak” kell lennie, hiszen a legnehezebben kezelhető eszköz az, amit neki kezelnie kell tudni: az ember (Bakacsi 2015).

Erre alapozva a kutatásom további részeiben a vezetés, mint menedzsment feladat áll a fókuszban. Kutatásom folytatását a vezető fogalmának értelmezésével folytatom.

2.4. A vezető

A vezető fogalma nem azonos a főnök fogalmával. A főnök, mint jelző, az erőből és hierarchiai előnyökből származó eszközökkel való irányítást jelenti, még a vezető egyfajta elismerés. Olyan embert lehet ezzel a fogalommal illetni, aki érvekkel és példamutatással ösztönözi a csapatát, és közvetett módszerekkel tudja őket a jobb teljesítményre sarkallni, anélkül, hogy egy megfélemlített és nyomasztó közeget kellene teremtenie (Maxwell 2011).

A pozíció, tehát mindenképpen hatalommal jár, ami nem csak a céges teljesítményre van nagy hatással, hanem a szervezeti ábrában alatta megjelölt emberek életének egy igen jelentős részére is. Mivel a dolgozók a napjuk minimum egyharmadát a munkahelyükön töltik, nagyban befolyásolja a környezet, a hangulat, és a munkahelyi felettes által teremtett emocionális légkör a kedélyállapotukat, és a mentális és egészségpszichológiai státuszukat is. Ebből kifolyólag a nagyhatalom nagy felelősség is, és kiemelten fontos hogy ilyen pozíciókban csak alkalmas emberek lehessenek.

Az alkalmas jelző az én értelmezésemben, és Maxwell (2011) szerint is, olyan embert takar, aki önön személyiségeivel teljes mértékben tisztában van, ismeri a határait, és jól kezeli a stresszt. Magas érzelmi intelligenciával rendelkezik, kellően empatikus, de meg tudja húzni azokat a határokat, amik ahhoz kellenek, hogy ne legyen kihasználható a jóindulata, viszont egy beosztottja se félelemmel, sokkal inkább tisztelettel gondoljon rá. Összetett és nem egyszerű feladat ez, amelyre nem mindenki alkalmas. De ahhoz, hogy valakit ne vakítson el a hatalomvágy, és ne a pozíciója kiemelt szerepe legyen a társasági események során az önigazolásának alapja, magas fokú önismeret szükséges, és folyamatos, fáradhatatlan önfejlesztés. Hiszen nem csak az eredmények mutatószámai múlnak rajta, hanem emberek lelki egészségének alakulása is (Maxwell 2011).

A teljesség érdekében nem kihagyható a vezető fogalmának definiálása. A vezetés, mint kifejezés használata az 1800-as években terjedt el az angol nyelvben. Magát a jelenséget azonban az 1900-as évek közepétől kezdték el behatóbban vizsgálni. Az erre vonatkozó kutatások előtt az általános elv az volt, hogy „vezetők nem lesznek, hanem születnek” (Gordon 1977).

A dolgozói elégedettséggel foglalkozó vállalatok azonban tudják, hogy a vezetőknek szükségük van folyamatosan az információra, új dolgok elsajátítására, és a különböző kihívások kezelésére, tehát saját tudásuk, készségük folyamatos fejlesztésére. (Fenyvesi et al. 2016).

2.4.1 A vezetői személyiség feltérképezése

A vezetői személyiség valójában természetesen az egyén személyiségét takarja, viszont vannak olyan személyiségi jegyek, melyek bizonyos hatalmi pozíciók esetén kiemelten megvizsgálandók. Ezen vonások tanulmányozása szolgálhat segítség képen abban, hogy meg tudjuk jósolni, hogy a kérdéses személy alkalmasnak fog-e bizonyulni a pozícióra.

Rendelkezésre állnak elismert, és sokak által alkalmazott tesztek, melyek segítséget nyújthatnak a vezetői személyiség reális képének körvonalázásában, akár egy toborzási folyamat során is (Juhász 2019).

A munkakörnyezetben használt személyiség behatárolást mérő tesztek hasonlóak a pszichológiai megfelelőikhez, azonban ezek esetében már nem csak az alapjellem feltérképezése történik, hanem specifikusabb módon a hivatalos környezetben tanúsított viselkedésre fókuszál. Leszűrhető, hogy az egyén mennyire viseltetik empátiával kollégái iránt, mennyire segítőkész, elhivatott, milyen a munkamorálja és milyen szinten lesz vagy lenne alkalmas egy esetleges pozícióváltással egyidejűleg megkapott feladatra, mások vezetésére (Juhász 2019).

2.4.2 *Vállalati környezetben használt személyiség tesztek*

a) 16PF (Personality Factor Questionnaire). Készítője Dr. Raymond Cattell, pszichológus. Nevét arról kapta, hogy 16 személyiségjegyet vizsgál, melyek a következők:

- Ézelmi stabilitás (Stability)
- Dominancia (Dominance)
- Énézet (Liveliness)
- Szociabilitás (Social Boldness)
- Ézelmesség (Sensitivity)
- Feszültség (Vigilance)
- Nyitottság a változásra (Abstractedness)
- Perceptuális érzékenység (Privateness)
- Szorongásra való hajlandóság (Apprehension)
- Nyitottság a külvilág felé (Openness to Change)
- Szorongás (Tension)
- Vigaszkeresés (Reasoning)
- Elkülönültség (Rule-Consciousness)
- Kíváncsiság (Social Vigilance)
- Perceptuális félrevezethetőség (Self-Reliance)
- Önbizalom (Self-Sufficiency)

Ezek a faktorok segítenek a szakembereknek az egyes személyek személyiségtulajdonságainak részletes elemzésében. A 16 PF teszt alkalmazásával az egyének személyiségét részletesen lehet vizsgálni a különböző személyiségjegyek mentén (Juhász 2019).

b) CAPTain Teszt

Kikényszerített választáson alapuló kérdőív, mely 38 változó mentén elemezi, hogy a jelölt mennyire felel meg a vizsgált pozíció követelményeinek. Vizsgálja a munkaattitűdöt, vezetői kompetenciákat, változáskezelést, döntéshozatalt (Juhász 2019).

c) CPI (California Psychological Inventory).

„A CPI eredeti változata többek között olyan területeket vizsgál, mint a szociabilitás, dominancia, szocializáció, státustudatosság, társasági viszonyulás, önfogadás, önállóság, jó közérzet, jó benyomásra való törekvés, empátia, felelősségvállalás, önkontroll, tolerancia, eredményorientáció, intellektuális hatékonyság, nőiesség, férfiasság, vezetői kvalitások, munkaorientáció, kreatív temperamentum” (Cservényák 2004, p.104.).

A vállalati környezetben tanúsított vezetői viselkedést specifikusan vezetői stílusnak nevezzük. A stílus elmélet vizsgálata jelen dolgozatban nélkülözhetetlen terület, hiszen ezáltal meghatározható a vezetői viselkedés, a vezetett csapat felé irányuló hozzáállás és a hatékonyságot is befolyásoló feladat leosztásának képessége is. Ezek alapján a következőkben a vezetői stílusok bemutatásával folytatom.

2.5. Vezetői stílusok

A fogalom definíciójának meghatározásában Northouse (2010), és Klein (2002) egyetért, miszerint a vezetői stílus egy viselkedési minta, amellyel a vezető igyekszik befolyásolni a szervezet tagjait, pontosabban a tevékenységüket. Klein (2002) ezt a gondolatot még azzal egészíti ki, hogy a vezetési stílus nem más, mint a mások által érzékelt viselkedés. Később már megjelenik az interakció szerepe is a megközelítés pontosításában.

Dobák (2006) szerint a vezetési stílust a beosztott és felettes közötti interakció jellemzi legjobban. Ebből meghatározható hogy mekkora teret engednek egymásnak. Továbbá, leszűrhetők következtetések a vezető személyiségére is, azaz a vezetési stílusra.

Stílus elméletek:

A stíluselméletek kutatása nem új keletű dolog. Több elismert publikáció is született már, amely a viselkedés alapú vezetői stílusokat kategorizálja és elemzi. A következő, 4-es táblázatban olvasható egy rövid összefoglaló a klasszikus-; neoklasszikus-; személyiség központú-; és kontingencialista elméletek képviselőiről. Sajnálatos módon, a hivatkozott táblázatban van egy tartalmi hiba. A neoklasszikusok képviselőinél a felsorolásban Lewin, Maslow, Tannenbaum-Schmidt olvasható, viszont az alsó, „Modell” sornál Likert neve került be, feltételezhetően Maslow helyett (Kőműves et al. 2021).

	Klasszikus vezetéselméleti	Neoklasszikus elmélet	Személyiség központú elmélet	Kontingencialista elmélet
Képviselő	Taylor, Fayol	Lewin, Maslow, Tannenbaum- Schmidt	Michigani modell	Vroom, Yetton, Fiedler, Hersey és Blanchard
Tartalom	A szervezet hatékonysága a rendszerben és nem az emberben keresendő	A vezetési stílusokat a döntéshozatal alapján csoportosítják	A csoportosítás alapja: vezető személye, személyiségjegyei	A vezető stílusa és a vezetés feltételrendszerre közötti kapcsolat feltételeit fogalmazza meg.
Modell		Lewin kísérlet Likert egytényezős modell Tannenbaum-Schmidt hatalom részvétel elmélet	Michigani modell Ohioi Egyetem modellje Blake-Mounton modell	Vroom és Yetton normatív modell Fiedler kontingencia elmélet Hersey és Blanchard elmélet

4. táblázat: Vezetési stílus elméletek

Forrás: Kőműves et al. 2021, p.35. alapján, saját szerkesztés

A klasszikus vezetés elmélet szerint a vezető és beosztott közötti kapcsolat akkor eredményes és effektív, ha mindkét fél nyereségességet érez, és tud elkönyvelni a kötődési forma által (Répáczki - Juhász 2015).

A táblázatból is könnyen olvasható, hogy a klasszikus elméletek képviselőihez Taylor-t és Fayol-t soroljuk. A klasszikusokat követte a neoklasszikus iskola. A magatartás vizsgálata volt a fókuszban továbbra is. A vezetési stílus magatartás alapú vizsgálata esetén két kategória definiálható:

- a döntéshozatal módja,
- vezető személyiségén alapuló elméletek.

A döntésközpontú elméleteket a döntéshozatal módja alapján választják szét (Kömüves et al. 2021).

A fő kérdések hogy hogyan hozzák meg az egyes vezetők döntéseiket, és hogy mennyire engednek beosztottjaiknak beleszólást a döntéshozatalba (Karácsony 2016).

Erre alapszik Likert demokratikus és autokratikus kategorizálása. Demokratikus vezetőről beszélünk, ha a vezető bevonja a döntési folyamatba csapatát, és döntését a közös vélemény alapján hozza meg. Abban az esetben azonban, ha minden döntését kizárólagosan, egyedül hozza meg, és nem enged betekintést vagy véleményezést más számára, autokratikus vezetési stílusról beszélünk (Kömüves et al. 2021).

Illetve létezik egy harmadik kategória is, amikor a vezető magára hagyja a szervezetet és a szervezeti tagokat a döntési szituációban, ez a Laissez-Faire. Likert és Tannenbaum révén megjelennek a demokratikus és autokrata vezetési stílusok újabb irányai, a döntésekbe való bevonás alapján (Kovács - Tőzsér 2017; Szabó-Szentgróti et al. 2016). Azonban ez az irányzat sem bizonyult önmagában helytállónak.

„A személyiségközpontú elméletek középpontjában a döntések centralizáltsága helyett a vezető személyisége, a vezetői figyelem került”. (Kovács - Tőzsér, 2017; Szabó-Szentgróti et al. 2016, p.36.).

Likert az autokratikus és a demokratikus stíluson belül két-két irányzatot jelölt meg. A keménykezű és a jóakarátú parancsolót sorolta az autokratikus, a konzultatív és a részvételi csoportvezetőt pedig a demokratikus csoporthoz.

Likert tehát a feladatközpontú (autokrata) és az emberközpontú (participatív) vezetői stílusokat helyezte egymással szembe két ellenpontként, és köztük több fokozatban jelölte a stílus átmeneteket. (Kovács - Tózsér, 2017; Szabó-Szentgróti et al. 2016).

A következő táblázat szemléletesen összefoglalja a vezetési stílusok jellemzőit, és összegezni az elismert elméleteket.

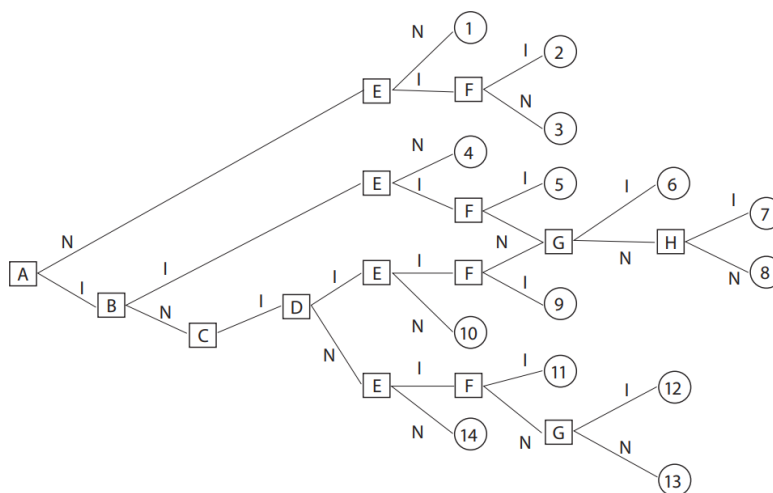
Vezetési stílus rövidítése	A vezetési stílus leírása
AI	A vezető maga oldja meg a problémát, vagy maga hozza meg a döntést azokra az információkra alapozva, amelyek az adott pillanatban rendelkezésére állnak.
A II	A vezető beszerzi a szükséges információkat a beosztottjaitól, azután maga dönt a probléma megoldásáról. A vezető szabadon választ abban, hogy ismerteti-e a problémát, aminek a megoldásához az információt kérte. A beosztottak szerepe a döntéshozatal során ebben az esetben nyilvánvalóan csak annyi, hogy a szükséges információkat a vezető rendelkezésére bocsátják, és nem az, hogy alternatív megoldásokat vetnek fel.
C I	A vezető a fontosabb beosztottjaival egyenként megbeszéli a problémát, és így anélkül ismeri meg elképzeléseiket és javaslataikat, hogy csoportként összehívna őket. A vezető ezután meghozza a döntést, amely vagy tükrözi a beosztottak közreműködését, vagy nem.
C II	A vezető összehívja beosztottjait, és tőlük mint csoporttól gyűjti be az ötleteket és javaslatokat. A vezető ezután meghozza a döntést, amely vagy tükrözi a beosztottak közreműködését, vagy nem.
G II	A vezető a problémát megosztja a beosztottjaival mint csoporttal. A vezető és a csoport együttesen alakítanak ki és értékelnek alternatívákat, és megpróbálnak egyetértésre jutni a megoldást illetően. A vezető szerepe leginkább levezető elnöki szerep. A vezető nem próbálja meg befolyásolni a csoportot, hogy az a vezető álláspontját támogassa. A vezető viszont hajlandó elfogadni és megvalósítani bármely olyan megoldást, amely a csoport egészének támogatását élvez.
Megjegyzés	A = autokratikus, egyszemélyi (Authocratic) C = konzultatív (Consultatív) G = csoportos (Group)

5. táblázat: Vezetési stílusok leírása

Forrás: Bakacsi 2015, p.190. alapján, saját szerkesztés

Ezen táblázat is egyértelműen megmutatja, hogy ameddig a demokratikus vezető nyitott, csapatban gondolkodik és bevonó személyiség, addig az autokratikus ezzel szemben nem kér, és nem is fogad el segítséget. Itt azonban megjelenik egy harmadik kategória is, a “csoportos” vezetési stílus. Ebben az esetben a vezető sokkal inkább a csoport tagjának érzi magát, mintsem felettesének. Így a döntéseket is együtt hozzák meg.

Vroom és Yetton döntési fája szintén egy ismert módszer, amely a vezetési stílus megválasztásában ad segítséget (Bakacsi 2015).



Forrás: Bakacsi 2015, p.191.

Fiedler kontingencia modellje a személyiségközpontú irányvonalat képviseli. Ő abból indult ki, hogy a különböző vezetési szituációkban más és más stílusok lesznek eredményesek. Megkülönböztet feladatorientált és kapcsolatorientált vezetési stílust. Hersey és Blanchard azon az állásponton van, hogy a vezetési stílus megválasztásának alapja, hogy a beosztottak milyen mértékben hajlandóak felelősséget vállalni saját döntéseikért, cselekvéseikért (Szabolcsi 2016; Gelencsér et al. 2020).

Bakacsi (2015) véleménye az, hogy az eredményes vezetés elválaszthatatlan fogalom a motivációtól. A vezetési stílus meghatározása nem választható külön a motivációs képességtől. A vezető, és csapatának hatékonysága ugyanis azon alapszik, hogy a vezető sikeresen megtalálja –e, hogy mi az, ami igazán motiváló hatással van beosztottjaira (Bakacsi 2015).

Bakacsi (2015) tankönyve szerint a vezetési stílust több tényező is befolyásolhatja, úgymint:

- a vezető alap személyisége,
- a csoporttagok személyisége,
- a csoportszituációk,
- a szervezeti célok,
- a tagok egyéni céljai,
- és a kulturális környezet.

Fő célja a vezetésnek, a beosztottak motivációjának felfedezése, és az ebből fakadó források megfelelő használata. A szervezeti célok meghatározása nem túl kézzel fogható vezetői tevékenység. Ezzel szemben maga a vezetés már sokkal konkrétabb. Tudni kell mozgásba hozni az erőforrásokat a célok, és tervek ismeretében. Itt a feladat nehézsége, hogy a legönállóbb egységet kell tudni jól kezelni, az emberi erőforrást. Ez már a személyes kapcsolódást igényli vezető és beosztott között (Bakacsi 2015).

A vezetővé válás tudatos út eredménye, vagy egy váratlanul jött lehetőség elfogadása lehet. Azonban mindkét esetben fontos mérföldkő a személyes karrier útján. A következő fejezetben kutatásom a vezetővé válás meghatározásával folytatom.

2.6. A vezetővé válás útja, mérföldkövek

„A vezetés nem ugyanaz, mint vezetőnek lenni. Vezetőnek lenni azt jelenti, hogy te vagy a legmagasabb beosztásban akár érdem, jó szerencse vagy a belső politika navigálása által. A vezetés ugyanakkor azt jelenti, hogy mások készségesen követnek téged – nem azért, mert muszáj, nem azért, mert ezért kapnak pénzt, hanem mert akarják.” (Sinek 2009)

Teljes mértékben egyet értek Simon Sinek megfogalmazásával.

A jelen vezetői pozíciómról igyekszem évek óta készülni. Szélesíteni a tudásomat, tanulmányozni szakirodalmakat, melyek az emberismerettel, empátiával, asszertív kommunikációval és önismerettel foglalkoznak. Továbbá, ha lehetőségem engedi, a fent említett témakörökben megrendezett tanfolyamokon is részt venni. Az egyik, számomra meghatározó, releváns könyv Maxwell (2011) „A vezetés 5 szintje” című könyve volt, ami megértette velem a viselkedés alapú különbségeket a vezetői szinteken. Könyvében kategorizálja és minősíti az egyén jellemvonásait és fejlettségi szintjét, mint vezető. Ez a fajta megközelítés érzékletesen végig kíséri a fejlődési folyamatot, és bemutatja, hogy a vezető hogyan lehet értékes tagja saját csapatának, és milyen személyiségi jegyeket kell magára öltetnie ahhoz, hogy valóban alkalmas legyen mások felett állni, és meghatározni a munkában töltött mindennapjaikat (Maxwell 2011). A későbbiekben még kitérek a könyv további tanulságaira is.

Egy új keletű, de már alkalmazott és alátámasztott vezetői fogalom, az autentikus vezető, mivel a dolgozatomhoz szorosan kapcsolódik, a következőkben szeretném részletesebben ismertetni, a teljesség igénye nélkül.

2.7 Az autentikus vezető

Az autentikus vezető definíciójának elméleti háttere hasonlóképpen a paradigmaváltásra épül, mint a dolgozat elején említett gyermekkori behatások újra értelmezése, viszont itt a fókusz sokkal inkább a feldolgozott behatások által kialakult vezetői személyiségre irányul (Cserhádi et al. 2021).

Autentikus vezetőnek definiálja a szakirodalom azt a vezetői pozícióban lévő személyt, aki fejlett önismerettel rendelkezik, következetes és hiteles viselkedést tanúsít. Van igénye rá, és képessége is, hogy kiépítsen egy támogató csapatot maga köré. Mindezen tulajdonságok alakítója a személyes élettörténete, és tapasztalatai, melyet a fordulópontok és a nehézségek tudatosított megélése eredményezett (Cserhádi et al. 2021).

A hivatkozott tanulmány (Cserhádi et al. 2021) a továbbiakban taglalja ennek a vezetői stílusnak jellemzőit:

Mivel az autentikus vezető még nem egy, a köztudatba mélyen beépült fogalom, ezzel kapcsolatos kutatások sem nagy számban elérhetőek. Azonban, a hivatkozott Cserhádi és munkatársai (2021) elvégeztek a témában egy kutatást, és publikáltak egy ezzel kapcsolatos eredményt, mely tanulságos, és alátámasztja a megnevezés definícióját. A kutatás során 20, magyar tulajdonban lévő vállalat vezetőjével készítettek kótetlen interjút, mely során a kérdések a gyermekkori élményekre, és behatásokra irányult. A meghatározó élettörténeti forduló pontokra, a vezetővé válás igényének kialakulására fókuszáltak, és hogy mindez milyen hatással bírt az említett felső vezetők önazonosságának kialakulásában. A megkérdezettek átlag életkora 52 év, a legfiatalabb 36, a legidősebb pedig 67 éves volt (Cserhádi et al. 2021).

Kutatásuk eredményeinek összefoglalása a következő, 5. táblázatban látható, mely összeveti a gyermekkorban elszenvedett traumák fajtáját, a hatással, melyet a vezető életére gyakorolt, és következőképpen bemutatja, hogy a személyiségük fejlesztésébe milyen módon tudták a negatív élményt mégis pozitív haszonná átdolgozni.

Elszenvedett trauma, nehézség	Hatása a vezető életére	Az események interpretálás, internalizálása
Apai akarat ráerőltetése, túlzott figyelem	Vállalkozás indítása, hogy önálló lehessen	Egyszerű narratíva, nem hangsúlyos az értelmezés, internalizálás
Korlátozó és alkoholista apa, kényszer a sport karrier elhagyására	Amint lehetett saját lábára állt, sokoldalú és érzékeny vezető	Komplex narratíva, kognitív aspektusok használata, értékek internalizálása jellemzi
Zűrös családi háttér, apa halála, gyermekvédelembe kerülés	Szabadság és sikerek jelentik az örömet	Mérsékelt komplex narratíva, értelmezés megjelenik, jelentős érzelmi töltet
Nehéz gyermekkor, szülők korai válása, édesanya egyedül nevelte őket	Tudatos, felelősségteljes és családcentrikus vezető	Összetett narratíva, az események értelmezése, önreflexió
Nem várt gyermek, elhagyatottság érzése, sportsérülés miatt sportkarrier vége	Bizonyítási vágy tanulásban, munkában; megmutatni hogyan kell csinálni	Kevésbé összetett narratíva, értelmezésében összefüggéseket megjeleníti
Disszidálás, hazaköltözés, szülők válása, apa alkoholizmusa és halála	Megfelelni másoknak: a siker, eredmény okoz örömet	Komplex narratíva, események árnyalt bemutatása, saját hibák beismerése
Budapesti proli gyerek, bátyja meghal, kemény családi nevelés	Kitűnni valamiben: nem enged beleszólást a dolgaiba, öntörvényű	Összetett narratíva, értelmezi az eseményeket, saját hibáival tisztában van
Alkoholista, a családot terrorizáló apa. Anya őt vonja be a problémáiba	Meghatározó a versengés, a győzelem az életben: szigorú értékrend	Komplex narratíva, az eseményeket összefüggésében értékeli, értékeit megfogalmazza, azokhoz hűen cselekszik, jellemző az önreflexió

6. táblázat: Gyermekkori traumák elemzése

Forrás: Cserhádi et al. 2021 alapján, saját szerkesztés

Az 5. táblázat jól példázza, miszerint az elszenvedett meghatározó negatív élmények a paradigmaváltás hatására mégis pozitív hozadékkal voltak a felnőttkori jellem kialakulására, és hozzájárultak a jó vezetői tulajdonságok kialakulásához (Cserháti et al. 2021).

A következő vizsgált mérőföldkő a megkérdezettek életében történt fordulópontok, melyet a következő, 6-os számú táblázat ír le.

Fordulópont	Hatása a vezető életére	Az események interpretálása, internalizálása
Édesanya betegsége és halála	Addigi élet megváltozása: kilépés a párkapcsolatból, felmondás, saját vállalkozás elindítása	Összetett narratíva, érzelmek megjelenése, kognitív kifejezések, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása
Édesanya betegsége és halála	Korábbi élet elhagyása: felmondás, válás, vállalkozás indítása	Összetett narratíva, kevés érzelemmel, kognitív kifejezések, az életben valóban fontos dolgok megfogalmazása és alkalmazása
Munkahely elhagyása a vezetővel szembeni érdekek különbsége miatt	Elköltözés az ország másik felére, több idő a családdal, értékek fontossága a munkában	Komplex narratíva, kognitív kifejezésekkel, sok érzelemmel, fontos értékek megfogalmazása és szem előtt tartása
Gyermekvállalás	Kilépés a bántalmazó kapcsolatból, önállóság, tudatosság, önbizalom építése	Kevésbé komplex narratíva, sok érzelemmel, kognitív kifejezések, saját felelősség, értékek megfogalmazása
Munkahelyi viszonyok megváltozása, elküldés a cégtől	Elbocsátás nehéz feldolgozása, saját vállalkozás indítása és felépítése	Komplex narratíva, összefüggések, kognitív kifejezések, saját felelősség, értékek megfogalmazása
Kihagyás a válogatott keretből, sportkarrier vége	Saját vállalkozás indítása, versenyszellem megélése a munkahelyi környezetben	Összetett értelmezés, kognitív kifejezések, értékekhez hű magatartás, saját hibák ismerete
Édesanya betegsége és halála	Kilépés a párkapcsolatból, felmondás, saját vállalkozás	Összetett narratíva, érzelmek megjelenítése, kognitív kifejezések, fontos értékek megfogalmazása és alkalmazása

7. táblázat: Fordulópontok elemzése

Forrás: Cserháti, et al. 2021 alapján saját szerkesztés

A fordulópontokat összefoglaló elemzés szintén megerősíti, hogy a megkérdezett vezetők életük során megélt nehezebb életszakaszok történéseinek, és azok megélésének tulajdonítják jellemük fejlődésének egy jelentős részét, és önbevallásuk szerint mindez hozzájárult ahhoz, hogy olyan vezetővé váljanak, akik kognitív módon tudnak kapcsolódni beosztottaikhoz, ezáltal pedig egy motivált, elégedett légkört tudnak teremteni. Elmondható, hogy az autentikus vezető képességeinek legnagyobb része saját személyiségéből fakad, és az önkifejezés eszközévé válik (Cserhádi et al. 2021). A kutatás során kapott eredmények ezt az elméletet alátámasztják.

Az interjúalanyként szolgáló vezetők több mint fele saját indíttatásból lett vezető, amely döntés fő indokai a szakmai feladat, a kihívás vagy az önálló munkavégzés volt.

Azonban a meglévő képességek folyamatos fejlesztése, és az erre irányuló személyes igények monitorozása elengedhetetlenül fontos egy jó vezető személyiségének alakulásában. Az erre irányuló lehetőségek körének egy részét a következő részben mutatom be.

2.8. Vezetői képzések, fejlesztési módszerek, coaching

„Azok vagyunk, amit rendszeresen teszünk. A kiválóság tehát nem tett, hanem szokás.” (Arisztotelész).

Hazánkban kezd egyre nagyobb teret nyerni a szakemberek bevonásával való tanulási és fejlődési út gyakorlata. Egyik, vállalati szempontból fontos fajtája a coaching. A továbbiakban erről szeretnék egy minél inkább átfogóbb képet adni. Jelen dolgozatban a business coaching területére és módszereire irányul a fókusz, ugyanis maga a fogalom más értelmezésben is elterjedt, és a coach szakemberek nem csak a vállalati személyiség formálásában nyújtanak segítséget, hanem köznapi, életvezetési kérdésekre is specializálódhatnak.

A coaching, mint mentorálási forma, az Amerikai Egyesült Államokból indult, és hamar igen nagy teret nyert. Innen Angliába terjedt el, majd begyűrűzött az európai köztudatba is. Jellemzően a 2000-es évek elejétől kezdték el nagyvállalatok rendszeresen alkalmazni (Heidrich 2007).

A szó eredete:

Egy kis magyar településre, az észak-dunántúli Kocs községre (Komárom-Esztergom megye) vezethető vissza. Ennek a közel ezeréves településnek köszönheti az első, két forgó kerékkel rendelkező járművünk a nevét. A személyszállításra leginkább alkalmas magyar találmányt a falu mesterei fejlesztették ki, a szekér hazai változatából. Innen ered a kocsí név, amelyet már 1469-ben feljegyeztek, és változatai több európai nyelvbe is bekerültek (Magyar Nagylexikon 2000).

A jármű mellett, hogy forradalmasította az akkori közlekedést, útjára engedett egy új kifejezést, mely angolszász területre érkezve a coach formát vette fel (Heidrich 2007).

A fogalom jelentése:

Eredendően a coach kifejezéssel a diákok illeték kedvenc tanáraikat, akik a tudás átadásán felül segítők, tanácsadók is voltak. Az oktatási terület mellett a sportpszichológia területein is ismeretes kifejezés lett, itt szűkebb értelemben edzőt jelentett. Változást az 1970-es években hozott Gallwey (1974) ezen a területen „Inner Game” elméletével, megteremtve a közvetlen kapcsolatot a sportban és az üzleti szférában alkalmazott coaching között (Gallwey 1974).

Ekkor fogalmazta meg elsőként a sportolók jó teljesítményének, és az edzők hozzáállásának és ösztönzésének kapcsolatában rejlő siker faktort. Ebből fakadóan kezdett el az üzleti világba is beszivárogni a fogalom, mint a problémákkal való megküzdésben nyújtott segítő kezek. Egy új tanulási módszer körvonalazódott a metodika által. Olyan vezetőknél nyújt segítséget, ad magasabb szintű önismeretet, és segíti a fejlődés útján, aki már eljutott arra a szintre, hogy elégedetlen önön teljesítményével, így készen áll a következő szint eléréséhez (Heidrich 2007).

„A coaching egy olyan támogató kapcsolat, amely a vezetői autoritással rendelkező ügyfél és a coach között zajlik, formálisan meghatározott egyezség keretein belül, közösen meghatározott célok elérése érdekében.”(Heidrich 2007, p.14.).

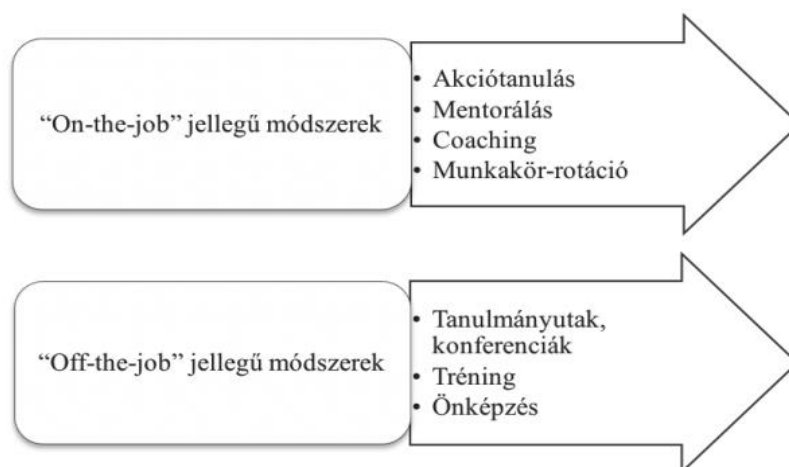
Dolgozatom ezen fejezete hivatott megerősíteni az önismeret fontosságát, hiszen a jelen fejezetben taglalt téma önismeret hiányában teljes mértékben okafogyottá válna. A korábbiakban említett szakirodalmak szerint már eddig a pontig való eljutáshoz is elengedhetetlenül szükséges az általános önfejlesztés, csak így lehet eredményesen specifikálni a folyamatot, hogy ne meghasonulás legyen az eredménye. A módszer akkor igazán eredményes, ha a foglalkozás elején létrejön egyfajta belátás, és így megfogalmazódik igény a változásra.

Heidrich (2007) véleménye szerint, a coaching egy eredményorientált környezetben zajló párbeszéd, melynek része a visszajelzéseken túl a motiváció átadása, és a hatékony kérdésfeltevés. Nem egy egyirányú tanácsadásnak kell elképzelni, ahol a szakember megmondja, hogy mit kell tenni. Ehelyett a helyesen megfogalmazott kérdésfeltevés adja a gerincét.

2.9. Coaching összehasonlítása más fejlesztő terápiákkal

A tárgyalt módszereknek vannak áthallásai, és lényegi különbségei is más tanácsadási módszerekkel. A következőkben bemutatásra kerül a számos ismert módszer közül néhány, újfent a teljesség igénye nélkül.

„On-the-job” és „off-the-job” jellegű módszerek



2. ábra A vezetésfejlesztés legelterjedtebb módszerei

Forrás: Kárpátiné et al. 2016, p.74.

“On-the-job” jellegű technikák

Ebben az esetben az egyének a munkahelyükön, valós élethelyzetben, gyakorlat során sajátítják el a tudást. Nagy hasznosulással dolgozik a technika, jól beilleszthető az egyéni fejlődésbe (Kárpátiné et al. 2016).

Akcio tanulás (action learning)

Lényege, hogy az emberek nagy része sokkal hatékonyabban tanul, ha olyan valós problémák megoldásán kell dolgozniuk, mely közvetlen környezetükben valóban felmerülhet (Farvaque - Voss 2009).

Elsősorban az aktuális, gyorsan megoldandó problémák kezelésére szokták használni. A vezető, aki részt vesz egy ilyen típusú tanulási folyamatban, magasabb szinten válik képessé a feladatok delegálására. Az utasítás mellett motiválni tudja munkatársait, képes lesz felelősséget vállalni saját munkájáért, és minél nagyobb hatékonysággal fogja ellátni. A tanulási folyamat során, a feladat megoldása közben a készségeik is fejlődnek. (Kárpátiné et al. 2016).

„Off-the-job” jellegű módszerek

Az „off-the-job” tanulás munkahelyi környezettől távoli tanulási forma, mely többek között tanulmányutakat, konferenciákat, tréningeket, önképzést foglal magában. A „hagyományos” oktatási környezetben zajló „off-the-job” tanulás eredményei tehát láthatóak, kézzel foghatóak (Kárpátiné et al. 2016).

A fejlődési folyamat másik fontos állomása a szokások kezelése. Ez is egy tanulható viselkedésforma része, és léteznek módszerek, melyek összegyűjtik és rendszerezik az üzleti életben igazán hátráltató berögződéseket, és oktatják azok kezelését és eredményessé formálását. Covey (1989), aki nemzetközileg elismert szervezetfejlesztési és vezetéstanácsadási szakértő „A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása ” című könyvében ír a paradigmaváltás módszereiről és előnyeiről. Jelen dolgozati részben ennek bemutatása következik (Berta - Korpics 2019).

A módszer, és az ez alapján írt könyv, melyből később előadások és tréningek is születtek, alapja a paradigmaváltás. Egy organikus rendszert mutat be, melyben minden szokás egy másikra épül, és egymást tartják életben. A képzés kettéválasztja az interperszonális képességekre, és az interperszonális kapcsolatokra vonatkozó fejezeteket (Berta - Korpics 2019).

„Az első szokás a proaktivitás, a második a tervezés, a harmadik pedig a prioritást élvező dolgok felimerése és választása. Ha valaki sikeresen tudja működtetni az első három szokást, arra tudja építeni a társas kapcsolatait.” (Berta – Korpics 2019, p.26.).

Az első három szokás fő üzenete, hogy az üzleti életben a sikeresség kulcsa az egyénben, magában rejlik. Ha képes fejleszteni önmagát, felismerni a feladatai közül a legfontosabbakat, és azokat tervezetten végre hajtani, akkor nagyobb eredményességi valószínűséggel tudja ellátni majd azokat.

A negyedik szokás arra tanít, hogy hogyan gondolkozzunk nyer-nyer helyzetben. Az ötödik a megértés, a másokra figyelés, a hatodik pedig a szinergiaateremtést taglalja. A hetedik szokás az energiaegyensúlyról szól, így hat a többi, előzőekben felsorolt szokásra. Szlogenje: Élezd meg a fűrész! (Berta - Korpics 2019).

A második részegység talán egyik legfontosabb üzenete a nyer-nyer helyzetben való gondolkodásmód elsajátításának képessége, véleményem szerint. A kompromisszum készség, és az együttműködési hajlandóság egy olyan képesség, melyet vezetői pozícióban is érdemes alkalmazni, a csapat elégedettség megteremtés érdekében.

„A hetedik szokás nem a többi szokásra építve jelenik meg, hanem az összes szokást mintegy körül ölelve, keretbe foglalja. Egy új szokás megtanulását és működtetését Covey (1989) paradigmaváltásként értelmezi, és azt javasolja, hogy aki ezzel élni szeretne, az így is tekintsen ezekre.”(Berta - Korpics 2019).

3. A SAJÁT ELEMZÉS ÉS EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Dolgozatom ezen fejezetében bemutatásra kerülnek a kutatásom során szerzett információk, és a gyűjtésük módszertana. Kifejtem a kutatásom célját, bemutatom az interjú alanyaimat, és leírásra kerülnek a velük folytatott interjúk alkalmával tárgyalt témakörök, és a feltett kérdések is. A kutatásom célja, a szakirodalomban taglalt relevanciák megerősítése mellett továbbá az volt, hogy az interjú alanyaim, akik különböző módokon vannak napi kapcsolatban a pszichológiai értelemben vett személyiséggel, a vezetői lét kihívásaival, és a fejlesztési módszerek alkalmazásával, hogyan vélekednek abban a kérdésben, hogy leegyszerűsíthető-e a vezetői viselkedés jó és rossz vezető kategóriákra. A teljeskörűség elve mentén igyekeztem minden általam érintett irodalmi részhez releváns interjú alanyokat választani, így nem csak vezetők kerültek megkérdezésre, hanem nagy tapasztalattal rendelkező, lélek gondozás terén jártas szakemberek is. Továbbá pedig, hogy a vállalati szempontból másik oldalt is be tudjam mutatni, egy emberi erőforrás menedzsment szakembert is bevontam a kutatásba, kitérve a toborzási folyamatra, a toborzás során alkalmazott technikákra, és az általuk fontosnak tartott vezetői képességekre.

Összesen hat interjút készítettem, mely során három vezetői beosztásban lévő alanyt kérdeztem a gyermekkoruk alakulásáról, az életük során megélt fordulópontokról, a vezetővé válásuk motivációjáról, és azokról a tulajdonságokról, melyek személyes tapasztalatuk szerint jellemzik a jó és rossz vezetői magatartást. A további három alany közül megkérdezésre került egy vállaltfejlesztő szakpszichológus és business coach, akit a coaching gyakorlati megvalósításáról, és módszereiről kérdeztem, egy pszichoterapeuta, akivel a pszichoterápiás módszer hatékonyságáról és személyre szabhatóságának lehetőségéről beszéltem, és a már említett HR szakember, akit az interjúk során alkalmazható vezetői személyiség alkalmasságának felmérésére használandó módszerekről interjúvoltam. Közös, mindenki felé irányuló kérdésem pedig az volt, hogy milyen személyiségi és viselkedési jegyek határozzák meg a jó és rossz vezető fogalmát, ha szerintük ez egy behatárolható kategória besorolás. A szükséges információk gyűjtéséhez a Teams alkalmazáson keresztüli mélyinterjúk készültek el.

Interjú alanyaim anonimitásának megőrzése képpen teljes nevük helyett kétbetűs betűkombinációt használok a beazonosítás módszereként, és a jelenlegi munkahelyük neveit nem nevesítem.

Interjú alanyaim bemutatása:

„KP”

Neurológus, háziorvos és pszichoterapeuta.

Több mint 17 éve gyakorolja az orvosi hivatást. Ebből a legnagyobb időt háziorvosként töltötte, de mivel a mélylélektan működése mindig is érdekelte, elvégezte az alapidiplomára épülő pszichoterapeuta képzést, melyben mára szintén több éve praktizál. Elmondása szerint a képzés legnehezebb része az volt számára, hogy egy szakembernek, aki mások segítségére szeretne lenni a lelki fejlődésben, először önmagát kell „rendbe tennie”. Számára sem volt ez egyszerű feladat, de leküzdve az akadályokat, mára sok páciens kíséri az úton, és rengeteg tapasztalattal gazdagodott, mely minden fáradtságot megért számára. „KP” interjú alanyhoz feltett kérdéseim a pszichoterápia gyakorlati megvalósulására, terápia szerinte fontos célközönségére, és a vezetői pozícióban lévő emberek kiemelt jelentőségű személyiségi jellemzőire irányult.

„BR”

A Lélekkel az Egészségért Alapítvány kuratóriumi elnöke, a Nyugizóna Bt. ügyvezetője, és vezető szakpszichológusa, aki számos nagyvállalatnál lát el az országban coach és tanácsadói szerepet, egyéni és csoportos konzultációk során egyaránt. Pszichológusként 2002-ben végzett az ELTE BTK PPK szakán, és azóta is ezen a területen hasznosítja tudását.

Fő feladatai:

- vállalati egészségfejlesztő projektek menedzselése,
- egyéni konzultációk,
- pszichológiai life coaching,
- pszichotréningek tartása,
- konfliktuskezelő programok vezetése,
- szervezeti stresszfelméréssel kapcsolatos vezetői egyeztetések,
- vezetői coachingok,
- kapcsolatjavító mediáció.

„PKR”

Harmadik interjú alanyom emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozik (HR), egy amerikai tulajdonú nagyvállalat magyarországi leányvállalatánál. A vele való interjú során arra voltam kíváncsi, hogy milyen módszerek állnak rendelkezésre a személyiség vizsgálatára egy toborzási folyamat során, és hogy hogyan lehet behatárolni, hogy egy-egy nyitott pozícióra milyen stílusú emberre van szükség.

„MI”

Több mint 15 éve egy multinacionális cég ügyvezető igazgatója, összességében pedig 33 éve van vezetői pozícióban. A céget a csőd széléről építette újjá, és tette Közép Európa egyik iparági vezetőjévé. Beosztottjainak száma a magyarországi telephelyen több mint 200 fő, a külföldi tulajdonú mátrix szervezet okán pedig összesen közel 800 főt számlál. Karrierje során a legnagyobb létszám, melyet vezérigazgató helyettesi pozícióból irányított 4000 fő volt.

A beszélgetésünk során a gyermekkori meghatározó élményeiről, a fő élet történésekről, és azok személyiségformáló hatásairól-, a vezetővé válásának történetéről és vezetői stílusáról volt szó. Továbbá, hogy tapasztalatai szerint létezik e kategorizáltan jó vagy rossz vezető.

„FR”

Soron következő beszélgető partnerem 2015-óta folyamatosan vezetői pozíciót lát el. A vezetett legnagyobb létszámú csapata 200 fő volt. Minőségbiztosítás és minőségirányítás területen tevékenykedett az idő legnagyobb részében, de volt, hogy a termelésvezetés is a feladatai közé tartozott. A kérdéseim, „MI”-hez hasonlóan, a vezetői lét, és hogy milyen élettörténeti hatások alakították az általa képviselt vezetői stílust. A személyiség fejlesztés és az önismeret, és hogy véleménye szerint van e „jó és rossz vezető”.

„VI”

2008-óta megszakítás nélkül vezetői feladatokat lát el. Általa vezetett legnagyobb létszámú csapat 50 fő, mérnöki szakterületen. Gépészmérnökként végzett a Budapesti Műszaki Egyetemen. A diploma megszerzése után egy japán tulajdonú nagyvállalathoz került, mérnöki pozícióba. Egy éven belül csoportvezető lett, majd 2 évre rá már részlegvezető volt. Azóta pedig minden munkahelyén vezetői szerepet tölt be. A vele való beszélgetés során igyekeztem ugyanazokat a kérdéseket feltenni, mint a másik két vezető alannyal, így a beszélgetés törzse meghatározóan ugyanaz volt.

3.1. Kutatási eredmények

Dolgozatom ezen fejezetében az általam elvégzett interjúk összefoglalása kerül bemutatásra, négy fő témakörre bontva:

1. A pszichoterápia és a business coaching gyakorlati megvalósulása, hasonlóságuk és lényegi különbségük,
2. A vezetők gyermek-, és fiatal kori életút formáló behatásaik, vezetői motivációik, és az általuk önbevallás szerint alkalmazott vezetői stílusok,
3. A toborzási folyamat gyakorlata, a használt személyiségi tesztek és a vezetői pozícióra történő kiválasztás folyamán legfontosabb megfigyelési aspektusok,
4. Az interjú alanyok által lényegesnek tartott vezetői személyiség jegyek, és a válaszok arra a kérdésre, hogy helytálló-e a feltételezés, miszerint be kategorizálható a jó és rossz vezető, és van, aki személyiségéből fakadóan alapvetően alkalmatlan a feladatra.

1-es témakör bemutatása

A pszichoterápia és a business coaching gyakorlati megvalósulása, hasonlóságok és különbségeik.

- a) A pszichoterápia megvalósulása és fontossága egyéni és karrierépítési szempontból

A pszichoterápia során akkut és folyamatos munka is történhet, de a két struktúra elválík egymástól. Az akkut munka során általában a páciens él egy megkereséssel, és egy konkrét problémára kíván fókuszálni, és megoldást találni.

A folyamatos munka esetében egy, a páciens számára nem körvonalazható hatás vagy élmény értelmezése illetve feldolgozása történik. Sokkal inkább az alapoktól építkezik fel a terápiás séma, mely hosszú távon lekövetésre kerül. Mélyebb, lélektani munka folyik, melynek során fény derül az alany lelki állapotát befolyásoló tényezőkre, jellemének formálására hatással levő múlt béli behatásokra, és eredményképpen egy realisabb önképet kaphat. Az így feltérképezett személyiség lehetőséget teremt az önfejlesztésre, és a terapeutával egy hosszútávú együttműködés kialakítására.

A beható önismeret, a szakember szerint is kiemelt jelentőségű kell hogy legyen minden ember számára, hiszen az élet minden egyes területére hatással van. Érdemes tudni, hogy hogyan reagál az ember pánik helyzetben, hogyan tudja feldolgozni veszteségeit, milyen mértékben képes megélni sikereit. Ez mind olyas fajta tudás anyag, melynek birtokában tud tudatosan készülni ezekre a helyzetekre. Megtanulni technikákat, melyek segítséget nyújthatnak a lelki állapot egészséges egyensúlyának visszabillentésében, még nyomás és szorult helyzet hatására is. A gyakorlati megvalósítással kapcsolatban elmondta, hogy mindig egy személyes ismerkedéssel kezdődik minden terápia, akár meghatározott ülésszámú, akár határozatlan idejű. Az első találkozás során fel kell deríteni, hogy a terapeuta és a páciens között megvan-e az az összhang, ami az eredményes közös munkához kell, és hogy a kezelt személy áll-e abban a pillanatban bármilyen más kezelés alatt. Ha igen, akkor a pszichoterapeutának minden képen konzultálnia kell a másik kezelő orvossal, hiszen fontos arra figyelni, hogy ne kaphasson olyan tanácsokat a páciens, amelyek szembe mennek egymással.

Ilyen, egyéb iránt nem túl gyakori esetekben lehet szó folyamatos terápia témaegyeztetésről, illetve akár közös ülések szervezéséről is. Ezt mind az adott helyzet, a páciens egyéni igénye, és a terapeuták megállapodása határozza meg.

A pszichoterápiát minden felnőtt embernek a hasznára válhat, hiszen segítséget nyújthat a stressz levezetés eszközeként, a trauma feldolgozásban, vagy akár a személyiség folyamatos fejlesztésében is. Nem csak kezelési, de prevenció eszközként is fontosnak tartja a válaszadó. A vezetővé válás során pedig mindenképpen. Még olyan ember számára is, aki önbevallása szerint megfelelő mentális stabilitással, és érzelmi intelligenciával rendelkezik, hiszen ha a pozíció egy új mérföldkő az életében, akkor hozhat nem várt nehézségeket, melyre vannak módok, amikkel fel lehet készülni. Továbbá, pedig megint csak a tanulási lehetőséget és folyamatot emelte ki.

Egy vezető esetében, véleménye szerint, vannak alapvető tulajdonságok, amelyekkel rendelkeznie kell a személynek. Ilyen a kommunikációs készség, a következetesség, vagy a stressz kezelési képesség, többek között. Több olyan is van, melyen készségek alapjai a gyermekkorban gyökereznek. Ilyen esetekben újfent igaz, hogy ha a páciens fel tudja dolgozni a gyermekkorban megélt behatásokat, melyek a felsoroltakra a mai napig hatással vannak, akkor sokkal könnyebben tudja fejleszteni magát, ezen szempontok alapján is.

b) A coaching megvalósulása a gyakorlatban

Legnagyobb arányban, a coachokat a vállalat foglalkoztatja, az ő ajánlásukkal indul a közös munka. Tehát kisebb arányú a személyes megkeresés, inkább a cég választja ki az alanyt. Ebből az okból kifolyólag a foglalkozás mindig egy egyeztetéssel indul, a coach és a vállalat között. Meghatározásra kerül a cél, és hogy csoportos vagy egyéni konzultációkra van szükség. Ezeknél mindig a vállalat mondja meg, hogy mire kéri fel a szakembert. Ha személyes coachingról van szó az első alkalommal egy ismerkedő beszélgetés történik. Itt körvonalazódik, hogy a coach és a coacholt tud-e majd együtt dolgozni, úgymond meg van-e a kémia. Ez egy nagyon fontos dolog, mivel hasonlóan egy terápiás kezeléshez, akkor lehet a végkimenetel igazán eredményes, ha mindkét oldalról megvan az együttműködés hajlandósága.

Ha ez a rész rendben van, akkor tud elindulni a közös munka. Az alanynak a továbbiakban meg kell értenie, hogy a coach az idejét adja, segítő anyagokat, és irányítja a folyamatot, de nem tudja helyette megoldani a problémát, vagy elérni a céljait.

Együttműködésre van szükség. A coach nem fedi, és nem is fedheti fel, hogy a vállalat mire kérte, pláne ha egy rosszabb teljesítmény javítására, így az első alkalmakkor igyekszik rávezetni a páciens, hogy magától realizálódjon, melyek a fejlesztendő területei. Egy úgynevezett „tanulási kérdést” kap, majdcsak házifeladat jelleggel, amin ha dolgozik, átvitt értelemben kézen fogva el lehet kísérni a válaszig. Meg kell születessen a belátás, és erre lehet építkezni. Innentől erre alapozva felépülhet a személyre szabott program. Beszélgetések, feladatok, szituációs gyakorlatok, megtörtént esetek elemzés. Ez már mind személy és helyzetfüggő.

A másik kiemelendő különbség hogy a coach nem pszichoterapeuta. Nem megy bele a lélektani dolgokba, legfeljebb a felszín érintve. Ha azonban mégis olyan problémára talál, ami megkívánja az ezzel való foglalkozást, akkor be kell vonni egy releváns szakembert, és vele egyeztetve folytatni közösen a munkát. Csoportfoglalkozás esetén legtöbb esetben konfliktus-, vagy stresszkezelés folyik a csoporton belül. A probléma fajtájától függően léteznek séma gyakorlatok, melyek segíthetnek a csapat együttműködés fejlesztésében, vagy ha arról van szó, a csapat és a vezető közötti gondok feldolgozásában és leküzdésében.

Ezek alapján a coach, leginkább a vállalati környezetben való szocializációt tudja fejleszteni és erősíteni, és az ezekben a szituációkban felmerülő helyzetek helyes kezelésére tanítja meg az alanyt.

c) Összefüggések és különbségek a két terápiás módszer között

	Pszichoterápia	Business Coaching
Terápiás kezdeményezés	Egyéni megkeresés a páciens részéről	A szakembert foglalkoztató vállalat kezdeményezése általában, ritkább esetben egyénileg, munkavállalói oldalról
Terápiás fajták lehetőségei	Egyéni terápia	Egyéni terápia, vagy csoportfoglalkozás
Terápia hossza	Folyamatos vagy meghatározott ülőszám	Folyamatos vagy meghatározott ülőszám
Lélektani mélység	Mélylélektani munka folyik az üléseken	Nincs mélylélektani foglalkozás
Fókuszált terület	Személyes érzelmek, elakadások, stresszkezelés, probléma megoldás	Vállalati környezetben tanúsított viselkedés, és vezetői fejlesztés
A terapeuta és a páciens kapcsolata	Kölcsönös szimpátiára és bizalomra épül	Kölcsönös szimpátiára és bizalomra épül
Eredmények	Fejlettebb önismeret, módszerek és technikák elsajátítása a nehézségek kezelésére, egészségesebb lelki működés	Eredményesebb vezetői kommunikációs készségek, magasabb szintű empátia a beosztottakkal szemben, nagyobb mértékű nyitottság és önbizalom a kollegiális szinteken

8. táblázat: Pszichoterápia és Business Coaching hasonlóságai és különbségei

Forrás: Interjúk alapján saját szerkesztés

Az interjúk, és a 8-as táblázat összefoglalása alapján a témakör fontos tapasztalata, hogy a pszichoterápia az, amely alkalmas a személyiség fejlesztésére és a lelki elakadások feloldására. Valójában ez az az alap, melyre a business coaching is építkezni tud, így nem lehet függetleníteni egymástól a két területet.

A coaching segítség lehet a vállalati környezetbe való viselkedési mintázatok megtanulásában, a kommunikáció fejlesztésében, és a kevésbé hatékony vezetők számára a fejlődésben. Azonban, ha a viselkedési gondok mélyebb lelki szintekről fakadnak, abban az esetben a pszichológia, és azon belül a pszichoterápia tud hosszú távú, és eredményes támogatást nyújtani a páciensnek.

2-es témakör bemutatása

A vezetők gyermek-, és fiatal kori életút formáló behatásai, vezetői motivációik, és az általuk önbevallás szerint alkalmazott vezetői stílusok.

„FR” interjú alany kifejtette, hogy alapvetően egy normális, átlagos gyermekként tudhat magáénak. Szülei házassága sokszor ingadozó volt, nem kiegyensúlyozott, de elmondása szerint ezt nem tartja kiemelten negatív élménynek az életében. Kisiskolás korában nem számított jó tanulónak, nem volt túl szorgalmas, nem igazán talált motivációt, amely hajtottá volna. Sokkal inkább a kiskamasz társasági élet és a csínytevés foglalkoztatta. Élete egyik forduló pontja akkor következett el, amikor egy családi nyaralásra mentek, amelyen az ő családtagjai, és unokatestvérei is részt vettek. A városlátogatások és a beszélgetések során egyértelműen körvonalazódott, hogy az egyik, vele egykorú unokatestvére lexikálisan magasán ő fölötte áll. Nyelvtudásban, történelemi tudásban, és általános kommunikációban egyaránt. Mellette, mint mondta, kevesebbnek érezte magát, és ez hatalmas frusztráltság érzést keltett benne. Ez sarkallta őt tanulásra, és jobb eredmények elérésére. A következő évtől már jeles tanuló lett, kitűzött célokat maga elé, és motivációt nyert azok teljesítéséhez is. Ahogy pedig érezte, hogy ezáltal a személyisége is fejlődött, mellé társult az ambíció, a karrier építésére. Alapvetően határozott, vezetői egyéniségnek tartotta önmagát, és úgy gondolta, hogy ha a kellő szakmai tudással is rendelkezik, akkor számára egy vezetői pozíció lesz, melyben elégedettség érzéssel eltöltve tud kiteljesedni.

Ezáltal ő tudatosan vezetői szerepet szánt magának, nem csak egy kínálkozó lehetőséget ragadott meg. Egyetem utáni első hosszútávú munkahelyén be is érett ez az elképzelés, és azóta is vezetői pozíciókat lát el. Beosztottjai létszáma változó volt az évek során. Elvárásai mindig tiszták és szilárdak voltak, bármely munkahely vagy feladatkör is volt, amelyben koordinálnia kellett csapatát.

A tinédzser kori felismerésből származó motiváció professzionalizmust és nagymértékű maximalizmust hozott magával, mely mind a mai napig tart, és a személyiségének részévé vált. Csapatának konkrét célokat tűz ki, és ezek teljesítését el is várja. Nem probléma számára, ha egy-egy feszített időszakban neki is részt kell vállalnia a feladatok operatív részében, de a legjobban az önállóságot kedveli.

Az önbevallás szerinti vezetői stílusával kapcsolatban úgy gondolja, hogy bár alapvetően demokratikus vezetőnek vallja magát, és ő maga is ezen viselkedésformát tartja a legcélravezetőbbnek, hajlamos az autoriter vonásokra. A feladatok kiosztásánál a „megfelelő embert e megfelelő feladatra” elvet követi, és a határidők betartását szigorúan veszi. A nem időben elvégzett munka feldühíti. Bevallása szerint nem alkalmazott soha, és nem is alkalmazna megkérdőjelezhető módszereket a csapatával szemben, de ha a kérése ellenére történnek a dolgok, azt minden esetben szóvá teszi. Elmondta, hogy az utó-ellenőrzés is a mindennapos eszköztárának része, nem gondolja, hogy ezzel bármiféle probléma lenne. Fokozottan jellemző ez abban az esetben, ha az adott feladatot a felső vezetés irányába kell továbbítani. Ilyenkor, majdcsak kivétel nélkül minden esetben tüzetesen átnézi a kapott anyagot, és ha az idő szűke megkívánja, saját kezűleg is belejavít. Nem szeretné, hogy őt vagy a csapatát negatív megítélés érje, így van, hogy inkább maga végzi el azt a fajta feladatot, amit más nagy valószínűséggel delegált volna a helyében.

“VI” interjú alanyának legidősebb testvér lévén hamar fel kellett nőnie, és vigyáznia a fiatalabb testvéreire. Elmondása szerint nem érezte, hogy neki kevesebb figyelem jut a szülei részéről, de az úgynevezett felhőtlen gyermekként rövidebbnek gondolta, mint az átlag. A testvérei közül kiemelkedett jó tanulmányi eredményeivel mindig is. Mint elmondta, a tanulás számára nem volt megerőltető, jó eszű gyerekként aránylag kevés energia befektetéssel is eredményesen teljesített. Édesapja jelmondata mindig az volt, hogy mindegy mibe kezd bele, de amibe belekezdett, abban legyen a legjobb. Ez a mai napig meghatározza a hozzáállását a saját teljesítményéhez. A külföldi tulajdonú cégnél szerzett munkatapasztalat az egyetemi évek után elsőre sokkoló volt számára, leginkább azon okból kifolyólag, hogy a cég ahová került, nem túlságosan tartotta szem előtt az emberi érzéseket és nem volt nyugodt, támogató közeg.

Ebben a helyzetben igyekezett mihamarabb beleszokni a „munka világába”, amikor minden megalapozott indok nélkül felkínáltak neki egy vezetői pozíciót, véletlen kiválasztás alapján. Félelmetesnek tűnt a feladat számára kezdetben, de az anyagiakban mérhető plusz juttatás arra sarkallta, hogy fogadja el a felkérést. Mivel azonban egész életében magas elvárásai voltak saját magával szemben, ebben a helyzetben is egy hosszú fejlődési út körvonalazódott előtte, hiszen nem csak a szakmai kihívásokkal kellett megküzdenie pályakezdőként, hanem a vezetői feladatok minőségi ellátásának módját is el szeretne volna sajátítani.

Állítása szerint az egyik szerencsés vonása a személyiségének az, hogy látja és el is tudja fogadni a hiányosságait, és ebből merít erőt azok pótlására. Ebből kifolyólag az első vezetői pozíciójától kezdve számtalan vezetői képzésen vett részt, a legtöbbet nem az éppen aktuális munkáltató fizette, hanem saját maga. Járt folyamatos konzultációra pszichoterapeutához és egy bizonyos időszakban pszichiáterhez is, ahol stressz kezelési és relaxációs módszereket is elsajátított, melyet mind a mai napig alkalmaz. Az évek során több munkahelye is volt, és minden esetben vezetői pozícióban tevékenykedett. Csapatától fókuszált, cél orientált munkát vár el, de bármelyikük számíthat az ő segítségére bármikor, ha esetlegesen elakadna egy-egy feladattal. Kiemelte még, hogy ő védelmező személyiség beosztottjaival szemben, vélhetően a gyermekkori nagytestvér szerep hatására, így a külső negatív véleményektől és hatásoktól minden igyekezetével védi csapatát, viszont amit ő elvár tőlük, annak teljesítését meg is követeli.

A személyiségfejlődésében és vezetői stílusában a külső körülmények és a belső kitartás egyaránt szerepet játszottak. Vezetői stílus szempontjából „VI” demokratikusnak vallotta magát, de elismerte, hogy bizonyos helyzetekben, úgy érzi, hogy szükség van autoriter hozzáállásra. A kommunikációban és az elvárások kifejezésében átlátható és nyílt, de ellenőrzi a csapat által kibocsátott információkat. Vízió központú vezetőnek tartja magát. Nyíltan és tisztán megfogalmazza a csapata felé a célt, melyet kiegészít egyéni célokkal is. Azt vallja, ez a siker kulcsa. Ha mindenki számára világos mi az elvárás, és kinek mit kell megtennie annak érdekében, hogy ezeket elérjék, akkor onnantól a vezető feladata az, hogy a csapatát ne engedje fókuszot veszíteni.

Abban az esetben, hogy ha valaki alul teljesít, illetve nem teljesít, ő mindig arra gondol, hogy nem világos beosztottja számára hogy mi volt az eredeti elvárás a feladattal kapcsolatban. Ilyenkor nem bánja a ráfordított időt és energiát, hogy újratárgyalja, és érthetőbbé tegye.

Az autoriter vonás az ő esetében egy védelmi mechanizmus. Korábban egy erőszakos, megalázásra hajlamos és embertelen főnöke volt. Sokszor előfordult, hogy a „VI” csapata által készített feladat nem felelt meg felettesének, és ennek nem professzionális módon hangot is adott. Mindig igyekezett ezeket a viharokat felfogni a csapata előtt. Természetesen kénytelen volt továbbítani, hogy az elvégzett munka nem felelt meg az elvárásoknak, de véletlen sem abban a formában, ahogy ezt vele közölték. Ezen oknál fogva, ha kényes feladat megy át a kezei között, mindig ellenőrzi újra, és azt mondja, ha még abban a formában is kifogással élne a felső vezetőség, így határozottabban ki tud állni a csapat munkája mellett.

„MI”, nélkülöző szülők gyermeke volt, akik mindig arra bíztatták, hogy diplomát szerezzen, és neki ezáltal könnyebb élete legyen, mint amilyen az övék. A szerény körülmények ellenére igyekeztek mindent előteremteni két fiúk számára, hogy ők a tanulásra fókuszálhassanak. Édesanyját sajnálatos módon igen korán elveszítette, így a neki tett ígéret, miszerint belőle sikeres ember fog válni, méginkább hajtotta a cél felé.

Kiváló diák volt, de ennek ellenére tanárai nem fűztek hozzá sok reményt, melynek alkalom adtán hangot is adtak. Ez őt viszont nem eltántorította, hanem még inkább ösztönözte, és eldöntötte, bebizonyítja mindenkinek, hogy ő sokkal több, mint amire tartják. Pályaválasztása, mely később meghatározta egész karrier útját véletlen, sorsszerű alakulást mutatott. Az előre eltervezett mérnöki képzés helyett az egyetemi jelentkezési lap kitöltésének pillanatában meggondolta magát, és a közgazdaság felé fordult. Első munkahelyén pénzügyi pozícióban helyezkedett el, remek fizetéssel és megbecsüléssel, de mégsem érezte azt, hogy elérte, amire vágyott. Hamar rájött, hogy ő vezető szeretne lenni, és innentől ezért dolgozott.

Az akkori osztályon ahol dolgozott megüresedett a vezetői pozíció, és ő addigra olyan módon emelkedett ki a csapatán belül, hogy felkérést is kapott a feladatkör betöltésére. Innentől pedig egyenes út vezetett az ügyvezető igazgató pozícióig. Elmondása szerint ez volt a kitűzött cél. Mindig is érezte, és hitt benne, hogy ő a legalkalmasabb egy ilyen feladatra.

Vezetői személyisége, határozott döntésképesége, és az emberek kezelésére és vezetésére irányuló képessége az, ami biztosította számára az alkalmasságát. Jelenleg globális pozíciót tölt be egy multinacionális cégnél. 5 ország felsővezetői pozícióját látja el, és minden percét élvezi annak, amit csinál. Elmondása szerint a leginkább izgalmas helyzetek számára azok, amikre mások azt mondják: lehetetlen megoldani.

A mai napig keresi, és megéli a kihívásokat, és ez az, ami őt igazán motiválja. Természetesen a közel 30 év alatt rengeteg vezetői képzésen részt vett, és a legtöbb, aktuálisan a témában íródott könyvet elolvasta, de azt mondja, ő az alap személyiségének köszönheti sikerét, és azt, hogy bizalommal fordulnak hozzá a beosztottjai.

Vezetői stílusával kapcsolatban kiderült, hogy demokratikusabb és delegálóbb stílust szeretne képviselni, mint amelyet jelen helyzete enged. Igazgatói pozíciójából fakadóan, ami az ő felelősségi köre, az már nem csak a „házon belüli” döntések, hanem egészen a vevőig és az anyacégig terjed. Így nem érzi biztonságosnak, hogy ellenőrzés nélküli irányítást végezzen csupán. Továbbá kiemelte, hogy a jelen csapatát is oknak tartja ezzel kapcsolatban. Úgy gondolja, hogy ha több tapasztalattal és proaktívabb hozzáállással rendelkeznének, akkor ő is jobban tudna bízni abban, hogy a kiosztott feladatot abban a minőségben és határidőre fogják elvégezni, ami megfelel az ő elvárásainak. Mivel globális pozíciója okán több országban, több csapatért is felel, még ezt is egy meghatározó pontnak tartja, és azt mondja, ahol a legtöbb időt tölt fizikailag, ott sodródik bele leginkább a feladatok operatív részeibe.

Vezetői interjúk összehasonlítása a gyermekkori behatások, vezetői stílusok és a vezetői motivációk alapján:

A vezetői interjúk során leszűrt tapasztalatok azt mutatják, hogy mindhárom megkérdezett tud deklarálni egy-egy fontos mérföldkövet a gyermek-, és fiatal korából, mely kihatással volt jelen személyiségére, és később ezáltal a karrier útjára is.

A vezetői stílusok megfogalmazása során a megkérdezettek a demokratikus stílust részesítették elméleti előnyben, azonban minden esetben jelen vannak autokratikus elemek is viselkedésükben.

Az autentikus vezető korábban szakirodalom által definiált jellemzői két interjú alanyra voltak igazak. A harmadik alany személyiségéből fakadóan nem érzi magát „született vezetőnek”, azonban folyamatosan tesz érte, hogy megfelelő színvonalon el tudja látni feladatát, és ezen oknál fogva mindig az aktuálisan rendelkezésére álló módszerekkel igyekszik személyiségét fejleszteni.

Az interjú tapasztalatok összefoglalása a következő, 9-es táblázatban olvasható:

	"FR" interjú alany	"VI" interjú alany	"MI" interjú alany
Legnagyobb létszámú vezetett csapat	200 fő	50 fő	Közvetlen: 200fő, közvetett: 4000 fő
Élettörténeti forduló pont	Családi nyaralás során bekövetkezett felismerés a lexikális tudás hiányosságára	Első munkahelyen a közvetlen vezető embertelen viselkedése, és maga a vezetői pozíció betöltése	Édesanya halála, neki tett ígéret betartása
Vezetővé válás motivációja	A szakmai tudás megszerzése által jött késztetés magasabb pozíció betöltésére	A felajánlott pozíció anyagi előnyei	Személyiségből fakadó önbizalom, mely az alkalmasságot bizonyította számára
Képviselt vezetői stílus	Bevállás alapján demokratikus, de viselkedésben túlnyomó részt autoriter stílus	Bevállás alapján demokratikus, de viselkedésben túlnyomó részt autoriter stílus	Demokratikus és autoriter vonások egyenlő arányban
Autentikus vezető definíciójának való megfelelésség	✓	X	✓

9. táblázat: Vezetői interjúk tapasztalatainak összegzése

Forrás: Interjúk alapján saját szerkesztés

3-as témakör bemutatása

A toborzási folyamat gyakorlata, a használt személyiségi tesztek és a vezetői pozícióra történő kiválasztás folyamán legfontosabb megfigyelési aspektusok.

Az interjú alanyok által lényegesnek tartott vezetői személyiség jegyek, és a válaszok arra a kérdésre, hogy helytálló-e a feltételezés, miszerint be kategorizálható a jó és rossz vezető, és van, aki személyiségéből fakadóan alapvetően alkalmatlan a feladatra. A kiválasztási folyamat minden esetben a pozíció pontos megfogalmazásával kezdődik. Konzisztens nyelvezettel, határozott elképzelésnek kell születnie arról, hogy a cég milyen beállítottságú, temperamentumú és stílusú embert keres. A kimenő hirdetésnek strukturálnak, és professzionálisnak kell lennie, mivel a céges imázst tükrözi, és a lehetséges jelölteknek egy megfelelő képet kell kapniuk a cégről, első benyomásként. A hangsúly a pozíció behatárolásán van. Az elsődleges szempont mindig az, hogy a pozícióhoz milyen típusú vezetőt keresnek. Példának okért egy termelési vezetőnél más jellemzőket várnak el, mint egy értékesítési vezetőnél.

A személyiségjegyek és a beállítottság fontos, mivel ezek határozzák meg, mennyire illeszkedik valaki a pozícióhoz. Emellett a csapatösszetétel és a csapatszemélyiség is meghatározó, és gyakran a már meglévő csapat tagjaihoz keresnek olyan vezetőt, aki hozzájuk hasonlóan gondolkodik és dolgozik.

Az interjú egy bemutatkozással indul, ahol általános kérdések hangzanak el. A jelölt mesél a tanulmányairól, munkahelyeiről, tapasztalatairól. Az interjúztató figyeli a testbeszédet és a mimikákat is. Mindenképpen előnyös, és tetsző, ha látható az őszinteség, de nem megengedhető és nem szimpatikus az objektivitás hiánya. Abban az esetben, ha a jelentkező elmarasztalóan beszél volt cégéről, szidalmazza és esetlegesen a volt kollégáit is hasonló hangnemű kritikával illeti, az a jövőbeli közös munkára nézve sosem szerencsés. Az ilyen beállítottságú ember a legtöbb esetben nem lesz más helyen sem asszertív, nyugodt és megfontolt. Illetve, nyilván feltételezhető hogy a cégről sem úgy fog nyilatkozni, hogy jó hírért keltse.

A kiválasztási folyamat vezetői pozíció esetén a legtöbb esetben két körös. Igyekszik a cég a jövőbeni közvetlen vezetőt is mindkét körre behívni, de van rá példa, hogy a vezetővel való találkozás csak a második körben történik először, így az emberi erőforrás osztálynak meg inkább nagy felelőssége van abban, hogy a második körre már csak valóban ígéretes jelöltek juthassanak. Az igazságosság elve mentén előre meghatározott kérdések hangzanak el, minden jelölthöz ugyan azok, így könnyebb az összehasonlíthatóság.

A beszélgetés során továbbá igyekszik a toborzási részleg példákat, gyakorlati eseteket felhozni, és megkérni a jelöltet, hogy ezekkel kapcsolatos véleményét fejtse ki. A jelölt múltjából vett példák lesznek érdekesek, és a cég részéről felvetett elméleti szituációk is. Természetesen jelentős mennyiségű teszt és módszer van a kiválasztási folyamatot végző csapat kezében, de minden cég számára van olyan bevált módszer, melyet szívesebben alkalmaz, mint egy másikat. Az interjú során elhangzott, hogy a cég alkalmaz egy speciális tesztet, a CAPTain tesztet, amely minden vezetői pozícióra jelentkező esetében alkalmazásra kerül. A tesztet kifejezetten az üzleti és szakmai környezetben történő alkalmazásra fejlesztették ki. A CAPTain teszt az úgynevezett adaptív tesztelés elvén alapul, amely azt jelenti, hogy a kérdések az előző válaszok alapján alkalmazkodnak a vizsgált személyhez. Ez lehetővé teszi a pontosabb és specifikusabb eredmények elérését a személyiségjegyek és képességek tekintetében.

Ez a teszt nemcsak a személyiségjegyeket vizsgálja, hanem a vezetői potenciált is méri. A teszt eredményei alapján a cég meg tudja határozni, mennyire alkalmas az egyén a vezetői pozícióra, és akár a jövőbeni vezetői potenciált is fel tudja térképezni. Tehát, abban az esetben, ha a cég belső emberállományból kíván feltölteni egy pozíciót, és van rá jelentkező, a CAPTain teszt arra is használható, hogy felmérje, hogy ha az illető még nem rendelkezik vezetői tapasztalattal, képes lesz-e idővel beletanulni.

Az interjú befejező részében az interjúalany rámutatott arra, hogy az első benyomás nem mindig megbízható, és mind a munkáltatóknak, mind a munkavállalóknak szükséges időt adniuk egymásnak. A próbaidőszak lehetőséget nyújt mindkét félnek arra, hogy megismerjék egymást, és eldöntse, hosszú távon alkalmasak-e az együttműködésre. Az interjúk során a vezetőjelölt jövőbeli felettesének jelenléte segít abban, hogy a vezetői pozícióra jelentkezőt a csapat és a feladat szempontjából is jobban fel tudják mérni. Az interjúalany kiemelte a vezető és a csapat harmonikus együttműködésének fontosságát a hosszú távú sikeres kapcsolatban.

Az interjú tapasztalatai alapján összefoglalható, hogy a pozícióra való alkalmasság körvonalazása minden nyitott pozíció esetén kiemelten fontos. Előre definiálja az emberi erőforrás menedzsment, hogy milyen személyiségű embert keres, tekintettel a nyitott állás lehetőség fajtájára. Az interjúk során minden vezetői pozíció esetében kitöltésre kerül a CAPTain teszt, és ennek kiértékelése segít a kiválasztási folyamatban. Az őszinte, nyílt párbeszéd és az ezt sugalló testbeszéd szimpatikus a munkaadónak, de érdemes megfontolni, milyen mértékben tárjuk fel az előző munkaadóval szembeni ellenérzéseket az interjú során, mivel ennek a túlzásba vitele negatívan hathat megítélésünkre.

4-es témakör bemutatása

Az interjú alanyok által adott válaszok összehasonlítása

A fent megjelölt negyedik témakörre adott válaszok igen eltérőek voltak az interjú alanyok körében. Rövid leírás következik egyenként a megkérdezettek véleményének, majd táblázatos formában összefoglalom a levont konzekvenciákat.

A pszichoterapeuta „KP” elmondása szerint a jó és rossz vezető kategóriájának relevanciája reális, és helyt álló. Szerinte létezik olyan személyiség, aki nem alkalmas erre a feladatra. Ha valaki tudatosan, önismeretből fakadóan tisztában van az alkalmatlanságával, és nem vállalja magára a vezetői szerepet, az szerencsés eset.

Viszont ha az önismeret hiányában az anyagi előnyökért, és hatalomért vállalja, az a leginkább veszélyes órá és a csapatára nézve is.

Ilyenkor fennáll annak a veszélye, hogy nem látja reálisan saját működését, és nem veszi észre, ha valamit nem jól csinál, a legtöbb esetben a segítő szándékú kritikát sem képes elfogadni. Ezzel sok ember mindennapjait keserítheti meg. „KP” szerint, jó vezető hiteles és konzekvens, és behatóan ismeri saját személyiségének erősségeit, és gyengeségeit is. Mindig azt várja el a beosztottjaitól, amit ő maga is megtenne, és mindig példát mutat. Emellett kiemelkedően magas érzelmi intelligenciával rendelkezik, és szociálisan érzékeny. Tudása a szakterületén, bár nem feltétlenül olyan magas szintű, mint az alárendelt szakembereké, mégis fontos, mert a hitelességét alááshatja, ha nem lehet fordulni hozzá szakmai kérdésekben. Ha valaki jó vezető, nem enged teret ennek.

„BR” szakpszichológus és business coach szerint nincs olyan, hogy jó vagy rossz vezető. Szerinte az, hogy valakinek milyen a vezetői teljesítménye, nagyban függ a környezetétől. A vállalat struktúrája és beállítottsága az, ami leginkább meghatározza a vezető működését. Például egy dinamikus személyiség nem fog tudni megfelelően teljesíteni egy alpjáraton statikus környezetben. Aki vezetővé válik, képesnek kell lennie meg találni a megfelelő környezetet, ahol hatékonyan tud működni, és energiát kell fordítania saját viselkedésének fejlesztésére. „BR” hisz abban, hogy mindenki fejleszthető, és ezáltal az alap személyiségi hiányosságok is javíthatók, viszont azt ő is kiemelten fontosnak tartja, hogy rendelkeznie kell mindenkinek a megfelelő szintű önismerettel, és reális önképpel.

„MI” ügyvezető igazgató szerint létező fogalom a jó és a rossz vezető. Szerinte van, aki alkalmas a vezetésre, és van, aki nem. Elmondta, hogy karrierje során több olyan személlyel is találkozott már, aki vezető pozícióban van, de nem rendelkezik valódi vezetői képességekkel. Véleménye szerint van olyan része a vezetői létnek, mely tanulható és fejleszthető, de ha az egyén az alap személyisége által egyébként nem rendelkezik a vezetéshez szükséges képességekkel, akkor egy idő után ki fog bukni, melyek a felvett viselkedésformák, és hitelét veszítheti. A hitelesség, mint olyan, az ő véleménye szerint is fontos egy jó vezető viselkedésében.

„PKR” emberi erőforrás tervezési osztályvezető véleménye szerint egy bizonyos szintig mindenkit lehet fejleszteni, de van, aki sosem lesz kiemelkedően jó vezető. Aki jó szakember, de nem alkalmas vezetői szerepre, arra nem érdemes rákényszeríteni ezt a pozíciót, mert az sosem lesz hiteles. A vezetői képességek fejleszthetők, de az alapvető személyiség és hitelesség nélkül a személy sosem lesz igazi vezető. Kifejtette, hogy a másik lényeges rész ebben a kérdésben a pozíció fajtája. Tehát egy csapat, mely leginkább szakmai támogatást igényel, valószínűsíthetően fog tudni együtt működni egy klasszikus értelemben nem olyan jó vezetői képességekkel rendelkező felettessel is, ha a szaktudása kiemelkedő. Viszont szerinte vannak olyan területek, amelynek mindenképpen olyan vezetőre van szüksége, aki motivál és irányt mutat. Ebben az esetben ez még fontosabb is lehet, mint a szakmai téren való felkészültsége.

„VI” vezetői pozícióban lévő interjú alany szerint nincs olyan, hogy jó vagy rossz vezető. Szerinte egy vezető sokféle tulajdonsággal rendelkezhet, és van, amiben jobb, illetve van, amiben gyengébb. Például lehet, hogy valaki nagyon ért a szakmájához, de nem tudja kezelni a konfliktusokat, vagy fordítva. Ebben az értelemben nehéz egyértelműen megállapítani, hogy valaki jó vagy rossz vezető-e. A vezetőnek tisztában kell lennie saját erősségeivel és gyengeségeivel, és készen kell állnia a fejlődésre és tanulásra annak érdekében, hogy jobb vezetővé váljon. Ezek alapján „VI” is az önismeretet emelte ki, mint az egész kérdéskör legfontosabb elemét. Továbbá „VI” egy igen érdekes megállapítást is tett. Szerinte, ha valaki jó vezetőnek titulálja önmagát, onnantól válik rossz vezetővé.

Ez egy olyan tanulási folyamat, mely sosem ér véget, és sosem lehet azt mondani: az ember készen áll. Ha ez bekövetkezik, akkor elveszíti a fejlődési hajlandóságát, és a jövőben már nem lesz nyitott reálisan látni az esetleges hibáit, és tanulni belőlük.

„FR” vezetői pozícióban lévő interjú alany válasza a feltett kérdésre az volt, hogy helytálló behatárolás a jó és rossz vezető fogalma. Szerinte a vele született személyiség az, ami meghatározó, és bár vannak képességek, amelyek fejleszthetők, ettől még a jellemvonások hiányában az illető sosem lesz jó vezető. A határozottság, következetesség és az érzelmek megfelelő szinten való kezelésének a képessége azok, amelyek szerinte a leginkább meghatározóak. Ezek viszont, véleménye szerint, nem fejleszthetők. Ezt valaki vagy hozza magával, vagy nem.

A kérdésre adott tapasztalati összefoglaló:

	Interjú alanyok válaszai					
	"KP" interjú alany	"BR" interjú alany	"FR" interjú alany	"VI" interjú alany	"MI" interjú alany	"PKR" interjú alany
Lehet egy személy kategórikusan jó vagy rossz vezető?	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Fejlesztés által bárkiből válhat jó vezető?	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen
A személyiség vagy a vállalati környezet határozza meg leginkább a vezetői hatékonyságot?	Személyiség	Vállalati környezet	Személyiség	Személyiség	Személyiség	Személyiség
Mik a legfontosabb vezetői tulajdonságok?	Következetesség, példamutatás, hitelesség	Reális önkép és önismeret, fejlődési hajlandóság	Határozottság, következetesség, érzelmek megfelelő módon való kezelése	Önismeret, fejlődési hajlandóság, alázatosság	Következetesség, hitelesség, példamutatás	Motivációs képesség, csapat igényeinek felismerése
A szakmai tudás vagy az emberek irányításának és motiválásának képessége fontosabb e egy jó vezető esetében?	A motiváció és az emberekkel való bánás képessége	A motiváció és az emberekkel való bánás képessége	A motiváció és az emberekkel való bánás képessége	A szakmai tudás és iránymutatás	A motiváció és az emberekkel való bánás képessége	Véleménye szerint ez a csapatösszetételtől, és a pozíció fajtájától függ

10. táblázat: Interjú összefoglaló a vezetői tulajdonságokra irányuló kérdésekre

Forrás: Interjúk alapján saját szerkesztés

A vélemények feldolgozása alapján kiderül, hogy a vezetőség kérdése összetett és sokrétű. Nincs a kérdésre egyértelmű válasz, és a jó vagy rossz vezetőt sem lehet egyetlen szempont alapján megítélni. Amint a táblázatból is látható, 50%-os megoszlás mutatkozik a jó és rossz vezető besorolásának relevanciájában feltett kérdésre.

Az egyes interjúalanyok különböző nézőpontokat képviselnek a vezetői képességekkel kapcsolatban, és több, eltérő személyiség jegyet is megjelöltek, ami személyes véleményük szerint fontos egy eredményes vezető jellemében.

Amely jegyek a legtöbb esetben említésre kerültek, a hitelesség és a következetesség. Nyilatkozatuk alapján ez a két fogalom volt, amely 6-ból 5 nyilatkozó szerint mindenki véleménye szerint elengedhetetlenül fontos a jó vezető kérdésének meghatározásában.

A szakirodalom és az interjúk összevetése

A szakirodalmi rész logikai felépítését a gyermekkori behatások meghatározásával kezdtem.

A gyermekkorban gyökerező, feldolgozatlan traumák és behatások felnőttkorra gyakorolt hatásaiban „KP” pszichoterapeuta véleménye egyezést mutat a bemutatott Kuritárné, Újhelyiné (2020) tanulmánnyal, és Orvos-Tóth (2018) könyvének megállapításaival, miszerint a feloldatlan negatív hatások a későbbiekben a háttérben dolgozva akadályt állíthatnak a személyiség egészséges fejlődésének, és ezáltal a szociális kapcsolatok kialakításának útjába. Továbbá „KP” meghatározása a pszichoterápia megvalósításáról szintén összecseng Lakner (2007) leírásával a pszichoterápia gyakorlati alkalmazásának terén. Azonos a fontosságának kiemelése, az emberközpontú terápia eredményességének hangsúlyozása, és a terapeuta-páciens őszinte, nyílt kapcsolatának kialakítására irányuló fontosság megállapítása.

Az interjúk során „BR” business coach a coaching módszerről, annak vállalati előnyeiről, és a terápiák jellemzőiről beszélt, mely azonos Heidrich (2007) módszertani definiálásával. Megállapításuk, miszerint a coaching egy csere kapcsolat a coach és a trénelts személy között, amelynek elengedhetetlen feltétele, hogy megszülessen a belátás és a hajlandóság a fejlődésre, és ezáltal a páciens fogékony legyen a módszer által kínált fejlesztési eszközök alkalmazására.

A vezetői interjúkat Cserhádi és munkatársai (2021) által is definiált autentikus vezető meghatározásának jegyében készítettem. A vezetői interjú alanyok, „FR”, „VI” és „MI” közül 83 %-ára illettek a szakirodalmi megállapítások, miszerint a személyiségük fejlődését tudják kötni egy-egy gyermekkorban megélt negatív élményhez, és paradigma váltás hatására ezt tudatosan előnyükre formálva, ma is vissza tudnak emlékezni életük ezen forduló pontjaihoz.

A személyiségi tesztek bemutatása során, a szakirodalom alapján bemutatásra került többek között a CAPTain teszt, melyet Juhász (2019) is említ tanulmányában, és amely gyakorlati hasznáról “PKR” interjú alany is említést tett. A teszt hatékonyan méri a vezetői potenciált, melyet a toborzási és kiválasztási folyamat során a megkérdezett az általa képviselt multinacionális céghez való felvételi eljárás során is minden alkalommal használ. Továbbá kifejtette, ahogy Juhász (2019) is, hogy a teszt az éppen nem vezetői pozícióban lévőknek is információval tud szolgálni a vezetőségre való alkalmasságban.

Az önismeret és önfejlesztés fontosságát minden interjú alany megerősítette, ahogy Orvos-Tóth (2018), Maxwell (2011), Covey (1989), illetve többek között Vágyi (2021) is. Így legfontosabb tanulásként a fentiek alapján leszűrhető, hogy minden fejlesztési törekvés alapját kell, hogy képezze az önismeret, és a reális önkép kialakítása. Minderre abban az esetben van lehetőség, ha nyitott az illető a fejlődésre, és megtalálja a számára leghatékonyabb módszert, illetve szakembert.

3.2. Következtetések, javaslatok

A kutatásom során levonhatók az alábbi megállapítások:

- A szakirodalmak és a személyes interjúk is megerősítették azt a tézisémet, miszerint az emberek nagytöbbségének vannak fiatal korban átélt negatív élményei, melyet a mai napig tudnak kötni valamely, az életükben előforduló elakadáshoz.
- A megkérdezett alanyok nagyrésze paradigmaváltás hatására felnőtt korára a megélt negatív behatást tudatosan az előnyükre tudták formálni, és összefüggést látnak a személyiségük egy-egy pozitív jegye, és az átélt trauma között.
- A vezetői stílusok vizsgálata során körvonalazódott, hogy a köztudatban leginkább használatos besorolás a demokratikus és az autokratikus kategóriák. Továbbá pedig megállapítható, hogy a két vezetői stílus még a több évtizedes tapasztalattal rendelkező vezetők esetében sem élesen elválasztható, mindkét jellemző felfedezhető a viselkedésükben.

Az önismeret és az önfejlesztés témakörében a szakirodalom segítségével levonható volt az önismeret fontossága, és hogy az önfejlesztés alapja minden esetben az egészséges önkép kialakítása. Ezen konzekvenciák megerősítése az interjúk során is minden esetben megtörtént. Minden alany egyöntetűen érvelt az önismeret jelentősége mellett, és megerősítette, hogy a fejlődési igényeknek be kell épülnie a személyiségbe, és egy állandósult folyamattá kell válnia.

Javaslat pályaválasztók számára:

A dolgozat alapján levonható javaslat a pályaválasztás előtt állók számára a tudatosság. Minden esetben ki kell tűzni egy célt, melynek elérése motivációt tud biztosítani a fejlődési út során. A tanulmányi út megválasztásához érdemes szakember segítségét kérni, így behatárolhatók lesznek az erősségek és gyengeségek. Ezen tudás birtokában pedig egy olyan pálya kiválasztása válik lehetségessé, ahol az érintett önazonosan tudja tanulmányait lefolytatni, és a karrierje szempontjából is olyan területet helyez kilátásba mely a későbbiekben is motiváló hatással lesz teljesítményére.

Javaslat vezetői pozíció előtt állók számára:

A kutatás során megalapozott javaslat a vezetői pozícióba lépők számára az önismeret. Az önismeret által tiszta kép kapható a személyiség azon részeivel kapcsolatban, melyek a vezetői feladatkör ellátásához nélkülözhetetlenek, és megállapítható továbbá, ha valaki jelleméhez ez egy nem illő beosztás. A hitelesség, mint személyiségi jegy, a kutatási eredmény alapján az egyik legfontosabb vezetői érték, de ez csak akkor alakulhat ki, ha megszületik a felismerés, miszerint alkalmas az illető a feladatra vagy sem. Önismereti tesztek és szakemberek segítségével felépíthető az alap, mely, ha megszületik a döntés a vezetői szerepkör betöltésére, folyamatos fejlesztést kíván a továbbiakban.

Javaslat vállalatok számára:

Felvételi eljárás:

Vezetői pozícióra történő felvételi folyamat esetén javasolt egy pszichológiában jártas szakember bevonása annak vizsgálatára, hogy a jelentkező alkalmas-e a meghirdetett pozícióra. Továbbá a vezetői tesztek is nagymértékű segítséget nyújthatnak a vállalatok számára, és az interjúk során érdemes a lehető legtöbb elméleti szituáció megoldásra kérni a jelöltet. Így könnyebben leszűrhető, hogy milyen reakciókat ad egyes élethelyzetekben.

Lélek gondozási lehetőség:

A dolgozati kutatás eredménye képpen javaslom a vállalatoknak, hogy extra juttatásként biztosítsanak pszichoterapeuta ellátást dolgozóiknak. Jellemző a nagyvállalatokra, hogy ember állományuk számára szakorvosi ellátást biztosítanak. Kiegészítésként javasolnám a lelki egészség megőrzése érdekében a pszichoterápiai konzultációk lehetőségének biztosítását, folyamatos, preventív módon. Ezáltal a vállalat dolgozói segítséget kapnának a stressz kezelésben, konfliktus helyzetek megoldásában, és a magánéleti gondjaik feldolgozásában is. Ezen tényezők kizárása esetén pedig hatékonyabb munkavégzésre lennének képesek.

Vezetői fejlődés:

Javaslom a vállalatoknak a folyamatos vezetői fejlesztő tréningek lehetőségét, és egy szerződött business coach bevonását is a vezetők képzésébe. A coach elérhetőségét biztosítsák egyéni megkeresés útján is, anonim módon. Ezáltal a vezetők lehetőséget kapnak az önfejlesztésre a saját igényük alapján is.

4. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakdolgozatom írásakor a célom az önismeret és önfejlesztés témakörének kutatása volt a karrierépítés, és ezen belül a vezetővé válás útján.

Vizsgálódásom a gyermekkor meghatározó szerepével, és annak felnőttkorra vetíthető hatásaival kezdtem. Ezen alapot felhasználva kitértem az érzelmi intelligencia kialakulásának folyamatára, az erre gyakorolt behatásokra, és a fogalom jellemformálásában játszott szerepére. Kutatásaim rámutatnak arra, hogy az átélt negatív események megfelelően feldolgozva, paradigma váltás hatására, a későbbiekben hozzájárulhatnak a személyiség fejlődéséhez, és fontos szerepet játszanak az egészséges érzelmi intelligencia kialakulásában is. Mint ahogy az interjúk során, és a feldolgozott szakirodalmak által is megállapítható, a legtöbb vizsgált alany összefüggést tud találni egy negatív élmény, személyiségében felfedezhető pozitív hatásával. A vezetői stílus vizsgálata során a demokratikus és autokrata vezetési stílus meghatározása volt a középpontban. A szakirodalmi publikációk segítséget nyújtottak abban, hogy a két kategória pontos meghatározásra kerüljön, így ezt fel tudtam használni a vezetői interjú alanyokkal folytatott beszélgetés során is.

Az interjúk során kitértem a vezetői beosztásban lévő interjú alanyok önbevallás alapú vezetői stílusára, és hogy milyen hatások befolyásolják azokat. A dolgozatom folytatásában vizsgáltam továbbá az önismereti módszereket, és használatuk fontosságát, és bemutatásra kerültek tesztek is, melyekkel önmagunk is tudjuk mérni az önismereti szintünket. Ebben a témakörben megkérdezésre került egy egészségfejlesztő szakpszichológus- business coach és egy pszichoterapeuta szakember is, akik a terápiás formában történő önismereti gyakorlatról, és annak fontosságáról beszéltek, mind magánéleti, mind pedig karrier szempontból.

A teljesség igénye nélkül bemutatásra kerültek személyiség fejlesztési módszerek is, melyek a vezetővé válás útján fontos mérföldköveket jelenthetnek mindenki számára. A szakirodalom feldolgozás segítségével ismertettem az „autentikus vezető” fogalmát. A definíció relevanciájának megerősítése képpen az interjú alanyokkal lefolytatott beszélgetés során kitértem a gyermekkorukra, annak hatásaira, és a vezetővé válás személyes motivációjára is.

Az interjúk során fókuszpontba került minden alkalommal a jó és rossz vezető kategóriájának helytállósága, és hogy a megkérdezettek szerint milyen személyiségi jegyek és tulajdonságok kiemelten fontosak egy eredményes vezető számára. A jó és rossz vezető besorolás létjogosultságának kérdésében eltérő válaszok érkeztek a megkérdezett alanyoktól. A jó vezetőt meghatározó személyiség jegyek definiálásában azonban véleményegyezés állt fent a válaszadók között. Megállapításuk szerint a jó vezető empátikus, és konzekvens. A szakmai hozzáértése nem kiemelten fontos, de nem is elhanyagolható. Megfelelő mértékű önismerettel rendelkezik, és kész önön hiányosságainak fejlesztésére, szükség esetén.

„Saját magunk megismerése a bölcsesség kezdete.”(Arisztotelész)

IRODALOMJEGYZÉK

1. BAKACSI Gyula (2015): A szervezeti magatartás alapjai. Semmelweis Kiadó, Budapest
2. BERTA Judit – KORPICS Márta (2019): Együttműködés, csapatépítés. Nemzeti Közszoigálati Egyetem, Budapest
3. COVEY, Stephen R. (1989) :A kiemelkedően eredményes emberek 7 szokása. Bagolyvár Trade Kft., Budapest
4. CSERHÁTI Gabriella – OBERMAYER Nóra – FEHÉRVÖLGYI Beáta – CSIZMADIA Tibor (2021): Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. In.: Vezetéstudomány, Vol. 52, No. 4 pp.109-121.
5. CSERVENYÁK Tamás (2004): Váltani kell?: Álláskeresés és karrierváltás Magyarországon. Kossuth Kiadó, Budapest
6. DARWIN, Charles (1859): A fajok eredete. Királyi Magyar Természettudományi Társulat, Budapest
7. DOBÁK Miklós (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémia Kiadó, Budapest
8. FARVAQUE, Nicolas - VOSS, Eckhard (2009): Útmutató a kis- és közép vállalkozások (kkv-k) képzéseikhez. Európai Bizottság Foglalkoztatás, Szociális Ügyek és Társadalmi Összetartozás Főigazgatósága, Brüsszel
9. Fodor László (2007): A jellemnevelés néhány pedagógiai kérdése. In.: Magiszter, Vol 5, No.3-4 pp. 1-19.
10. GALLWEY, Timothy (1974): The Inner Game of Tennis. Random House, New York
11. GELENCSÉR, M. - SZIGETI, O. - SZABÓ-SZENTGRÓTI, G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. In.: Vezetéstudomány, Vol. 51, No. 9, pp. 67-79.
12. GOLEMAN, Daniel (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
13. HEINDRICH Éva (2007): A vezető magányossága, avagy a coaching mint személyre szabott vezetésfejlesztési módszer vezetéselméleti megközelítésben. In.: Vezetéstudomány, Vol. 38, No. 3 pp. 12-27.

14. JUHÁSZ István (2019): Pályaalkalmassági vizsgálatok és alkalmazásuk az emberi erőforrások kiválasztásában-különös tekintettel a személyiségtesztekre. In.: Munkaügyi Szemle, Vol. 62, No. 5 pp. 65-74.
15. KARÁCSONY Péter (2016): Szlovákiai kis- és középvállalkozások vezetési stílusának elemzése. In.: Acta Carolus Robertus, Vol. 6, No. 2 pp. 187-196.
16. KÁRPÁTINÉ J. - VÁGÁNY J. - FENYVESI É. (2016): Fejlődünk, hogy fejlődhessünk? – avagy milyen önképzési módszereket részesítenek előnyben a mikro- és kisvállalkozások vezetői napjainkban Magyarországon? In.: Vezetéstudomány, Vol. 47, No. 12 pp. 72-82.
17. KLEIN Sándor (2002): Vezetés és szervezetpszichológia. Edge 2000, Budapest
18. KOVÁCS Gábor - TŐZSÉR Erzsébet (2017): A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. In.: Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás, Vol. 2, No. 1 pp. 138-157.
19. KÖMÜVES Zs. - NAGY M. Z. - SZABÓ Sz. (2021): A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. In.: Új Munkaügyi Szemle, Vol. 2, No. 3 pp. 34-45.
20. KURITÁRNÉ SZABÓ Ildikó – ÚJHELYINÉ NAGY Anikó (2020): Az ártalmas gyermekkori élmények hatása a felnőttkori egészségi állapotra. In.: Mentálhigiéné és Pszichoszomatika. Vol. 21, No. 1 pp. 1-36.
21. LAKNER Szilvia (2007): A Rogersi szemlélet a tréning- és a coaching munkában, In.: Tudásmenedzsment folyóirat. Vol. 8, No. 2 pp. 44-53.
22. LEWIN, K. - LIPPIT, P. - WHITE, R. K. (1975): Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben. In.: Csoportdinamika, pp. 159-191. OKK Módszertani Intézet, Budapest
23. Magyar Nagylexikon (2000). Magyar Nagylexikon Kiadó, Budapest
24. MAXWELL, John C. (2014): A vezetés 5 szintje. Üzlet Plusz Kft. Kiadó, Budapest
25. MEZŐ Katalin (2018): A kora gyermekkori családi nevelés hatása az érzelmi intelligencia kialakulására és fejlődésére. In.: Családi nevelés 3., Vol. 3, No. 1 pp. 43-59.
26. NAGY Henriett (2006): Az érzelmi intelligenciáról. ELTE PPK, Budapest

27. OLÁH Attila - GYÖNGYÖSINÉ KISS, Enikő (2007): Személyiség fogalma, vizsgálati módszerei: mérés, kutatás, elmélet. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
28. ORVOS-TÓTH, Noémi (2018): Örökölt sors. Kulcslyuk Kiadó, Budapest
29. NORTHOUSE, Peter G. (2010): Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, Thousand Oaks
30. SALOVEY, Peter - MAYER, John D. (1990): Emotional Intelligence. In.: Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3 pp. 185-211.
31. RÉPÁ CZKI Rita - JUHÁ SZ Márta (2015): A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. In.: Alkalmazott Pszichológia, Vol. 15, No. 3 pp. 79-108.
32. SHAMIR, Boas - EILAM, Galit (2005): „What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. In.: The Leadership Quarterly, Vol. 16, No. 3 pp. 395–417.
33. SINEK, Simon (2009): Start with Why! Portfoilo, New York
34. SZABOLCSI Sára (2016): Vezetési stílusok egykor és most. In.: International Journal of Engineering and Management Sciences, Vol. 1, No. 1 pp. 1-16.
35. SZABÓ-SZENTGRÓTI G. - CSONKA A. - SZABÓ-SZENTGRÓTI E. (2016): Work vision among Y generation. In.: Economic and Social Development: Book of Proceedings: 15 th International Scientific Conference on Economic and Social Development, pp. 294-299.
36. SZÁ SZ Judit (2006): Önismeret és tanítás – önismerettanítás. In.: Magiszter, Vol. 4, No. 3-4 pp. 36-45.
37. GORDON, Thomas (1977): Leader Effectiveness Training. Penguin, New York
38. TÓKOS Katalin (2005): A serdülőkori önismeret az elméleti és empirikus kutatások tükrében pedagógiai megközelítésben. In.: Új pedagógiai szemle, Vol. 55, No. 10 pp. 42-60.
39. VÁGYI Petra (2021): Sémáink fogságában. Kulcslyuk Kiadó, Budapest
40. WHITEMORE, John (1996): Coaching for Performance. Nicholas Brealey Publishing, Boston

TARTALMI KIVONAT

Ezen szakdolgozat a vezetővé válás útján nélkülözhetetlen önismereti és önfejlesztési módszereket kutatja. Választ keres a kérdésre, hogy mik azok a személyiségi jellemzők, amelyek meghatározzák az eredményes vezetőt, aki az általa vezetett csapat mentálhigiénés egészségéhez hozzá járul nap mint nap. Az alapoktól építkezve végez vizsgálódást a gyermekkori behatások felnőttkorban érzékelhető lenyomatáról, a sorsfordító történetekről, és hogy mind ez, ami a szakirodalom szerint az autentikus vezetőt meghatározza, milyen módon tud hozzá járulni az érzelmi intelligencia magas fokú működéséhez. Interjú alanyokkal folytatott beszélgetések során a releváns részek alátámasztása képpen a szakértői véleményekkel igyekszik a szakirodalmat alátámasztani, és levonni egy konklúziót arra, hogy mi teszi a „jó vezetőt”. A kihívás a témában igen jelentős, hiszen ez egy merőben szubjektív behatárolás, ámbar a végkifejlet mégis azt mutatja, hogy van egy közös jellemvonás metszet, amely mindenki szerint elengedhetetlen ahhoz, hogy egy személy alkalmasnak minősüljön mások vezetésére, és ezáltal a napjuk egyharmadának nagyfokú meghatározására.

SUMMARY

This thesis explores essential self-awareness and self-improvement methods on the path to becoming a leader. It seeks answers to the question of what personality traits define an effective leader who contributes to the mental well-being of the team they lead every day. Starting from the basics, it investigates the childhood influences that leave imprints in adulthood, the pivotal events that shape one's destiny, and how all of these, as defined in the literature, contribute to the high functioning of authentic leadership and emotional intelligence. Through interviews with subjects, the relevant sections aim to support the expert opinions, reinforcing the literature, and draw a conclusion on what makes a "good leader." The challenge in this topic is significant, as it involves a highly subjective delineation. However, the ultimate outcome shows a common intersection of traits that everyone agrees is essential for someone to be considered suitable for leading others, thereby exerting a significant influence over one-third of their day.