

Kommunikáció és vezetés. A kommunikációs kompetenciák fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában – egy országos felmérés tükrében

Communication and leadership. The importance of communication competences in the development of trust in leaders – based on a national survey



Absztrakt

A tanulmányban a kommunikációs kompetenciák fontossága kerül bemutatásra a vezető iránti bizalom szempontjából. Egyrészt a koronavírus krízis a vezetés krízise is volt egyben, és hatására az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak, a bizalom kialakításának és fenntartásának a képessége jelent meg. Másrészt az elmúlt években egyre több szerző hangsúlyozta a vezetői kommunikáció jelentőségének erősödését és változását is. A vezetői hatékonyságot kutatta Zenger és Folkman, akik ennek 20 területét definiálták. Az ő kutatásuk szempontrendszeréhez kapcsolódva jelen tanulmányban egy 2022-ben zajló hazai országos online megkérdezés keretében megkérdezett ezer fő e témához kapcsolható válaszai kerülnek elemzésre. Két kutatási kérdés fogalmazódott meg a szakirodalom áttanulmányozása után: 1) Mennyire fontosak a kommunikációs kompetenciák a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából? 2) A vizsgált szempontok alapján található-e szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében? Az eredmények alapján igazolódott az előzetes feltételezés, amely szerint a vezetők iránti bizalom kialakulása szempontjából a kommunikációs kompetenciák jelentősége kiemelkedő fontosságú, továbbá a nők, az életkor és az iskolai végzettség tekintetében található szignifikáns különbség.

Kulcsszavak: kommunikáció, bizalom, vezetés

Abstract

The paper discusses the importance of communication competencies from the perspective of trust in the leaders. The coronavirus crisis – on the one hand – was also a crisis of leadership and it resulted that building and maintaining trust has appeared to become one of the most important leadership qualities. On the other hand, in recent years, more and more authors have started to emphasize the strengthening and the importance of leaders' communication. Leadership effectiveness was researched by Zenger and Folkman who defined 20 areas of it. Connected to the criteria of their research, a national online survey in 2022 was elaborated and the answers of one thousand people are analysed. Two research questions have been formulated: 1) How important are the communication competences in terms of building trust in leaders? 2) Based on the examined aspects, is there a significant difference in the importance of communication competences? Based on the results, the preliminary assumption was proved,

that from the perspective of the development of leadership trust, communication competencies have outstanding importance and the differences are significant regarding women, age and the level of education.

Keywords: communication, trust, leadership

JEL kód: D8, M1

BEVEZETÉS

A tanulmány témája a kommunikációs kompetenciák és a vezetők iránti bizalom összefüggésének vizsgálata empirikus kutatás alapján. Kutatási kérdésként az fogalmazódott meg, hogy milyen szerepet játszanak a vezetői kommunikációs kompetenciák az irántuk való bizalom kialakításában, továbbá hogy azonosíthatók-e szignifikáns eltérések a válaszadók egyes csoportjai között. A téma fontosságát igazolja az a tény, hogy egyrészt a témával foglalkozó szerzők az elmúlt években végzett kutatásuk eredményeként jelzik a vezetői kommunikáció növekvő fontosságát. Másrészt a koronavírus hatására az egyik legfontosabb vezetői tulajdonságnak a bizalom kialakításának és fenntartásának a képessége jelenik meg. Jelen tanulmány újdonságértékét az adja, hogy a vezetői kommunikációs kompetenciákat kapcsolja össze a vezető iránti bizalom kialakulásával.

A kutatás alapjául a szakirodalomból megismert Zenger és Folkman (2021) vezetői hatékonyság modelljét használtuk, akik ennek 20 területét definiálták. A kutatás módszere egy 2022-ben zajló hazai országos online ezer fős lekérdezés volt, melynek alapján a fenti szerzőpáros szempontrendszeréhez kapcsolódó válaszok kerültek elemzésre a kommunikációs kompetenciák fontosságára fókuszálva, a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából (a felmérés további eredményeit egy korábbi tanulmány foglalta össze [Kuráth et al., 2023]).

A tanulmány első része a szakirodalmi háttérrel tekinteti át a vezetés és bizalom, valamint a vezetés és kommunikáció témakörök alapján. Ezt követi a módszertan bemutatása, majd a tanulmány céljához kapcsolódó kutatási eredmények és a diszkusszió. A tanulmány végén, az összegzésben a főbb megállapítások, a kutatás korlátai, valamint további kutatási irányok kerültek megfogalmazásra.

1. SZAKIRODALMI HÁTTÉR

Napjainkban vezetési válság van a világban. Kouzes és Posner (2019) megállapításai szerint a legtöbb szervezet aggódik a vezetés színvonala miatt, ezt támasztja alá, hogy globális jelenség a vezetőkbe vetett bizalom hanyatlása. Továbbá a pandémia okozta krízis is rámutatott arra, hogy mennyire meghatározó, hogy az emberek bizalmat szavaznak-e az első számú vezetőnek (Czifra-Csukonyi, 2022).

1.1. VEZETÉS ÉS BIZALOM

A vezetés és bizalom témakörét évtizedek óta vizsgálják különböző tudományterületek képviselői (Dirks-Ferrin, 2002; Tomka, 2022; András et al., 2022). Egy nagyon komplex kérdésről van szó. Ennek is köszönhető, hogy nincs általánosan elfogadott bizalom-definíció. Gyakran alkalmazzák a vezetéstudományi kutatások Rousseau és társainak (1998) definícióját, amely szerint a bizalom a másik fél szándékaival vagy viselkedésével kapcsolatos pozitív elvárásokon alapul, és magában foglalja a sebezhetőség elfogadásának hajlandóságát is.

A bizalomszintek elemzése alapján a bizalom elsősorban a személyes kapcsolatok jellemzője, de létezik a csoportok közötti és csoportokon belüli bizalom is (Bencsik-Juhász, 2020; Bansal, 2016; Balázs et al., 2023). Covey és Merill (2011) szerint a bizalom azt jelenti, hogy hisznek nekünk, ezért jelen van az egyénekben, a kapcsolatokban, a szervezetekben, a gazdaságokban és a társadalmakban is.

A vezető iránti bizalom kialakulására nagyon sok tényező lehet hatással. Bencsik és Juhász (2020) kutatásában a vizsgált szervezetek munkavállalói a bizalom alapjainak tartják a csapatmunkát, a kollégák tiszteletét, a nyitott kommunikációt, a szabad véleménynyilvánítást és a kölcsönös segítségnyújtást.

A kommunikációt az elmúlt időszakban megjelent kutatási eredményekben kulcsfontosságú területnek tartják a krízisek kezelésének a szempontjából is (Gulyás, 2022), ezért a következő alfejezetben ezzel a témával kiemelten foglalkozunk.

1.2. VEZETÉS ÉS KOMMUNIKÁCIÓ

Számos szerző hangsúlyozza a kommunikáció fontosságát. Néhányat említve: „A kommunikáció, amely az egyik legrégebbi társadalmi folyamat, az emberi élet minden területének szerves része, mind a személyes, mind a szakmai területen” (Rogala-Bialowas, 2016, 1), és mint minden emberi cselekvésnek, úgy a vezetői magatartásnak is természetes velejárója (Buday-Sántha, 2022). „A kommunikáció továbbra is a legfontosabb készség [...]. A legjobb vezetők és menedzserek mindennap gyakorolják kommunikációjuk árnyalatait” (Becker-Wortmann, 2021, 10–11).

Ezért a hatékony kommunikáció nemcsak interperszonális, hanem szervezeti szinten is fontos. Rogala és Bialowas (2016, 21) azt is megállapította, hogy „a szervezetben a kommunikáció nem csupán a munkavállalók feladatai ellátásához szükséges információk egyszerű átadása, hanem befolyásolja az alkalmazottak közötti kapcsolatot, motivációjukat, munkával való elégedettségüket, elkötelezettségüket, energiájukat és hatékonyságukat [...]. A belső kommunikáció célja az információszolgáltatás, de ellátja az ellenőrzéssel, motivációval, valamint a társadalmi igények kielégítésével kapcsolatos funkciókat is.”

Venus, Stam és van Knippenberg (2013) összefoglalták írásukban a vezetői kommunikáció és a szervezeti hatékonyság közötti kapcsolatot. Véleményük szerint „a szervezetek alapvető funkciója a kívánt végállapotok elérése. Ennek megfelelően a szervezeti vezetők kulcsfontosságú feladata, hogy motiválják és inspirálják az alkalmazottakat

ezeknek a végállapotoknak az elfogadására [...] Ebből a célból a vezetőknek meggyőző kommunikációt kell folytatniuk, [...] a jövőkép meggyőző közlésének képessége a kiemelkedő vezetés elengedhetetlen feltétele” (Venus et al., 2013, 1).

A SAGE szervezeti kommunikációról szóló kézikönyvében Fairhurst és Connaughton áttekintette, hogy „a kommunikáció egyre központibb szerepet játszik a vezetői tanulmányokban társadalmi és kulturális objektív megjelenése miatt – amely arra összpontosít, hogy a kultúra és a társadalmi interakció milyen hatással van a vezetésre –, amely mellett megjelenik (az erős belső) egyéni és kognitív lencse motorja” (Fairhurst-Connaughton, 2014, 401). Azt is kijelentették, hogy a tudósok a kommunikációt úgy tekintik, mint egy komplexitást, és mint „kapcsolati jelenséget az emberek között, még a tárgyak között is [...] és mint olyan médiumot, amelyen keresztül a kollektívák mozgósítanak cselekvésre, és nem csak a vezetőkön van a hangsúly, hanem minden szereplőn [...] akik transzformatív ágensek lehetnek” (Fairhurst-Connaughton, 2014, 401).

A vállalati kommunikáció, mint versenyelőnyt biztosító tényező és értékvezérelt vezetői tevékenység felsorakozott a vállalatok piaci értékét növelő, hagyományosan elfogadott tényezők, azaz a versenyképesség, az innovációkészség és a nyereségeség mellé (Borgulya, 2010). Ugyanakkor Peterson és kollégái (2020) kutatásukban összegezik, hogy a kommunikációs kompetenciák fejlesztésével a vezetői stílusunkat is tudjuk fejleszteni. A stílus jelentős megkülönböztető tényező a vezetők karrierje során, és szándékosan megváltoztatható. Ha dinamikus tudjuk integrálni az erőteljes, hatalmi és vonzó markerek szélesebb körét, az jelentős változást hozhat abban, ahogyan észlelnek bennünket.

Zenger és Folkman (2021) a fentiekhez hasonló faktorokat hozott létre. Ők a kedveltség (warmth) és a szakmai kompetencia (competence) faktorokat vizsgálták, és ezeken a kategóriákon belül állapítottak meg 20 szempontot, amelyek alapján a vezetői hatékonyságot kutatták. Eredményeik alapján az előléptetés során a szakmai kompetenciák fontosabbak lehetnek, azonban minél magasabb vezetői pozícióban van az egyén, annál lényegesebbé válnak munkájuk során a kedveltséghez köthető képességek. A Pécsi Tudományegyetemen több kutatás is zajlott a témában. A frissen végzettek véleménye alapján megállapítható, hogy a kedveltséghez köthető tulajdonságok lényegesen erősebben hatnak a vezetők iránti bizalomra, mint a szakmai kompetenciakészlet (Kuráth et al., 2021). Egy 2023-as tanulmány eredményei pedig megerősítették, hogy a bizalom és a kommunikáció szignifikáns faktorai a vezetés sikerének (Kuráth et al., 2023).

A továbbiakban a kommunikáció szerepére összpontosítunk a vezetők iránti bizalom kialakulásában. Az irodalomkutatás alapján a következő kutatási kérdésekre keressük a választ:

1. Mennyire fontosak a kommunikációs kompetenciák a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából?
2. A vizsgált szempontok alapján található-e szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontosság tekintetében?

2. MÓDSZERTAN

2.1. A MÓDSZERTAN LEÍRÁSA

A tanulmányban a 2022 tavaszán végzett ezer fős, CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) online felmérés adatait elemezzük, a vezetői kommunikáció és az iránta való bizalom kapcsolata szempontjából. A kutatásban kvantitatív módszert alkalmaztunk, az adatfelvételt piackutató szervezet végezte omnibusz típusú online kérdőíves megkérdezés formájában. Az felmérés a hazai felnőtt (18–65 éves) lakosságra országosan (nem, életkor és településtípus szerint) reprezentatív mintán történt, az elemzést Zenger és Folkman (2021) szempontrendszer alapján (1. táblázat) végeztük.

1. táblázat: Szempontrendszer: kedveltség és szakmai kompetencia összetevők
Table 1 Aspect system: popularity and professional competence components

Kedveltség faktor összetevők	Szakmai kompetencia faktor összetevők
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	Problémák megelőzése és megoldása
Együttműködés és csapatjátékoság	A változáskezelés képessége
Mások fejlődésének segítése	Stratégiai perspektíva, látásmód
Öszinte visszajelzések adása	Eredmény-orientáltság
Bizalomépítés	Technikai szaktudás
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	Kihívó célok meghatározása
Változási hajlandóság	Külső perspektíva - Szervezeten túlra tekintő
Inspiráló és motiváló képesség	Kezdeményezőkézség
Következetesség és őszinteség	A szokásos megközelítések megkérdőjelezése
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	
Hatékony kommunikáció	

Forrás: Saját szerkesztés Zenger és Folkman (2021) alapján

A válaszadók 10-es skálán értékelték, hogy a fenti szempontok (tulajdonságok, kompetenciák) a válaszadók tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában.

A feldolgozást matematikai-statisztikai módszerekkel, SPSS szoftver segítségével végeztük.

2.2. ALAPADATOK

A megkérdezettek alapadatait a következő táblázatok tartalmazzák; a minta nem, életkor és településtípus szerint reprezentatív, ezért ezeket a kategóriákat mutatjuk be részletesen.

A nemek szerint megoszlást vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a válaszadók 53%-a nő, 47%-a férfi. Az életkori megoszlás tekintetében legnagyobb arányban (33%) a 45 és 64 év

közötti válaszolók vannak a mintában, őket a 30–44 éves korosztály követi (28%), 20% felett vannak 65 év felettiek, és 18%-ot képviselnek a 18–29 éves válaszolók (2. táblázat).

2. táblázat: A válaszadók életkori megoszlása, n = 1 000
Table 2 The age ratio of respondents, n = 1 000

Életkor	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
18 – 29	180	18,0
30 – 44	280	28,0
45 – 64	330	33,0
65 +	210	21,0

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

Településtípus szerint megoszlást elemezve megállapíthatjuk, hogy a válaszolók több, mint 20%-a a fővárosból érkezett, közel 65%-a városi lakos, és 15% felett van a községek lakóinak aránya (3. táblázat).

3. táblázat: A válaszadók lakóhely szerinti megoszlása, n = 1 000
Table 3 Proportion of respondents by place of residence, n = 1 000

Lakóhely	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Főváros	213	21,3
Megyei jogú város, megyeszékhely	350	35,0
Egyéb város	285	28,5
Község, falu	152	15,2

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

További alap adatokat, információkat tartalmazó táblázatok a mellékletben szerepelnek, úgymint a régiók, az iskolai végzettség, a gazdasági aktivitás, a háztartás jövedelme és a vezetői tapasztalat szerinti megoszlás (Melléklet: 1–4. táblázatok).

3. EREDMÉNYEK ÉS DISZKUSSZIÓ

3.1. EREDMÉNYEK

A válaszadók a vizsgált 20 szempontot értékelték a következő kérdés alapján: Kérjük, jelezze (egy 1-től 10-ig terjedő skálán), hogy az alábbi tulajdonságok, kompetenciák az Ön tapasztalata szerint mennyire fontos szerepet töltenek be a vezető iránti bizalom, elfogadás kialakulásában?

A legmagasabb értéket, 9,01-et a hatékony kommunikáció kapta, amelyet a következetesség és őszinteség (8,98), valamint a problémák megelőzése és megoldása (8,84) követett (4. táblázat).

4. táblázat: A szempontok fontossága a vezető iránti bizalom és elfogadás kialakulásában
Table 4 The importance of the items in the development of trust and acceptance towards a leader

Szempontok	Átlag
Hatékony kommunikáció	9,01
Következetesség és őszinteség	8,98
Problémák megelőzése és megoldása	8,84
Pozitív emberi kapcsolatok kiépítése	8,81
Együttműködés és csapatjátékosság	8,79
Bizalomépítés	8,79
Őszinte visszajelzések adása	8,75
Nyitottság a másoktól jövő visszajelzésre	8,67
Mások fejlődésének segítése	8,66
Inspiráló és motiváló képesség	8,65
Stratégia perspektíva, látásmód	8,59
A változáskezelés képessége	8,58
Mások részvételre bátorítása, ösztönzése	8,51
Technikai szaktudás	8,51
Kezdeményezőkézség	8,47
Eredmény-orientáltság	8,42
Változási hajlandóság	8,41
Külső perspektíva – Szervezeten túlra tekintő	8,24
Kihívó célok meghatározása	8,06
A szokásos megközelítések megkérdőjelezése	7,28

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

A hatékony kommunikáció a legmagasabb értéket kapta, továbbá magas átlagokat értek el a fontosság tekintetében a kommunikációhoz szorosan köthető, a kedveltséggel kapcsolatos további kompetenciák mint a pozitív emberi kapcsolatok vagy a visszajelzések is. Az első kutatási kérdést megválaszolva, felmérésünk eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a kommunikációs kompetenciák jelentősége kiemelkedő a vezető iránti bizalom kialakítása szempontjából.

A továbbiakban a 20 szempont közül a legfontosabb szerepet betöltő szemponttal, a hatékony kommunikációval foglalkozunk, és azt vizsgáljuk meg egyutas Anova segítségével ($p < 0,05$), hogy a vizsgált szempontok alapján található-e szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében.

Az elemzésbe bevont kategóriák közül csak három esetben találtunk szignifikáns különbséget (5. táblázat).

1. Elsőként a nem szerint: ezek alapján a nők magasabbra értékelték a kommunikáció fontosságát.

2. Az életkor tekintetében is találtunk különbséget: minél idősebb valaki, annál magasabbra értékeli a kommunikáció fontosságát.
3. A harmadik kategória az iskolai végzettség: ezek szerint minél magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik a válaszadó, annál magasabbra értékeli a terület fontosságát.

5. táblázat: A hatékony kommunikáció fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában nem, életkor, iskolai végzettség szerint

Table 5 The importance of effective communication in the development of trust in leaders by gender, age, education

Nem	N	Átlag
1 Férfi	452	8,89
2 Nő	519	9,11
ANOVA Sig.: 0,014		
Életkor	N	Átlag
1 18 – 29 év	176	8,67
2 30 – 44 év	276	9,03
3 45 – 64 év	323	9,11
4 65+ év	196	9,12
ANOVA Sig.: 0,004		
Iskolai végzettség	N	Átlag
1 8 általános vagy annál alacsonyabb iskolai végzettség	11	8,55
2 Befejezett szakmunkásképző, szakiskola	81	8,53
3 Befejezett középiskola	412	8,93
4 Befejezett főiskola, egyetem	467	9,17
ANOVA Sig.: 0,001		

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

További szempontok szerint, így a régiók, lakóhely, gazdasági aktivitás és a jövedelem, valamint a vezető–nem vezető kategóriák esetében nem találtunk szignifikáns különbséget (Melléklet: 5. táblázat).

A második kutatási kérdést megválaszolva megállapíthatjuk, hogy a nem, az életkor és az iskolai végzettség szerint található szignifikáns különbség a kommunikációs kompetenciák fontossága tekintetében, ezek alapján a magasabb értékeket a nők, az idősebb válaszadók és a magasabb iskolai végzettséggel rendelkezők adták.

3.2. DISZKUSSZIÓ

Az ezer fős kutatás keretében azonosított eredmények igazolják, hogy a hazai vezetők kedveltségéhez kapcsolódó preferenciák teljes mértékben illeszkednek a nemzetközi trendekhez (Zenger–Folkman, 2021). A felmérésünk alapján jól látható, hogy a kedvelt-

ségi faktor és általánosságban a vezetők kommunikációs és a személyiségükhöz kapcsolódó készségei jelentősebb hatással vannak megítélésükre, a vezetők iránti bizalom kialakulására, mint a szakmai kompetenciáik (Kuráth et al., 2021).

A kutatás központi eredményei illeszkednek a korábbi nemzetközi kutatások eredményeihez (Kouzes–Posner, 2019; Peterson et. al., 2020), melyek két egymáshoz szervesen kapcsolódó eredményt mutatnak: egyértelműen és markánsan jelzik, hogy a hatékony kommunikáció a vezetők iránti bizalomra és annak fejlődésére ható legfontosabb tényező. Ezt a tényezőt – a mérések alapján – szorosan csak a „következetesség és őszinteség” követi, amely értelmezhető a hatékony, elvű kommunikáció cselekvési szintű megvalósulásának is. E két szempont kommunikációs és cselekvési szinten értelmezhető egymás feltételeként is, illetve ezek képezik nemcsak a vezetők iránti bizalom, hanem az eredményes vállalatok egyik alapfeltételét is (Gulyás, 2022).

A kutatás egyik központi eredménye annak a folyamatnak az adatokkal történő bemutatása és alátámasztása, hogy a hatékony kommunikáció a vezetők iránti bizalom tényezői között az életkor előre haladásával egyre fontosabbá válik (5. táblázat). A szervezetek munkavállalóinak átlagéletkora és az életkor szórása alapján a bizalomépítésre koncentrálnak vezetőfejlesztési programok készségfejlesztési gyakorlatai is jobban fókuszálhatóvá válnak.

Ehhez a megállapításhoz szorosan kapcsolódik az iskolai végzettség hatása a vezetői bizalomépítés kompetencia-készletére: a magasabb iskolai végzettséggel bíró munkavállalók számára kiemelten fontos a hatékony kommunikáció. Ennek egy másik olvasata, hogy a közép- és felsővezetői beosztásban lévő – alapesetben felsőfokú végzettségű – kollégák irányából igen magas fokon és arányban elvárt bizalmi tényező a hatékony kommunikáció. Az itt szereplő 9,17-es átlagérték a legmagasabb bizalmi tényezőként azonosítható a felmérés keretében kapott eredmények közül, amely Kouzes és Posner (2019) eredményeivel is összhangban van.

4. ÖSSZEGZÉS

A tanulmány célja az volt, hogy Zenger és Folkman (2021) kutatásaihoz illeszkedve hazai nagy mintán is vizsgálatra kerüljön, hogy a vezetők iránti bizalom kialakulásában mennyire játszanak fontos szerepet a kommunikációs kompetenciák. 2022-ben egy ezer fős reprezentatív minta alapján, online adatgyűjtés keretében, piackutató cég bevonásával, kvantitatív elemzést végeztünk húsz kedveltségi és kompetencia faktor vizsgálata mentén, azzal a céllal, hogy igazoljuk, hogy a vezetők iránti bizalomépítés legfontosabb tényezője a hatékony kommunikáció.

A kutatás alapján megállapítást nyert, hogy a vezetői bizalomépítés legfontosabb, elsőszámú változója a hatékony kommunikáció, amely azonban összességében nem különül el markánsan, nem válik egyedivé és dominánssá a Zenger és Folkman (2021) által is vizsgált, a vezetők iránti bizalom és elfogadás további tényezőitől. Az életkor és az iskolai végzettség mérhető, jelentős hatással bír a hatékony kommunikáció megítélésére a vezetői bizalom szempontjából, amely további kutatási irányokat vetít előre. A kutatás korlátja, hogy az adatok alapját csak egy

ország online felmérése adta, illetve általánosan a vezetői pozícióról szolt, nem lettek elkülönítve a vezetői szintek.

A kutatás eredményeit a vezetőfejlesztés, illetve a vezetői önfejlesztés területén lehet a gyakorlatban is jól hasznosítani, amely egyaránt jelenti a tréningek tartalmi elemeinek, készségfejlesztési gyakorlatainak összeállítását, meghatározását, másrészt a kommunikációs tréningek készségfejlesztési elemeinek finomhangolását is. Különösen fontosnak tartjuk a vezetői önvizsgálat-önfejlesztés területének a hangsúlyozását (Bányai-Sipos, 2019), tekintettel arra, hogy a 'hogyan tudom hatékonyabbá tenni a kommunikációm, megfogalmazni az üzeneteimet' általános kérdéshez kapcsolódó válaszok közvetlenül eredményezik a vezetők személye iránti bizalom növekedését, amely minden vezető egyik elsőszámú célkitűzése.

A jövőben mind nemzetközi szinten, mind a mélyebb információkhoz történő hozzáférés érdekében kvalitatív módszerekkel tovább bővíthető a kutatás: elsősorban vezetői és munkavállalói mélyinterjúk, illetve fókuszcsoportos megbeszélések lebonyolításával tervezzük a hatékony vezetői kommunikációt, mint a bizalomépítés kiemelt tényezőjét és gyakorlatát vizsgálni. Továbbá a magasabb értékeket adó csoportok vizsgálata (nők, idősebb válaszadók, magasabb iskolai végzettségűek) is jövőbeli kutatási irányként definiálható.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A tanulmány megírását a TKP2021-NKTA-19 számú projekt támogatta, amely az Innovációs és Technológiai Minisztérium Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból nyújtott támogatásával a TKP2021-NKTA pályázati program finanszírozásában valósult meg.

IRODALOMJEGYZÉK

- András I.-Rajcsányi-Molnár M.-Nagy G. (2022) A szervezeti kommunikáció és bizalomépítés: Fókuszban a vállalkozó egyetem és vállalati érdekeltség. In: Konczos Szombathelyi M.-Balogh G.-Jarjabka Á. (szerk.): *Kommunikáció - Gazdaság - Kultúra - Nyelv: 50 éve a közgazdász képzés szolgálatában. Tiszteletkötet Borgulya Istvánné részére*. PTE KGK VSZI, Pécs. 117-124.
- Balázs L.-Rajcsányi-Molnár M.-András I.-Mizerák E. (2023) Vezető- és szervezetfejlesztés egy modellváltó egyetem harmadik missziójában. *Civil Szemle*, 20, 7, Különszám, 49-60.
- Bansal, A. (2016) Employee trust dynamics during organizational change, a context of mergers and acquisitions, *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8, 1, pp. 55-69. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2015-0075>
- Bányai E.-Sipos N. (2019) Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. *Vezetéstudomány*, 50, 1. 63-69.
- Becker, E. F.-Wortmann, J. (2021) *Mastering communication at work: How to lead, manage, and influence*. McGraw Hill Professional.

- Bencsik A.-Juhász T. (2020) Impacts of informal knowledge sharing (workplace gossip) on organisational trust. *Economics & Sociology*, 13, 1, pp. 249–270. <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2020/13-1/16>
- Borgulya I. Vető Á. (2010) *Kommunikációmenedzsment a vállalati értéktéremtésben*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Buday-Sántha, A. (2022) *Kommunikáció - Etika - Jog. A kommunikáció etikai és jogi alapjai*. B. SWAN Partners Kft., Budapest.
- Czifra J.-Csukonyi Cs. (2022) A vezetés paradigmaváltása a Covid-19 pandémia alatt, avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában. *Új Munkaügyi Szemle*, 3, 15–24.
- Covey, S. M.–Merill, R. R. (2011) *A bizalom sebessége*. HVG Könyvek, Budapest.
- Dirks, K. T.–Ferrin, D. L. (2002) Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, pp. 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>.
- Fairhurst, G. T.–Connaughton, S. L. (2014) Leadership communication. In L. L. Putnam–D. K. Mumby (eds.): *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and method*. Sage Publications. pp. 401–423.
- Gulyás D. K. (2022) *Vezetői kompetenciák és az eredményes vállalat összefüggéseinek vizsgálata*. Doktori (PhD) értekezés. Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- Kouzes, J. M.–Posner, B. Z. (2019) *Vezetői készségek elsajátítása*. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- Kuráth G.–Szabó-Bálint B.–Sipos N.–Jarjabka Á. (2021) *A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Pécs.
- Kuráth G.–Bányai E.–Sipos N.–Venczel-Szakó T.–Konczos-Szombathelyi M. (2023) Trust and communication in the context of leaders and employees. *Journal of International Studies*, 16, 3, pp. 159–174. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2023/16-3/9>
- Peterson, S. J.–Abramson, R.–Stutman, R. K. (2020) How to Develop Your Leadership Style. *Harvard Business Review*, Nov–Dec 2020. <https://hbr.org/2020/11/how-to-develop-your-leadership-style> Letöltve: 2023. 11. 27.
- Rogala, A.–Bialowas, S. (2016) *Communication in organizational environments: functions, determinants and areas of influence*. Springer.
- Rousseau, D. M.–Sitkin, S. B., Burt, R. S.–Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, pp. 393–404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Tomka J. (2022) *A bizalomépítő vezető. A gyanakvás mérgétől a bátor elköteleződésig*. Harmat-Luther, Budapest.
- Venus, M.–Stam, D.–van Knippenberg, D. (2013) Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122, 1, pp. 53–68. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.009>
- Zenger, J.–Folkman, J. (2021) *Warmth or Competence: Which Leadership Quality is More Important?* ZengerFolkman. <https://zengerfolkman.com/articles/warmth-or-competence-which-leadership-quality-is-more-important/> Letöltve: 2023. 11. 27.

MELLÉKLETEK

1. táblázat: A válaszadók regionális megoszlása , n = 1 000

Table 1 Proportion of respondents by region, n = 1 000

Régió	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Észak-Magyarország	120	12,0
Észak-Alföld	150	15,0
Dél-Alföld	130	13,0
Közép-Magyarország	300	30,0
Közép-Dunántúl	110	11,0
Nyugat-Dunántúl	100	10,0
Dél-Dunántúl	90	9,0

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

2. táblázat: A válaszadók iskolai végzettségük szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 2 Proportion of respondents according to their educational level, n = 1 000

Iskolai végzettség	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
8 általános vagy annál alacsonyabb iskolai végzettség	13	1,3
Befejezett szakmunkásképző, szakiskola	86	8,6
Befejezett középiskola	422	42,2
Befejezett főiskola, egyetem	479	47,9

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

3. táblázat: A válaszadók gazdasági aktivitásuk szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 3 Proportion of respondents by economic activity, n = 1 000

Gazdasági aktivitás	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Dolgozik	657	65,7
Tanul	17	1,7
Nyugdíjas	202	20,2
Egyéb	124	12,4

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

4. táblázat: A válaszadók háztartásuk jövedelme szerinti megoszlása, n = 1 000

Table 4 Proportion of respondents by household income, n = 1 000

Jövedelmi kategória	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Jelentősen átlag alatti	28	2,8
Átlag alatti	115	11,5
Átlagos	548	54,8
Átlag feletti	237	23,7
Jelentősen átlag feletti	21	2,1
Nem tudom / nem válaszolok	51	5,1

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

5. táblázat: A válaszadók megoszlása vezetői tapasztalat szerint, n = 1 000

Table 5 Proportion of respondents by their leadership experience, n = 1 000

Jelenleg vagy az elmúlt 5 évben dolgozott vezetőként	Válaszadók száma (fő)	Válaszadók megoszlása (%)
Igen	227	22,7
Nem	773	77,3

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján

6. táblázat: A hatékony kommunikáció fontossága a vezetők iránti bizalom kialakulásában régió, lakhely, gazdasági aktivitás, jövedelem és vezető–nem vezető kategória szerint, n = 1 000

Table 6 The importance of effective communication in the development of trust in leaders by region, place of residence, economic activity, income and according to the leader-non-leader category, n = 1 000

Régiók	N	Átlag
1 Észak-Magyarország	119	8,92
2 Észak-Alföld	146	9,17
3 Dél-Alföld	126	8,72
4 Közép-Magyarország	289	9,08
5 Közép-Dunántúl	108	9,00
6 Nyugat-Dunántúl	97	9,06
7 Dél-Dunántúl	86	8,98
ANOVA Sig.: 0,205		
Lakhely	N	Átlag
1 Főváros	208	9,05
2 Megyei jogú város, megyeszékhely	339	9,05
3 Egyéb város	276	8,99
4 Község, falu	148	8,90
ANOVA Sig.: 0,205		

Gazdasági aktivitás	N	Átlag
1 Dolgozik	645	9,01
2 Tanul	17	8,29
3 Nyugdíjas	187	9,13
4 Egyéb	122	8,89
ANOVA Sig.: 0,088		
Jövedelem	N	Átlag
1 Jelentősen átlag alatti	27	9,22
2 átlag alatti	105	8,71
3 átlagos	538	9,02
4 átlag feletti	231	9,07
5 Jelentősen átlag feletti	21	9,14
ANOVA Sig.: 0,202		
Vezető – nem vezető kategória	N	Átlag
1 Vezető	222	9,09
2 Nem vezető	749	8,99
ANOVA Sig.: 0,353		

Forrás: Saját szerkesztés kérdőíves kutatás alapján