

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
BÖLCÉSZETTUDOMÁNYI KAR  
PSZICHOLÓGIA DOKTORI ISKOLA  
ALKALMAZOTT PSZICHOLÓGIA PROGRAM**

**BALÁZS LÁSZLÓ**

**A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS AZ ÉRZELMI  
INTELLIGENCIA KÖLCSÖNKAPCSOLATÁNAK  
VIZSGÁLATA AZ ISKOLÁBAN**

**DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS**

**TÉZISFÜZET**

**TÉMAVEZETŐ:**

**DR. KOVÁCS ZOLTÁN**

**PÉCS, 2013.**

## Bevezetés

A hazai szervezetpszichológia-kutatók érdeklődése az iskolai szervezetek vizsgálata iránt a 90-es évek második felétől kezdett el növekedni. A 90-es években a közoktatás nagy változásokon ment keresztül, és a változó kornak megfelelően napjainkban is hasonló változásokat él meg. A 90-es évek előtt a központi irányítás számára nem volt fontos az egyes intézmények sajátosságainak – erősségeinek, gyengeségeinek – vizsgálata. Azonban a rendszerváltozással, az iskolák irányításának átstrukturálásával ez a szemléletmód megváltozott. Tovább erősítette ezt a változást a szabad iskolaválasztás által is erősített verseny kialakulása az egyes intézmények között, melyet a diákság létszámának radikális csökkenése is nagymértékben befolyásolt. Felismerték, hogy a gazdasági szférához hasonlóan a közoktatás intézményeinél is fontos a szervezeti sajátosságok vizsgálata, illetve figyelembevétele az egyes döntések meghozatalánál. Az elmúlt évtizedben, a 90-es évekhez hasonlóan, újfent nagy átalakítások zajlottak a közoktatásban, melyek összevonások, átszervezések, iskolarészek más intézményhez való átcsatolásával jártak. Napjainkra ez a változtatási hullám több-kevesebb sikerrel véget ért, és egy újabb központi változtatási folyamat vette kezdetét. A 2012. év végén elfogadott köznevelési törvény egyik legnagyobb változtatása, hogy 2013 januárjától – az óvodákat kivéve – minden magyar közoktatási intézményt állami fenntartásba helyez át. Az iskolai szervezeteknek ismételen egy újabb kihívással kell megküzdeniük. Az elmúlt időszak és napjaink közoktatás-politikai változásai, az intézmények átszervezésének problematikája, a változást megélt intézmények gördülékeny működtetésének biztosítása egyre jobban erősíti az igényt ezen szervezetek, szervezettípusok szervezetpszichológiai jelenségvilágának feltárására.

Habár az igény már jóval korábban megjelent, és napjainkra csak fokozódott, az ilyen irányú vizsgálatok mégis csekély számban láttak napvilágot. Éppen ezért a nyilvánvaló társadalmi relevancia mellett tudományelméleti relevanciával is bír a terület alaposabb feltárása, vizsgálata. Gondoljunk csak arra a tényre, hogy például az oktatási rendszer legalsó szintjén lévő iskolák minden formalizált meghatározottságuk ellenére jelentősen különböznek egymástól – minden intézmény törekszik arculata kialakítására, mindnek megvan a maga kultúrája. A szervezet környezete, a szervezet légkörének vizsgálata mellett a 90-es években újabb pszichológiai fogalmak körülhatárolására vállalkoztak a kutatók, melyek tovább hangsúlyozták az intézmények egyediségének megragadhatóságát. Az ezredforduló környékén MÉSZÁROS ARANKA (2002) szerkesztésében megjelent egy összegző munka, amely az iskola általános, szociálpszichológiai jelenségvilágába enged betekintést. A kötet jellemzően elméleti,

abduktív alapon közelít az iskola szociálpszichológiai jelenségeihez, hangsúlyt fektetve a szervezetpszichológiai értelmezésekre is (lásd BARLAINÉ 2002, BAGDY 2002, SERFŐZŐ 2002 munkáit). A szervezetpszichológusok körében is megjelent az érdeklődés az iskola belső világának vizsgálata iránt. A HALÁSZ GÁBOR nevével fémjelezhető hazai, iskolai klímakutatások mellett az iskolai szervezetek vizsgálatának egy másik meghatározó dimenziója a szervezeti kultúrakutatás lett. Ennek eredményeként az ezredfordulón több, az iskolai szervezet kultúráját elemző tanulmány született, többségük empirikus megalapozottsággal. (Pl.: SZABOLCSI 1996, KOVÁCS 1996, BARÁTH 1998, KOVÁCS és mts 2005, SERFŐZŐ 2002, 2005.)

A szervezeti kultúra jelenségének vizsgálata a szervezetpszichológia egyik legnépszerűbb jelensége napjainkban. A szervezeti kultúra különböző összefüggéseinek feltárása, alakulásának, esetleges változtatásának vizsgálata és módszertanának leírása lehetőséget teremt a megfelelő munkahelyi eredmények elősegítéséhez, a pozitív munkahelyi légkör kialakításához. Ennek megfelelően a jelenség vizsgálata elsősorban a munkahelyi eredményességgel és hatékonysággal függ össze a szakirodalomban.

Míg a kultúra vizsgálata jellemzően az antropológusok tárgykörébe tartozik, addig a szervezeti kultúra elemzése elsősorban a szervezetpszichológia feladata. A kultúra fogalmának szervezetekre történő alkalmazása több, a nemzeti kultúra kapcsán körvonalazódott vizsgálati szempontot, módszert kínált fel a szervezetkutatók számára. A kultúrával – részben vagy teljesen – foglalkozó szakirodalomban több olyan kutatóval találkozhatunk, akik az érzelmek és a kultúra kapcsolatát vizsgálták. A vizsgálatokkal párhuzamosan az érzelmek elemzése a társadalom, a kultúra megismerésének, az antropológiának és a pszichológiának egy jellegzetes kutatási területévé vált. Napjainkra a szervezetpszichológiai vizsgálatok kapcsán is egyre több olyan munkát publikálnak, amelyek az érzelmek szerepét vizsgálják a szervezet működésében, a munkahelyen. Az érzelmek vizsgálata mellett egyre markánsabban jelentek meg azok a munkák is, amelyek az érzelmek kezelésére, alkalmazására vonatkoztak, az érzelmek információfeldolgozásban játszott szerepére. A 20. század végére körvonalazódott egy új kutatási terület, amely az érzelmek érzékelésének, feldolgozásának, kezelésének és alkalmazásának folyamatát jelölte meg vizsgálata tárgyaként: ez az érzelmi intelligencia vizsgálatának területe. A jelenség kutatói törekednek a konstruktum minél precízebb meghatározására, a jelenség kapcsolatrendszerének minél alaposabb körvonalazására. Így a szervezetek vizsgálata kapcsán is teret kapott az érzelmi intelligencia szerepének vizsgálata. Ugyanakkor – a szervezeti kultúrához hasonlóan – itt is elsősorban az eredményességgel és a hatékonysággal való kapcsolatának meghatározása került a középpontba. Ezt jól szemlélteti az is, hogy az egyetemistáknak szánt tankönyvekben is ilyen irányú megközelítéssel találkozhatunk – vezetői hatékonyság,

hatékony csoport. (Vö. KELIN–KLEIN 2006.) A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kapcsolatára vonatkozó vizsgálatok egyelőre csak kis számban kerültek publikálásra.

Az érzelmi intelligencia iskolai alkalmazásával kapcsolatban a hazai szakirodalomban elsősorban az oktatók vagy a diákok érzelmi intelligenciájának fejlesztési lehetőségére fókuszálnak. Emellett a pedagógiai szakirodalomban több olyan munka is fellelhető, amely a már meglévő érzelmiintelligencia-elméleteket abduktív módon igyekszik alkalmazni az oktatás-nevelés valamely folyamatában. Ezzel szemben a nemzetközi szakirodalomban az érzelmi intelligencia pedagógiai irányultságú elemzése nagy népszerűségnek örvend, problémacentrikus (ROBERTS–MACCANN–MATTHEWS–ZEIDNER 2010) és összefoglaló jellegű munkákat egyaránt találhatunk (MORTIBOYS 2005, COETZEE–COETZEE–JANSEN 2007). A szervezetpszichológia nemzetközi szakirodalmát vizsgálva jól látható, hogy habár az érzelmi intelligencia különböző szervezeti kontextusú vizsgálatáról – valószínűleg Goleman munkásságának is köszönhetően – szép számmal készültek tanulmányok, az iskolai vonatkozások elemzésére itt is csak érintőlegesen kerül sor.

A két konstruktum szakirodalmának tanulmányozása kapcsán vált egyértelművé számomra, hogy a szervezeti kultúra és az egyén érzelmi intelligenciája közötti kapcsolat feltárása elméleti és társadalmi relevanciával egyaránt rendelkezik – felhívva a figyelmet ezek iskolai szervezetekben történő vizsgálatának fontosságára. Az érzelmek és a kultúra kapcsolatára vonatkozó vizsgálatok alapján – számba véve a nemzeti kultúra és a szervezeti kultúra összefüggéseit (pl. HOFSTEDE–HOFSTEDE 2008) – nyilvánvaló, hogy az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra között is található valamilyen kapcsolat.

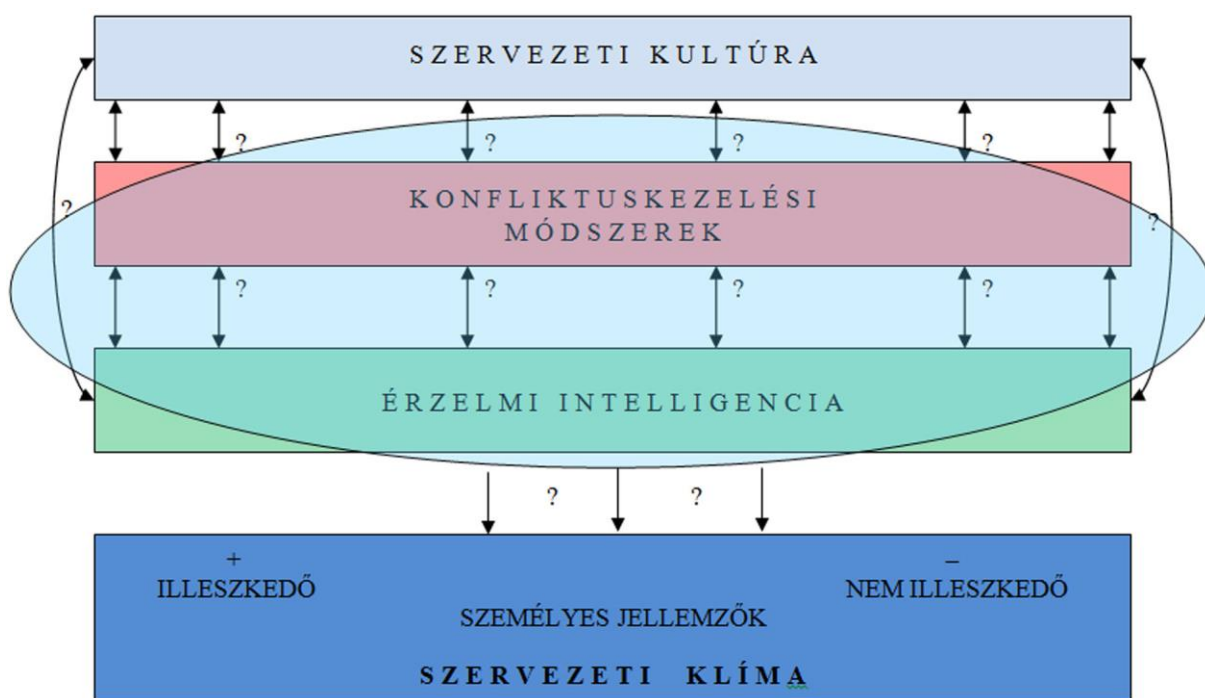
Kutatásomban a két konstruktum közötti lehetséges kapcsolat megragadása érdekében, párhuzamosan alkalmaztam két megközelítési módot. Egyfelől kézenfekvőnek tűnik a korábbi kultúrakutatások alapján, hogy az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra között közvetlen kapcsolatot lehet kimutatni. Másfelől viszont az is elképzelhető, hogy az összefüggés megragadására valamilyen mediáló közeg vizsgálatával kínálkozik csak lehetőség.

A mediáló közeg meghatározásánál, az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra funkcióit alapul véve, olyan jelenséget kellett találni, mely megjelenése nagy valószínűséggel próbára teszi az érzelmi intelligencia milyenségét az egyénnél, emellett számottevően leírható annak kulturális beágyazódása. A konfliktusra mindkét állítás igaznak bizonyult. Vizsgálata kapcsán az egyén által alkalmazott, a kultúra által támogatott vagy elutasított *konfliktuskezelési módszerekre* koncentráltam.

Az összefüggések vizsgálatát továbbgondolva felmerült az a kérdés is, hogy ha a kapcsolat bizonyítható, milyen hatással van az egyénre, ha nem a kultúrához illeszkedő konfliktus-

kezelési vagy érzelmiintelligencia-mintázattal rendelkezik. A kérdés megválaszolásához szükségessé vált egy újabb változó bevezetése. A *szervezeti klíma* vizsgálat eredményei megmutatják, hogy az adott egyén hogyan érzékeli a körülötte lévő szervezetet. Kézenfekvőnek tűnik, hogy ha az egyén előbb említett – konfliktuskezelési és érzelmi intelligencia – mintázatai nincsenek összhangban a kultúra által támogatott értékekkel, akkor ez kedvezőtlenül befolyásolja a szervezeti klímát. Ezen összefüggés vizsgálatát elsősorban az érzelmi intelligencia és szervezeti kultúra kapcsolatának elemzésénél tartom fontosnak.

Összegezve: dolgozatomban a szervezeti kultúra és az egyéni érzelmi intelligencia közötti kölcsönös kapcsolatot vizsgálom, oly módon, hogy párhuzamba állítom a szervezeti kultúra sajátosságait az egyén érzelmi intelligenciájával, konfliktuskezelési repertoárjával, valamint a szervezeti klímával. Az említett fogalmak külön-külön a tudományos érdeklődés középpontjában állnak, ugyanakkor az együttes, egymásra gyakorolt hatásuk vizsgálatára csak részben, vagy egyáltalán nem került sor. A gondolatmenet kapcsán felmerült lehetséges kapcsolódási pontokat és kérdéseket szemlélteti az 1. ábra.



**1. ábra:** A vizsgált konstruktumok közötti lehetséges összefüggések ábrázolása

## Kutatási kérdések

Kutatásom alapkérdése, hogy az egyén érzelmi intelligenciája és a szervezeti kultúra között milyen összefüggéseket lehet azonosítani. Az alapkérdés kapcsán két vizsgálati megközelítés látszik felhasználhatónak:

1. Lehetséges, hogy a szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia közvetlenül fejtik ki hatásukat egymásra.
2. Ugyanakkor valószínűbbnek tűnik, hogy a szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia közötti kapcsolat valamilyen mediáló közeg segítségével ragadható meg. Ez a közeg teszi lehetővé, hogy a két jelenség közötti átmenetet végigkísérjük. A két konstruktum hatással van a mediátor változóra: mediátorként a konfliktuskezelési módszereket választottam. A szervezeti kultúra sajátosságaiból adódóan preferál bizonyos konfliktuskezelési módszereket, míg az egyénnek is megvannak a saját konfliktuskezelési sémái. Ennek megfelelően, feltételezésem szerint az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolata a konfliktuskezelési módszerekben is tetten érhető.

Vizsgálatomban a konstruktumok közötti viszonyt két lépésben elemzem. Egyrészt az elemek közötti összefüggésekre, másrészt az azok közötti oksági viszony feltárására fókuszálok. Az elméleti szakirodalom áttekintését követően az alábbiak szerint konkretizáltam dolgozatom alapkérdését.

- 1.) *Kimutatható-e kapcsolat a szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia között? Az egyes szervezetikultúra-dimenziók milyen érzelmiintelligencia-jellemzőkkel mutatnak összefüggést?*
- 2.) *Milyen konfliktuskezelési módszereket sikerül azonosítani az egyes szervezetikultúra-típusokban?*
- 3.) *Az érzelmi intelligencia milyen mintázatait lehet meghatározni az egyes konfliktuskezelési stílusokat alkalmazó egyéneknél?*
- 4.) *Milyen összefüggés azonosítható az egyén érzelmi intelligenciája és a szervezeti klíma között?*
- 5.) *Milyen hatása van az egyénre nézve, ha az érzelmi intelligencia vagy a konfliktuskezelési mintázata nem adekvát a szervezeti kultúra szempontjából?*

## HIPOTÉZISEK

### *Hipotézis<sub>1</sub>*

Úgy gondolom, hogy a két vizsgált tényező között markáns közvetlen és közvetett kapcsolatot is sikerül kimutatni.

Azt feltételezem, hogy az eltérő szervezetikultúra-típusok eltérő érzelmiintelligencia-mintázatot preferálnak. HERRIFORD (2002) vizsgálatai alapján elmondható, hogy az iskola szervezeti kultúrája a kulturális sajátosságoknak megfelelő érzelmiintelligencia-tényezőket támogatnak. Ennek megfelelően jól leírható lesz az egyes kultúratípusok – kultúradimenziók – és az azok által támogatott érzelmiintelligencia-tényezők kapcsolata. A két konstruktum közötti együttjárásen túl, a szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia között kölcsönhatást lehet majd kimutatni. Véleményem szerint amellet, hogy az egyes kultúratípusok eltérő érzelmiintelligencia-tényezőket támogatnak, a szervezetikultúra-dimenziók és az érzelmi intelligencia között is markáns kapcsolat határozható meg. Feltételezésem szerint összefüggést lehet kimutatni az *intrapersonális készségek* és az egyénközpontúság, a szervezettel való azonosulás és a célorientáció között; az *interperszonális készségek* és a kapcsolatorientáció, a zárt rendszer, a kockázatvállalás és a konfliktustűrés között; a *stresszkezelés* és a rövid távú időorientáció, a kockázatvállalás és a konfliktustűrés között; az *alkalmazkodóképesség*, az erős kontroll és a belső függés között; az *általános hangulat* és a kockázatvállalás, a konfliktustűrés, valamint a teljesítménykritérium között.

### *Hipotézis<sub>2</sub>*

Korábbi vizsgálatok bizonyítják, hogy az iskola által képviselt értékek és normák hatással vannak a szervezetben kialakuló konfliktusokra, a konfliktusok milyenségére. Erre az eredményre jutott SZEKSZÁRDI FERENCNÉ (1987) is egy longitudinális vizsgálat során. 1979-től 1983-ig négy, a szülők szociális rétegződésében jól elkülöníthető (értelmiségi, szellemi, szakmunkás, segédmunkás), felső tagozatos osztály jellegzetes konfliktusait kutatta az osztályfőnökök bevonásával. A konfliktusszituációk elemzését egy általa felállított kategorizálás segítségével végezte el. A hét értékcsoport: az azonosulók, az alkalmazkodók, a kritikusok, a csatlakozók, a sodródók, az elszakadók és az agresszívek. A vizsgálatból kiderült, hogy az egyes értékcsoportokba való tartozás az életkori sajátosságaikkal hozható összefüggésbe. Az eredmények igazolták, hogy a konfliktusokban résztvevők közül a kritikus értékcsoportba tartozók kezdeményezésére alakultak ki leggyakrabban a konfliktusok. A kutatásból az is kiderült, hogy a különböző osztályok alapkonfliktusait az iskola által közvetített értékek és az egyes kategóriákba sorolt tanulók által elfogadott értékek (normák, érdekek, szükségletek)

közötti különbségből adódó feszültségek okozzák. Emellett több kutató hívja fel a figyelmet az iskolai szervezetekben kialakuló konfliktus és a szervezeti légkör, a szervezeti jellemzők összefüggéseire (pl. HORVÁTH-SZABÓ 1997; SZŐKE-MILINTE 2004, 2006).

Ezek alapján úgy gondolom, hogy a szervezeti kultúra által preferált konfliktuskezelési szokások markánsan megjelennek az adott szervezetben. Feltételezem, hogy a szervezeti fejlődésre (*innovatív*), a szervezet tagjaira fókuszáló (*támogató*) kultúrában a problémamegoldás és a kompromisszumkeresés jelenik meg dominánsan, az erősen szabálykövető szervezetben (*szabályorientált szervezeti kultúra*) az elkerülés és az alkalmazkodás, míg a célorientált szervezet (*célorientált szervezeti kultúra*) esetében a versengés és az elkerülés lesz a domináns mintázat. Azáltal, hogy a szervezeti kultúra előír valamilyen konfliktuskezelési mintázatot az egyén számára, befolyásolja az egyén szervezetben alkalmazott konfliktuskezelési módszereinek megválasztását. Ugyanakkor az egyén is rendelkezik preferált konfliktuskezelési mintázattal, amely alkalmazása – függetlenül attól, hogy eltér-e a szervezet által támogatott mintázattól –, hatást gyakorol a szervezeti kultúra alakulására. Úgy gondolom, hogy az egyén konfliktuskezelési szokása – a szervezeti kultúra egyénnel szembeni dominanciája miatt –, minimálisan befolyásolja a szervezeti kultúra alakulását, míg a kultúra markáns hatást fejt ki az egyén konfliktuskezelési szokásaira.

### ***Hipotézis<sub>3</sub>***

Korábbi vizsgálatokban megállapították, hogy a konfliktuskezelést a személyiség általános jellemzői, a résztvevők érzelmi állapota, az adott szituáció, a szervezeti légkör, a konfliktusban részt vevők kapcsolata, egymás szándékainak és motivációinak az észlelése is befolyásolja. (DEUTSCH 1973, MASTENBROEK 1991, LINDNER 2006.) TROTH és JORDAN (2002) vizsgálataiban az érzelmi intelligencia, a csoportteljesítmény és a konfliktuskezelési mintázatok összefüggését vizsgálták. Igazolták, hogy az érzelmi intelligencia pozitívan befolyásolja a csoport teljesítményét és összefüggést mutatott a konfliktuskezelési módok megválasztásával is. A Thomas–Kilmann-modellt alkalmazva összefüggést mutattak ki a magas egyéni érzelmi intelligencia és az együttműködő konfliktuskezelési mintázat között.

Ennek megfelelően azt feltételezem, hogy az egyén érzelmi intelligencia mintázata meghatározza annak konfliktuskezelési szokásait – ahogy ezt az érzelmek kezelésére és a konfliktuskezelésre vonatkozó vizsgálatok is alátámasztják. Úgy vélem, hogy az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázatok között erős kapcsolat mutatható ki.

Valószínűsíthető, hogy az *intra- és interperszonális készségek* a legtöbb konfliktuskezelési mintázattal összefüggésben vannak. Emellett az *alkalmazkodás* képessége összefügg a



problémamegoldással, a kompromisszumkereséssel, az elkerüléssel és az alkalmazkodással. A *stresszkezelés* összefügg a problémamegoldással, az elkerüléssel és az alkalmazkodással.

Hipotézisem szerint az összefüggéseken túl az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázat között kölcsönkapcsolat mutatható ki. Az egyén érzelmiintelligencia-mintázata meghatározza annak konfliktuskezelési szokásait. Az egyes érzelmiintelligencia-tényezők változása befolyásolja a konfliktuskezelési szokások dominanciáját, alkalmazásának gyakoriságát az egyénnél. Ugyanakkor a konfliktuskezelési mintázatok megjelenésének gyakorisága is hozzájárul az egyes érzelmiintelligencia-tényezők változásához.

Összegezve feltételezem, hogy:

- a *versengés* kapcsolatot mutat az intraperszonális és interperszonális készségekkel;
- a *problémamegoldás* kapcsolatot mutat az interperszonális készségekkel, a stresszkezeléssel és az alkalmazkodóképességgel;
- a *kompromisszumkeresés* kapcsolatot mutat az intraperszonális készséggel és az alkalmazkodóképességgel;
- az *elkerülés* kapcsolatot mutat az intraperszonális készségekkel, a stresszkezeléssel és az alkalmazkodóképességgel;
- az *alkalmazkodás* kapcsolatot mutat az interperszonális készségekkel, a stresszkezeléssel és az alkalmazkodóképességgel;

#### ***Hipotézis<sub>4</sub>***

A szervezeti klímára vonatkozó vizsgálatok rendszeresen kitérnek a szervezeti klíma és az egyén szociálpszichológiai jellemzőinek a kapcsolatára. GOLEMAN (1998a) vizsgálataiban hat érzelmi intelligencia alapú vezetési stílust határozott meg, amely hatással van a szervezeti légkörre. YODER (2003) – GOLEMAN (1998a) gondolatait részben alátámasztva – főiskolai vezetők vizsgálatokor arra jutott, hogy az érzelmi intelligens vezetés fontos szerepet játszik a szervezeti klíma alakulásában.

A kutatások eredményeit figyelembe véve – lásd 3. fejezet – azt feltételezem, hogy az érzelmi intelligencia és a szervezeti klíma között kölcsönkapcsolat mutatható ki. Úgy gondolom, hogy az érzelmiintelligencia-tényezők mértéke befolyásolja a szervezeti klíma észlelését (vö. YODER 2003). Minél magasabbak a társas készségekre vonatkozó érzelmiintelligencia-értékek, az egyén annál pozitívabbnak érzékeli a szervezeti klímát.

#### ***Hipotézis<sub>5</sub>***

Azok az egyének, akiknek az érzelmi intelligencia vagy a konfliktuskezelési mintázata nem illeszkedik a szervezeti kultúra által preferált értékekhez, jellemzően negatívabb képet

alkotnak a szervezetről, a szervezeti klímáról. A vizsgálat eredményeiben ez a szervezeti klíma átlagától való negatív eltérésben azonosítható. Úgy gondolom, hogy azonosíthatók azok az egyének, akik nem illeszkednek a szervezeti kultúrába. Ez a csoport markánsan eltér a klíma-érzékelésben a szervezet többi tagjától. Feltételezem, hogy a két csoport tagjai között szignifikáns eltérést lehet kimutatni az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázat tükrében.

### **A vizsgálat és módszertani háttere**

A bemutatott hipotézisek vizsgálatára kérdőíves adatfelvételt végeztem. A négy konstruktumot öt kérdőív segítségével vizsgáltam. A szervezeti kultúra vizsgálatát két kérdőív segítette. QUINN „versengő értékek” modellje az adott szervezet kultúráját tipologizálta, míg ROBBINS kultúradimenziói a további árnyalását tették lehetővé (vö. KOVÁCS és mts. 2005). Az egyén konfliktuskezelési módszereit a THOMAS–KILMANN szerzőpáros által kidolgozott konfliktuskezelő kérdőívvel vizsgáltam, az érzelmi intelligencia felmérésére pedig BAR-ON érzelmiintelligencia-skáláját alkalmaztam. A szervezeti klíma elemzésében HALÁSZ GÁBOR szervezetiklíma-kérdőíve volt segítségemre.<sup>1</sup>

#### *Quinn szervezeti kultúra kérdőíve*

A QUINN és ROHRBAUGH (1983 id. KOVÁCS–PERJÉS–SASS 2005) által kidolgozott „versengő értékek” modelljéről már részletesebben szoltam a szervezeti kultúrával foglalkozó fejezetben. Azért erre a kérdőívre esett a választás, mert a magyarországi vizsgálatok jellemzően ezt a kérdőívet alkalmazzák (BARÁTH 1998, SERFŐZŐ 2005, KOVÁCS és mts. 2005), emellett a mérőeszköz alkalmazhatóságát BARÁTH (1998) korábbi munkájában megvizsgálta, és megállapította annak iskolai környezetében való relevanciáját.

QUINN kérdőíve hat kérdés csoportot fogalmaz meg, ezek

- a szervezet karakterére, alapvető jellegére,
- a szervezetet összetartó erőre,
- az egység vezetőjére,
- a szervezeti légkörre,
- a siker értékelésére,

---

<sup>1</sup> A kérdőíveket a diisszertáció 1 számú mellékletében ismertetem részletesen.

- a vezetési rendszerre vonatkoznak.

Minden egyes kérdéscsoporton belül négy állítás található, amelyek az egyes kultúrátípusok sajátosságait tükrözik. A válaszadók feladata, hogy százalékosan meghatározzák, melyik állítás mennyire igaz az intézményükre. Kérdésenként 100 pontot oszthatnak szét a négy válasz között. Az egyes kultúrátípusra vonatkozó értékeket az arra vonatkozó válaszok pontjának átlagértékéből kapjuk.

#### *Robbinsi szervezeti kultúra-dimenziók kérdőív*

A szervezeti kultúra további árnyalását szolgálja a ROBBINS (1993, id. KOVÁCS–PERJÉSSASS 2005) által kidolgozott 11 kultúradimenzió, mely a tagok szervezeti kultúrával kapcsolatos érzéseit meghatározó jellemzőkből indul ki. A szervezeti kultúráról szóló fejezetben már utaltam erre a mérőeszközre is.

Az elméleti keret alapján a KOVÁCS ZOLTÁN és munkatársai által kidolgozott kérdőívben speciálisan az iskolai környezetre vonatkozóan 22 értékpárral jellemezhetjük a szervezeteket. Minden egyes dimenzióra két-két állításpár vonatkozik. A válaszadók 1-től 7-ig jellemezhetik az adott kultúrát annak megfelelően, hogy az adott állítás mennyire jellemző a kultúrájukra. Így az egyes értékek dominanciáját a pontszám mérete jelzi. A szervezetre vonatkozó eredményeket az adott értékdimenzióra vonatkozó állítások átlagából kaptam.

#### *Halász szervezeti klíma kérdőíve*

A HALÁSZ GÁBOR (1980) által összeállított kérdőív összesen 75 állítást tartalmaz, és 8 vizsgálati dimenziót határoz meg. Az egyes dimenziók egyéni értékeit a kapott válaszok átlagolásából kaptam. A szervezetre vonatkozó eredményeket az adott szervezet teljes mintájának átlagértékei képezik. Alábbi dimenziókat vizsgálatára került sor.

- A teljesítmény kihangsúlyozása,
- A vezetés közvetlensége, demokratizmusa,
- Személyes vezetői befolyás,
- Figyelmesség,
- A tantestület mint munkaközösség,
- A tantestület mint szociális csoport,
- Bensőséges kapcsolatok,
- Szabad önmegvalósítás.

### *Bar-On érzelmi intelligencia skálája*

Az érzelmi intelligencia vizsgálatára BAR-ON (2006) érzelmiintelligencia-skáláját használtam. A magyar változatot korábban már alkalmazták PhD-kutatásban (MAJOROS 2008, KUN 2011). Az érzelmiintelligencia-skála 121 állításból áll. Összesen öt főtényt azonosítanak a kérdések: inter- és intraperszonális érzelmi intelligencia, alkalmazkodó, stresszkezelő és általános hangulati érzelmi intelligencia. Az 5 főtényt számos szorosan kapcsolódó kompetenciát, készséget és moderátort tartalmaz, amelyeket alább ismertetek. Kitöltéskor a válaszadónak 1-től 5-ig kell az egyes állításokat értékelnie aszerint, hogy mennyire igazak azok rá. Az egyes metatényezők eredményét az ahhoz tartozó itemek átlagából kapom. A főtényt értéket a metatényezők átlagértéke képezi. A következő fő- és metatényezőket vizsgálja.

- *Intrapersonális készségek* (öntudat és önkifejezés)  
Összesen 5 metatényező tartozik e kategória alá: magabiztosság, érzelmi öntudat, önbecsülés, függetlenség, önmegvalósítás.
- *Interperszonális készségek* (társadalmi tudatosság és interakció)  
A következő három metatényező tartozik ide: empátia, társadalmi/társas felelősségvállalás, interperszonális kapcsolat.
- *A stressz kezelése*  
A két ide tartozó metatényező: stresszkezelés és az ösztönös késztetések irányítása/impulzuskontroll.
- *Alkalmazkodóképesség*  
A három metatényezője: valóság tesztelése, rugalmasság és problémamegoldás.
- *Általános hangulat* (önmotiváció)  
Két tényezőt foglal magába: az optimizmust és a boldogságot.

### *Thomas–Kilmann konfliktuskezelési modelljének kérdőíve*

A kérdőív célja az egyéni viselkedés vizsgálata konfliktushelyzetekben. Konfliktushelyzetnek azokat a szituációkat tekinti, melyekben két ember törekvései összeegyeztethetetlennek tűnnek. Ilyen helyzetekben egy személy viselkedése két alapvető dimenzió mentén írható le: *önérvényesítés*, *együttműködés*. A viselkedésnek ez a két alapvető dimenziója felhasználható arra, hogy a konfliktusok kezelésének öt sajátos módját meghatározzák. Az öt viselkedési módot: *versengés*, *kompromisszumkeresés*, *alkalmazkodás*, *problémamegoldás*, *elkerülés*.

A kérdőív 30 állításpárt tartalmaz. A válaszadónak mindig a rá legjellemzőbb, a hozzá közelebb eső állítást kell jelölnie. A kérdőív mind az öt felsorolt konfliktuskezelési módra ad egy-egy pontszámot, amely jelzi, hogy milyen gyakran választottuk az egyes megoldási lehetőségek közül az adott viselkedésmintát. Az eredmény a konfliktuskezelési módok dominanciáját, használatának rutinszerűségét, gyakoriságát adja meg. (THOMAS–KILMANN 1974, 2002, 2007.)

### ***A vizsgálati személyek***

A vizsgálat kapcsán általános és középiskolákat kerestem fel. Tekintettel a mai közoktatás hektikus állapotára az iskolák többsége visszautasította a kutatásban való részvételt. A munkahelyi és magánéleti kapcsolatok révén sikerült még olyan iskolához eljutni, ahol szívesen kitöltötték a kérdőíveket. Összesen 26 iskolát vizsgáltam meg. Az iskolák között 18 általános iskola, 7 középszintű képzőintézmény és 1 általános és középiskola található. A kérdőívek kitöltésére az intézményben – a tanárban vagy a tanteremben – került sor.

Összesen 808 db kérdőívet osztottam ki, melyből 589-et (73%) töltöttek ki. A kutatásban való részvétel iskolánként eltérő: 13 intézményben 80% feletti, 9 intézményben 70–80% közötti, 4 intézményben pedig 70% alatti volt a részvétel.

### ***Az adatfeldolgozás menete***

A kérdőívek kitöltését azok manuális ellenőrzése és feldolgozása követte. Az ellenőrzés során kizártam azokat a kérdőíveket, amelyek eredményei ellentmondásosak, hiányosak vagy értékelhetetlenek voltak. Ennek a feldolgozásnak a következménye, hogy egy iskolát kizártam az adatok hiányossága, értelmezhetetlensége miatt.

A manuális feldolgozást az adatok SPSS 13.0 for Windows programcsomagba való rögzítése, majd az adatok tisztázása, a gépelési hibákból adódó értelmezhetetlen értékek kizárása és javítása követte. A későbbi elemzéseket a programcsomag segítségével végeztem. A vizsgálat során az adatok elemzését az alábbi műveletekkel végeztem:

- gyakorisági elemzés,
- korreláció- és regressziószámítás,
- varianciaelemzés és T-próba.

### **Eredmények értelmezése**

Az alábbiakban a feltett kutatási kérdésekre és az ezekre megfogalmazott hipotézisekre reflektálok az elvégzett elemzések tükrében.

### ***Hipotézis<sub>1</sub>***

*Azt feltételeztem, hogy az eltérő szervezetikultúra-típusok eltérő érzelmiintelligencia-mintázatot preferálnak. A két vizsgált tényező között jól leírható lesz a összefüggés: az egyes kultúratípusok, kultúradimenziók és az általuk támogatott érzelmiintelligencia-tényezők kapcsolata. A két konstruktum közötti együttjáráson túl, valószínűnek tartom, hogy a szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia között kölcsönhatást lehet kimutatni. (Vö. Hipotézis<sub>1</sub>)*

A vizsgálatok alapján elmondható, hogy a két konstruktum között markáns közvetlen és közvetett kapcsolatot lehet azonosítani. Hipotézisemet azonban csak részben tekintem igazoltnak. Habár a kapcsolatot sikerült bizonyítani, azok eltérő konstruktumok között jelentek meg, mint ahogyan azt korábban feltételeztem. A vizsgálat a következő kapcsolatokat eredményezte.

*Az intraperszonális készségek* esetében a kockázatvállalás/-kerülés és a teljesítmény/egyéb kritériumok dimenziókkal jelent meg kölcsönkapcsolat. A teljesítménykritériumok alapján történő értékelés, valamint a kockázatvállalás kedvez az intraperszonális készségek fejlődésének.

*Az interperszonális készségekre* vonatkozó eredmények között megjelent a kockázatvállalás/-kerülés és az erős/gyenge kontroll. A kapcsolatok milyenségéről elmondható, hogy az interperszonális készségek növekedése az erős kontroll meglétéhez, fejlődéséhez járul hozzá, míg a kockázatvállaló kultúra az interperszonális készségek növekedését támogatja.

*A stresszkezelés* esetében a vizsgálat a kockázatvállalás/-kerülés dimenzióval mutatott kapcsolatot. Emellett megjelent az egyén-/csoporthoz tartozás és az erős/gyenge kontroll dimenzióval való kapcsolat is. A hatásokat tekintve elmondható, hogy a kockázatvállalás/-kerülés dimenzióval kölcsönhatásról beszélünk ( $\beta = -180; -167$ ), valamely értékesökkenés a másik növekedéséhez vezet –, a kockázatvállaló kultúra kedvez a stresszkezelés növekedésének; a stresszkezelés növekedése erősíti a kockázatvállaló kultúra kialakulását. Emellett a stresszkezelés növekedése erősíti az egyénközponúságot és a gyenge kontroll fejlődését. Ez utóbbi eredmény véleményem szerint úgy magyarázható, hogy a jó stresszkezelő képességekkel rendelkező emberek kevésbé erősen érzékelik a kontrolláltságot.

*Az alkalmazkodóképesség* kapcsán az erős/gyenge dimenzióval találtam kapcsolatot, valamint megjelent a kockázatvállalás/-kerüléssel és a zárt/nyílt rendszerrel való összefüggés is. Elmondható, hogy a kockázatvállaló kultúra hozzájárul az alkalmazkodóképesség növekedéséhez. A zárt/nyílt rendszerrel kölcsönkapcsolatot találtam, azaz az alkalmazkodóképesség növekedése a nyílt rendszer fejlődését segíti, ahogy a nyílt rendszer erősödése is hozzájárul az

alkalmazkodóképesség növekedéséhez. Ugyanakkor az alkalmazkodóképesség növekedése kedvez az erős kontroll kialakulásának.

Az *általános hangulat* esetében a kockázatvállalással és a konfliktustűrővel találtam kapcsolatot. A konfliktuskerülő és a kockázatvállaló kultúra erősödése hozzájárul az általános hangulat növekedéséhez.

### **Hipotézis<sub>2</sub>**

*Azt feltételeztem, hogy a szervezeti kultúra által preferált konfliktuskezelési szokások markánsan megjelennek az adott szervezetben. Úgy gondoltam, hogy minden szervezeti kultúra típusnak azonosítani lehet a preferált konfliktuskezelési módszerét. (Vö. Hipotézis<sub>2</sub>)*

A hipotézis vizsgálatánál a quinni kultúrátípusok adják a viszonyítási pontot, a besorolás alapját, ugyanakkor a robbinsi kultúradimenziók és a konfliktuskezelési mintázatok kapcsolata – korreláció és regressziós eredmények egyaránt – is hozzájárultak az egyes konfliktuskezelési minták besorolásához.

Az *innovatív* szervezeti kultúráról elmondható, hogy a gyakorisági leírás alapján a problémamegoldás és a kompromisszumkeresés jellemzi. Ugyanakkor a statisztikai vizsgálatok eredményei szerint szignifikánsan jobban jellemzi ezt a kultúrát a *problémamegoldás* és a *versengés*. Az innovatív kultúrátípust jellemző Robbins-dimenziók konfliktussal való kapcsolata is alátámasztotta ezeket az eredményeket.

A *támogató* szervezeti kultúránál a gyakorisági vizsgálat kapcsán a kompromisszumkeresés és az elkerülés jelent meg legmarkánsabban. Ugyanakkor a kultúrák sajátosságainak feltárása során, valamint a kultúradimenziók konfliktuskezelési mintázattal való kapcsolata alapján a preferált konfliktuskezelési formának a *kompromisszumkeresést* tekinthetjük.

A *szabályorientált* szervezeti kultúrában a gyakorisági elemzésnél az elkerülés és a kompromisszumkeresés jelent meg markánsan. Ugyanakkor a teljes vizsgálatot figyelembe véve elmondható, hogy a szabályorientált kultúra elsődlegesen preferált konfliktuskezelési módszerek az *elkerülés* tekinthető.

A *célorientált* szervezeti kultúrára vonatkozó feltevésemet nem tudtam vizsgálni. Ilyen típusú kultúrával a közoktatási intézmények között nem találkoztam.

### **Hipotézis<sub>3</sub>**

*Azt feltételeztem, hogy az egyén érzelmiintelligencia-mintázata meghatározza annak konfliktuskezelési szokásait – ahogy ezt az érzelmek kezelésére, és konfliktuskezelésre vonatkozó vizsgálatok is alátámasztják. (Vö. Hipotézis<sub>3</sub>)*

A eredmények alapján elmondható, hogy az intraperszonális készségek növekedése, az interperszonális készségek, a stresszkezelés és az alkalmazkodóképesség csökkenése hozzájárul a versengési kedv növekedéséhez. Az érzelmi intelligencia felsorolt főtenyezői közül a legnagyobb hatást ( $\beta = ,709$ ) az intraperszonális készségek gyakorolják a versengésre. A másik három főtenyező együttesen sem éri el ezt a szintet.

A problémamegoldás esetében a hatásvizsgálat eredményeit tekintve a problémamegoldás növekedésére a stresszkezelés van jótékony hatással. A metatényezők vizsgálata rávilágított további összefüggésekre. Eszerint a magabiztosság, a rugalmasság és a problémamegoldás is hozzájárul a problémamegoldó konfliktuskezelési minta erősödéséhez. Hipotézisemet részben tekinthetem igazoltnak, hiszen az interperszonális készségekkel csak együttjárást találtam, hatásfolyamatot nem sikerült feltárni.

A kompromisszumkeresésre vonatkozó eredmények szerint az alkalmazkodóképesség növekedése hozzájárul a kompromisszumkeresés fejlődéséhez. Azt is sikerült megállapítani, hogy a készséghez tartozó metatényezők együttesen mutatnak hatást a kompromisszumkeresésre. Az intraperszonális készségekkel nem találtam kapcsolatot.

Az elkerülésnél az interperszonális készségekkel és az általános hangulattal sikerült azonosítani a kapcsolatot. Az intraperszonális készségek csökkenése hozzájárul az elkerülés növekedéséhez – összhangban a versengéssel való kapcsolatával –, míg az általános hangulat növekedése az elkerülés növekedését eredményezi. A stresszkezeléssel és az alkalmazkodóképességgel a korreláción túl más kapcsolatot nem sikerült azonosítani.

Az alkalmazkodásra vonatkozó hatásvizsgálatok eredményei szerint két főtenyező mutat kölcsönkapcsolatot: az intraperszonális tényezők növekedése csökkenti az alkalmazkodókedvet, míg az interperszonális tényezők növekedése az alkalmazkodásra való hajlamot erősíti.

### **Hipotézis<sub>4</sub>**

*Feltételezésem szerint az érzelmiintelligencia-tényezők mértéke befolyásolja a szervezeti klíma észlelését. Minél magasabbak a társas készségekre vonatkozó érzelmiintelligencia-értékek, az egyén annál pozitívabbnak érzékeli a szervezeti klímát. (Vö. Hipotézis<sub>4</sub>)*



A két konstruktum közötti korrelációvizsgálat alapján hipotézisem igazoltnak tekinthető. Jellemzően gyenge és közepes korreláció mutatható ki a két konstruktum között, erős szignifikanciával. Ugyanakkor a tényleges kapcsolatot, a hatásvizsgálat eredményeként csak két fő érzelmiintelligencia-tényező mutatott: az interperszonális készségek és az alkalmazkodóképesség. Mindkét tényező növekedése kisebb-nagyobb mértékben a szervezetiklíma-értékek növekedését, a klímára való érzékenyítést eredményezi. Emellett a stresszkezelés mutatott szignifikáns eredményt a szabad önmegvalósítással kapcsolatban. A stresszkezelés növekedése a szabad önmegvalósításhoz járul hozzá.

Összességében elmondható, hogy az érzelmi intelligencia két főtenyezője és a szervezeti klíma között szoros kapcsolat határozható meg. E két tényező mértéke meghatározza a szervezeti klíma érzékelését, növekedése elősegíti a klíma növelését.

### ***Hipotézis<sub>5</sub>***

*Úgx gondoltam, hogy azok az egyének, akik nem illeszkednek a szervezeti kultúrába az érzelmiintelligencia-mintázatuk vagy a konfliktuskezelési mintázataik miatt, jellemzően negatívabb képet alkotnak a szervezetről, a szervezeti klímáról. A vizsgálat eredményeiben ez a szervezeti klíma átlagától való negatív eltérésben azonosítható. (Vö. Hipotézis<sub>5</sub>)*

A hipotézis vizsgálatára két megközelítésből került sor. Az első vizsgálat eredményeinek hozadéka, hogy az egyének konfliktuskezelési mintázatának a kultúra által preferálttól való eltérése csak kismértékben hat a szervezeti klíma értékeinek változására.

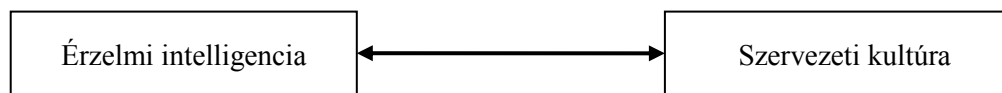
A második vizsgálat kapcsán a korábban már részben feltárt összefüggéseket tovább erősítették az eredmények, valamint újabb eredményeket is hozott:

1. a szervezeti klíma és a konfliktuskezelési mintázat között együttjárás igen, kölcsönkapcsolat nem határozható meg;
2. a konfliktuskezelési mintázatban való eltérés nem eredményezi a szervezeti klíma negatívabb megítélését;
3. nem sikerült kiemelni azokat a szervezetiklíma-faktorokat, amelyekben a preferált mintától való eltérés megragadható lenne, mivel minden faktorial kapcsolatban megjelentek az összefüggések az érzelmi intelligencia vonatkozásában;
4. az érzelmi intelligencia szoros kapcsolatban van a szervezetiklíma-értékekkel, így az érzelmiintelligencia-mintázatban való eltérés hatással van a klímaértékekre:

- abban az esetben, ha szervezet által preferált érzelmiintelligencia-mintázat magas értékeket képvisel, az alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkezők negatívabbnak fogják érzékelni a szervezeti klímát – fordított esetben ez nem áll fenn;
- a magas érzelmiintelligencia-értékek pozitívabb klímaértékeket eredményeznek, így arra a következtetésre juthatunk, hogy a magas érzelmiintelligencia-értékek elősegítik a szervezeti kultúrába való beilleszkedést;
- a magabiztosság és a függetlenség metatényezők nincsenek hatással a szervezeti klíma érzékelésére.

### Megvitatás és implikáció

A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata során azt találtam, hogy az érzelmi intelligencia és a szervezetikultúra-dimenziók között közvetlen kölcsönkapcsolat mutatható ki. Ennek a kölcsönkapcsolatnak a jellegzetessége, hogy a szervezeti kultúra kockázatvállalás–kockázatkerülés dimenziója – egyéb tényezők mellett – markáns hatást gyakorol az öt fő érzelmiintelligencia-tényezőre, míg az érzelmi intelligencia főtényezői közül a stresszkezelés fejt ki legmarkánsabban hatását. Az eredmények alátámasztják azon felvetést, hogy az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra működése és jelenléte kölcsönösen befolyásolják egymást, hatásukat közvetlenül is kifejtik (2. ábra).

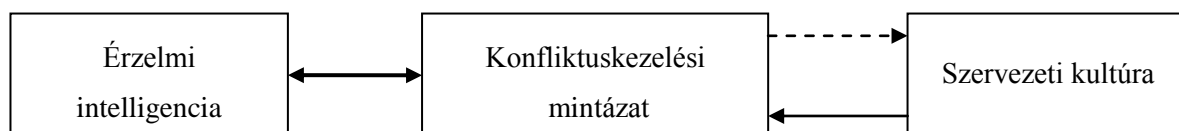


**2. ábra:** Az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolata  
1. modell

A vizsgálatok kapcsán a mediátor beiktatásával további kapcsolódási lehetőséget sikerült feltárni. A konfliktusra gyakorolt hatás az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsán is igazolódott. Míg a szervezeti kultúra kisebb, az érzelmi intelligencia markánsabb hatást gyakorol a konfliktuskezelési mintáink megválasztására. Az érzelmi intelligencia esetében kölcsönhatásról is beszélhetünk. Ezzel szemben a konfliktuskezelési mintázat hatása a szervezeti kultúrára statisztikailag, szignifikánsan nem igazolható, a statisztikai vizsgálatok a két konstruktum együttjárását támasztják alá.

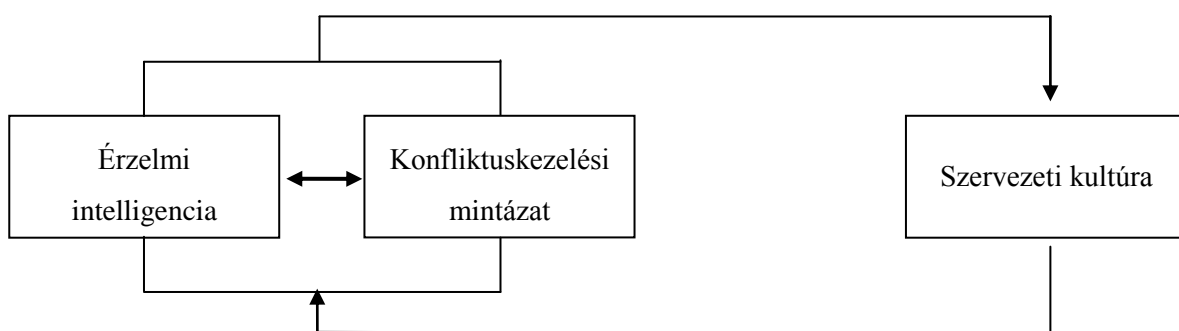
A szervezeti kultúra és a konfliktuskezelési mintázat közötti kapcsolat a szakirodalomban több klasszikus szerzőnél megjelenik. Több elméletben is fellelhető a kultúra konfliktushoz való viszonya, kultúrára belüli meghatározottsága, gondoljunk itt HOFSTEDE, HANDY vagy QUINN, illetve ROBBINS által is alkalmazott kultúramodelljeire. Ezen modellek és a szakirodalom vonatkozó megállapításai tükrében a következő lehetőségek kínálkoznak.

Az egyik út az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra között a konfliktuskezelési mintázaton keresztül valósul meg. A teljes modell szempontjából kitűnik, hogy a konfliktuskezelési módszerek és a szervezeti kultúra között összefüggés van (korreláció), így a konfliktuskezelési módszereken keresztül az érzelmi intelligencia is kifejti hatását a szervezeti kultúrára és viszont (3. ábra). Feltételezem, hogy a konfliktusok kezelésének módszerei rendszeres, gyakori előfordulás alkalmával fejthetik ki markáns hatásukat a kultúrára, ahogy erre az eredmények értelmezésénél is utaltam.



**3. ábra:** Az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolata 2. modell

Egy másik kézenfekvő, bizonyított folyamat, hogy az érzelmi intelligencia a konfliktuskezelési módszerekkel együttesen fejti ki hatását a szervezeti kultúra alakulására, oly módon, hogy kölcsönösen hatást gyakorolnak egymásra. Ezt a folyamatot, valamint a kölcsönhatást a 4. ábra szemlélteti.



**4. ábra:** Az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolata 3. modell

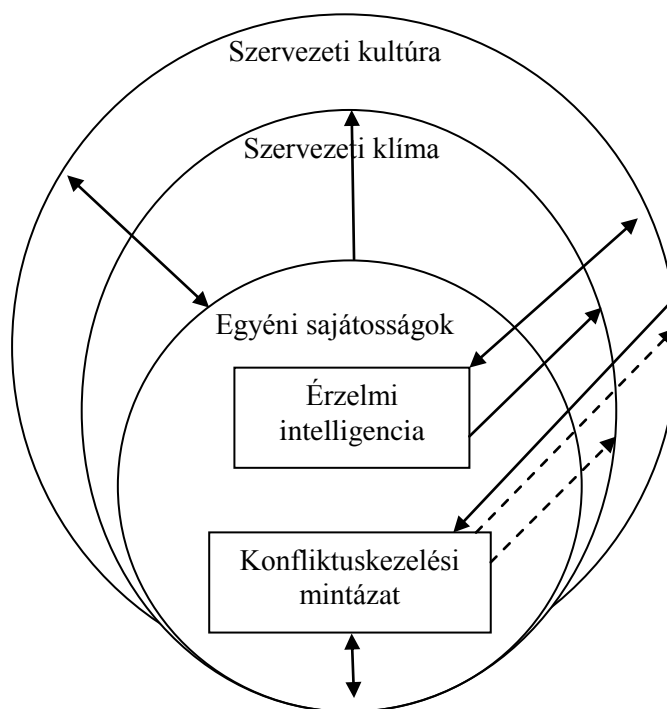
A kutatás eredményeit együttesen értelmezve elmondható, hogy a szervezeti kultúra, valamint annak a megjelenési formája a szervezeti klíma az érzelmi intelligenciával többértékű kapcsolatot mutat. Emellett a szervezetben is megjelenő, általam vizsgált konstruktumok

markáns kölcsönkapcsolatot mutatnak egymással. A szervezeti kultúra közvetlen kapcsolatban, kölcsönhatásban van az egyén érzelmi intelligenciájával, míg a konfliktuskezelési mintázat megválasztására hatást gyakorol, azzal együttjárást mutat. Az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolata két úton, egyrészt közvetlenül, másrészt az egyén konfliktuskezelési mintázatán keresztül valósul meg.

Tehát az érzelmi intelligencia hatást gyakorol a szervezeti kultúra alakulására, valamint a szervezetben kialakuló szervezeti klíma érzékelésének és alakításának mértékére, milyenségére.

Bebizonyosodott, hogy az érzelmi intelligencia befolyásolja a szervezeti klíma alakulását, míg a konfliktuskezelési mintázat minimális összefüggést mutatott a klímaértékekkel. Az eredmények az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázat szervezeti klímára gyakorolt együttes hatására engednek következtetni. Az érzelmi intelligencia növekedése lehetővé, könnyebbé teszi egy pozitív szervezeti klíma kialakítását az adott szervezeti kultúrában, valamint az egyén szervezeti kultúrába való beilleszkedését.

A 5. ábra a vizsgált konstruktumok kapcsolatát szemlélteti a kutatási eredmények alapján.



**5. ábra:** A szervezeti kultúra, a szervezeti klíma, az egyén érzelmi intelligenciájának és konfliktuskezelési mintázatainak kapcsolatrendszer

A vizsgálat eredményei alapján úgy vélem, hogy a kutatás módszertana alkalmas volt a kutatási kérdések alapján felállított hipotézisek ellenőrzésére. Az eredmények azt is tükrözik, hogy a vizsgált tényezők kölcsönkapcsolata mellett más tényezők is befolyásolják az egyes

konstruktumok változását – a regresszióvizsgálatoknál az  $r^2$  értéke jól szemlélteti ezen gondolat alapját. Így a teljes kép árnyalásához szükséges a szervezeti kultúra és az egyéni sajátosságok további vizsgálata. Emellett az is hasznos feladat lenne, ha a mostani keresztmetszeti vizsgálatot egy longitudinális elemzés követné, melynek következtében lehetőség nyílna az egyes értékek változásával kapcsolatos fejlemények megállapítására.

A további kutatási tervekre vonatkozóan azt is meg kell jegyezni, hogy a közoktatási intézmények ilyen irányú, komplex elemzéséhez szükséges a kérdőívcsomag további fejlesztése, pontosítása.

## Hivatkozások

- BARÁTH T. (1998) Hatékonyságmodellek a közoktatásban. URL: [www.jate.u-szeged.hu/-barath/tanulm/BESZV.htm](http://www.jate.u-szeged.hu/-barath/tanulm/BESZV.htm)
- BAR-ON, R. (2006) The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, Suplemento, 13–25.
- COETZEE, M – COETZEE – JANSEN (2007) *Emotional Intelligence in the Classroom*. Juta and Company Ltd.
- DEUTSCH, M. (1973) *The resolution of conflict*. Yale University Press, New Haven.
- GOLEMAN, D. (1998a) What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6). 93–102.
- HALÁSZ G. (1980) Az iskolai szervezet elemzése. Kutatási beszámoló az iskolai szervezeti klíma vizsgálatáról. MTA.
- HERRIFORD O. S. (2002) *High-technology organizational culture and emotional intelligence. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership*. University of Phoenix
- HOFSTEDE, G. – HOFSTEDE, G. J. (2008) *Kultúrák és szervezetek*. VHE Kft., Pécs.
- HORVÁTH-SZABÓ K. (1997) Az iskolai konfliktusokról. In: Mészáros Aranka (szerk.) *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- KELIN B. – KLEIN S. (2006) *A szervezet lelke*. Edge 2000 Kiadó, Budapest.
- KOVÁCS J. (1996) *Vezetők és menedzserek a közoktatásban – avagy vezetői szerepfelfogások és szervezeti kultúrák*. Magyar Pszichológiai Társaság Nagygyűlése, Budapest, ELTE.
- KOVÁCS Z. – PERJÉS I. – SASS J. (2005) *Iskolák szervezeti kultúrája*. In: FARAGÓ K. – KOVÁCS Z. (szerk.) *Szervezeti láttelepek*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- KUN B. (2011) *Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichoaktívser-használatban*. Doktori (Phd) disszertáció, ELTE.

- LINDNER, E. G. (2006) Emotion and Conflict: Why It Is Important to Understand How Emotions Affect Conflict and How Conflict Affects Emotions. In: DEUTSCH, M – COLEMAN, P. T. – MARCUS, E. C. (ed.) The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice. Jossey-Bass, San Fransico. 268–293.
- MAJOROS K. (2008) Koedukált sportolás. Partnerkapcsolat a versenytáncban. Doktori értekezés, Semmelweis Egyetem, Sporttudományi Doktori iskola, Budapest.
- MASTENBROEK, W. F. G. (1991) Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MÉSZÁROS A. (szerk.) Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- MORTIBOYS, A. (2005) Teaching with Emotional Intelligence. Routledge, Taylor&Francis Group.
- ROBERTS, R. D. – MACCANN, C. – MATTHEWS G. – ZEIDNER M. (2010) Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models and Measures Social and Personality Psychology Compass, Volume 4, Issue 10. 821–840.
- SERFŐZŐ M. (2002) A szervezeti kultúra fogalmának, modelljeinek értelmezése az óvodában, iskolában. In: MÉSZÁROS A. (szerk.) Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 381–397.
- SERFŐZŐ M. (2005) Az iskolák szervezeti kultúrája. In: Iskolakultúra 2005/10
- SZABOLCSI F. (1996) A szervezeti kultúra sajátosságai az iskolában. Iskolakultúra, 1996. május, 85–90.
- SZEKSZÁRDI F. (1987) Konfliktusok az osztályban. Tankönyvkiadó, Budapest.
- SZÓKE-MILINTE E. (2004) Pedagógusok konfliktuskezelő kultúrája. Új Pedagógiai Szemle, 1. sz. 26–39.
- SZÓKE-MILINTE E. (2006) Konfliktuskezelés és pedagógusmesterség: A pedagógusok kríziskommunikációjának fejlesztése. Országos Pedagógiai Könyvtár és Múzeum, Budapest.
- THOMAS, K. W. – KILMANN, R. H. (1974/2002/2007) Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument. Xicom.
- TROTH, A. C. – JORDAN, P. J. (2002) Emotional Intelligence and Conflict Resolution: Implications for Human Resource Development Advances in Developing Human Resources. February 2002/4 62–79.
- YODER, D. M. (2003) Organizational Climate and Emotional Intelligence: An Appreciative Inquiry into a “Leaderful” Community College. Dissertation. The University of Texas at Austin.

## A témával kapcsolatos szakmai tevékenységek

### Publikációk

*Konfliktuskezelés és szervezeti magatartás az iskolában.* In: Balázs László – H. Varga Gyula (szerk.) 2013. A hatékony kommunikáció. A kommunikáció oktatása 5. Hungarovox Kiadó, Budapest.

*Az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázatok kapcsolódási lehetőségei.* In: Balázs Géza – Kovács László – Szőke Viktória (szerk.) 2012. Hálózat kutatás. Interdiszciplináris megközelítések. Inter Nonprofit Kft., Magyar Szemiotikai Társaság, Bolyai Műhely, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 79–88.

*Kísérletek az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálatára.* In: Bakó Béla – Füzfa Balázs (szerk.) 2012. bár Társadalomtudományi és művészeti folyóirat. XVII. évf. 2. szám.

*Az érzelmi intelligencia szerepe a kultúrába ágyazott konfliktuskezelési mintázatokban.* In: František Alabán (szerk.) 2011. Multikulturalizmus. Elmélet és gyakorlat. Univerzita Mateja Bela (Bél Mátyás Egyetem), Banská Bystrica (Besztercebánya).

*Az informális és a formális struktúra konzisztenciájáról. Kultúraspecifikus játsszámok a szervezetben.* In: Kukorelli Katalin (szerk.) 2009. Hatékony nyelvi, idegen nyelvi és szakmai kommunikáció interkulturális környezetben. Dunaújvárosi Főiskola Kiadói Hivatala, Dunaújváros. 132–141.

### Előadások

*Az iskolai klíma kommunikatív értelmezése és empirikus vizsgálata. A kommunikáció(s készségfejlesztés) tantárgyközi szerepe, lehetőségei.* A kommunikáció és oktatása 6. A Kommunikációs Nevelésért Egyesület, a Miskolci Akadémiai Bizottság kommunikáció-tudományi munkabizottságának és az EKF Alkalmazott Kommunikációtudományi Kutatócsoportjának szakmai tanácskozása, Eger, 2013. április 27.

*Pedagógusok konfliktuskezelési szokásainak vizsgálata.* A hatékony kommunikáció. A kommunikáció és oktatása 5. A Kommunikációs Nevelésért Egyesület, a Miskolci Akadémiai Bizottság kommunikációtudományi munkabizottságának és az EKF Alkalmazott Kommunikációtudományi Kutatócsoportjának szakmai tanácskozása, Eger, 2012. március 31.

*Szervezeti kultúrák és vezetői stílusok a közoktatásban.* Szakmai napok, Kontyfa Középfiskola és Általános Iskola. 2012. március 28.

*Az érzelmi intelligencia és a konfliktuskezelési mintázatok kapcsolódási lehetőségei.* Hálózatok 2011. Hálózatkutató konferencia. Nyugat-magyarországi Egyetem - Savaria Egyetemi Központ, Szombathely, 2011. november 28–29.

*Az érzelmi intelligencia szerepe az interkulturális kommunikációba.* A multikulturalizmus – elmélet és gyakorlat. Bél Mátyás Egyetem, Besztercebánya, Humán Tudományok Kara, Hungarisztika Tanszék, 2011. május 25.

*Az érzelmi intelligencia és a szervezeti kultúra kapcsolata.* Új paradigmák. Friss gondolatok a humán tudományok fejlődésében. Nyugat-magyarországi Egyetem - Savaria Egyetemi Központ – Andragógia Intézet, Szombathely, 2011. május 10–11.

*A szervezeti identitás reprezentációjának szemiotikai elemzése.* Az identitás szemiotikája konferencia. SZTE JGYPK – Magyar Szemiotikai Társaság, Szeged, 2011. május 6–7.