

DIPLOMADOLGOZAT

MOLNÁR KAROLINA PIROSKA
Vezetés és szervezés szak

Budapest
2023



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Budai Campus
Vezetés és szervezés mester szak**

**A VEZETŐI SIKER.
AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE**

Belső konzulens:

Salgó-Nemes Károly
Mestertanár

Készítette:

Molnár Karolina Piroska
Neptun kód: IJDOVW
tagozat: Levelező

Intézet/Tanszék:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

**Budapest
2023**

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
1.1 Témaválasztás indoklása	4
1.2 Témaválasztás aktualitása.....	4
1.3 A dolgozat célja és hipotézisei	4
1.4 A dolgozat menetének és logikájának ismertetése	6
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	7
2.1. Az érzelmi intelligencia.....	7
2.1.1 <i>Intelligencia típusok</i>	14
2.1.2 <i>Az érzelmi intelligencia elméletek előzményei</i>	17
2.1.3 <i>Az érzelmi intelligencia fogalma és modelljei</i>	20
2.1.4 <i>Érzelmi intelligencia – érzelmi kompetencia kapcsolata</i>	24
2.1.5 <i>Az érzelmi intelligencia mérése</i>	24
2.2 Az érzelmi intelligencia és a vezetésfejlesztés kapcsolata	23
2.2.1 <i>A vezetésfejlesztés fogalma és feladatai</i>	23
2.2.2 <i>Milyen a jó vezető?</i>	24
2.2.3 <i>Érzelmileg intelligens vezetés</i>	28
2.2.4 <i>A sikeres vezetők emocionális kompetenciái</i>	30
2.2.5 <i>Érzelmi intelligencia a szervezetekben</i>	35
2.2.6 <i>Érzelmi intelligencia fejlesztése</i>	38
2.2.7 <i>Érzelmi intelligencia központú vezetésfejlesztés</i>	40
3. A KUTATÁS MÓDSZEREI ÉS EREDMÉNYEI	45
3.1. A kutatás módszerei	45
3.2 A vizsgált minta bemutatása.....	68
3.3 A kutatás eredményei	53

3.3.1 Az érzelmi intelligencia vizsgálata	53
3.3.2 Az érzelmi intelligencia vizsgálata a vezetésfejlesztés folyamatában	65
3.4 A kutatás korlátai	69
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	70
5. ÖSSZEFOGLALÁS	75
IRODALOMJEGYZÉK	76
MELLÉKLETEK	82
<i>Táblázatok jegyzéke</i>	82
<i>Ábrák jegyzéke</i>	82
FÜGGELÉKEK	104

1. BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás indoklása

Munkatapasztalataim során megismertem milyen mértékben befolyásolja a vezető személye a munkahelyi légkört és mekkora szerepe van a dolgozók életében. Dolgozatomban azt szeretném feltárni, hogy a gyakorlatban van-e szerepe az érzelmi intelligenciának a vezetők fejlesztésében? Aktuálitását az adja, hogy egyre nagyobb hangsúly kapnak a szakmai ismeretek mellett a pszichológiai ismeretek, az érzelmi intelligencia különböző területei: önismeret, társas készségek, empátia, önszabályozás és motiváció a vezetők fejlesztésében.

1.2 Témaválasztás aktualitása

A téma aktualitását adja, hogy napjainkban a gazdálkodó szervezetek komoly kihívásokkal kerülnek szembe mind a környezeti alkalmazkodás és a munkavállalók motivációja terén. Azok a szervezetek lesznek képesek hosszú távon fennmaradni, amelyek alkalmazkodni tudnak a külső környezetükből érkező hatásokhoz: úgy mint piaci térnyerés, a globalizáció, a technológia fejlődése, a szabályozásban bekövetkezett változások. A motivált munkaerő elvárásaiban megjelenő új tartalmak: a társadalmi értékek átalakulása, a munkaerőpiaci átrendeződés illetve az alkalmazottak megnövekedett mobilitása valamint a munkavállalók generációs jellemzőiben bekövetkező kihívások kezelése igényli a vezetők fokozott kompetencia átrendeződését is.

1.3 A dolgozat célja és hipotézisei

A szervezetek hosszú távú versenyképessége nem azonosítható csupán a környezeti alkalmazkodással. Lényeges lesz a belső erőforrások tudatos megőrzése és fejlesztése az egész alkalmazotti állományra kiterjedően, az alacsony beosztásokban dolgozó emberekre éppen úgy, mint a különböző szintű vezetőkre.

A szakirodalom feldolgozása során egyre jobban meggyőződtem, arról, hogy a munka világában kiemelt jelentősége van a vezetők személyiségének, hatással vannak az általa felügyelt folyamatokra, a felelősségi körébe tartozó beosztottakra. A vezető értékrendje, gondolkodása, tudása meghatározó a szervezet sikere szempontjából. Ebből az következik,

hogy létfontosságú a szervezetek számára a vezetők tudatos, tervszerű képzése, fejlesztése. A tanulmányom elkészítésének a célja egyrészt, hogy rámutassak az érzelmi intelligencia fontos szerepére a vezetésben, a vállalat sikerességének növekedésében. Szeretnék rámutatni arra, hogy magasabb érzelmi intelligenciájú munkatársak a fejlődés szempontjából, hosszútávon biztosítják a vállalati sikert.

Dolgozatomban arra vállalkoztam, hogy az érzelmi intelligenciát a vezetői sikerességgel párhuzamosan vizsgáljam. Kutatásomban a következő kérdésekre keresem a választ:

1. Milyen szerepet tölt be az érzelmi intelligencia a vezetői sikerben?
2. A mérhető érzelmi intelligenciában beosztás és életkor szerint mutatható-e ki eltérés?
3. A vezetők igénylik-e saját érzelmi intelligenciájuk fejlesztését? Milyen gyakorlatot alkalmaznak a vállalatok, és milyen módszerek alkalmasak erre leginkább?

A kutatás kérdésével kapcsolatosan az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

- H1: Feltételezem, hogy a vezető-, és a nem vezető beosztású alkalmazottak a mért érzelmi intelligencia szintjében eltérés mutatható ki.
- H2: Feltételezem, hogy az érzelmi intelligencia az életkor előrehaladásával együtt emelkedik.
- H3: Feltételezem, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése még nem terjedt el széleskörűen a vállalatok vezetésfejlesztési gyakorlatában.
- H4: Feltételezem, hogy a vezető beosztásúak fontosnak tartják az érzelmi intelligenciájuk fejlesztését.

1.4 A dolgozat menetének és logikájának ismertetése

A dolgozat témájának rövid bemutatása és a kutatás céljának meghatározása után a szakirodalom ismertetése következik, amelyben több témakört is érintek. Feltérképezem az érzelmi intelligencia elméleti hátterét, fogalmát, a kialakulásának folyamatát. Ismertetem azokat a munkákat, amelyek segítenek feltárni és értelmezni intelligencia típusításnak lehetőségét, valamint kitérek az érzelmi intelligencia és az érzelmi kompetenciák kapcsolatára, a kompetenciák mérésének, fejlesztésének egyéni és szervezeti lehetőségeire. A további részben az elmélet gyakorlati hasznául, a jó vezetői szerepkör meghatározására törekedtem, kiemelve az érzelmileg intelligens vezetést, érintve az érzelmi intelligencia és a

vezetésfejlesztés kapcsolatát, külön megemlítve a vezetői képességekkel való összefüggéseit, a különböző fejlesztési módszereket. A dolgozatom harmadik részében bemutatom az érzelmi intelligencia fogalmi körének ismeretét feltáró interjú technikával megvalósult kutatásomat.

Bemutatása kerülnek a teszt jellemzői és a primér kutatás módszertana. Az említett kérdőíves kutatás mellett egy saját készítésű kérdéssor segítségével legalább három különböző korcsoport jellemzőkkel bíró vezetőt kérdeztem meg az érzelmi intelligencia és a szervezetefejlesztés kapcsolatáról. A kérdőíves kutatásban legalább száz válaszadó megkérdezésére törekedtem. A generált primér adatsor segítségével végeztem el a hipotéziseim vizsgálatát.

A következtetések és javaslatok fejezetben összefoglalom a vizsgálat eredményeit, kitérek a hipotézisek elfogadásának vagy elvetésének indoklására, majd javaslatot teszek az érzelmi intelligencia központú vezetésfejlesztés irányaira és lehetőségeire, valamint a téma további kutatásának lehetséges területeire.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A dolgozatom megírásához elengedhetetlenül szükséges volt az érzelmi intelligencia alapjainak tanulmányozása a fellelhető szakirodalmak alapján. Figyelemmel voltam a szakirodalmakban megjelenő, a témában érintett szakemberek által publikált cikkekre, különös tekintettel érzelmi intelligencia kidolgozásában kulcsszerepet játszó legfontosabb publikációkra. Fontosnak tartom az egyes pszichológiai vonatkozású hatások az ismertetését is.

2.1 Az érzelmi intelligencia

Napjainkban egyre több forrásból hallunk az érzelmi intelligenciáról, azonban a különböző szakirodalmak nem egyformán értelmezik, fogalmát és tartalmát nem egységesen határozzák meg. Ahhoz, hogy a tudományosság igényét méltóképpen kielégítse és a szakmai nyelvben egységes tartalommal jelenjen meg pontos fogalomhasználatra van szükség (Poór, 2017). Ehhez elengedhetlen először is tisztázni szükséges az intelligencia fogalmát.

Richard Langton Gregory, a University of Bristol neuropszichológia professzora is publikálta, hogy az intelligenciának legalább annyiféle meghatározása létezik, ahány szakértő definiálni próbálja. (Istvánffy, 2013). Bár a megállapítás még szerzője szerint is kissé túlzó, de valójában rávilágít a fogalom összetettségére. A hazai szakirodalmi források is több megközelítést alkalmaznak:

A hazai kutatók közül Oláh, a Mayer – Salovey-féle intelligencia modellt alapul véve arra a megállapításra jutott: *„Az érzelmi intelligencia az érzelmi élet feletti uralmat, a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi törekvések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességek együttese”* (Oláh, 2009, 169.o.).

Cooper és Sawaf (1998) az érzelmi intelligenciát úgy definiálja, mint képesség arra, hogy valaki *„felfogja, megértse és hatékonyan ítélje meg az érzelmeket, mint az emberi energia, információ, kapcsolatok és befolyás forrásait.”* (Balázs, 2014, 34.o.). Modelljük alappilléreit 5.ábrán (101.o.) jelenítettem meg.

Higgs és Dulewicz (2000) szerint az érzelmi intelligencia olyan képesség, amelynek használatával *„képesek vagyunk irányítani érzéseinket és érzelmeinket, érzékenyek vagyunk más fontos emberekre, és befolyásolni tudjuk őket, illetve egyensúlyban tudjuk tartani*

motivációinkat, ösztönzőinket a tudatos és etikus magatartással.” (Balázs, 2014, 35.o. és Sutton, 2006).

Az érzelmi intelligencia „az érzelmi életünk feletti uralmat, a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeink együttese” (Oláh, 2005). Tehát az érzelmi intelligencia azt jelenti, hogy képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, önmagunkat motiválni, az érzéseinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bánni. Formálisabban az érzelmi intelligenciát úgy határozzuk meg, mint az érzelmek észlelésének és kifejezésének képességét, az érzelmek gondolatban való asszimilálását, az érzelmek megértését és az érzelmekkel való érvelését, valamint az érzelmek szabályozását az énben és másokban (Peter Salovey és John D. Mayer, 1997). Középpontban tisztán az egyén áll. Közérthetően szólva olyan emberekre gondoljunk, akik érzelmileg intelligensek ahhoz, hogy tudatában vannak a saját érzéseiknek, és képesek azokat irányításuk alatt tartani, szabályozni, vagy önuralmat gyakorolni. A másokkal való kapcsolatok kezelésének képessége alatt olyan egyénet értünk, akik tudatában vannak, hogy milyen hatást gyakorolnak másokra, amely tehetővé teszi, hogy eredményesen kézben tarthassák, irányíthassák az életükben felbukkanó kapcsolatokat.

Rövid történelmi kitekintés

Az érzelmek és az intellektualitás kapcsolatának vizsgálata már több ezeréves múlttal rendelkezik. A civilizációnk ébredése óta foglalkoztatja az embereket az érzelmeknek az ember gondolkodására és viselkedésére gyakorolt hatása. Platón volt az első, aki úgy gondolta, hogy az érzelmek, az érzések az emberek egy alacsonyrendű oldala. Az emberi életben és gondolkodásban megjelenő érzelmek szerepével már az korai filozófusok is foglalkoztak, mint például Arisztotelész. Sigmund Freud és társai szerint az érzelem megingatja az ésszerű gondolkodást. A legújabb kutatások azonban teljesen mást mutatnak. Az érzelmi intelligencia kutatásának kezdete a múlt század első feléig nyúlik vissza, ekkor jelentek meg először olyan „általános emberi készségekről” szóló nézetek, amelyek az emberi kapcsolatok, a társadalmon belüli viselkedés és a sikeresség között kerestek összefüggéseket. A 18. században a nyugati filozófia tanaiban is találkozhatunk az érzelmek helyének és szerepének kérdésével. A 19. században újabb állomást jelentett Charles Darwin evolúcióelmélete. Véleménye szerint az érzelmek az evolúciós múlt maradványai, emellett párhuzamot állított az emberek és állatok érzelemkifejezési módjai között (Ciarrochi et al., 2003, 24-26.o.).

A 20. században az érzelmek kutatásának folyamatát öt részre bonthatjuk. Az első szakaszban, 1900-1969-ig az érzelmeket és az intelligenciát két különálló területként kezelték. Amíg az intelligenciakutatásban már kifinomult tesztelési módszereket alkalmaztak, addig az érzelmekutatás területén megjelent alapproblémával néztek szembe. Nagy kérdést vetett fel abban az időben, hogy először fiziologailag reagálunk és utána éljük át az érzelmet, vagy az érzelem élménye az első, amelyet csupán követnek a fiziológiai változások (Harsányiné, 2013, 51.o.)

A második időszakban, amely 1970-1989-ig tartott, már megjelentek az érzelmi intelligencia fogalmainak előfutárai. Elkezdtek kutatni, hogy a gondolkodás és az érzelmek hogyan hatnak egymásra. 1973-ban McClelland a Harvardon felvetette, hiányolja, hogy a kognitív intelligencia tesztek milyen keveset mondanak el arról, hogy az életben mi tesz sikeressé valakit. Az interperszonális és az intraperszonális intelligencia területre irányuló komolyabb kutatások az 1980-as években indultak meg Salovey és Mayer vezetésével. Az interperszonális intelligencia a személyközi kapcsolatokban való jártasságot és mások megértésének képességét jelenti, az intraperszonális intelligencia önmagunkra irányul és az önismeret kialakulásában van szerepe (Gardner, *Intelligence reframed: multiple intelligences for the 21st century*. New York, Basic Books, 1999). Az ő munkájuk, ami fejlődőképesnek bizonyult, az intelligencia részévé tette a fogalmat. Az intelligencia több típusát is megkülönböztető elméletet 1983 óta tartják számon, amikor Howard Gardner ebben az évben megjelentette az *Elme Keretei: Többszörös Intelligencia* című könyvét. Ettől kezdve az „érzelmi intelligencia” kifejezést azoknak a kompetenciáknak a leírására használták, amelyek önmaguk irányítására és a másokkal való együttműködésre vonatkoztak.

Az 1990-1993-ig terjedő időszakban már az érzelmi intelligencia, mint *önállóan definiált tudományág megjelenéséről* beszélhetünk. A Mayer – Salovey szerzőpáros az 1990-es években kezdődő négyéves időszakban cikksorozatot tett közzé az érzelmi intelligenciáról, amelyet így definiáltak: *„Képesség arra, hogy megfigyeljük és különbséget tegyünk saját és mások érzései és érzelmei között, és hogy ezt az információt felhasználjuk arra, hogy gondolatainkat és cselekedeteinket ezek szerint irányítsuk.”* (Salovey, – Mayer, 1990).

Az 1994-1997-ig terjedő időszak egyik legjelentősebb momentumát 1995-ben Dr. Daniel Goleman – aki korábban a *The New York Times* szakírója volt, miután a Harvardon pszichológiából PhD-fokozatot szerzett – *Érzelmi Intelligencia* c. könyvének megjelenése. Az érzelmi intelligencia értelmezéséhez Goleman ezen tanulmányát vettem igénybe, melyet

több, mint harminc nyelvre lefordítottak le és ötmillió feletti eladott példányszámának legfőbb oka az, hogy érdekes, olvasmányos stílusban mutatta be a területet, amely így egy laikus számára is könnyen érthetővé vált. Az érzelmi agy működésén keresztül bemutatja az érzelmekhez kapcsolható pozitív, illetve negatív viselkedésformák előnyeit, valamint hátrányait. Az agy működése felől megközelítve a rezonancia több ember érzelmi irányító központjának összehangolt működése (1.ábra, 99.o.). Az agy gondolkodását irányító része a limbikus agyból fejlődött ki és stresszhelyzetekben átveszi annak parancsait. E késztetések kiindulópontja az amygdala, amely a limbikus agy része és riasztásra készen mérlegeli életünk minden pillanatát.

A magas érzelmi intelligenciával rendelkező emberek cselekedeteit nem az érzelmek uralják, sokkal inkább azt jelenti, hogy az empátiájuknak köszönhetően jól felméri a környezetüket és az embereket. Ez teszi lehetővé számukra, hogy a különböző élethelyzeteket sikeresen tudják kezelni. Az intelligencia elsősorban a tudatos gondolkodásban érhető tetten. Érzelmileg intelligens személyeknek azokat nevezzük, akik a saját és mások érzelmi állapotában rejlő lehetőségeket hatékonyan képesek alkalmazni, felismerik, hogy a pozitív és a negatív érzéseik milyen hatással tudnak lenni saját magukra, környezetükre és társas kapcsolataikra, valamint képesek a negatív hatásokat kivédeni úgy, hogy ezáltal tudatosan saját, érzelmi fejlődésüket is elősegítik.

Goleman az érzelmi intelligencia területét öt kategóriára osztotta és ezt az öt összetevőt az érzelmi intelligencia alkotó részeiként fogalmazta meg, amely a 2.ábrán (99.o.) rajzoltam meg és mutatom meg. Goleman olyan jelenségekkel foglalkozik, amelyek a munkavégző embert elgondolkoztatják a munkahelyi siker és kudarc okairól. Goleman nem alkotott új fogalmat, viszont egy új megközelítést vázolt fel, és ráirányította a világ figyelmét az érzelmi intelligencia fontosságára. A kezdeti értelmezések után 1997-ben kiegészült az érzelmek megértésének és az érzelmi tudás alkalmazásának képességgörével, így a korábbi háromágú modellt felváltotta egy olyan modell, amely az érzelmi intelligencia négy szintjét különíti el:

- 1.szint* Az első szintű képességek tartalmazzák az emóciók pontos észlelését és kifejezését. Ideértve a valós és megjátszott, fontos és lényegtelen érzelmek megkülönböztetését, érzelmek felismerését hang, megjelenés, testbeszéd alapján, a saját érzelmek kifejezését, és a mások felé mutatott véleményt.
- 2.szint* A képességek második szintje az érzelmek integrálása, az emócióknak a gondolkozáshoz való hozzájárulására utal. Tartalmazza a

gondolatban összehasonlított érzelmi tapasztalásokat, az egyes emóciók összehasonlítását, különféle érzetekkel való összevetését, az érzelmek felhasználását a figyelem fókuszálásához, valamint a problémamegoldásokhoz.

3.szint A harmadik szint az emóciók megértését és alkalmazását tartalmazza, mint az érzelmek címkézése, az érzelmek közti kapcsolatok felismerése, az összetett érzelmek felbontása, a tapasztalt érzelmek tudássá szervezése, vagyis a képességet az érzelmek észlelésére, valamint a tudást, hogy hogyan kell őket feltárni, és ennek megfelelően gondolkodni.

4.szint A legmagasabb szinten az érzelmek szabályozásának és irányításának képessége áll. Ide tartozik a saját, és mások érzelmeinek kognitív irányítása, afontos, építő érzelmek megélése, akár a negatív vagy a pozitív érzelmekre való nyitottság, és azok befolyásolásának képessége.

Ennek a modellnek a négy ága összetettség szerint van elrendezve az alsóbb szinteken az alapvetőbb folyamatokkal, a magasabb szinteken pedig a fejlettebb folyamatokkal. Például a legalacsonyabb szintek az érzelmek észlelését és kifejezését jelentik, míg a magasabb szintek nagyobb tudatos részvételt igényelnek, és az érzelmek szabályozását foglalják magukban. Goleman újítása e területen, hogy összekapcsolta az érzelmi intelligenciát a személyes hatékonysággal, majd kibővítette a csoportos és szervezeti teljesítménnyel. Publikálása szerint:

„Az érzelmi intelligencia azt jelenti, hogy képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, önmagunkat motiválni, az érzelmeinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bánni” (Goleman, 2002, 447.o.).

Ez alapján érzelmi intelligenciáról akkor beszélhetünk, amikor az egyén vagy csoport önismeretet, önszabályozást, motivációt, empátiát, szociális képességeket tanúsít, és megfelelő módszereket alkalmaz a hatékonyság érdekében. Goleman a fogalom legfőbb népszerűsítőjének számít, szerinte is az érzelmi intelligencia a magunk és mások érzelmeinek felismerésére szolgáló képesség, amivel ösztönözhetjük magunkat, és amivel egyaránt kezelhetjük érzelmeinket a másokkal való kapcsolatainkban és magunkban is (Goleman, 2008). A fenti meghatározásokra építve azt állapítom meg, hogy az intelligencia egy olyan személyiségtényező, amely valamely ismeretanyag gyakorlati alkalmazásának, tevékenységben megnyilvánuló felhasználásának képességét jelenti (Poór, 2017).

Az érzelmileg intelligens cselekvés lényeges alkotóeleme a mások iránti érzékenység. Az érzelmileg intelligens viselkedéshez vezető úton az első lépése nem más, mint az emberek elfogadása. Goleman szerint az érzelmi intelligenciához öt lépcsőfokon keresztül lehet eljutni, később újragondolta elméletét és az előbbi öt dimenziót az alábbi négy kategóriára csökkentette (3. ábra, 100.o.).

Az 1998-ban megjelent Goleman *Érzelmi intelligencia a munkahelyen* c. könyve, amely jelentős előrelépés volt a vegyes modellek felírásához. Könyvében összefoglalja, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek az érzelmi kompetencia megszerzéséhez elengedhetetlenek. Két nagy csoportot különít el, az egyik a személyes kompetenciák, míg a másik a szociális kompetenciák csoportja (4.ábra, 101.o.). Az első nagy csoportba tartozik az éntudatosság, azon belül, pedig az érzelmi tudatosság, a pontos önértékelés, valamint az önbizalom. A második kis csoport tagjai az önkontroll, a megbízhatóság, a lelkiismeretesség, az alkalmazkodás és az innovációs, - amelyek az önszabályozásban játszanak szerepet. Motivációhoz, mint kis csoporthoz, tartozik a teljesítménymotiváció, az elkötelezettség, a kezdeményezőkészség, valamint az optimizmus. A szociális kompetenciák nagy csoportjába tartozik az empátia. Ide tartozik a mások megértése, a mások fejlesztése, a kliensközpontúság, a sokszínűség értékelése, valamint a politikai tudatosság. A másik kis csoportba a társas készségek tartoznak, mint a befolyásolás, a kommunikáció, a konfliktuskezelés, a vezetés, a változás katalizálása, a kapcsolatépítés, az együttműködés és a csapatszellem (Ciarrochi et al., 2001, 32.o.).

Az érzelmi intelligencia távolabbi gyökerei a szociális intelligencia fogalmához vezethetők vissza, amely kifejezést Edward Lee Thorndike a Columbia Egyetemen a használta, azzal a céllal, hogy leírja azt a képességet, ami meghatározza, hogy hogyan képes az ember másokkal kapcsolatot teremteni és azt fenntartani, vagy ami meghatározza ennek a kapcsolatnak a minőségét. Thorndike úgy gondolta, ezen képesség segít bennünket mások belső állapotának és viselkedésének észlelésében és megértésében, és a társas kapcsolatokban való boldogulásban. A fogalom a későbbiekben több más meghatározást is kapott, így az érzelmek szerepe is több esetben hangsúlyosan megjelent.

A szociális intelligencia fogalma többek között azért is tekinthető fontos előzmények, mivel Salovey és Mayer (1990) érzelmi intelligencia koncepciója erre a fogalomra épül. Thorndike mellett Stein (1937) a szociális intelligencia kifejezéssel azt a képességet írta le, amely meghatározza az ember kapcsolatteremtő-, és fenntartó képességét, illetve rámutat arra, mi adja ennek a kapcsolatnak a minőségét.

Részletes történelmi kitekintés

Az elmúlt évtizedekben az érzelmi intelligencia fogalomnak három markáns megközelítése körvonalazódott ki. Egyrészt a Mayer– Salovey-modell meghatározza magát a konstrukciót. Másrészt a Goleman-modell egy sor érzelmi és szociális kompetenciát sorakoztat föl, amelyek hozzájárulnak a vezetési teljesítményhez. Harmadrészt a Bar-On-modell leírja az érzelmi intelligenciát mint az összefüggő szociális és érzelmi kompetenciák keresztmetszetét. Az érzelmi intelligencia létezésével kapcsolatos kritikák egyik fő célpontja Goleman (1995) érzelmi intelligenciáról szóló könyve.

Mayer- Salovey kutatásai után Reuven Bar-On (1997) szerint az érzelmi intelligencia olyan fejlődő és fejleszhető képességek, készségek és jártasságok összessége, amelyek segítenek az élettel megbirkózni. Modellje arra a kérdésre hivatott választ adni, hogy miért sikeresebbek egyes emberek az életben, mint mások. Tanulmányozta a személyiségjegyeket, amelyek feltételezhetően hozzájárulnak a sikerhez. Ez alapján öt területet határozott meg, majd ezeket tizenöt alkategóriára bontotta:

- (1.) *Intrapersonális terület* abban segít, hogy képesek legyünk belső érzéseink megértésére, saját érzelmek szabad kialakítására és kifejezésére, önálló célok meghatározására és megvalósítására.
- (2.) *Interperszonális terület* segít mások érzéseinek felismerésében, kezelésében.
- (3.) *Alkalmazkodás* arra ad választ, hogy az egyén milyen hatékonysággal és gyorsasággal képes megfelelni a változó környezeti elvárásoknak.
- (4.) *Stressz kezelés* megmutatja, hogy az egyén milyen szinten képes teljesíteni és hatékonyan fellépni stresszhelyzetben.
- (5.) *Általános hangulat* azt mutatja, hogy az egyén milyen szinten képes pozitív hangulat kialakítására és fenntartására.

A különböző érzelmi intelligencia modellek két típusba sorolhatjuk. Petrides és Furnham (2001) e kategóriák világos megkülönböztetésére két címke bevezetését javasolta: vonás-érzelmi intelligencia és képesség-érzelmi intelligencia.

(1.) A *vonás-érzelmi intelligencia* viselkedéses diszpozíciókra és ön-jellemzésekre vonatkozik a személy azon képességeivel kapcsolatban, hogy felismerje, feldolgozza és hasznosítsa az érzelmi információkat és a személyiséghez hasonló módon önbeszámolós kérdőívekkel mérhető, mint például Bar-On EQ-i (Bar-On, 1997), EQ-Map (Cooper, 1996/1997), Emocionális Kompetencia Leltár (Boyatzis et al., 1999).

(2.) A *képesség-érzelmi intelligencia* a személy aktuális képességeire vonatkozik, hogy felismerje, feldolgozza és felhasználja az érzelmi információt. A képesség-érzelmi intelligencia a kognitív képességek mérésének mintájára teljesítménytesztekkel mérhető. Ide sorolható a Multifaktoriális Érzelmi Intelligencia Skála (Mayer et al., 1997).

Amellett érvelek, hogy a kiegyensúlyozott hangulati állapot eléréséhez, fenntartásához, a konfliktusok megoldásához szükséges az érzelmek szabályozása. Egyéni különbségek vannak az érzelmek probléma megoldásban történő felhasználásának képességében is. Az adott helyzethez illeszkedő érzelmek elősegítik a jövőbeli tervek létrehozását, elősegítik a kognitív funkciók optimális működését (úgy mint a figyelem, emlékezet, gondolkodás, kreativitás), és a motivációra is hatást gyakorolnak. Reuven Bar-On azt állítja, hogy az érzelmi és szociális kompetenciák, készségek együttesen határozzák meg, hogy mennyire vagyunk képesek megérteni és kifejezni saját és társaink érzelmeit, valamint hogyan kezeljük őket. Mindezek együttesen megkövetelik, hogy rálátásunk legyen saját és társaink erősségeire és gyengeségeire, tisztában legyünk a felbukkanó érzelmek természetével, valamint azt, hogy érzelemkifejezésünk építő jellegű legyen, és kapcsolatainkat együttműködően kezeljük. Ennek teljesüléséhez úgy kell szabályoznunk érzelmeinket, hogy azok hasznosak legyenek számunkra, és ne járjanak ártalommal.

2.1.1 Intelligencia típusok

A felnőttképzés és a HR tevékenység körében Poór (2017) szerint három intelligencia típusal találkozunk, amelynek szerepe van egy feladat, vagy egy munkakör kompetenciájának meghatározásában:

- AQ: a műveltségi intelligencia azt mutatja meg, hogy egy-egy műveltség- területen milyen a felkészültségünk. Rendszerint az általános műveltséget értjük alatta, de beletartoznak a szakma-specifikus tényezők is. Az AQ a műveltségi intelligenciát – szerintünk a szakműveltségit is – jelenti, vagyis azt mutatja meg, hogy egy-egy műveltségterületen milyen a felkészültségünk. Ennek tartalma sokféle lehet, hisz a közismeret fogalommal jelölt ismereteket és a szakmai felkészültséget egyaránt tartalmazhatja. Rendszerint ezen az „általános műveltség” (például magyar, történelem, matematika, természettudományok) körében állóakat értik, de a műszaki, közgazdasági, jogi tartalommal is értelmezhető. Ezek a szak-specifikus tényezők is alkotják tartalmát.

- IQ: az egyén tudásának bizonyos tevékenység keretében történő alkalmazását, a gondolkodási, logikai, kombinatív képességek működését, a viszony-rendszerek áttekintésére való felkészültséget, a dolgok, tények térben való működésének érvényesülését mutatja meg. Az IQ az intelligencia mérésének legelterjedtebb fajtája, amely az egyén tudásának bizonyos tevékenység keretében, többek között a változó összefüggésekben történő alkalmazását, a gondolkodási, a logikai, a kombinatív képességek működését, a viszonyrendszerek áttekintésére való felkészültséget, a dolgok-tények térben való működésének érvényesülését mutatja meg. Az intelligencia hányados (IQ = intelligence quotient - általános intelligencia tényező) egy állandó, stabil, megbízható gondolkodással kapcsolatos kapacitást mutat meg.
- EQ: az érzelmi intelligencia az egyén önmagához, más személyekhez, a közösséghez való viszonyát, tevékenységével összefüggő motiváltságát jellemző személyes tényezőket tartalmazza. Az EQ, érzelmi (emocionális) intelligencia az egyén önmagához, más személyekhez, a közösséghez való viszonyát, tevékenységével összefüggő motiváltságát jellemző személyes tényezőket tartalmazza. Ennek a tartalomnak megfelelően a „szociális intelligencia” fogalommal illették ezt a személyiség-tartományt (Thorndike, 1920).

Goleman kijelentése szerint az egyén sikerességét, eredményességét csak 25 százalékban határozza meg a magas IQ érték – az ész, a logika, a birtokolt tudás – vagyis nem az IQ dönti el, hogy valaki sikeres lesz vagy sem. A munkahelyi eredményesség szempontjából az érzelmi intelligenciára épülő képességek az igazán fontosak (Goleman, 2002, 44-45.o) Ez a megállapítás mindenképpen elgondolkodtató, bár tényekkel való igazolása a szakirodalomban nem található, ezt a mindennapoknak kell még igazolnia.

Ali Qassim Jawad és Andrew Kakabadse Vezetési intelligencia (2020) kiadványában a szerzők 5 kulcsfontosságú vezetői intelligenciáit fogalmazták meg, melyek a következők:

- IQ – kognitív intelligencia
- EQ – érzelmi intelligencia
- PQ – politikai intelligencia
- RQ – rezilienciahányados
- MQ – morális intelligencia

Diplomadolgozatomhoz kapcsolódóan a legfontosabb a rezilienciahányados (RQ) bemutatása, hiszen előzetes feltevésem alapján ez az egyik fő elem, amit a folyamatos

tanulás nagy mértékben formál. Mit értünk reziliencia alatt? Nehéz pontosan meghatározni reziliencia fogalmát, hiszen a szó nem régóta él a köztudatban és viszonylag friss, azonban napjainkban egyre közkeletesebb téma, sok kutatás készül ebben a témakörben. A tudományos definíció így szól:

„Rugalmas ellenállási képesség, azaz valamely rendszernek – legyen az egy egyén, egy szervezet, egy ökoszisztéma vagy éppen egy anyagfajta – azon reaktív képessége, hogy erőteljes, meg-megújuló, vagy akár sokszerű külső hatásokhoz sikeresen adaptálódjék” (Békés, 2002).

Szimplifikáltan megfogalmazva, az embernek azt a képességét mutatja, hogy hogyan tud ellenállni a nehézségeknek, milyen gyorsan tudja visszanyerni eredeti lélekállapotát egy-egy csapás után, hogyan birkózik meg a kudarccal. A két szerző szerint a reziliencia egyenlő a stresszkezelés és katasztrófaelhárítás képességével. A kifejezetten reziliens személy képes a nehéz szituációk újraértelmezésére, valamint arra, hogy előnyt kovácsoljon a stresszhelyzetekben. Azt gondolom mindenki egyetért abban, hogy ez a jellemvonás elengedhetetlen egy vezető számára. Személyes tapasztalataimból kiindulva, nincs annál kétségbeejtőbb, mint mikor a vezető is láthatóan megrémül és leblokkol egy adott szituáció során.

A legsarkalatosabb az 5Q közül a kognitív intelligencia, hiszen nélkül (hiába rendelkezik a potenciális jelölt a többi intelligenciával) senki sem tud vezetővé válni. A szerzőpáros szerint ez egy veleszületett, alapvetően nem elsajátítható adottság, azonban ez pont ellentétben áll a tudományos gondolkodás fő áramlataival, mint például Carol S. Dweck *Szemléletváltás* (2015) című könyvében is megjelenik. Ali Qassim Jawad és Andrew Kakabadse elmélete alapján a kognitív intelligencia azt jelenti, hogy milyen hatékonyan és átfogóan gondolkodnak a vezetők. Ez a készség elengedhetetlen a stratégiák és a jövőkép kialakítása során, hiszen komplex és összetett szituációkat kell számításba venniük. Az IQ egyik fontos eleme a meggyőző és analitikus érvelési készség, mivel hiába gondolkodik a vezető logikusan, ha a nézőpontját nem tudja megfelelően előterjeszteni beosztottjai számára. A kognitív intelligenciának ez a komponense fejleszthető, hiszen napjainkban már számos képzés indul az érvelési technikák erősítésének jegyében. A forrás alapján az érzelmi intelligencia (EQ) a következő összetevő a kiváló vezető tulajdonságai közül. Tudományos kutatók közül sokan elfogadják azt a meghatározást, hogy az EQ azt takarja, hogy hogyan tudjuk kezelni a saját és mások érzelmeit. Kutatók egyetértenek abban, hogy a megfelelő

módszerekkel fejleszthető az EQ (Goleman, 2004). Az érzelmi intelligencia számos olyan jellemvonásban jelenik meg, amit egy-egy ember színlelni tud, így nagyon nehéz felismerni, hogy kinek valóban magas az EQ-ja.

A következő és diplomadolgozatom szempontjából talán legkevésbé fontos vezetői kompetenciákat jelentő pillér a PQ. A politikai intelligenciát így fogalmazta meg a két szerző: „*a PQ a vezető képessége arra, hogy a különböző érdekelt felek programjai között megtalálja az utat és előre haladjon, miközben biztosítja a leginkább érintett szereplők folyamatos bevonását*” (Jawad, A.Q. – Kakabadse, A., 2020, 20. old.).

A tanulmány alapján az utolsó pillér a morális intelligencia (MQ). A köztudatban a morális intelligencia az érzelmi intelligencia egyik komponenseként van számontartva, azonban a szerzőpáros külön kategóriába sorolta. Az intelligenciát alkotó képességek nagymértékben összefüggésben állnak az előbb említett döntéshozatali készséggel- Minden vezetőnek rendelkeznie kell egy tiszta és a cég számára elfogadható értékrenddel, ami példaként is szolgál a szervezet alacsonyabb szintjein elhelyezkedő munkatársak számára.

2.1.2. Érzelmi intelligencia – érzelmi kompetencia kapcsolata

A változáson alapuló kultúra elterjedésével a kihívások egyre gyorsabban érkeznek. Míg korábban a szervezeteknek hosszabb időszakoként egyszer-kétszer kellett jelentős változással szembenéznük, addig napjainkban a célhoz vezető út akár naponta változó helyzetekkel van kikövezve. A vállalatok számára a legnagyobb kihívást az állandó változásokhoz történő folytonos alkalmazkodás jelenti. Napjainkban, mikor a technológia fejlődése olyan szédületesen gyors változásokat eredményez, hogy a piaci szereplők számára a legmodernebb gyártási eljárások, eszközök beszerzése lehetetlenné válik, a biztos versenyelőnyt a szervezet tagjainak tudása, pontosabban, hogy a vállalat milyen mértékben tudja ezt hasznosítani. Továbbá az új generációk tanulékonyága, képzettsége és motiváltsága is különbözik a korábbiaktól, ami nagyfokú alkalmazkodóképességet igényel. Ezekben a folyamatokban lehet nagy segítség érzelmi intelligencia, a fejlett érzelmi kompetenciák mind a vezetés, mind pedig a szervezet tagjainak részéről. Kiváltképpen a vezető kell, hogy érzelmileg intelligens legyen és irányításával vállalatot is azzá tegye, hogy képes legyen gyors fejlődésre, alkalmazkodásra és reakciókra a változásokkal szemben. A rugalmasság a túlélés legfontosabb elemévé vált, amely érinti a vállalatok szervezeti felépítését, vezetési módszereit, valamint a vezetők és alkalmazottak kompetenciáit. A

szervezeteknek képesnek kell lenni a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre, az új stratégiai célokra történő zökkenőmentes átállásra.

A vizsgálatom kapcsolódik továbbá ahhoz a ma már bizonyított megállapításhoz, hogy az érzelmi intelligencia nagyobb mértékben befolyásolja a vezető hatékonyságát és sikerességét, mint a hagyományos értelmi intelligencia színtje. Számos vizsgálat irányult már annak meghatározására, hogy mitől függ legnagyobb mértékben a munkahelyi sikeresség. A szakértelem alapvetően szükséges kompetencia, de a kiemelkedő teljesítményt egy a szakértelmet kiegészítő kompetencia határozza meg, mégpedig az, hogyan képes a személy a szakértelmet piacképesre váltani (Goleman, 2002, 47-48.o.) Természetesen a változó munkaerőpiac folyamatosan változó vezetői készségeket is igényel, azonban a legfontosabb vezetői készségek és attitűdök konstans megmaradtak napjainkra (Kiss, 2020).

A kompetencia fogalma először Noam Chomsky nyelvész munkásságában tűnt fel 1965-ben. Megfigyelte, hogy a gyerekek minden kultúrában könnyen és gyorsan sajátítják el az idegen nyelvet. Ebből arra következtetett, hogy a nyelvi teljesítmény nem vezethető le csupán csak a tanulásból, hanem a tanult és veleszületett képességek, és a motiváció komplexitásában rendszerként értelmezhető.

Elsőként Goleman tett különbséget érzelmi intelligencia és érzelmi kompetencia között. Az érzelmi kompetenciák azon egyéni és szociális képességekre utalnak, amelyek magasabb munkateljesítményhez vezetnek. Az érzelmi kompetenciák kapcsolódnak az érzelmi intelligenciához, azon alapulnak. Az érzelmi kompetenciáknál megfigyelhetjük, hogy az érzelmek szabályozása az érzelmek felismerésén múlik. Így például azon képesség, hogy befolyásoljunk más embereket abból fakad, hogy felismerjük az emberek érzéseit. Az érzelmi intelligencia szintje meghatározza, hogy mennyire tudjuk elsajátítani az éntudatosság, önszabályozás, motiváció, empátia és társas készség gyakorlati képességeit, míg az érzelmi kompetenciánk mutatja meg, hogy ezek közül mennyit használunk a munkahelyen (Goleman, 2002). Goleman szerint a kimagasló munkahelyi teljesítményt az intellektuális intelligencia, a szakértelem és az érzelmi intelligencia együtt határozza meg. Az intellektuális kompetenciák azok a minimális készségek, amelyekkel az egyén képes elvégezni a rá bízott munkát, az érzelmi kompetenciák pedig azok, amelyek megkülönböztetik a kiemelkedően teljesítőket az átlagosok közül (Goleman, 2002, 44-53.o.). Az érzelmi kompetencia (1.táblázat, 98.o.) az érzelmi intelligencián alapuló tanult képesség. Érzelmi intelligenciánk szintje határozza meg, hogy mennyire tudjuk elsajátítani

a gyakorlati képességeket, és érzelmi kompetenciánk mutatja meg, hogy ezekből a képességekből mennyit használunk a munkahelyünkön (Goleman, 2002, 52.o.).

Kompetencián tehát azokat a jellemzőket értjük, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosan teljesítőktől. Következésképp ok-okozati összefüggés van a munkavállalók személyisége, viselkedése és az általuk elért teljesítmény között. A kompetens emberek az ismereteiket, képességeiket, személyiségüket, attitűdjeiket, értékrendszerüket úgy tudják felhasználni, hogy a feladatukat kiválóan végezzék el. Az érzelmi intelligencia a saját és mások érzelmeinek felfogásával (érzékelésével), kezelésével és (pozitív) befolyásolásával kapcsolatos képességek együttese (csoportja), ami egyben fontos kompetencia tényező.

A kompetencia fogalmát Richard Boyatzis egyetemi professzor terjesztette ki a munka világára. Boyatzis 19 olyan kompetenciát azonosított, amelyek összhangban állnak a hatékony vezetéssel. Úgy vélte, hogy a munkamotivációk, a munkára vonatkozó percepciók, és az egyén tehetsége a befolyásoló tényezője a sikeres munkateljesítménynek:

„a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel” (Boyatzis, 1982, 23.o.).

A munkapszichológusokat inkább az a kérdés foglalkoztatta, hogy a kiválasztásnál melyek a kiválóságot legmegbízhatóbb módon előrejelző faktorok, amelyekkel a legjobb munkaerő kiválasztható. Pályakezdőknél eleinte az iskolai bizonyítványokra támaszkodtak, de hamar bebizonyosodott, hogy az iskolai siker nem vezetett automatikusan kiváló teljesítményhez a munkahelyen. Meggyőződésem, hogy a kutatások eredményei a munka világában is jelentős változásokat hoztak. Napjainkban már nem lehet egy embert csak a teljesítményén keresztül nézni, hiszen gondolataink, érzéseink, cselekvésünk kölcsönös kapcsolatban vannak egymással. Napjainkban nem elég a képzettség és a szakértelem, az is számít, mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bánni (Goleman, 2002, 23.o.). A munkáltatók egyre inkább ezt veszik figyelembe annak eldöntésére, hogy kit alkalmaznak, kit küldenek el, kit léptetnek elő. Ez az új mérce az intellektuális képességeket és szakértelmet adottnak veszi és olyan személyes tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt, mint a kezdeményezőképeség, empátia, alkalmazkodás és meggyőzés képessége (Goleman, 2002, 23.o.).

2.1.3 *Az érzelmi intelligencia mérése*

Már a munkaerő kiválasztásában is elengedhetetlen az érzelmi intelligencia ismerete és mérés. Ez egyrészt annak köszönhető, hogy a szakemberek szerint az érzelmi intelligencia ismeretében pontosabban előre jelezhető, hogy mennyire illeszkedik egymáshoz a munkakör és az adott személy. A kiválasztás akkor a leghatékonyabb, ha személyiségjegyek és motivációs alkalmazkodás ismerete alapján történik, ugyanis a képességek, készségek, ismeretek és a tudás könnyebben fejleszthetők, mint a személyiségvonások. A hatályos és megbízható érzelmi intelligencia tesztek alkalmazása a toborzás, kiválasztás területén és személyre szabott továbbképzések esetén hozzájárulhat a hosszú távú sikeres emberi erőforrás befektetéshez. A kölcsönös megfelelés számos pozitív hozadékkal járhat együtt, mint a dolgozói elégedettség, teljesítmény javulása, eredményesség, elköteleződés. Másrészt, amiért az érzelmi intelligencia teret nyert a kiválasztásban az, hogy a szakmai ismeret, a készségek és képességek könnyebben fejleszthetők, mint a személyiségvonások.

A pszichológiában alkalmazott mérések jelentős része kérdőívek segítségével valósul meg. Ilyen kérdőíveket alkalmaznak az IQ mérések során ugyanúgy, mint a személyiség vizsgálatok alkalmával. E kérdőívek alkalmazásának leglényegesebb eleme maga a nyelv, ami a kérdőívek egyik nyelvről másira való fordításának bonyolultságát okozza (Mirnics, 2006). A képesség alapú modell jellemző mérési módszere az IQ méréshez hasonlítható teljesítmény alapú mérés, ami abból indul ki, hogy a mérésre használt kérdőíven feltett kérdésekre létezik legjobb és legrosszabb válasz (Salovey et al., 2001). A képesség alapú érzelmi Intelligencia mérés legfőbb problémája jelentős kultúra függősége (Salovey et al., 2004), amivel az IQ tesztek esetén is szembe kell nézni. Feltehetően ez az oka annak, hogy a képesség alapú mérés nem terjedt el széles körben. A képesség alapú modell mérési módszerét vizsgálva (Nagy, 2010) arra a következtetésre jutott, hogy a mérések alacsony megbízhatósággal rendelkeznek és jelentős összefüggést mutatnak némely személyiségvonással.

Az érzelmi intelligencia egyénre jellemző személyiségjegyeket tartalmaz, amelyek a személyiség jellemzői (személyiségjegyek), meghatározó elemei mérhetőek, azonban a klasszikus intelligencia-teszthez hasonlítható, tudományosan elfogadott számszerű mutatója nincs. Az érzelmi intelligencia mérésére rendelkezünk tesztekkel, ezek a jellemző jegyek meglétére vissza-jelzést adnak, de hányados jellegű mutatóval nem értelmezhetőek, ehhez egységesen elfogadott mérési rendszer (érték-skála) ma nincs (Poór, 2017).

A képesség alapú tesztek feladatok megoldásán keresztül mérik az érzelmi intelligenciát. A legismertebbek a Multifaktoriális Emocionális Intelligencia Skála (MEIS) és a Mayer-Salovey-Caruso Emocionális Intelligencia Teszt (MSCEIT). Mindkettő a Salovey és Mayer négyágú modelljére épül. Azt mérik, hogy mennyire ismerjük fel saját-, és a körülöttünk élők érzéseit, tudunk-e érzéseket generálni, megértjük-e az érzelmi láncokat, képesek vagyunk-e kezelni az érzéseket.

Hazánkban Oláh és munkatársai dolgoztak ki képesség alapú teljesítményteszteket az érzelmi intelligencia mérésére. A Szociális és Emocionális Intelligencia (SZEMIQ) teszt 35 darab képes feladatból áll. Minden képhez öt magyarázat tartozik, amelyből a vizsgálati személynek kell kiválasztania a szerinte legmegfelelőbb leírást. A képeken ábrázolt történetek nem egyértelműek, így a választás projektív természetű. A teszt vizsgálja: a szenzitivitást, akaratgyengeség és indulatkontroll hiányt, emocionális inkompetenciát, empátiahiányt és önzésre való hajlamot, társas inkompetenciát, konstruktív megküzdést, menekülő-támaszváró magatartást, támadó magatartást, önregulációs képességet és önbüntetésre való hajlamot (Oláh, 2005).

Szintén Oláh és munkatársai fejlesztették ki a Szociális Intelligencia Tesztet (SIQ), amely azt méri, hogy a személy milyen gyorsan és pontosan látja át az összetett szociális helyzetek történéseit, hogyan tud következtetni adott szituáció folytatására, valamint az Érzelmi Tudás Alkalmazása Tesztet (ÉTA), amely annak feltárására irányul, hogy adott személynek milyenek az érzelmi információk hasznosításával és alkalmazásával kapcsolatos képességei (Kun, 2011).

Mint említettem az önjellemzésen alapuló kérdőíveket leggyakrabban a kevert modell képviselői alkalmazzák. Ezek olyan tesztek, amelyekben a kitöltőnek adott időhatáron belül kell a feltett kérdésre a válaszok közül egyet megjelölni, vagy megadni egy skálán, hogy mennyire ért egyet a kérdésben szereplő állítással. A leggyakrabban alkalmazott önjellemző kérdőívek a Bar-On féle Érzelmi Intelligenciatesztek (Kun, 2011).

A másik jelentős önjellemzésen alapuló teszt az Érzelmi Kompetencia Teszt (Emotional Competence Inventory: ECI), amelyet Boyatzis és munkatársai alkottak meg 1999-ben. Az eredeti verzió 110 kérdés segítségével 20 kompetenciát vizsgál, több változatban is készült, az ECI 2.0 már a Goleman modell keretét követi, amely 72 kérdéssel 18 kompetenciát vizsgál az én-tudatosság, önszabályozás, társas készségek, kapcsolatirányító képességek

tartományban.

Ugyancsak önjellemző teszt a „self-report” vagyis „ön-beszámoló – Schutte Önbeszámoló Érzelmi Intelligencia Skála (Schutte Self-Report Emotional Intelligence Scale: SSREI) – , a személyiség alapú érzelmi intelligencia mérési módszere, amely Salovey és Mayer modelljére épül, és általános érzelmi intelligencia faktort mér. Ezek a kérdőívek nem tartalmaznak válaszaikban értékelést, s mint általában a személyiségvonások mérésére használt kérdőívek, nagymértékű kultúra-függetlenséget és nagyobb megbízhatóságot mutatnak (Mirnics, 2006). Az önjellemzős tesztek több kritika is érte. Kifogásolják, hogy a tesztek arra alapoznak, hogy az egyének ismerik saját szociális és emocionális kompetenciáikat, és meg tudják ítélni, mennyire jól alkalmazzák azokat (Kun, 2011). Ezen kívül eredményük nagymértékben függ a kitöltő személy hangulatától, mert pozitív hangulatban az emberek érzelmileg és szociálisan kompetensebbnek értékelik magukat, míg negatív hangulatban inkább észreveszik hibáikat. A 360 fokos tesztek részben önjellemzésre épülnek, de lehetővé teszik, hogy önismeretünket összevegyük mások megfigyeléseivel. A tesztek megbízhatóságát növeli a megkérdezett személyek köre, száma, kapcsolatuk jellege. Minél több személyt kérdezzük meg, minél több fajta kapcsolatban vizsgáljuk a célszemélyt, annál reálisabb összképet kapunk (Göndör, 2006).

2.2 Az érzelmi intelligencia és a vezetésfejlesztés kapcsolata

Vezetésfejlesztésről akkor beszélhetünk, ha a beavatkozás a szervezet egész vezetési rendszerének átfogó, feliülről irányított, tervezett fejlesztését célozza, illetve ha olyan folyamatot indítunk el és tartunk mozgásban, melyben a vezetők részvételén és képzésén keresztül a hatékonyság, elégedettség fokozása, a szervezet egészséges működésének biztosítása a cél” (Kalmár, 2015).

2.2.1 A vezetésfejlesztés fogalma és feladatai

A vezetésfejlesztés olyan folyamat, melyben a szervezet menedzsmentje, belső illetve külső szakemberekkel együtt fejtik ki hatásukat a programok résztvevőire, és rajtuk keresztül a szervezet egészére. A szervezetfejlesztés fázisait a 6. ábrán (102.o.) mutatom be.

A szervezetfejlesztés a struktúra átalakítása mellett nagy hangsúlyt fektet az emberi tényezőkre is. A beavatkozási akciók kiterjednek a csoporton belüli, a csoportok közötti együttműködés, kommunikáció és konfliktuskezelés javítására, valamint a vezetési stílus hatékonyabbá, együttműködőbbé formálására.

Az új versenyhelyzet szükségessé teszi az érzelmi intelligenciával való foglalkozást, mert a fokozott elvárásoknak való megfelelés a vezetés, mint szakma professzionális elsajátítása mellett a magas szintű érzelmi intelligencia birtoklását is megköveteli. A vezetésfejlesztés során a vezetők olyan kompetenciákat fejlesztenek, amelyekkel hatékony, együttműködő csapatként tudják működtetni szervezeti egységüket, és ki tudják alakítani munkatársaikban a lojalitás érzését. A fejlesztés önmagában nem elég, az is fontos, hogy mindezeket a vezető az adott szervezet kultúrájában úgy tudja alkalmazni, hogy munkatársai szemében követendővé váljon. Az emberek a vezetőtől kapják munkájuk alaphangulatát. Az, hogy egy szervezet vegetál vagy virul, nagymértékben függ attól, hogy a vezető képes-e az érzelmeik irányítására. Ha a vezető pozitív érzelmeiket kelt, akkor rezonáns légkört teremt, melyben mindenki tudása legjavát adja, ha azonban az érzelmeik negatív irányba sodródnak, akkor disszonanciát kelt, ami csökkenti a teljesítményt (Goleman et al., 2003). A gyors változások, növekvő eltérések, és a globalizáció kérdései nehéz feladat elé állítják a szervezeteket. A vállalatok a környezetből érkező kihívásokat a változások tudatos menedzselésével, a szervezetfejlesztéssel tudják sikeresen kezelni.

2.2.2 *Milyen a sikeres vezető?*

Egy olyan világban élünk, ahol a vezetőknek egyre dominánsabb kihívásokkal kell szembenéznük. Azt tapasztaljuk, hogy a gazdasági életben a változások száma folyamatosan nő, főleg a technológia előrehaladás, a globalizáció, az internet terjedése, a politikai akadályok lebomlása, a magasabb iskolázottság, a különböző kultúrák megismerése iránt való nagyobb nyitottság együttes kölcsönhatásából. Továbbá a munkaerő kínálat is változóban van. Amerikai kutatások szerint a pályakezdők nem motiváltak a tanulásra és a munkában való fejlődésre sem. A gyakorlatban úgy jelenik meg, hogy tíz pályakezdőből négyen nem képesek együttműködni a munkatársaikkal, heten pedig képtelenek az önfegyelemre. Vállalatvezetők állítják, hogy a fiatal munkavállalók nem szeretik és nem tűrik a kritikát, ha pedig felhívják a figyelmüket hibáikra, ellenségesek lesznek, személyes támadásként élik meg azt, ami csupán a teljesítményük értékelése (Goleman, 2002). Ilyen körülmények között a vállalatoknak is meg kell tanulni együtt élni a változásokkal és nem félni tőlük. Ezáltal a vezetés is új megközelítést igényel. A holnap vezetőjének olyan üzleti stratégiákra van szüksége, melyek segítségével képes elboldogulni az igényesebb fogyasztókkal és a kifinomultabb alkalmazotti bázissal. A jövő vezetőjének segítőkészsége mellett együttműködőnek kell lennie, mindemellett magasan képzettnek, hogy kifejlesszen és fenntartson kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatokat. Képesek kell lennie befolyásolni és vezetni olyan embereket is, akik adott esetben nem a saját beosztottak beosztottai. A holnap vezetőjének tehát érzelmileg intelligensnek kell lennie és törekednie kell arra, hogy az általa vezetett szervezet is érzelmileg kompetens vállalattá váljon, ahol rezonáns a szervezeti kultúra, illetve az alkalmazottak között a tudás szabadon áramlik, s ahol a szervezet gyorsan képes reagálni a piaci változásokra. Az érzelmileg intelligens vezető egy sikeresebb, jobb, boldogabb munkahelyet képes teremteni. Sokan és sokféleképpen próbálták meghatározni, hogy milyen a jó vezető, azonban sem a gyakorlatban, sem a szakirodalomban nincs általánosan elfogadott leírás. Azt tapasztalom, hogy az emberekben rejlő lehetőség is többször megváltozik karrierjük során.

Dr. Ternovszky Ferenc (2004) a Nemzetközi vezetési és szervezési ismeretek című kiadványában a vezetést olyan tevékenységként határozza meg, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul. Szerinte a vezetés legfontosabb aspektusa az, hogyan bánik az emberekkel. Az emberek a szervezetbe viszik gondolataikat, érzelmeiket, személyiségüket és optimális esetben ezek találkoznak a szervezet elvárásaival, követelményeivel, céljaival. A vezető feladata, hogy a különböző világképű, életvitelű

embereket összehangolja, hogy a cég eredményesen működhessen és az emberek is elégedettek legyenek. Megerősíti ezt a nézetet Lövey véleménye is (Lövey et al., 2008, 13.o.). Szerintük a vezetők feladata, hogy folyamatosan fenntartsák az egyensúlyt a szervezet alapvető céljai – a vevő, a szervezet és a munkatársak szükségleteinek kielégítése – között. Ternovszky (2004, 15.o.) szerint:

„Leegyszerűsítve: vezetőnek születni kell, de a vezetés megtanulható. Ez természetesen azt jelenti, hogy vezető nemcsak az lehet, aki rendelkezik mindazon adottságokkal, amelyekkel munkáját művészi szinten tudja végezni. A vezetés művelése nem nélkülözheti meghatározott tudásanyag ismeretét.” (Goleman et al., 2003, 129.o.).

Szintén úgy vélik, hogy vezetőnek nem születik, hanem azzá válik az ember, mert Goleman ezzel nem csak azt állítja, hogy a vezetés tudománya elsajátítható, hanem azt is, hogy az érzelmi intelligencia megtanulható (Goleman et al., 2003, 125.o.).

A szakirodalom feldolgozása során egyre jobban meggyőződtem arról, hogy a munka világában kiemelt jelentősége a vezetői szerepnek van, mert a vezető aktuális állapota, személyiség jellemzői, működési sajátosságai hatással vannak a hozzá tartozó beosztottakra és az általa vezetett folyamatokra. A vezető értékrendje, gondolkodása, tudása meghatározó a szervezet sikere szempontjából, ezért létfontosságú a szervezetek számára a vezetők tudatos és tervszerű képzése, fejlesztése. Napjainkban már egyértelmű, és bizonyított; ahhoz, hogy valaki sikeres legyen, nem csak a megfelelő intelligenciára, tapasztalatra van szüksége, hanem érzelmileg fejlettnak is kell lennie. Egy olyan ember, akinek kifejtett az érzelmi intelligenciája, képes érzésekkel irányítani tetteit, viselkedését, sőt mások viselkedését is.

A „Milyen a kiváló vezető?” kérdésemre sokféle választ olvastam, hallottam erre a kérdésre, hiszen sokféle vezetői szerep létezik. Sok kutatás eredményei jelezték számomra, hogy vannak inkább a feladatra és inkább az emberekre figyelő vezetők, de az igazán jó vezető a feladattal és az emberekkel egyaránt törődik. Akár Dorothy és társai az Óz, a csodák csodája című mesében, felfedezhetjük, hogy mindenünk megvan, ami ahhoz kell, hogy példaértékű vezetővé váljunk. Viselkedés tekintetében a jó vezető erényei az iránymutatás, a befolyásolás, a kezdeményezés és a kapcsolatépítés. James M. Kouzes és Barry Z. Posner (2012) széles körben használt modellje szerint a kiváló vezetők jellemzői, hogy modellként szolgálnak a többiek számára, képesek a jövőről kialakított elképzeléseikkel lelkesíteni az

embereket, készek megragadni az újbán rejlő lehetőségeket, kölcsönös bizalmat tudnak kiépíteni munkatársaikkal, ami fejleszti őket, megnyerik beosztottaik szívét azzal, hogy elismerik teljesítményüket, megünneplik sikereiket (Marshall, 1991, 162.o.).

Mi az, ami a sikeres vezetőt kiemeli, megkülönbözteti az átlagostól?

- Tudatos önmagával szemben.
- Tudatos a társas kapcsolataiban.
- Kiválóan menedzseli a kapcsolatait.
- Kiváló önmenedzselési képességei vannak.

Vagyis, a magas érzelmi intelligencia és kompetencia. Ezért válik egyre fontosabbá, hogy a vezető kellően felkészült legyen az őt váró feladatokra és tudatosan vezessen. Az érzelmi intelligencia alkalmazásására azonban csak az képes, aki ismeri a saját és munkatársai személyiségét. Hiszen nem csupán a kollegáinkat kell ismernünk, hanem magunkat is, hiszen „jó” és „rossz” tulajdonságai mindenkinek vannak ezeket tudni kell a vezetőknek is magában elrendezni, indulatukat kordában tartani.

A sikeres vezetőre a következő tulajdonságok jellemzőek:

- a megismerő (ismeretszerzés és ismeretek megújítása) képesség,
- az igényesség,
- a szervező képesség,
- az irányító (vezető) képesség,
- a motiváló képesség,
- a döntési képesség,
- az értékelő képesség,
- a helyes bánásmód képesség,
- a beleélés (empátia) képesség,
- a kreativitás, az alkotóképesség,
- az együttműködési- és
- a kommunikációs képesség.

A fent felsorolt és ehhez hasonló tulajdonságokat vár el a munkahelyi kollektíva a vezetőktől. A vezetésmódszertanban, vezetéstudományban is megfogalmazták többen, hogy milyen a sikeres, eredményes vezető. A legtöbb szakember egyetért abban, hogy az eredményes vezetőknek diplomáciai érzékkel, a konfliktuskezelési képességgel, a motiváló

képességgel és a csapatban dolgozás készségével kell rendelkeznie. Ugyanakkor nagyon fontos véleményem szerint a megfelelő döntésképeség, a feladatok helyes leosztása, kockázatvállalás, stratégiai gondolkodás és nem utolsó sorban az önbizalom. Goleman szerint ahhoz, hogy szeretett vezető legyen valaki, értéket kell képviselnie, illetve három érzelmi alapigényre kell figyelnie: az elfogadottság, az értékesség és az alkalmasság érzésére. Az elfogadottság alatt a közösséghez való tartozást jelenti, a közösség aktív részévé kell, hogy váljon.

Ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, szüksége van a munkatársaira a vezetés számtalan területén, legyen az a vállalati célok végrehajtása, vagy egy új fejlesztési irány meghatározása, illetve ötletek meghallgatása. Megfelelő munkahelyi klíma esetén a vezetők bármit elérhetnek munkatársaiknál. A munkatársak véleményének kikérése, vagy szabad és aktív vélemény-nyilvánítás lehetősége csupán apró elismerések feljűk, ám motiválja őket, pozitív vállalati hangulatot eredményez és növeli az elkötelezettséget a céget irányában. Ezért fontos, hogy pozícióba kerülve sikeres és tisztelt vezető váljon valakiből, és a tiszteletet példamutatással érje el, nem pedig félelemkeltéssel. Ott, ahol a megfélemlítés és zaklatás a vezérigazgatótól vagy a felső vezetőtől indul ki abból a célból, hogy a vállalatot a legjobbnak vélt helyzetbe hozza, a téma tárgyalása meglehetősen kényes kérdés (Dr. Poór, 2011). A kezdeményező és innovatív szellem felbomlik és eltűnik. A rossz hangulat csak magas létszámadat változást eredményez, sikereket nem. Ez persze nagyban függ a vezetési stílustól is. Rendkívül fontos, hogy milyen viselkedést alkalmaz a tervezésnél, a szervezésnél, az ellenőrzésnél és a motiválásnál, emellett miként figyel oda a beosztottakra, milyen célokat és követelményeket állít fel, hogyan irányít, dícsér, büntet, fejleszt, milyen személyes kapcsolatot alakít ki a beosztottakkal (Goleman et al., 2003). A mai felgyorsult gazdasági világban szükséges, hogy a munkatársakban meglegyen az elismertség és megelégedettség érzése. Az egyéni tehetség, a képességek, készségek és szaktudás kibontakoztatása valamint ezek együttes működésének szerepe nagyon fontos a vállalatok működése során.

Az érzelmileg intelligens vezető ilyenkor nemcsak együtt érez munkatársaival, hanem ezt kifejezésre is juttatja. Az ilyen rezonancia legalább annyira erősíti a csapat összetartását, mint a lelkesítő derűlátás, mert az emberek azt érzik, hogy megértik őket és törődnek velük. Az érzelmileg intelligens vezető irányítása alatt kölcsönös bizalom és komfortérzet uralkodik. Az emberek megosztják egymással ötleteiket, tanulnak egymástól, közösen hoznak döntéseket, és együtt végzik el a munkát. Összetartanak, s ez a bizonytalan

helyzetekben és a változások során is hatékonyakká teszi őket. Másrészt azonban az is igaz, hogy ha vezető híján van a rezonanciának, akkor ki-ki talán elvégzi a rábízott munkát, de inkább csak tűrhetően, mint tudása legjavát nyújtva. Négy kiemelkedő tulajdonság figyeltek meg a kutatók a legsikeresebb vezetőknél: a sikervágy, a kezdeményezőkézség, a csapatmunkára való alkalmasság, valamint a kiemelkedő vezetői készségek. Igazán rátermett vezetési stílust akkor láthatunk, amikor a szív és ész – érzés és gondolkodás – párosul.

2.2.3 *Érzelmileg intelligens vezetés*

„A vezetés nem egyszerűen azt jelenti, hogy elérjük, hogy a többiek azt tegyék, amit akarunk. Vezetés az, ha elérjük, hogy azt akarják csinálni. A vezetés tehát a hitek, a vágyak, a prioritások alakítása: befolyásolás, nem az engedelmesség kikényszerítése – a csoporttagok szívének és eszének megnyerése, energiájuk, lelkesedésük felszabadítása a csoport érdekében.” (Haslam et al., 2011, 207.o.).

A vezetés történelme az emberi társadalmakkal egyidős. Már az ősközösségi társadalmakban is akadtak olyanok, akik egyes tulajdonságukban, személyiség- jegyükben társaiknál jobbak voltak, így a többiek vezetőivé váltak. A vezetés a munkamegosztással teljesedett ki. A vezetés már önmagában is összetett tevékenység, további terhet jelent az, hogy a vezetők legtöbbször önállóan hozzák meg döntéseiket, sem kollégáiktól, sem családjuktól nem tudnak tanácsot kérni. A csúcson a vezető önmagában nem része a csapatnak, inkább az érdekek találkozási pontja. Ilyen esetekben lesz kiemelkedő fontosságú a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája, vagyis az, hogy hogyan kezelik a felmerülő problémákat és stressz helyzeteket, mennyire tudják mindezt feldolgozni akár egyedül, akár külső – például coach segítségével. Ha a coachok és a trénerok összekapcsolják a gyakorlatokat a körültekintő szervezeti alkalmazással, hatalmas egyéni előrehaladás és fejlődés következhet be az érzelmi intelligencia minden területén. A helytelen vezetés energiát von el a vezetőtől, disszonanciát szül a szervezetben, korlátozhatja a vállalat sikereit, innovációját és a fennmaradását is. Ezenkívül kihathat a dolgozók pszichoszomatikus egészségére is. A vezetés tehát nem csak kiváltság, hanem egy nagy feladat, melynek végrehajtásához szellemi és érzelmi munkavégzésre is szükség van. Egy jó vezető képes helyes irányba irányítani a szervezet résztvevőit-, könnyedén elsimítva az esetleges ellentéteket, képes elfogadtatni és megértetni az új vállalati célokat és irányt.

Az érzelmileg intelligens vállalat tehát az érzelmi intelligenciához hasonlóan érzelmi kompetenciák mentén válik mérhetővé. Azt, hogy egy vállalat milyen kompetenciákkal rendelkezik, nagymértékben befolyásolja, hogy milyen a szervezet vezetője, ő milyen képességekkel rendelkezik, mennyire tartja fontosnak a rezonáns, pozitív hangulat megteremtését a szervezetben, és hogy milyen vezetési stílust alkalmazva igyekszik a vállalati teljesítményt növelni. A szervezetek hatékonyságával foglalkozó tanácsadók már régóta feltételezik, hogy valamiféle pozitív összefüggés van egy munkahely légköre és teljesítménye között. A történelem során mindig mindenütt a vezető volt az, akitől a többiek veszedelem vagy nehézség esetén útmutatást és biztatást vártak. A vezető a közösség érzelmeit irányító személy. A jó vezető sok teendője közepette észrevétlen marad, mindaddig, míg probléma nem merül fel. Ekkor pozitív irányba kell terelnie a kollektív érzelmeket, ki kell küszöbölnie a mérgező hangulatok blokkoló hatását. A beosztottak a rájuk bízott munka elvégzése mellett érzelmi támaszt várnak el vezetőiktől. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor minden tudása és lényeg legjavát adja. Ha azonban az érzelmei negatív irányba sodródnak, akkor a vezető diszsonanciát kelt, és aláássa azokat az érzelmi alapokat, amelyek az embert teljesítményre sarkallják. A hangulat meghatározza az ember munkájának hatékonyságát: a pozitív légkör serkenti az összetartást, ösztönöz becsületességre, növeli a teljesítményt.

A negatív érzelmei rossz hatással vannak a munkavégzésre, elterelik a figyelmet a lényegről. A jókedvű emberek pozitívabban ítélik meg az eseményeket, ezáltal a többi embert is. Egy jól időzített tréfa, játékos kedvű nevetgélés serkenti az összetartást, növeli a bizalmat, ráadásul örömtelibbé teszi a munkát is (Goleman et al., 2003). Egy szervezet érzelmi intelligenciájára tehát hatással van magának a vezetőnek az érzelmi intelligenciája, hogy a vezető hogyan képes befolyásolni az alkalmazottakat, képes-e felismerni az alkalmazottak érzelmeit, észreveszi-e ha az alkalmazottaknak problémáik vannak. Ha az emberek jól érzik magukat, akkor a tőlük telhető legjobb teljesítményt nyújtják. A jó közérzet serkenti a szellemi képességeinket, így az információkat magasabb szinten tudjuk megérteni, döntési mechanizmusaink komplexebb ítéletekhez vezetnek, gondolkodásunk rugalmasabbá válik. E pozitív életszemlélet pedig segít erősíteni a kitűzött cél elérése iránti bizakodó kedvet, növeli a kreativitást, javítja a döntéshozó képességeket, valamint ébren tartja a segítőkészséget. Az eredmények azt mutatják, hogy minél pozitívabb volt a vezérkar beállítottsága, annál szorosabb volt közöttük az együttműködés és annál jobban voltak a cég gazdasági mutatói. Illetve minél hosszabb ideig

álltak egy cég élén egymással összeférhetetlen vezetők, annál kevésbé volt az gazdaságilag sikeres. Az olyan vezető, aki képes munkatársait összetartásra ösztönözni, magas szintű együttműködés érhet el, s így joggal bízhat abban, hogy az értekezletein hozott döntések megérik a szervezésre fordított időt és fáradságot.

Kiemelkedő munkahelyi teljesítményhez a szívre és észre együtt van szükség. Megállapították, hogy azok a tulajdonságok, amelyek a sikeres vezetőket az átlagosaktól megkülönböztetik, 80-90 százalékban az érzelmi intelligenciával hozhatók közvetlen kapcsolatba. A vezetői státus megszerzésekor az intellektuális intelligencia nagyobb szerepet játszik, de a sztárvezetővé váláshoz az érzelmi intelligencia kimagasló színvonalával sokkal fontosabb. A kutatásokból az is kiderült, hogy az érzelmi intelligenciára épülő képességek jelentősége annál nagyobb, minél magasabb a vezető beosztása (Goleman et al., 2003, 281-282.o.).

Az érzelmileg intelligens vezető boldogabb, elkötelezettebb a szervezet iránt, sikeresebb, jobb munkahelyet képes teremteni és több érzelem alapján hozza meg döntéseit, nagyobb lelkesedést, bizalmat és kooperációs képességet nevel bele alkalmazottaiba (George, 2000). George szerint továbbá az érzelmi intelligencia növeli a vezetők problémamegoldó képességét. Véleménye szerint a magas érzelmi intelligencia lehetővé teszi, hogy a vezető fejlessze a szervezet működését, pontosan felismeri, hogy beosztottai mit éreznek. Caruso szerint a nagyobb öntudatosság befolyásolja a teljesítményt, az érzelmek felismerésével a vezető tudatában saját és alkalmazottai érzelmeinek, mellyel segíteni tud azok megoldásában, a stressz kezelésében, a frusztráltság feloldásában. A sikeres vezetők esetében Goleman hatféle vezetői stílust azonosított, a legkiválóbb vezetők az adott helyzethez leginkább illő eszközökkel képesek élni, és szükség szerint alkalmazzák a megfelelő stílust.

2.2.4 A sikeres vezetők emocionális kompetenciái

Az általam tanulmányozott elméleti háttér egyik lefontosabb pillére Ali Qassim Jawad és Andrew Kakabadse Vezetési intelligencia (2020) című kiadványa, azt gondolom a fő cikkelyein keresztül tökéletesen bemutatathatók a legfontosabb vezetői kompetenciák, benne a sikeres vezetők emocionális kompetenciáival. A vezetői kompetencia jelentése összetett. Egyrészt a tanult ismertek gyakorlati alkalmazás, másrészt az egyén tapasztalatainak összessége, kiegészítve a velünk született adottságokkal, élettapasztalattal és egyéb

tényezőkkal. Ez a tudás nem szereshető meg kizárólag az iskolapadban, nagy részét az iskolarendszeren kívül, informális környezetben szeressük. A formális és informális úton megszerzett tudáson túlmenően, az összegyűjtött tapasztalatok és a befogadott információk is táplálják. A kompetencia egészében véve aktív és passzív, vagyis látható és rejtett tudásanyagból áll. Ezek egy része már tudatosodott az egyénben, a másik része azonban a tudattalanban meghúzódó képességek és készségek összessége. A tudás és a kompetencia elválaszthatatlanul összefüggnek egymással. Az egyén tudása és tapasztalása azonban akkor tekinthető kompetensnek, ha a tényleges tevékenységben megjelenik az eredménye. A kompetencia, mint általános, objektív kategória nem létezik. Erősen kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és ahhoz az egyénhez, aki a megszerzett tudását a probléma megoldására fordítja.

Összességében kit vélhetünk a kompetens vezetőnek, és ki a kompetens vezető? A vezetői kompetencia a vezetői feladatok ellátásához szükséges ismeretek birtoklását és alkalmazásképes tudását és a vezető számára nélkülözhetetlen személyiségjegyeket, valamint a megfelelő beállítottságot jelenti. Az érzelmi intelligencia megkívánja, hogy mindannyian ugyanabból a kottából énekeljünk. Befolyással van erre, hogy milyen iparágban, mekkora szervezetben, a hierarchia mely szintjén, milyen cégkultúrában tevékenykedik. Véleményem szerint nem az a fontos, hogy milyen vezetési modellt alkalmaznak, hanem az, hogy egyáltalán alkalmazzanak valamilyet. A jó vezetőnek van jövőképe, ideális esetben kulcsembereivel együtt alakította ki. A sikeres, jó vezető szenvedélyes, kíváncsi és bátor. Úgy ébreszt bizalmat beosztottaiban, hogy erkölcsös életet él, tisztességes, betartja az ígéreteit és elismeri hibáit. Reális önismerettel bír és döntésképes. Nem a folyamat, hanem az eredmény érdekli. A közös győzelemben hisz és nem arra törekszik, hogy legigazza ellenfeleit, partnereit. Tudja, hogy melyek azok a dolgozók, akikre minden helyzetben számíthat, megbízik bennük. Nemcsak saját maga próbál minden fontos dolgot megoldani, delegálja, leosztja a feladatokat. A vezető irányít, készen áll és kreatívan válaszol a váratlan kihívásokra. Sternberg (2007) szerint a tehetséges vezető kreatív, intelligens és bölcs. Napi tevékenységét az építkezés és nem a tűzoltás jellemzi. Munkatársait gondolkodásra, véleményalkotásra, cselekvésre ösztönzi. Meghallgat másokat, tanul tőlük.

Mint fentebb írtam, Goleman úgy véli, hogy a jó teljesítmény elérésében az érzelmi intelligencia szintje fontosabb, mint intelligencia hányados, addig ezt Klein Balázs és Klein Sándor úgy értelmezi, hogy a különböző időszakokban mért értelmi intelligencia érték szinte

állandó, ugyanakkor az érzelmi intelligencia folyamatosan alakul, bővül, vagyis inkább fejleszthető mint az értelmi intelligencia. Véleményem szerint a feldolgozott szakirodalmakra hivatkozva is az ember és a személyiség általában is fejleszthető, függ azonban a körülményektől, környezeti ingerektől, igényektől. Sok esetben az érzelmi intelligencia és a kompetencia közé egyenlőségjelet tesznek egyes források. Ez azonban helytelen. A kompetencia tartalmát három tényező alkotja, úgymint a szakmai felkészültség (a szaktudás), a tevékenységhez szükséges személyiségjegyek (a készségek, jártasságok, képességek), valamint a megfelelő attitűd (a beállítódás). Ennek a tartalomnak megfelelően az érzelmi intelligencia egyes elemei a személyiség jellemzői sorába tartoznak, vagyis az adott kompetencia egyik tényezőjét jelentik. A nagyszerű vezetőnek szüksége van az önismeret, önszabályozás, szociális készség, empátia, motiváció és morális alapok EQ-tulajdonságokra.

Az egyéni kompetenciák meghatározzák, hogyan tud a vezető saját magával bánni, hogyan irányítjuk önmagukat, ennek része egyrészt az én-tudatosság, amely azt mutatja meg, hogy a vezető mennyire ismeri saját belső állapotait, preferenciáit, erőforrásait, és mennyire bízik intuícióiban. Az én-tudatosságból bontakozik ki az összes többi képesség. Ha valaki nincs tisztában érzelmeivel, indulataival, és nem tudja kontrollálni őket, akkor kevésbé tud megérteni másokat. Az önmagával tisztában lévő vezető felismeri hogyan hatnak rá érzelmei, és miként alakítják teljesítményét. Az önismeret az alapja az önbizalomnak is, mert ha a vezető tisztában van erősségeivel és hiányosságaival, kisebb valószínűséggel vállal el olyan feladatot, amelyet nem tud sikeresen megoldani. Az én-tudatosság szerepet játszik az empátiában, hogy a vezető megértse, miként látnak mások egy adott helyzetet. Az empátia segíti a vezetőt a rezonáns légkör megteremtésében. A munkatársai hangulatait átérző vezető tudja, mikor és hogyan kell reagálnia. Az érzelmi ráhangolódás segíti a vezetőt azon elvek és értékek meghatározásában, melyek révén a csoportot összetarthatja és irányíthatja. Ha a vezető nem képes az empátiára, kívül marad a csoport érzelmi légkörén, szavai és cselekedetei negatív reakciókat válthatnak ki (Goleman et al., 2003 55.o.).

Egyszerűen szólva, az én-tudatosság nem más, mint érzelmeink, erős egy gyenge oldalaink, értékrendünk és motivációnk mély megértése. Az önmagát ismerő vezető tisztában van saját elveivel, céljaival és álmaival. Az én-tudatosságnak talán a legbiztosabb jele az elmélyedésre való hajlam és igény. Az képes igazán elmélyedni a munkájában, aki örömet lel benne és ez az öröm önmagában is már motiváló erő. Jobb teljesítményre sarkall az elismerés, viszont nincs az a külső késztetés, amely többet hozna ki az emberből, mint a belső motiváció.

Másrészt része az önszabályozás, amely az a képesség, amellyel a vezető kezelni tudja belső állapotait, impulzusait és erőforrásait. Ha nem vagyunk tisztában az érzelmeinkkel, irányítani sem tudjuk őket. Azt azonban már egyetlen vezető sem engedheti meg magának, hogy negatív érzelmei, frusztrációi, haragja, félelmei vagy szorongásai ejtsék rabul. Az önszabályozás, tehát amely voltaképpen belső párbeszéd, az érzelmi intelligencia része, és lehetővé teszi, hogy ne váljunk érzelmeink rabjává. A szociális kompetenciák azt befolyásolják, hogy a vezető hogyan kezeli társas kapcsolatait. Ezen belül a társas készségek lehetővé teszik, hogy a vezető azonosítsa, értelmezze mások érzéseit. Továbbá a kapcsolatirányító képesség azt jelenti, amellyel a vezető befolyásolni tud másokat, mint az ösztönző erő, meggyőzőerő, a mások fejlődését segítő képességek, katalizáló képesség, konfliktuskezelő képesség, kapcsolatépítés, a csapatmunkára és együttműködésre való képesség.

Tehát minden kompetencia egyéni módon járul hozzá a teljesítményhez. A négy terület között dinamikus kapcsolat van, mert függenek egymástól, egymásra épülnek. Az önszabályozás az érzelmi intelligencia egy központi komponense. Ha valaki nem ismeri eléggé az érzelmeit, akkor nem tudja irányítani sem azokat. Ha nem képes uralkodni az indulatain, akkor nem lesz képes irányítani a kapcsolatait sem. Az én-tudatosság lehetővé teszi az önuralmat és empátiát. Így azt mondhatjuk, hogy az érzelmileg intelligens vezetés az én-tudatosságon alapul (Goleman, 2004). Az emocionális kompetenciák területén minden vezető erősségek és gyengeségek sajátos kombinációjával rendelkezik. A kiemelkedő teljesítményhez elegendő hat kompetencia elsajátítása, azzal a feltétellel, hogy az erősségek mind a négy kompetenciaterületen arányosan jelenjenek meg (Goleman, 2002 53.o.). Ahhoz, hogy a vezetőknél a kompetenciaterületek közötti arányosság létrejöhessen elkerülhetetlen egyes kompetenciák fejlesztése. Az említett négy összetevő természetesen szoros, dinamikus kapcsolatban áll egymással. Például az érzelmek alapos ismerete nélkül lehetetlen irányítani azokat. Ha pedig valaki nem képes uralkodni az indulatain, akkor nem képes irányítani a kapcsolatait sem. Az én-tudatosság tehát facilitálja mind az önuralom, mind pedig az empátiát, e kettő pedig együttesen járul hozzá a kapcsolatok hatékony irányításához. Így az érzelmileg intelligens vezetés mód végső soron tehát az én-tudatosságon alapszik. Az én-tudatosság lényeges szerepet játszik az empátia terén is, vagyis abban, hogy megértjük, miként látnak mások egy adott helyzetet. Aki nincs tisztában önmagával, másokat sem képes megérteni. Az empátia segíti a vezetőt következő lényeges feladatában, a rezonáns légkör kiépítésében. A munkatársai pillanatnyi hangulatait átérző

vezető, képes megtalálni a kellő szavakat, és tudja, mikor mit kell tennie: vajon félelmeket kell eloszlatnia, haragot kell csillapítania, vagy éppen osztoznia kell az általános jókedvben. Ez az érzelmi ráhangolódás azután módot ad a vezetőnek arra, hogy feltárja azokat a fő elveket és értékeket, melyek révén a csoportot összetarthatja és irányíthatja. Az empátia képessé tesz mások helyzetének megértésére és figyelembevételére: az empátiás vezető tehát ráhangolódhat a munkatársai közt kialakult légkörre, s ezzel rezonanciát teremt. Ha pedig fönn tudja tartani ezt a harmóniát, akkor üzenetei, szavai, gusztusai mindig éppen megfelelnek az adott helyzetnek és így hatékonyak lesznek.

A reziliens ember nem vesztegeti az idejét arra, hogy bűnbakot keressen más emberekben vagy a körülményeket hibáztassa, ehelyett okokat és következményeket keres, és azt a személyes fejlődésére használja, emellett segít másoknak elkerülni a nehéz körülményeket vagy abban, hogy kitartsanak ennek közepette. A reziliens emberek úgy gondolják, hogy képesek a saját sorsuk irányítására és felelősek érte, ahelyett, hogy tehetetlennek éreznék magukat egy konkrét helyzetben. A küldetésben gondolkodó vezetőknek egy előnye van a reziliencia vonatkozásában, ők az érték előállításra koncentrálnak, ami megköveteli, hogy bevonják az érdekelt feleket. A reziliencia nem készség, inkább olyasmi, ami hihetetlenül mélyen rejtőzik azoknak az embereknek a pszichéjében és filozófiájában, akik a szervezetet irányítják. A reziliens személyekre jellemző, hogy a problémákat úgy ítélik meg, mint amik az élet természetes velejárói. A jövőre koncentrálnak, és képesek az érzelmeik kontrollálására – stresszes élethelyzetekben az érzelmi reakciójuk kisebb mértékű. A magas érzelmi intelligenciájú ember ezzel szemben pozitívan bánik a stresszhelyzetekkel. Szembeszegül a kihívásokkal akkor is, ha nyomás alatt van. Minél magasabb szintre fejleszti valaki érzelmi intelligenciáját, annál sikeresebben választhat viselkedésmintát nyomás alatt és stressz helyzetekben. Pozitív életszemlélettel rendelkeznek, humorosabbak, mint a kisebb rezilienciával rendelkező személyek, a negatív eseményeket is pozitívabban fogják fel. A magasabb rezilienciával rendelkezők a kognitív folyamatokban jobban produkálnak. Az érzelmi intelligencia használata a vezető életébe nyugalmat hoz az emocionális helyzetekben illetve segíti hogyan kezeljék a kollégáik viselkedését.

2.2.5 *Érzelmi intelligencia a szervezetekben*

Visszaszorulóban van a vállalat, szervezet iránti lojalitás, azt tapasztaljuk, hogy a fiatalok továbbállnak, ha elégedetlenek, sokszor még a konfliktusokat is inkább elkerülik mintsem a megoldást keresnék. Ezen helyzetben a vállalatnak érzelmileg intelligens vezetőkre van szüksége, akik megérzik és megértik a beosztottakat, akik odafigyelnek igényeikre és akik közvetve fejlesztik a dolgozói érzelmi intelligenciát is. Napjainkban sok szervezet komoly erőfeszítéseket tesz azért, hogy megtalálja jövő vezetőit. A két legfontosabb megközelítés a külső és belső források igénybevétele. Külső források esetén az első feladat a szervezet vonzóvá tétele és a szervezet pozitív tulajdonságainak széles körű megismertetése. Csak akkor van lehetőség arra, hogy a jelentkezők közt megtaláljuk, kiből válhat kiváló vezető, ha vannak köztük vezetői potenciállal rendelkezők.

Fontos hangsúlyoznom, hogy a társadalmi-technikai fejlődés következtében a tudás, az információ birtoklása felértékelődött, és ez a folyamat napjainkban is exponenciálisan nő. A gazdasági válság hatása érződik a munkaerőpiacon is. Ma már a munkaadók nem engedhetik meg, hogy alkalmatlan, visszahúzó erejű munkavállalókat alkalmazzanak. Mivel a tudás és a kompetencia egyre fontosabb, egyre jobban felértékelődik az emberi erőforrás fontossága. Az emberi erőforrás, vagy más néven humántőke a vállalat rendelkezésére álló összes munkaerő tudását, szakmai tapasztalatát, készségeinek összességét jelenti, ami a cégérték nehezen számszerűsíthető, de fontos részét jelenti. Az egyéni szaktudás, készségek és képességek, valamint ezek jól irányított együttes működtetése komoly versenyelőny forrása lehet. Ehhez azonban olyan emberekre van szükség, akik képesek a humántőkét összefogni, irányítani, vagyis vezetni.

Az érzelmi intelligencia a szervezetnek az a képessége, hogy célkitűzéseiben, azok teljesítésében, valamint a szervezeti változásokban a vezetők és alkalmazottak érzékenyek, megértőek legyenek egymás iránt, partnereik iránt, továbbá felelősséget érezzenek az alkalmazottakért, a környezetért, a társadalomért (Göndör, 2002). Annak ellenére, hogy az érzelmi intelligencia úgy definiálható, mint egy képesség, amely az érzelmek észrevételére azonosítására és kifejezésére fókuszál, szerepe az üzleti életben mégis jelentős, hiszen nem létezik olyan munkahely, ahol ne lennének az alkalmazottaknak, vezetőknek vagy ügyfeleknek érzései, és ahol az érzelmek, reakciók teljes mértékben leválaszthatók lennének az üzletifolyamatokról. Az érzelmi intelligencia lehetővé teszi, hogy az egyén szabályozza mind saját, mind mások érzelmeit, ami kiemelt szerepet kap a szervezeti együttműködésben.

Az érzelmi intelligencia szervezeti szintű értelmezéséhez reálisan célszerű abból kiindulni, hogy milyen eredményhez vezet az érzelmi intelligencia alacsony illetve magas szintje.

Az érzelmi intelligencia segít abban, hogy megértsük, a különböző helyzetekben mi történik velünk, hogyan reagál rájuk a szervezetünk, viszont az érzelmi intelligenciától függ, hogy a történeteket hogyan éljük át. A kutatások szerint nem magára a helyzetre reagálunk, hanem arra, amit az számunkra jelent. Hangsúlyozom, a szervezet akkor lehet sikeres, ha a vezető felfigyel az emberek érzéseire, a szervezet egészének érzelmi realitására és a kultúrára. A környezeti összefüggések és az emberek megértésén, a neheztelés kezelésén és a visszajelzés hatékony felhasználásán keresztül az EQ segít az embereknek kezelni saját és mások érzelmeit. Végso soron szélesebb körű, nagyobb támogatást biztosító kultúrát teremt. A vezetőknek beszélgetni kell a beosztottakkal, kíváncsinak kell lennie a véleményükre, mi az, ami szerintük jól működik a szervezetben és mi az, ami nem. Az érzelmi intelligencia hiánya csökkenti a munkakedvet, emiatt a dolgozók elhanyagolják képességeiket. Az önbizalom helyén üres hengegés, nyílt ellenségeskedést találunk. Az emberek testben minden nap bemennek dolgozni, de szívüket és lelküket másutt hagyják (Goleman et al., 2003). Épp ezért törekedni kell egy baráti vezetési stílus kialakítására.

A szervezetekben az érzelmi intelligencia leginkább a vezetők számára szükséges, mert csak az képes vezetői munkája során az érzelmi intelligencia elemeinek tudatos alkalmazására, aki ismeri annak saját személyiségét jellemző elemeit (Poór, 2017). Nagyon fontos a vezető és beosztottjai közötti kapcsolat szempontjából, hogy a vezető milyen vezetési stílust képvisel. A vezetési stílus a vezető mások által érzékelt magatartása. A vezető azon képessége, ahogy a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítására ösztönzi. Ezt több tényező is befolyásolja –a vezető személyisége és céljai, a szervezet céljai, a csoporttagok személyisége és céljai, a csoport értékrendje, a szervezeti kultúra –, amelyek különböző helyzetekben más-más súllyal jelennek meg (Ternovszky, 2003).

Felmerülhet azonban a kérdés, hogy vajon milyen lehet olyan helyen dolgozni, ahol hírből sem ismerik az érzelmi intelligenciát? A vezető a gyors haszonszerzést tartja fontosnak. Mivel nincs sok riválisa, ezért úgy véli, nem lesz kevesebb megrendelőjük, ha csökkenti a szolgáltatás színvonalát. Nyíltan hangoztatja, hogy nem törődik az alkalmazottakkal:” Felvenni, kifacsarni, leselejtezni!” Az ilyen vezető esetében nem ritka jelenség, hogy megalázza embereit.

Miért fontos, hogy a vállalat érzelmileg intelligens legyen? Egy érzelmileg intelligens vállalatnak egy letisztázott értékrendje kell, hogy legyen. Amennyiben tisztázottak az értékek, milyen a szervezet szelleme és küldetése, az határozott önbizalmat ad. A vezető képességein kívül maguk az alkalmazottak, és az általuk vallott értékek is befolyásolhatják a szervezet érzelmi intelligenciáját. Ha az alkalmazottak féltik a tudásukat, olyan munkahelyi légkört tapasztalnak, ahol a szabályok, az előírások korlátozzák tudásuk megosztását, hiába törekszik a vezető az együttműködés, a csapatmunka előmozdítására. A vállalati kultúra tehát ugyancsak hatással van a vállalat érzelmi intelligenciájára. „A vállalati kultúra az adott szervezetet meghatározó értékek és jellegzetességek kombinációja. Hatást gyakorol arra, hogy az alkalmazottak hogyan viszonyulnak egymáshoz, a vevőkhöz, a részvényesekhez és az üzleti partnerekhez. befolyásolja a viselkedést, egységbe kovácsolja a dolgozókat az adott értékrend körül. Hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez és a munkakörnyezet javításához.” (Fairbairn, 2006).

A szervezet érzelmi intelligenciájának szintje erős összefüggésben van az alkalmazottak munkával való elégedettségével. Megfelelő szint esetén képes kihozni az emberekből a maximumot, illetve hűségessé tenni őket a vállalathoz. Ezzel a szervezet jelentős versenyelőnyt érhet el, a versenytársakkal szemben. A fejlett érzelmi intelligencia megőrzi a szervezet egészségét, elősegíti a növekedést és fokozza az ellenálló-képességet. Az elkötelezett vezetők folyamatosan kutatják az új megoldási lehetőségeket, így konstans előre mozdítva a vállalat életét. Ha a vezető elkötelezett, akkor a következő lépcső, hogy beosztottjaival kapcsolatban is ezt érje el. Egy leader-nek mindig hangsúlyoznia kell a munkavállalóknak egyesével, hogy munkájuk hogyan befolyásolja a cég életét és mi az általuk létrehozott érték. Így a dolgozók személyes kötődést éreznek majd a vállalattal kapcsolatban és keményebben fognak dolgozni a célokért, mint valaha, mivel sajátjuknak érzik őket. A szervezetek hatékonyságát vizsgáló kutatók szerint pozitív összefüggés van a munkahely légköre és teljesítménye között. A vezetők azonban igyekeznek ezt figyelmen kívül hagyni, és helyette a „kemény” üzleti tennivalókra összpontosítanak (Goleman, 2004).

Amennyiben a vállalat érzelmi intelligenciáját az egyének érzelmi intelligenciájának összességéként szeretnénk értelmezni, akkor a szervezeti érzelmi intelligencia növelésének két módja lehetséges, egrészt érzelmileg intelligens embereket szerződtetni, másrészt fejleszteni és fenntartani az érzelmi intelligencia szintjét a jelenlegi alkalmazottaknál tréning, vezetői coaching vagy a teljesítménymenedzsment eszközével (Balázs, 2014).

Balázs (2013) az érzelmi intelligencia és szervezeti kultúra kölcsönhatását vizsgálta a Bar-On modell alapján. A vizsgálat során párhuzamba állította a szervezeti kultúra dimenzióit az egyéni érzelmi intelligencia és konfliktuskezelés mintázataival. Az eredmény igazolta az összefüggést a szervezeti kultúra és érzelmi intelligencia között, mégpedig úgy, hogy a szervezeti kultúra hatást gyakorolt az érzelmi intelligencia tényezőire, azok közül pedig a stresszkezelés fejtette ki leginkább hatását a szervezeti kultúrára. Az eredmények alapján Balázs (2014, 88.o.) úgy véli, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése fenntartható viselkedésváltozásokat eredményezhet, amely hozzájárul:

- a szervezeti magatartás egyes területeinek befolyásolásához,
- a szervezeti kultúra és klíma fejlesztéséhez, alakításához,
- és a vezetői hatékonyság növeléséhez.

A munka- és szervezetpszichológiai vizsgálatok irodalma ma már elterjedt. A kérdés csak az, hogy egy vállalat, illetve a HR mennyire foglalkozik dolgozóival. A mai napig sok cég nem fektet elég energiát a szervezeti kultúra fejlesztésében, mert még mindig nem ismerték fel az abban rejlő lehetőségeket. A munkalélektani vizsgálóeljárásokat használják fejlesztési céllal is, ahol az eredményekre építve a munkavállaló vagy egy egész csoport fejlődését célzó beavatkozásokat (coaching, tréning) alapozhat meg (Mirnics, 2011).

Összességében az érzelmileg intelligens szervezet létrejötte nagyrészt a vezetőkön múlik. Hiszen ők felelnek azért, hogy kialakul-e a közös cél, megtalálja-e mindenki a szerepét a cél elérésének folyamatában. Ezek nyomán úgy gondolom, hogy a vezetők hangolják rá az embereket a jövőképre, és ők indítják el a változásokat is (Goleman et al., 2003, 253.o.).

2.2.6 *Érzelmi intelligencia fejlesztése*

Hasonlóan az intellektuális tanuláshoz, az érzelmi intelligencia fejlődése élethosszig tart. Az érzelmi intelligencia fejlesztésére mind szervezeti szinten, mind pedig egyéni szinten is találhatóak kidolgozott stratégiák. Az egyének szintjén a fejlesztés jellemzően a pszichológia területéhez kapcsolódik. Senki sem születik vezetőnek, de mások vezetésének képessége megtanulható. Warren Warren Bennis a vezetői tanulmányok tudósa, professzora volt, akinek a *Vezetővé válásról* (2009) szóló alapműve jól példázza azon alapvető meggyőződését, hogy a vezetők nem születnek, hanem azzá válnak. A haladók nemzedékei számára alapvető és időtlen betekintést nyújtó szakemberek hosszú évek óta foglalkoznak

azzal, hogy feltárják, melyek azok a képességek, amelyek a vezetők kiemelkedő teljesítményét okozzák. Az eredmények – többek között David McClelland, Goleman kutatásai – azt mutatják meg számunkra, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése a vezetőképzés egyik legfontosabb feladata.

Az érzelmi intelligencia fejlesztéséhez a gondolkodás, az érzésvilág és a viselkedés berögzült szokásainak változtatására van szükség. Az új viselkedésminták idővel új énünk részévé válnak, a változás én-ideálunk átalakulásával jár, így a tanulásnak soha nincs vége, a fejlődés életünk végéig tarthat (Goleman, 1997, 347.o.). Az érzelmi kompetencia fejlesztése csak akkor lesz hatékony, ha szándékosan fejlesztjük személyiségünk bizonyos vonásait. Ehhez mindenekelőtt tisztában kell lennünk azzal, hogy most milyenek vagyunk, és tudnunk kell, hogy milyenné szeretnénk válni. Az önirányított tanulás akkor lesz hatékony és tartós, ha megértjük és elfogadjuk a változás folyamatát és a hozzá vezető lépéseket (Goleman et al., 2003, 138-139.o.).

Az önirányított tanulás modelljét Boyatzis dolgozta ki, amelyet a 7. ábrán (102.o.) mutatom be:

1. *Ismerjük meg énídeálunkat!* – Ez motiválja képességeink fejlesztését, hiszen képzeletben előttünk áll az a személy, akinek látni szeretnénk magunkat. Ez a kép ad erőt és bátorítást a változás nehézségei és kudarcai között.
2. *Aktuális énképünk tisztázása!* – Tisztázzuk, hogy kik vagyunk valójában, mi mozgatja tetteinket, és milyennek látnak bennünket mások. Megállapításaink egyes részei egyeznek majd ideális énképünk elemeivel, ezek az erőforrásaink. Lesznek olyan tulajdonságokkal is, amelyek elválasztják aktuális énképünket az ideálistól, ezek a hiányosságaink. Erősségeink és hiányosságaink megismerése készít elő minket a változásra.
3. *Készítsünk tanulási tervet!* – Állítsunk össze részletes cselekvési tervet, amely erőforrásainkra építve minden napra kijelöli a megoldandó feladatokat, és lépésről lépésre közelebb visz bennünket kitűzött célunkhoz.
4. *Gyakoroljunk!* – Gyakoroljuk be az új ismereteket!
5. *Keressünk tanulótársakat!*

2.2.7 *Érzelmi intelligencia központú vezetésfejlesztés*

Hogyan kerül képbe az érzelmi intelligencia a vezetésfejlesztésben? Mivel időnk jelentős részét a munkahelyünkön töltjük, mindenki számára fontos, hogy milyen annak hangulata, légköre, és milyen viszonyt ápolunk a kollegákkal. Jórészt ezek a viszonyok határozzák meg munkahelyi eredményességünket. Hiába vagyunk szakmailag jól felkészültek, ha személyes kapcsolataink nem rendezettek. Ha nem tudunk kollégáinkkal szót érteni, konfliktusainkat eredményesen rendezni, akkor nem sokra megyünk szakmai hozzáértésünkkel. Ezért fontosnak tartom az érzelmi intelligencia fejlesztését, főleg felsővezetői szinteken, mert az ilyen pozícióban dolgozó vezetők nem állnak napi kapcsolatban kollegákkal, és nem mindig kapnak visszajelzést a beosztottaktól.

A szervezet belső forrásainak felhasználása az egész szervezet szempontjából jelentős tényező lényegesen javítja a vállalati légkört, ha a dolgozók látják, hogy a szervezet erőfeszítéseket tesz azért, hogy vezetői potenciállal rendelkező dolgozóiból valóban vezetők legyenek. Külső és belső jelöltek esetén egyaránt szükség van a vezetői potenciállal rendelkezők azonosítására, ha ez pontatlanul történik, a kiválasztott dolgozó betanítása, beillesztése, fejlesztése a dolgozó és a szervezet szempontjából is elfecsérelt idő, kidobott pénz, komoly hibaforrás lesz. Külső forrás esetén a múltbeli teljesítményt feltáró kompetenciaalapú felvételi interjú jó kiinduló alap lehet, de szükség van az intellektuális képességeket feltáró tesztvizsgálatra, a tipikus munkahelyi viselkedést megmutató kompetenciavizsgáló kérdőívre és a dolgozó motivációit feltáró mérésre is.

A vállalat erőforrásai közül az emberi erőforrás egyedi jellemzője, hogy képes önmaga megújítására és fejlesztésére (Karoliny, 1997). A vállalati képzésben, fejlesztésben különböző korcsoportokhoz tartozó, eltérő ismeretekkel, készségekkel, képességekkel és szakmai tapasztalatokkal rendelkező felnőtt emberek vesznek részt, akik számára a tanulás a munkafeladatok ellátásához, illetve karriercéljaik megvalósításához szükséges (Bakacsi et al., 2005).

A fejlesztés irányulhat a résztvevők egyéni kompetenciáinak fejlesztésére, egy csoport működésének javítására, vagy a szervezet egészének fejlesztésére. Az egyéni orientációjú fejlesztés egyik kiemelt területe a vezetőfejlesztés. Egyrészt azért, mert a vezetők feladata a szervezet egészének fejlesztése, másrészt azért, mert kritikus szerepük van a szervezet működtetésében, a stratégia megfogalmazásában és végrehajtásában (Bakacsi et al., 2005,

371.o., Göndör, 2006) Hasonlóan vélekedik, amikor azt mondja, hogy a vállalatoknak az érzelmi intelligencia fejlesztésére általában kétféle stratégia áll rendelkezésre:

- vagy a személyes kompetenciák fejlesztését tűzik ki célként, amit egyéni „terápia” úgynevezett coaching során lehet megvalósítani,
- vagy a szociális kompetenciák fejlesztését választják, amit tréningeken realizálnak.

Komocsin (2008) szerint a vezetői készségek fejlesztésének két legkézenfekvőbb és a hazai gyakorlatban leggyakrabban alkalmazott eszköze a vezetői tréning és a coaching. Témakörüket tekintve nagyon hasonlóak, mindkét esetben a vezetői készségek fejlesztése a cél, de azért számos lényeges különbség van a kettő között. A tréning fogalmát a különböző szakirodalmak más-más szemszögből közelítik meg:

- Tréning: *„az önismeretet, az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejlesztik.”* (Gazdag, 1991)
- Tréning: *„olyan, alapvetően készségfejlesztésre irányuló, csoportos fejlesztő módszer, amelyen a résztvevők személyes tapasztalatokat szereznek, a tapasztalati tanulás révén új ismeretekhez jutnak önmagukról, másokról, különböző helyzetekhez való viszonyulásaikról. Ehhez eszközként különféle játékokat, szituációs és szerepgyakorlatokat alkalmaznak a tréningek vezetői, amelyeket feldolgoznak, a résztvevők egymásnak visszajelzéseket adnak, működnek a csoportdinamika törvényszerűségei, és ezáltal fejlődnek a résztvevők szociális és interperszonális készségei”*(Légrádiné, 2006, 61.o.)

A tréning tehát a hagyományostól eltérő oktatási forma. Közvetlenebb, sok tekintetben szabadabb, konstruktívabb, és igényli a résztvevők aktív részvételét. Az elméletre, mint kiindulóponton tekint, a gyakorlatokat annak érdekében végzik el, hogy az elmélet alkalmazását készségszinten elsajátítsák a résztvevők. Az új ismereteket csoportmunkában dolgozva, tapasztalati úton szerzik meg, az események személyes átélésén keresztül jutnak el felismerésekhez, összefüggések belátásához. A tréningpiacon a hagyományos tréningek mellett megjelentek az online programok, amelyek a vezetőképzés esetében az időtakarékoság miatt egyre népszerűbbek lehetnek. A két tanulási formának más-más funkciója van. Az online tréningek csak tudásátadásról szólnak, míg a személyes tréneri jelenlét a készségfejlesztést, gyakorlást támogatja, és a résztvevők visszajelzést kaphatnak erősségeikről, valamint a fejlesztendő területeikről.

A tréningnek az átadandó tudás és az elsajátítandó képességek tekintetében világos és meghatározott célja és várákozása van. A vezetői tréningek rövid időtartamúak, általában egy hét hosszúak, 10-12 résztvevősek, és a munkahelytől távol történnek. A résztvevők a konkrét témával kapcsolatosan számítanak arra, hogy az előre meghatározott tudást a tréning során megkapják. A tréning a coachingtól személyességének mértékében is különbözik. Kevésbé alkalmas egyedi, személyre szabott fejlesztésre, olyan mértékű egyedi figyelem nyújtására, mint a coaching. A tréning stratégia lépéseit a 8. ábra (103.o.) szerint szemléltetem.

Ezzel szemben a coaching eredményét tekintve nyitott végű, jellemzően hosszabb időtartamú és a folyamattal foglalkozik. A coaching hosszabb időtávú, heti pár órák elfoglaltságot jelent, és egyszemélyes formában zajlik. Hosszabb tartama és a megvalósítás támogatása révén tartós változás elérésére képes. A coaching a vállalatok egyre szélesebb körében alkalmazott képzési-fejlesztési módszer. Meghatározására nem létezik egységes definíció, de a szakirodalmak egyetértenek abban, hogy hatékony fejlesztési módszer, amely során a coach személyre szabott módszerekkel, kérdés-technikával segíti ügyfelét megtalálni a problémáival kapcsolatos logikai összefüggéseket, azokat a pontokat, amelyek gátat szabnak célja elérésében. Az egyéni coaching, amelyen kizárólag a coach és a vezető vesz részt, az egyéni vezetésfejlesztés leghatékonyabb típusa. A coaching folyamat nem pusztán a megbeszéléseken történik, hanem azok között is. A coach célirányosan a vezető problémájára összpontosít, a fejlesztés folyamatát a vezető egyéni igénye alapján folyamatosan változtatni tudja a cél elérése érdekében. A vezetői coachingon – a tréninggel szemben – nem általános problémákat oldanak meg, hanem az adott vezető aktuálisan felmerülő kérdéseire keresik a választ, és a következő találkozáskor megnézik, hogy mennyire volt eredményes a kivitelezés. A megbeszélések hatására gondolkodási folyamat indul be, nemegyszer anélkül, hogy az ügyfél kifejezetten törekedne arra, hogy továbbgondolja a dolgot. A coaching olyan jellemzőkkel rendelkezik, melyek eredményességéhez, hatékonyságához és népszerűségéhez is hozzájárulnak, úgy mint a kizárólagosság, a személyre szabottság, a kreativitás, teljesítményorientáció, célirányosság. A coaching folyamat minden mozzanatát a folyamat által elérendő cél határozza meg coaching új gondolatok és viselkedési formák kialakításának és kipróbálásának lehetőségét teremti meg. Összeségében a coaching segít felfedezni, kik vagyunk, hova tartunk, mit vagyunk hajlandók megtenni azért, hogy oda jussunk és hogyan és elkísér azon a változáson, melyen addig végigmegyünk. Továbbá a coaching az eredményekről szól, a továbblépésről,

a változásról, a tudatosabbá válásról magunk és mások tekintetében és a felelősségvállalásról saját életünkért. Alkalmazzák az alkalmazottak fejlesztése, a hatékonyabb tanulás tartós elérése, az emberek, készségek és források jobb alkalmazásakor a rejtett erőforrások, tehetségek felszínre kerülése érdekében, válsághelyzetek megoldásában, a szervezeti és vezetői kultúra változásakor is (Vogelauer, 2008). A szakirodalmakból többféle coaching irányzatokat ismerünk, és ezeket a használjuk a munka gyakorlatában is:

- akcióközpontú coaching irányzat
- érték alapú (Appreciative Inquiry) coaching
- gestalt coaching
- megoldásközpontú brief coaching
- NLP megközelítésű coaching
- az ontológiai coaching
- rendszerszemléletű coaching
- szupervízió megközelítésű, reflektív coaching
- a tranzakcióanalitikus coaching és a
- wingwave coaching

A coaching stratégia lépéseit a 9.ábrán (103.o.) szemléltetem. A kutatók kimutatták, hogy az érzelmi intelligencia befolyásolja azt, hogy az alkalmazottak milyen kiválóan kommunikálnak kollégáikkal, és az érzelmi intelligencia is szerepet játszik abban, hogy az alkalmazottak hogyan kezelik a stresszt és a konfliktusokat. Ez befolyásolja a munka általános teljesítményét is. Más tanulmányok az érzelmi intelligenciát összekapcsolták a munkával való elégedettséggel.

Azt gondolom, hogy az érzelmi intelligencia kulcsfontosságú a sikerhez, ha valaki sikeres akar lenni a munkahelyen, és felfelé szeretne lépni a karrierlétrán. Egy vállalat sikerességét adó számos tényező együttesen befolyásolja a vállalat eredményességét. Azt gondolom ezért is kell nagy hangsúlyt fektetni az egyik legmértvadász tényezőre, amely a dolgozói elkötelezettség és elégedettség. Ahhoz, hogy egy cég jól működjön elengedhetetlen, hogy a vezető megfelelő kapcsolatot építsen ki és tartson fenn beosztottjaival. Sajnálatos módon nagyon kevés vezető fedezte fel az emberi erőforrásban rejlő értékeket, így nem megfelelően bánik munkatársaival. A vállalat jövője szempontjából nagyon fontos, hogy a vezetők megtanuljanak helyesen viselkedni alkalmazottjaikkal, hiszen az emberek nem csupán munkaeszközök, hanem emberek és érző lények. Arra a kérdésre, hogy az érzelmi

intelligencia tanulható-e, nem egyszerű a válasz. Egyes pszichológusok és kutatók, professzorok azt állítják, hogy az érzelmi intelligencia olyan készség, amelyet nem lehet gyorsan megtanulni vagy javítani. Más pszichológusok és kutatók azonban úgy vélik, hogy ez gyakorlással javítható. Az érzelmi intelligencia fejlesztésének egyik útja a tartós gyakorlat. Az igazi kihívást jelentő feladat az, hogy ezeket a gyakorlatokat valós időben és következetesen végezzük.

3. A KUTATÁS MÓDSZEREI ÉS EREDMÉNYEI

Az előző fejezetekben igyekeztem rávilágítani arra, miért kiemelt jelentőségű, hogy foglalkozzunk a munkavállalók – főképp a vezetők – érzelmi intelligenciájával, vagyis azokkal az egyéni és szociális kompetenciákkal, amelyek nagyban befolyásolják a munkahelyi teljesítmény alakulását, hiszen meglétük és fejlesztésük a vállalati érték jelentős mértékű növeléséhez is hozzájárul. A dolgozat következő részében a saját kutatásom módszertanát és eredményeit mutatom be.

3.1. A kutatás módszerei

Az érzelmi intelligencia vezetésfejlesztésben betöltött szerepének vizsgálatára a terepkutatást tartottam legalkalmasabbnak, mely olyan kvalitatív kutatási módszer, amelyben a jelenségeket közvetlenül, a maguk természetes környezetében figyeljük meg. Abban különbözik a többi megfigyelési technikától, hogy célja nem pusztán csak adatgyűjtés, hanem a terepmunka során a kutató hipotéziseket, elméleteket is megfogalmaz. A terepkutatás során levont következtetések remek kiindulási alapnak tekinthetők a további kutatáshoz, vagy az egyes jelenségek valószínűsíthetőségének bizonyítékként is szolgálhatnak. Különösen a nehezen számszerűsíthető, legjobban természetes körülmények között tanulmányozható jelenségek vizsgálatára alkalmas módszer. Az általam megfogalmazott hipotézisek ebbe a csoportba tartoznak, mert az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésfejlesztésben nem számszerűsíthető, ezért a kutatás célja inkább a feltételezett összefüggés valószínűsítése, és az alapján további következtetések levonása.

A másik témakör az érzelmi intelligencia vezetésfejlesztésben betöltött szerepének feltárására irányult. A folyamat során terepkutatást végeztem, amely során sikeres vezetőikkel készítettem interjút. A terepkutatás során levont következtetések biztosítottak kiindulási alapot a további kutatáshoz. A kvalitatíveredmények megerősítésére és további adatok gyűjtésére saját kérdőívet készítettem. A második kérdéskörhöz kapcsolódó hipotéziseket és kutatási eredményeimet szintén táblázatban foglaltam össze (6.táblázat).

Ezen szempontokat figyelembe véve kutatásom során három mélyinterjút készítettem sikeres vállalati vezetőkkel. Választásom azért esett az interjúra, mint módszerre, mert a kutatott témában kezdő jártassággal rendelkezem, így olyan módszerre volt szükségem,

amely lehetőséget ad a kutatott terület alaposabb, mélyebb megismerésére. Eredetileg 15 vezetőt akartam megszólítani, azonban sajnos többen időhiány miatt nem tudtak válaszolni a kérdéseimre. Az eredmények és a levont következtetés természetesen a megszólított emberek létszáma miatt sem reprezentatív, azonban azt gondolom a hipotézisem vizsgálatához elegendő információhoz jutottam. Feltételezésemhez hozzájárultak a tudományos szakirodalomban olvasottak, valamint személyes tapasztalataim egyaránt a pszichológia és az üzleti életben.

Az interjúk során az úgynevezett kevert módszert alkalmaztam, ezért a beszélgetés első részében strukturált interjúra emlékeztető kérdéseket tettem fel, amelyekre konkrét választ vártam, majd később nyitott kérdésekkel teret engedtem interjúalanyomnak, hogy szabadon kifejthesse gondolatait és érzéseit a témában, így olyan információkat nyertem, amelyekre más módszerek nem adnak lehetőséget. A terepkutatás hátránya, hogy a begyűjtött adatok általánosítása nehezebb, mert a kutatás a jelenségek mélyebb megértésére törekszik, nem pedig széleskörű mintavétellel alátámasztott vizsgálódásra. A megbízhatóság növelése érdekében az interjúkat kérdőíves felméréssel egészítettem ki, amelyek új információk elérését is lehetővé tették számomra.

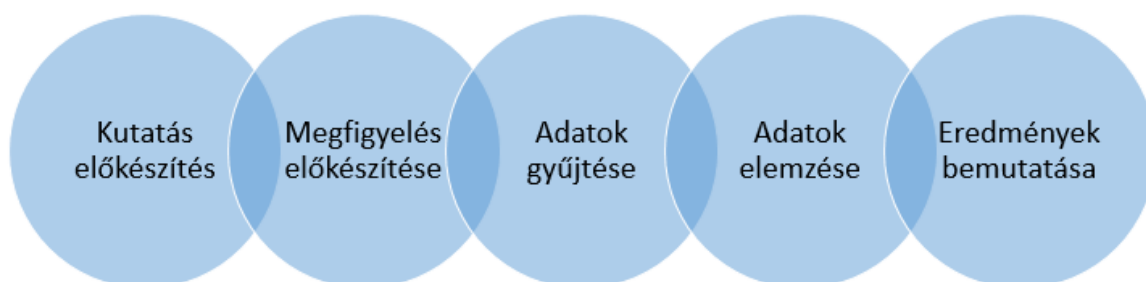
Az érzelmi intelligencia jellemzőinek vizsgálatához a Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia Modellt (TEIQue) alkalmaztam. K. V.Petrides és A.Furnham állított össze 2001-ben. Ma már ez egy nemzetközileg elismert teszt, amit több mint 20 országban használnak. A teszt magyar adaptációja és validálása 2011-ben történt Göndör András főiskolai docens és Komlósi Edit egyetemi tanársegéd által. Választásomat az indokolja, hogy a teszt „self-report” típusú, ami önbeszámolón alapul és azt jelenti, hogy a válaszadók részéről nincs szükség önértékelést végezni, mindössze a mindennapi tapasztalatokról kell beszámolni. A teszt megalkotása óta számos vizsgálaton és elemzésen esett át. Az egyik legfontosabb értékének tekinthető, hogy szoros összefüggésben áll a pszichológiában ismert „Big Five” személyiségjegyekkel (Barátságosság, Lelkiismeretesség, Extraverzió, Nyitottság, Érzelmi stabilitás). Előnyt jelentő ismérvei, hogy kultúrafüggetlen, magas megbízhatóság, kapcsolat a „Big Five” dimenziókkal és jó prediktív mutató a különböző kompetenciák területén.

A tesztalanynak 61 állításra kell válaszolnia. Válaszát egy 5 fokú skálán kell jelölnie, ahol 1. egyáltalán nem – 5. teljesen. A válaszok között nincs helyes vagy helytelen, a végeredmény lehet alacsony, átlagos vagy magas érték a különböző készségekre

vonatkozóan. Mivel a kérdőív nem önértékelős, az eredmények értékelése szakemberek által történik. A munka világában végzett validitási vizsgálatok szerint a teszt magas megbízhatóságot mutat, alkalmas a kompetenciák előrejelzésére.

A vezetésfejlesztés hazai módszereinek feltárásához, a vezetők képzésre, fejlesztésre vonatkozó igényeinek, illetve az érzelmi intelligencia vezetésfejlesztésben betöltött szerepének vizsgálatához strukturált kérdőívet állítottam össze. A kérdőív zárt és nyílt kérdéseket tartalmazott, amelyekre a vizsgálati személyeknek a felsorolt lehetőségek közül kellett választani. Emellett a kérdőív tartalmazott eldöntendő kérdéseket, és egy esetben 5 fokú Likert-skálán kellett jelölnie a vizsgált személyeknek, mennyire tartják fontosnak munkájukban a felsorolt érzelmi kompetencia elemeket.

A két kérdőívet együtt alkalmaztam. A vizsgálat során felvett kvantitatív adatokból statisztikai átlagot számoltam, majd a kapott adatokat grafikusán ábrázoltam, és elemzést végeztem. Az elemzés során az összehasonlítás módszerét alkalmaztam. A kutatás fázisait a 10. ábrán foglaltam össze.



10.ábra: A kutatás tervezett menete (saját szerkesztés)

Az érzelmi intelligencia jellemzőit vizsgáló kérdőívet a 3.melléklet (89.o.), a vezetésfejlesztés hazai gyakorlatát, valamint az érzelmi intelligencia vezetésfejlesztésben betöltött szerepét feltáró kérdőívet a 2.melléklet (84.o.), a készített vezetői interjúkat a 1.melléklet (83.o.) tartalmazza.

Válaszaik kiértékelését tematikusan kérdéscsoportonként fogom ismertetni, így inkább a vizsgált faktorokra fektetve a hangsúlyt és nem az interjúalanyokra. Az empirikus kutatásomat 2 nagy témakörre bontottam le, témakörönként 3-4 kérdéssel. Az első három kérdésemet kérdéscsoporttól függetlenül, információszerzés gyanánt illesztettem be interjúmba (hol dolgozik stb.). Ezt követően a kutatásom tényleges kezdésként a vezetői kompetenciákat vettem górcső alá, majd a munkakapcsolatokra fókuszálva,

kommunikációra vonatkozó kérdésekkel folytattam. Végezetül négy kérdésen keresztül a két dimenziót együttesen vizsgáltam, egy-egy kompetenciára nyíltan rákérdezve. A könnyebb összehasonlíthatóság érdekében az összes interjúalanyomnak ugyanazokat a kérdéseket tettem fel. Úgy építettem fel az interjúk vázát, hogy eleinte nyitott kérdésekkel feltárjam a vezetők hogyan gondolkodnak a témáról, majd kicsit irányítottabban rákérdeztem egy-egy kompetenciára vagy összefüggésre.

Kutatásom korlátját magától értetődően a kicsi elemszám jelenti, így általánosítani nem lehet az eredmények alapján, mindazonáltal bepillantást nyújt a vizsgált összefüggésekbe, megalapozva ezzel egy későbbi, széleskörűbb kutatást. Nem volt lehetőségem tesztelni a különbségeket, alátámasztva ezzel a feltételinterezett hatást. Célkitűzésem ennek megfelelően az érintettek véleményének feltárása, megismerése volt, mely más csoportokkal való összehasonlításra ily módon nem nyújt lehetőséget, igazolást. Következőkben röviden bemutatom a 3 interjúalanyomat, az anonimitás érdekében fiktív álneveket használva.

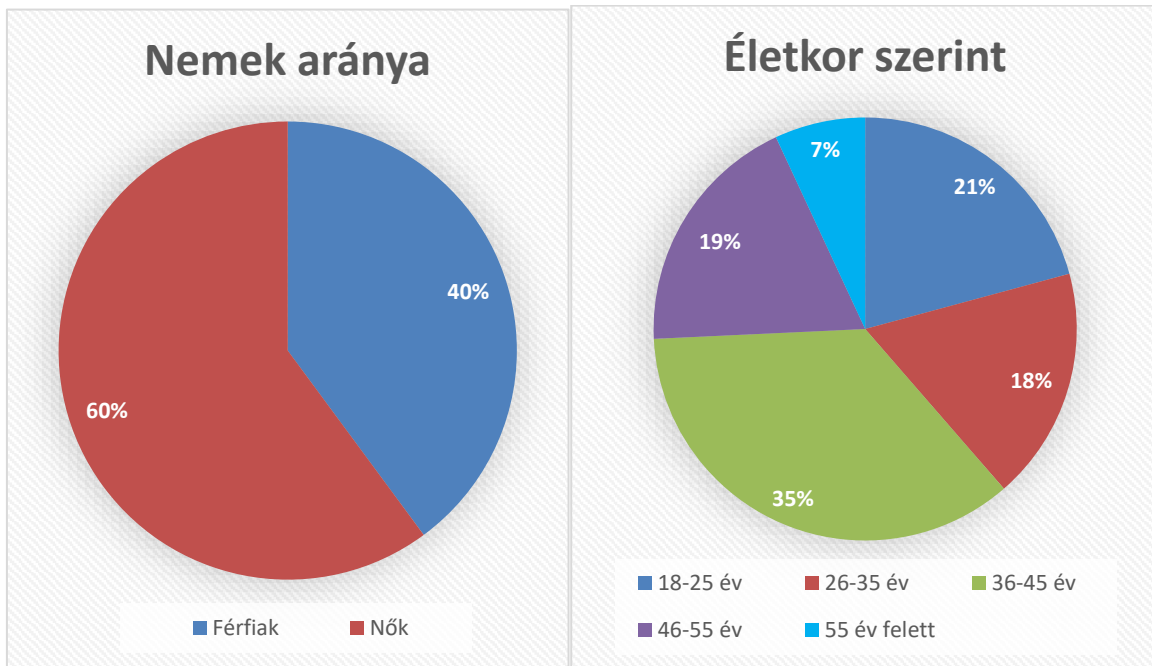
3.2 A vizsgált minta bemutatása

A kérdőívet önkitöltő formában készítettem el a Google Űrlapok ingyenes alkalmazással. A kérdőíves felmérés e formája gyors adatgyűjtésre ad lehetőséget, költségkímélő megoldás, emellett nagyon kényelmes mind a kitöltő, mind a kutató számára. A kérdőíveket közösségi oldalakra töltöttem fel és elektronikusan küldtem el a kitöltők részére. A személyes társadalmi hálómát „hólabda” módszerrel aknáztam ki, amely során arra kértem ismerőseimet, hogy kitöltés után osszák meg a kérdőívet saját kapcsolati hálójukban, így hólabdaszerűen gördült tovább a mintavétel. A kutatásban való részvétel kritériuma a 18. életév betöltése volt.

A mintavétel módszeréből adódóan nem ismert azok száma, akikhez a kérdőív eljutott, így a válaszadási arány sem megállapítható. A kutatás során összesen 4094 db értékelhető válasz született. A kérdőívek kiértékelését a Microsoft Office Excel 2016 programmal készítettem, és az eredményeket grafikusán jelenítettem meg.

A vizsgálati minta összesen 178 fő válaszait tartalmazza, amelyből 107 nő, és 71 férfi volt. A vizsgált személyek nemek szerinti megoszlását a 11. ábra szemléltetem, mellette a vizsgált személyek életkor szerinti megoszlását a 12. ábrán mutatom be. Az ábrán látható, hogy a vizsgálatban legtöbb kitöltő, a 36-45 év közötti korosztály 96 fővel képviseltette magát. Őket

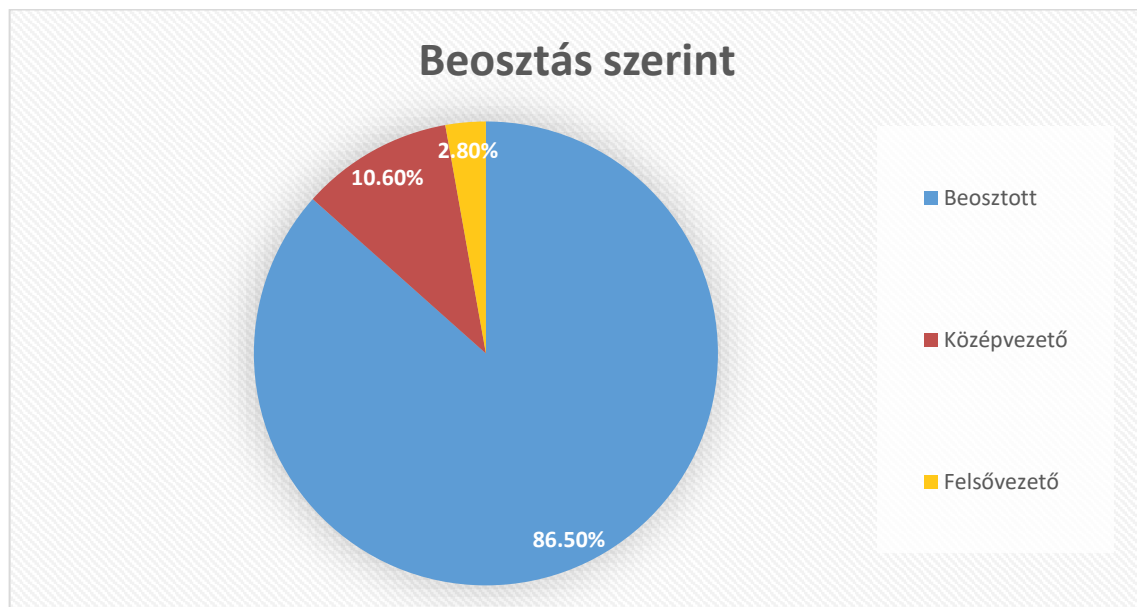
59 fővel a 18-25 év közötti, és 53 fővel a 46-55 év közötti korosztály követte. Az 55 év feletti korosztályból 20 válasz érkezett.



11. ábra: Nemek aránya szerinti megoszlás (Saját szerkesztés)

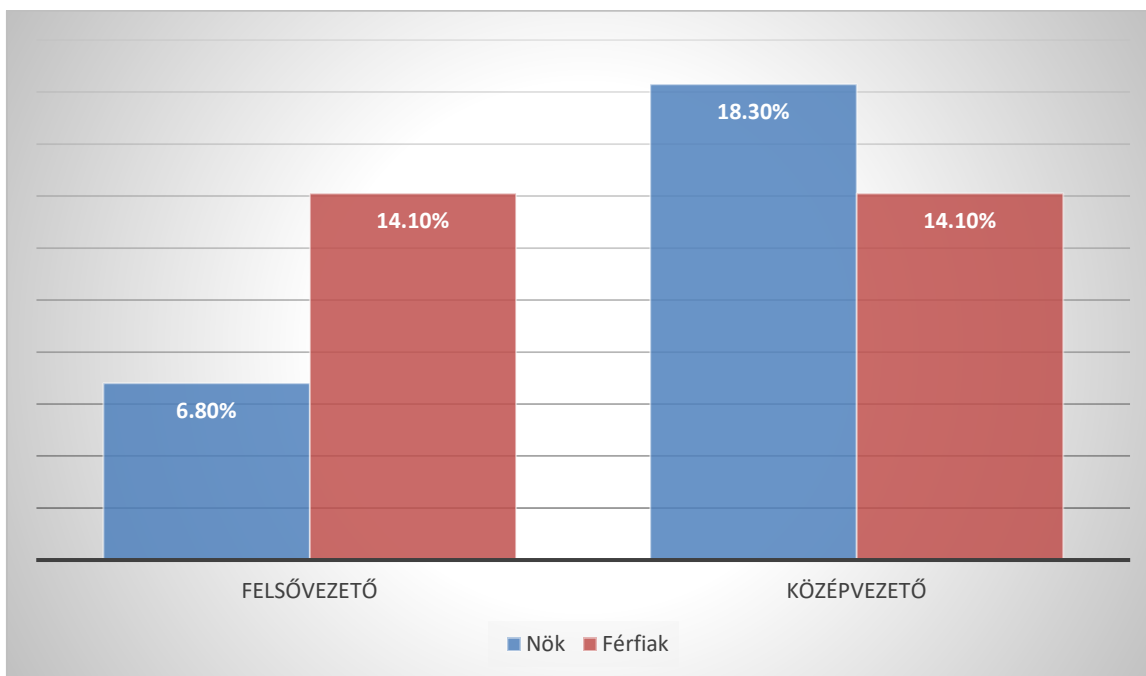
12. ábra: Életkor szerinti megoszlás (Saját szerkesztés)

A 13. ábra a vezetők és beosztottak arányát ábrázolom. A 178 vizsgált személy közül 154 fő beosztott (86,5%), 19 fő középvezető (10,6%) és 5 fő felsővezető (2,8%).



13. ábra: A vezetők és beosztottak aránya (Saját szerkesztés)

A 14. ábrán a vezetők nemek szerinti megoszlását foglalom össze. A megkérdezett nők 6,8%-a dolgozik felsővezetőként, 18,3%-a középvezetőként. A férfiak esetében 14,1% tölt be felsővezetői pozíciót, és ugyancsak 14,1% középvetőit.

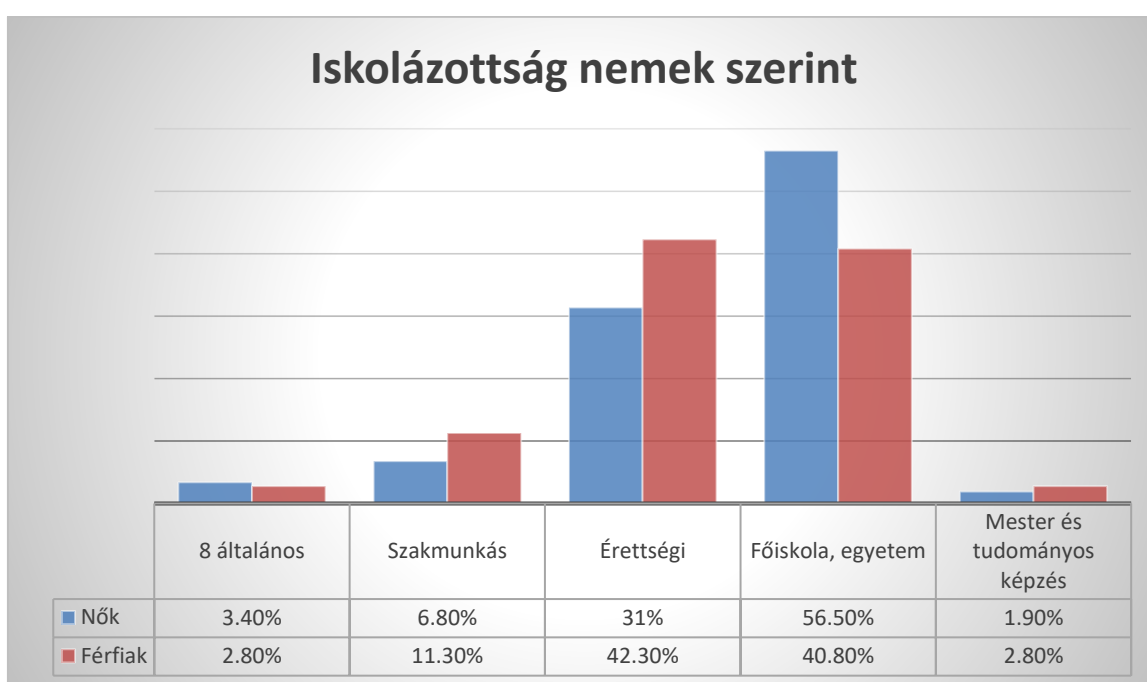


14. ábra: A vezetők nemek szerinti megoszlása (Saját szerkesztés)

Vizsgálati eredményeim megerősítik Férfi–női arányok a vezetésben a KSH Munkaerő-felmérés eredményét illetve Nagy Beáta 2009.évi kutatási eredményét is, amely szerint az elmúlt évtizedekben folyamatosan növekedett a női vezetők száma a menedzsmentben. A felmérés adatai azt mutatják, hogy a nők aránya a vezetők kategóriáján belül egyre jelentősebb. A vizsgált kategórián belül a női–férfi arány kiegyensúlyozott képet mutat, és a nők aránya a 2010-es években meghaladja a 41 százalékot. A magas arány mögött fontos magyarázatként említhető a fiatalabb generációkon belül a felsőoktatás elnőiesedése is, ami a női vezetők bázisát növeli. Ezt egyrészt annak tulajdonítja, hogy a nők iskolai végzettsége folyamatosan emelkedik, a fiatalabb korosztályoknál már meghaladja a férfiakét. Másrészt pedig a folyamatosan csökkenő munkaerő következtében egyre nagyobb szükség van a nők munkaerő-piaci jelenlétére. A 41 százalékos arány azonban elfedi a kategória nagymértékű heterogenitását, hiszen minden vezetői kategória ide tartozik. Ezért láthatjuk azt, hogy a vezetők általános csoportjában a leggyakoribb iskolai végzettség a főiskolai, amelyet a középiskolai érettségi szakképesítéssel kategória követ, és az egyetemi végzettség csak a harmadik leggyakoribb végzettség mindkét nem esetében. Mivel egyre több nő dolgozik,

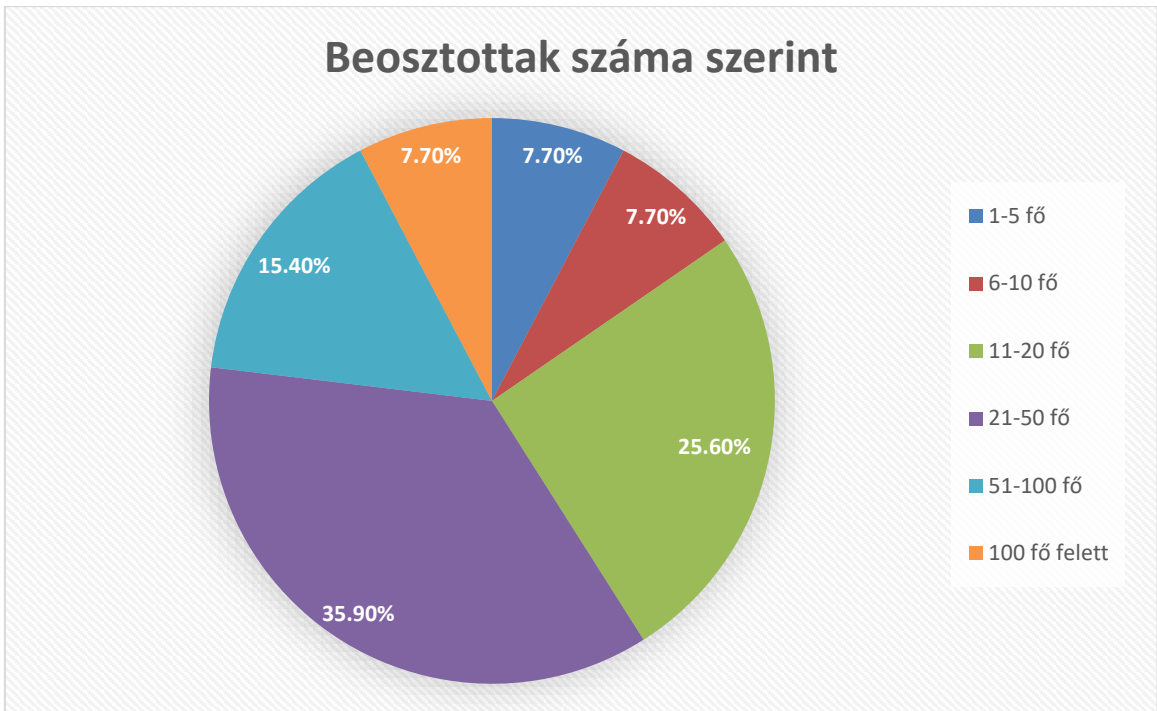
megváltozott a munkaerő-kínálat nemek szerinti összetétele, és a vezetői pozíciók is gyakrabban nyíltak meg a nők előtt. Ugyanakkor továbbra is megfigyelhető, és igazolható, hogy a hierarchiában felfelé haladva egyre alacsonyabb a nők aránya.

A 15. ábra az iskolázottságot szemlélteti nemek szerint. Leolvasható, hogy a férfiak nagyobb arányban rendelkeznek középfokú végzettséggel, mint a nők. Felsőfokú végzettség esetén az arány megfordul, és a nők között sokkal nagyobb a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya. Ez alátámasztja azt nézetet, hogy a nők iskolai végzettsége folyamatosan emelkedik, egyes korosztályoknál meghaladja a férfiakét.



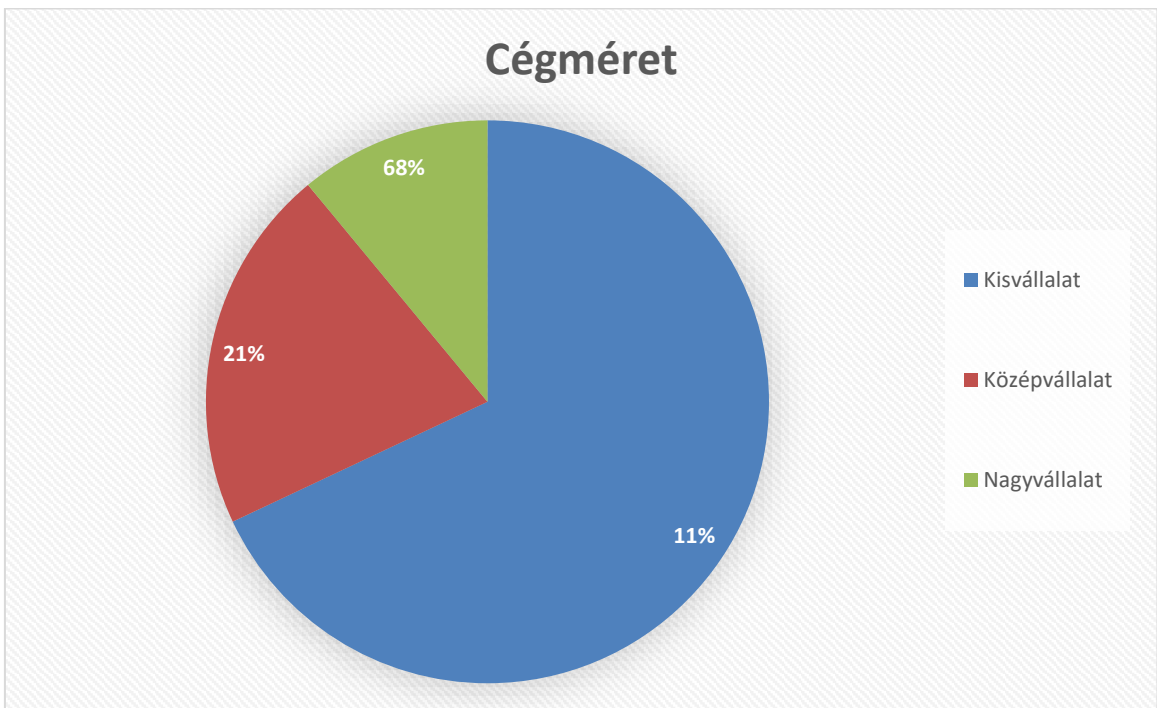
15. ábra: Iskolázottság aránya nemek szerint (Saját szerkesztés)

A 16. ábra a felmérésben részt vevő vezetők megoszlását mutatja a beosztottak száma szerinti bontásban. A legtöbb kérdőív a 21-50 főt irányító vezetőktől érkezett, ők teszik ki a vizsgált minta 35,9%-át, ami összesen 20 főt jelent. A 11-20 fős csoportot irányító vezetők aránya 25,6%, azaz 15 fő. 15,4% vagyis 9 fő az 51-100 főt irányító vezetők aránya, és egyformán 7,7% vagyis 4-4 fő az 1-5, 6-10, és a 100 fő feletti beosztottat irányító vezetők száma.



16. ábra: Vezetők megoszlása beosztottak száma szerint (Saját szerkesztés)

Cégméret szerint (17. ábra) a vezetők több, mint háromnegyede (68%) kisvállalati, 21% középvállalati, és 11% a nagyvállalati kategóriába tartozik.



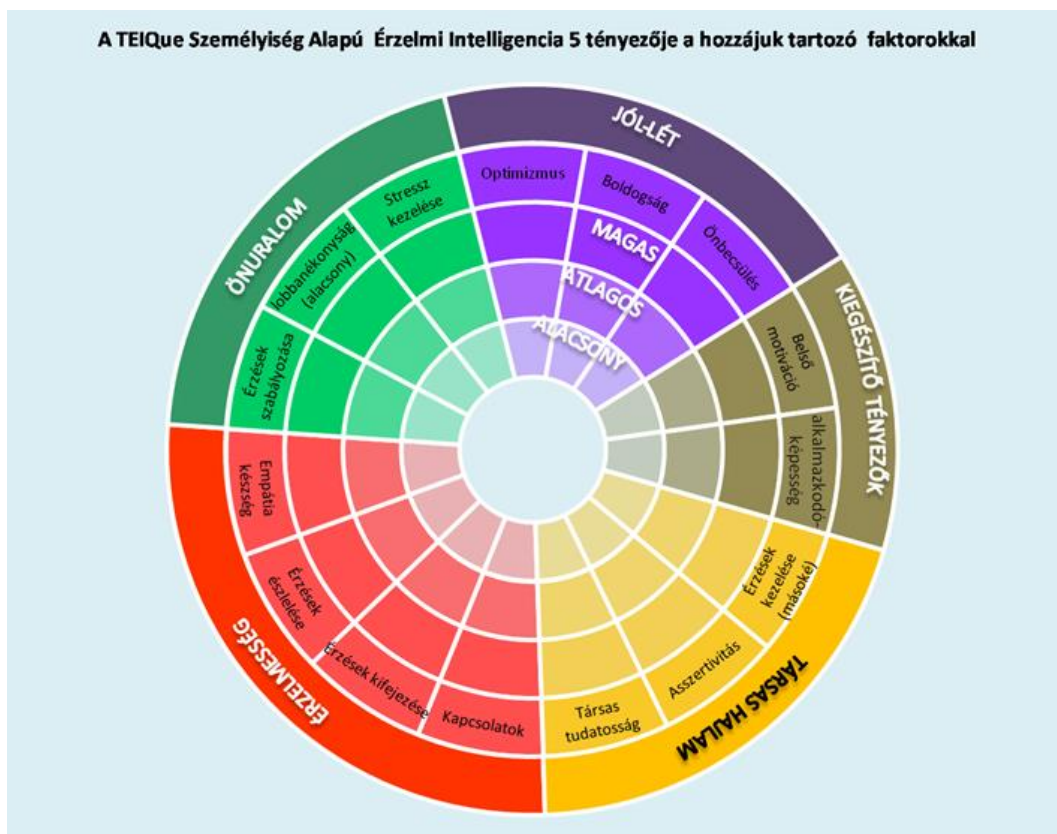
17. ábra: Vezetők megoszlása cégméret szerint(Saját szerkesztés)

3.3 A kutatás eredményei

Az elméleti háttér bemutatása során már utaltam arra, hogy mindenki az érzelmi kompetenciák bizonyos arányú kombinációjával születik, és a vezető érzelmi intelligenciája meghatározó tényező a munkahelyi siker szempontjából. Az érzelmi intelligencia vizsgálata során arra kerestem a választ, hogy beosztás, nemi hovatartozás és életkor alapján lehet-e különbséget kimutatni az érzelmi intelligenciaszintben.

3.3.1 Az érzelmi intelligencia vizsgálata

A kutatásban résztvevő személyek érzelmi intelligenciájának vizsgálatát Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia Modell (Trait Emotional Intelligence Questionnaire – TEIQue) alapján végeztem el. A kérdőív 5 faktor – Jól-lét, Önuralom, Érzelmesség, Társas hajlam, Kiegészítő tényezők – és a hozzájuk tartozó 15 indikátor (18.ábra) segítségével méri a globális személyiség alapú érzelmi intelligencia szintet.



18. ábra: TEIQue, Személyiség alapú érzelmi intelligencia modell (Kömlösi és Göndör (2011), Petrides (2001) modell engedélyezett magyar változata)
Forrás: Kömlösi és Göndör (2011, 402.o.)

A TEIQue „self-report” típusú kérdőívvel a kitöltőknek nem kell értékelniük emocionális és szociális kompetenciáikat, ebben a mindennapi tapasztalataikról kell beszámolniuk. Az egyén válasza nem különülnek el jó és rossz kategóriákra, hanem alacsony, átlagos vagy magas értékekre, amely az egyén önismeretéhez szükséges (Komlósi és Göndör, 2011, 401-402.o.) A tesztnek van egy teljes és egy rövid változata. A teljes változatban a kitöltőnek 153 állításra kell válaszolnia, amit nagyon időigényesnek találtam, és a részletes kiértékeléséhez szükséges lett volna a szerző engedélyét kérnem. Kutatásomban a rövidebb változatot alkalmaztam, amely 30 állítás tartalmaz. A válaszadótól azt kértem, 7 fokú Likert-skálán jelölje, mennyire jellemzi személyiségét az adott állítás.

=> **Érzelmi intelligencia vizsgálata beosztás szerint**

A vizsgálat során Bradberry és munkatársai (2007, 48-49.o.) kutatásából indultam ki. Ők szoros kapcsolatot véltek felfedezni az érzelmi intelligenciaszint és a vállalati hierarchiában való elhelyezkedés között. Kutatásaik során azt tapasztalták, hogy a menedzsment középső szintjéig növekszik az érzelmi intelligencia szintje, azonban ahogy a hierarchiában felfelé haladunk, csökkenni kezdenek a pontszámok. A kimutatásom szerint nem a hierarchiában érezhető csökkenés, hanem az életkor előrehaladásával tapasztalható némi trendszerűen.

Vizsgálatomban 131 fő beosztott, 30 fő középvezető és 17 fő felsővezető érzelmi intelligencia szintjét tudtam megvizsgálni. A válaszadók általános érzelmi intelligencia szintje 5,27. A teszt kidolgozói 4,6 és 5,3 között határozták meg az átlagszintet. A 4,6 átlag alatti, az 5,3 pedig átlag feletti érzelmi intelligencia szintet jelent. Vizsgálatomban tehát az 5,27 átlagosnak mondható, de súrolja az átlag feletti érték alsó határát. A vizsgálat adatait az 2. táblázatban összesítettem.

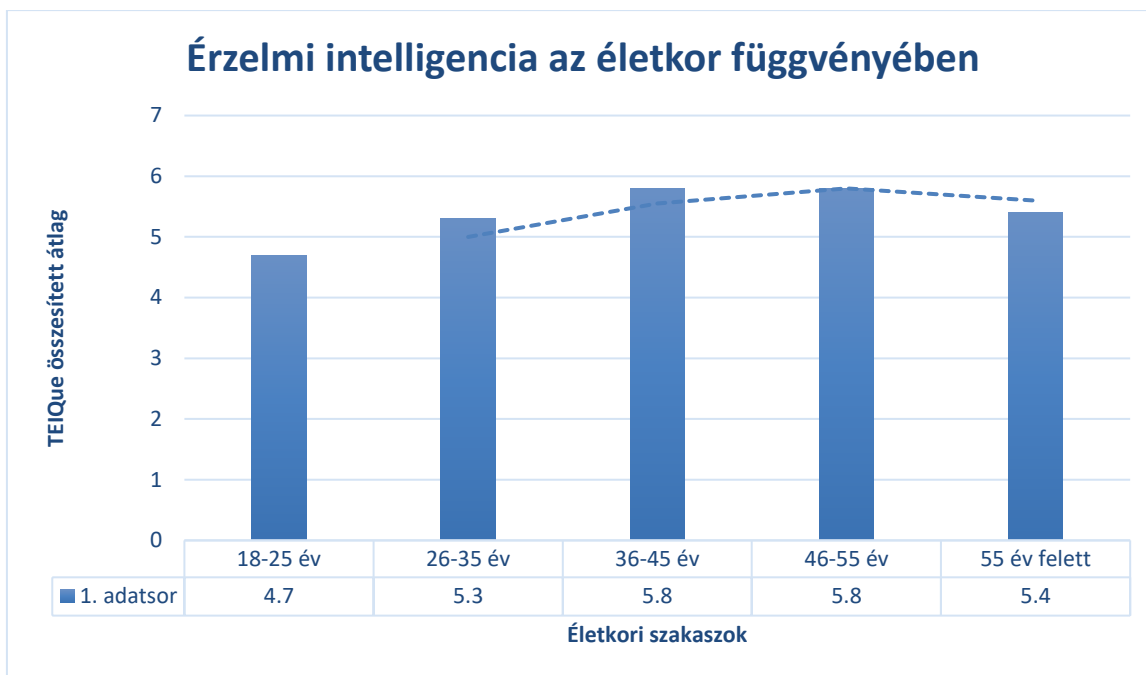
2.táblázat: Érzelmi intelligenciaszint beosztás szerint (Saját szerkesztés)

	TEIQue összesített átlag	Jól-lét	Önuralom	Érzelmisség	Társas hajlam	Kiegészítő tényezők
Felsővezető	5,5	5,9	4,9	5,5	5,2	5,9
Középvezető	5,5	5,9	5,2	5,5	5,2	5,9
Beosztott	5,2	5,5	4,7	5,4	5,0	5,4

A táblázatból leolvasható, hogy a fő tényezők közül az Önuralom érzelmi intelligencia tényező esetében kaptunk a legalacsonyabb átlag értéket. A Jól-lét és Érzelmesség tényező átlaga mind a három csoportban magasabb 5,3-nál, tehát átlag felettinek tekinthető. A középvezetők érzelmi intelligencia szintje faktorálisan felülmúlja a beosztottak eredményeit, tehát igazolható az elmélet, miszerint középvezetői szintű válaszadók érzelmi intelligencia szintje magasabb mint a beosztott által mért szintje. A felsővezetők érzelmi intelligencia szintje az Önuralom kivételével – ami alacsonyabb –, az összes tényező esetében megegyezik a középvezetők értékeivel, tehát magasabb, mint a beosztottaké. Az eredmény nem okoz meglepetést, mivel várható, hogy egy vezetőnek magasabb az érzelmi intelligenciája. Azt a megállapítást teszem, hogy az érzelmi intelligencia szintje és a beosztás között trendszerű növekedés (összefüggés) van, így a hipotézis igazolódott.

=> **Érzelmi intelligencia vizsgálata életkor szerint**

Az érzelmi intelligencia életkor szerinti vizsgálata előtt azt feltételeztem, hogy az érzelmi intelligencia a korról és a tapasztalattal együtt gyarapszik. Hipotézisemet Goleman (2002, 28.o.) által ismertett kutatási adatokra alapoztam, amelyek arról számoltak be, hogy az éveken keresztül megfigyelt személyek érzelmi intelligencia szintje egyre magasabb lett, ahogy egyre jártasabbá váltak érzelmeik kezelésében, önmaguk motiválásában Komlósi és Göndör kutatási eredményei alátámasztják Goleman megfigyeléseit, miszerint az életkor emelkedésével nő a TEIQue faktorok átlaga. Azt mondhatjuk, hogy az érzelmi intelligencia szintje életkor függvényét tekintve nincs szignifikáns különbség a 36-45 év közötti és a 46-55 év között. Az érzelmi intelligencia és az életkor mint két változó között pozitív irányú kapcsolatot mutat, vagyis az érzelmi intelligencia a bemutatott életkor előrehaladásával a vizsgált csoportokban emelkedik.



19. ábra: Az érzelmi intelligencia szintje az életkor függvényében (Saját szerkesztés)

A grafikomban megjelenő adatok azt mutatják, hogy a vizsgált korosztályok közül a 18-25 év közöttiek érzelmi intelligencia szintje a legalacsonyabb. A TEIQue görbe az életkor előrehaladtával meredeken felfelé ível, és a 26-35 év közötti korosztálynál eléri az érzelmi intelligencia átlagos szintjének felső határát. Majd a növekedés üteme csökkenni kezd, de az érzelmi intelligencia szintje 36-45 év között már átlag felettinek mondható. Ez a szint jellemzi még a 46-55 év közötti korosztályt is, viszont 55 év felett az TEIQue görbe átesik. Azt mondhatjuk, hogy az érzelmi intelligencia szintje életkor összefüggését tekintve nincs különbség a 36-45 év közötti és a 46-55 év közötti korcsoportok esetében. Az érzelmi intelligencia az életkor előrehaladásával emelkedik a 36-45 és 46-55 között magasan stagnál, azt követően pedig visszaesés tapasztalható a válaszadói adatok alapján. Összeségében a kiindulási hipotézis helyességét megerősítik, továbbá igazolják, hogy az érzelmi intelligencia fejleszthető főleg fiatal korban elkezdve.

=> **Az interjúk tapasztalatai**

A szakirodalomban az érzelmi intelligencia kutatásának számos megközelítéséről olvastam. Vizsgálták szervezeti szinten, munkahelyi sikeresség és eredményesség szempontjából, hatékony vezetői stílusok oldaláról megközelítve, de az érzelmi intelligencia vezetésfejlesztésben betöltött szerepével foglalkozó, hozzáférhető szakirodalmat kevésbé

találtam. A kutatásom során interjút készítettem sikeres vezetőkkel., majd a kérdéseimre kapott válaszokból igyekeztem a témával kapcsolatban egy összképet kialakítani, és annak alapján a további vizsgálatok irányát meghatározni. Három sikeres vezetővel készítettem interjút:

1. Zsófia (48 éves): 20 éve dolgozik vezetőként. Kezdetben kisebb létszámú (10-15 fő) könyvelő irodát vezetett, majd a könyvelő iroda pénzügyi vezetője lett 30 fő vezetőjeként. Majd. létrehozta saját, üzleti tanácsadással foglalkozó vállalkozását 52 alkalmazottal. A könyvelés állandó jelenlétet követelt, Andrea hiánya egész családját megviselte, így munkahelyváltásra szánta el magát. Jelenleg ebben a saját vállalkozásában dolgozik. A könyvelő irodában belépést követő 6. hónapban már pénzügyi csoportvezető lett, 2,5 év múlva kontrolling csoportvezető. Egy év után nevezték ki pénzügyi igazgatónak.
2. Péter (59 éves): Mintegy 30 éve dolgozik vezetőként. Pályája során több cégnél töltött be vezetői szerepet, megismerkedett a közszféra és a vállalkozási szféra által elvárt vezetői sajátosságokkal is. Jelenleg saját, informatikai, adatgazdálkodási, legmagasabb gyártói minősítésekkel rendelkező pszichodiagnosztikai módszerekkel válogatott „elit csapatú” vállalkozását vezeti. Az ország szinte minden megyéjében dolgoztak már, és jelentős munkákat nyernek el külföldön is. Partnereik között olyan nagy állami cégek is vannak, mint Nemzeti Adó-és Vámhivatal, az országosan ismert Budapest Bank. Jelenleg közel 246 fő vezetője.
3. Marcella (36 éves): személyiségfejlesztő vezető-tréner. 11 éve dolgozik e területen, számos konferencián, továbbképzésen volt előadó. Jelenleg munkaerő-kiválasztás és a különféle tréningek kiemelt szakértője.

A vezetőkkel készített interjúkból a következő tanulságokat vontam le:

A változások és a folyamatosan zajló információáramlás miatt korunk sokkal összetettebb, mint ahogy 15-20 évvel ezelőtt volt. A gyorsan változó körülmények folyamatos készenlétet és megújulást igényelnek azoktól, akik versenyképes piaci szereplőként akarnak fellépni. *„Régebben könnyebb volt vezetőnek lenni, hiszen a piaci körülmények egyszerűbbek voltak, és a technikai fejlettség is jóval alacsonyabb szinten állt.”* (Péter)

Az internet és a virtuális világ térnyerésével terjedő technológiai változások és a korlátlan

információáramlás következtében a munkafolyamatok nagy része technológiai alapú lett, a szervezetek a humán erőforrás munkafolyamatok egy részét gépesítették, így egyre kevesebb munkaerőre van szükség. *„Napjainkra fontossá vált a hatékonyság... emiatt a természetes munkaerőváltás során kilépett munkatársakat nem pótoljuk minden esetben.”* (Zsófia)

A vezetés sokáig a célok elérést jelentette, de az utóbbi évtizedekben egyre inkább előtérbe kerültek a társas és lélektan aspektusai, nyilvánvalóvá vált, hogy a vezető feladata túlmutat a célok elérésén. A vezető az a személy, aki világossá teszi beosztottai számára a kitűzött célokat, elvárásokat és a meghatározó kereteket. *„A ma vezetőjének széles látókörűnek, érett személyiségnek és menedzsernek is kell lennie. Szerintem sokkal meghatározóbb a személye, mint a tudása. A figyelem, érzelmek, gondolatok, tettek és vágyak irányításának képessége a siker egyik legmeghatározóbb eleme, amely segít boldogulni az életben”* (Marcella)

Arról, hogy milyen a jó vezető, hogy vezetőnek születni kell, vagy a vezetés megtanulható, a vélemények a mai napig megoszlanak. Zsófia és Péter más véleményen voltak, ő úgy ítélte meg, hogy igenis vannak veleszületett képességek. *„Szerintem azzá válik. Személyiségfejlődése folyamán érik azok a hatások, melyek alapján alkalmassá válik. Aztán fejleszti később magát.”*(Marcella)

„Vezetőnek véleményem szerint születni kell. Vannak készségek, amin lehet fejleszteni, de akiben nincs vágy arra, hogy irányítson, nincs benne egy egészséges egoizmus, és nincs benne kellő alázat, azt akár hogyan is fejlesztjük, nem fog tudni a saját korlátain túllépni.” (Zsófia)

„Én úgy gondolom, hogy nincs veleszületett képesség, hanem a család és a gyerekkori környezet, a gyerekkori tapasztalatok, benyomások nagyban formálják az elkövetkező évtizedeket, befolyásolja az egész személyiséget, ezen belül azt, hogy milyen vezetővé tud majd válni. Másrészt egy jó vezető nap, mint nap lát, tapasztal, tanul új dolgokat, így azt gondolom a személyiségének tulajdonságai folyamatosan változhatnak és fejlődhetnek.” (Péter)

A gyors – gazdasági, társadalmi, technológiai – változásokhoz történő alkalmazkodás szükségessé tette a vezető változását is. Mára a fejlődés egy állandó folyamattá vált, amelynek nincs végső állapota. *„A korunkkal együtt folyamatosan változik a személyiségünk is. A vezetőként eltöltött idő folyamatosan formálja az embereket. Rendszeresen tanulunk, fejlesztjük magunkat, tanulunk egymástól munkaköri szinten belül, és azon kívül is... negatív*

tapasztalatok hatására, magunkkal is számot kell vetnünk. Adott esetben változtatnunk kell a stílusunkon, a hozzáállásunkon, a meggyőződésünkön.” (Zsófia)

Míg a vállalatok egy része – többnyire a multi-, és nagyvállalati kör – többféle módszert is alkalmaz a munkavállalók és vezetők értékelése, fejlesztése területén, addig a kisebb vállalkozások vezetői gyakran önmagukat fejlesztik.

„A munkatársaknak évente egyszer, a vezetőknek évente kétszer van értékelés. A piros és sárga értékelést (mint a futballban) kapó munkatársaknak fejlesztési tervet kell készíteni, a pirosaknak havonta, a sárgáknak negyedévente teljesítményjavító beszélgetést kell tartani. Megbeszéljük az elért eredményeket, és meghatározzuk a következő lépéseket. Ezenkívül minden dolgozónak van egyéni fejlődési terve, célkitűzése a vállalati irányelvek szerint.”(Zsófia)

„Fiatalon lettem egy kisebb csoport vezetője, és a cég meglehetősen gyenge HR-rel rendelkezett, egyáltalán nem fordítottak figyelmet a vezetőképzésre, így saját magamnak kellett elsősorban empirikus úton képezni magamat. Szerencsére az utóbbi évtizedben sok könyv, tanulmány jelent meg, ami segíti az önképzést. Természetesen ezt nem lehet cspán önképzéssel kezelni, fontosnak tartom a tréningeken való részvételt. Számomra nagy segítségem ebben a feleségem. A munkatársaimnak havonta szervezünk csapatépítő és egyéb tréningeket.” (Péter)

A vezetők felismerték, hogy a szakmai ismeretek mellett egyre fontosabb számukra is az olyan kompetenciák fejlesztése, mint az érzelmi tudatosság, a helyes önismeret, empátia, mások fejlesztése, kitartás, konfliktuskezelő képesség, kapcsolatépítés- és kezelés. Minden megkérdeztem az elsők között említette az empátiát és az önismeretet, valamilyen formában az érzelmi intelligenciát. Ez alátámasztja Ali Qassim Jawad és Andrew Kakabadse szerzőpáros gondolatait, azon belül az EQ fontosságát.

„Egy jó vezető az élen megy és jó példát mutat, mindeemellet fontosnak tartom, hogy képzett, empatikus legyen. Véleményem szerint nem csak az intelligencia számít, hanem az is nagyon fontos, hogy érzelmileg intelligens legyen. Minden beosztottjával megtalálja azokat a mozgatórugókat, amikkel tudja motiválni.”

„Csak és kizárólag önismerettel kezdeném, nagy óraszámban. Aztán jöhetnek kommunikációs technikák (például az asszertív kommunikáció) és olyan megbeszélések, ahol

önismeretét fejlesztheti, a vállalatunknál ezt így bevett szokássá tettük...” (Marcella)

Ugyancsak az érzelmi kompetencia fontosságát támasztják alá a vezetők által felsorolt tényezők, amit fontosnak tartanak vezetői hitvallásukban: „*Hitelesség, tisztelet, emberségesség, empátia, szolgálat, együttműködés, szakmai tudás.*”

A vezetők érzelmi intelligencia fejlesztése fontosságának kiindulópontként arra kértem interjúalanyaimat, hogy soroljanak fel három dolgot, amit a vezetői sikereik által tanultak meg. Nem kértem, hogy állítsanak fel fontossági sorrendet az képességek között, egyszerűen az általuk legfontosabbnak gondolatokra voltam kíváncsi. Arra kértem interjúalanyaimat, hogy a tulajdonságokhoz fűzzenek néhány mondatnyi magyarázatot. A megfogalmazott válaszok között számos átfedés született. Az eredményeket 3.számú táblázatban foglaltam össze a könnyebb átláthatóság érdekében. Színekkel szemléltetem, hogy mely elemek fordultak elő többször a válaszokban.

3.táblázat Szervezetfejlesztés beavatkozás módszerek (saját szerkesztés)

Interjúalany	1.helyen említett képesség	2.helyen említett képesség	3.helyen említett képesség
Zsófia	tréning	tudatosság	egyéni fejlődés
Péter	ember és feladatközpontú	tréning	nincs lehetetlen
Marcella	tréning	ember és feladatközpontú	rendszeresség

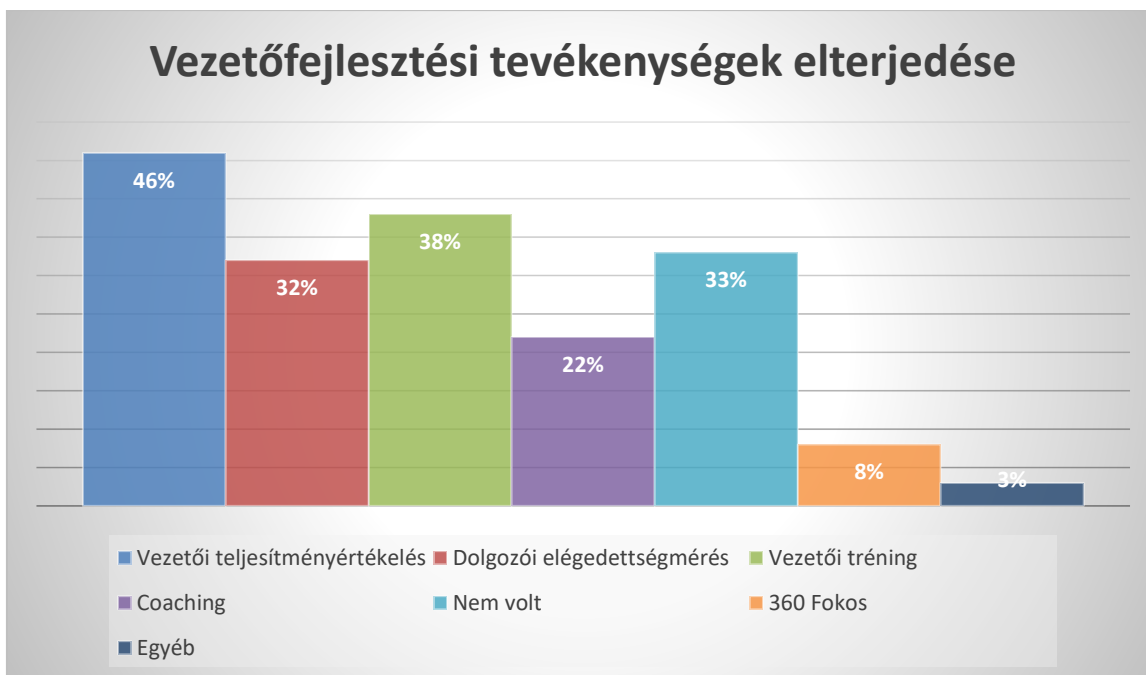
Az érzelmi intelligenciával összefüggésben mindhárom válaszadó a tréninget első és második helyen említette. Második helyen az ember és feladatközpontúságot is többet megjelölték. Az érzelmi intelligenciával összefüggésben említett tényezők ezt követően már összecsengést nem mutatnak. Véleményem szerint ez azért van, mert a érző lényeknek kezelik a dolgozókat, amellett, hogy a feladat elvégzését elvárják tőlük.

Az interjúalanyok és a kérdőív válaszai összevetéséből levonható, hogy a fontos vezetői tulajdonságokról valamint a kompetenciákról hasonlóan vélekednek. Az interjúalanyok az egyik legfontosabb kompetenciaként emelték ki a csapatmunkára való képességet és a csapatösszetartás képességét, addig a kérdőív kitöltők csekély számban tartották fontosnak ezt a tulajdonságot. Ehhez hasonlóan voltak olyan kompetenciák és tulajdonságok, amelyeket a megkérdezett vezetők fontosként emeltek ki, viszont a kérdőív kitöltők alig említették meg őket felsorolásukban. Ilyen volt a kreativitás, a lojalitás, a példamutatás, a delegációs képesség és a reális gondolkodásmód is. Ugyanakkor a döntésképeség, a motiváció, a jó kommunikációs képesség és az átfogó gondolkodásmód mindkét csoport számára azonos mértékben volt fontos. Ezen felül az érzelmi intelligencia kérdésében is közel megegyezően alakultak a vélemények, az interjúalanyok és a kérdőív kitöltők is kiváltképp fontosnak tartják a magas fokú érzelmi intelligenciát egy vezetőben. Mindhárom interjúalany egymástól függetlenül külön kiemelte, hogy a vezető sikerek elérését nagyban befolyásolja az érzelmi intelligencia szintje.

=> A hazai vezetőfejlesztés gyakorlata

A kutatás során arra kerestem a választ, hogy a vezetők mennyire tudatosan fejlesztik azokat a kompetenciákat, amelyek az emberek vezetéséhez és a sikeres munkavégzéshez szükségesek.

A kérdőív első kérdésével arra kerestem a választ, hogy a vezetőknek milyen vállalati kezdeményezésű fejlesztési programokkal volt dolguk, mert feltételezésem szerint ezek hatást gyakorolnak a vezető eredményes működésére. A válaszadókat arra kértem, hogy jelöljék meg azokat a visszajelzéssel vagy fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket, amelyekben részük volt az utóbbi egy év folyamán (20. ábra).



20.ábra: A vezetőfejlesztési tevékenységek elterjedése a válaszadók százalékában (saját szerkesztés)

A diagramról leolvasható, hogy a vizsgált vezetők egyharmada semmilyen vezetői értékelést, fejlesztést nem kapott. A megkérdezettek 46%-a vett részt vezetői teljesítményértékelésben. Dolgozói elégedettségi felmérés keretében a vezetők 32%-át értékelték, és 38% vett részt vezetőképzési tréningen munkája támogatására. A coaching 22%-os és a 360 fokos értékelés 8%-os részvételi aránnyal zárja a sort. A megkérdezett 72 vezetőből 1 fő mind az öt felsorolt tevékenységgel találkozott, míg 4 fő az ötből 4 tevékenységben vett részt. Ebből arra következtethetünk, hogy míg a vállalatok jelentős része egyáltalán nem képezi a vezetőit, addig más vállalatok egyszerre több módszert is alkalmaznak a sikeres vezetés kialakítása érdekében.

A diagram adatait összehasonlítottam a KPMG Akadémia 2012. évi Tudatos vezetés című kutatásának eredményeivel, amelyet a 4.táblázatban foglaltam össze.

4. táblázat: Vezetőfejlesztési tevékenységek elterjedése
(saját szerkesztés)

Saját kutatás		Tudatos vezetés	Tudatos vezetők	Kevésbé tudatos vezetők
Vezetői teljesítmény-értékelés	46%	Vezetői teljesítmény-értékelés	73%	55%
Dolgozói elégedettségi felmérés	32%	Dolgozói elégedettségi felmérés	72%	51%
Vezetői tréning	38%	Vezetői tréning	69%	59%
Coaching	22%	Coaching	53%	16%
360 fokos értékelés	8%	360 fokos értékelés	48%	24%

A táblázat adatai szerint az általam vizsgált vezetők körében a legelterjedtebb vezetésfejlesztési tevékenységek közé a vezetői teljesítményértékelés, a dolgozói elégedettségi felmérés és a vezetői tréning tartozik. A coaching és a 360 fokos értékelés tekintetében még bőven van mit fejlődni a vállaltoknak. A táblázatból az is megállapítható, hogy az általam vizsgált vezetők sokkal kevesebb visszajelző és fejlesztő folyamatban vettek részt, mint a Tudatos vezetés 2012. évi kutatás során vizsgáltak. Ennek valószínűsíthető oka a vizsgált vezetők cégméret szerinti megoszlásban rejlik. Kutatásomban a vezetők 11%-a nagyvállalati, 21%-a középvállalati, 68%-a kisvállalati kategóriába tartozott, míg a hivatkozott kutatásban a vezetők negyede kis-, negyede közép-, és fele nagyvállalati menedzser volt. A Tudatos vezetés kutatói szerint a cégméret tekintetében nézve a kisvállalatok mind az öt tevékenységben lemaradnak, míg a közép-, és nagyvállalatok gyakorlata közel áll egymáshoz.

A következő kérdéssel azt szerettem volna feltárni, hogy a vezetők mit tartanak fontosnak a sikeres vezetői munka szempontjából (21. ábra) ezért arra kértem őket, hogy a felsorolt vezetői gyakorlatokból válasszanak ki legfeljebb ötöt, amely megítélésük szerint a sikeres vezetői munkához elengedhetetlen.



21. ábra: A sikeres vezetői munka legfontosabb tényezői a vezetők szerint (Saját szerkesztés)

A megkérdezett vezetők 77%-a szerint a sikeres vezetői munka legfontosabb tényezője, hogy a vezető egyértelmű jövőképet alkosson szervezete számára, vagyis elmondja munkatársainak, miként képzei a jövőt. Ezt követi 55%-kal, hogy a vezető prioritásokat és célokat állítson fel saját maga számára, tehát tisztában legyen személyes értékeivel, szerepével és céljaival. A vezetők 51%-a szerint nem elég a célokat felállítani, hanem a munkatársakat tudatosan ösztönözni kell a kitűzött célok elérésére, amelyhez a vezetőnek motiváló munkakörnyezetet kell teremtenie. A vezetők 54%-a gondolta úgy, hogy a sikeres vezetői munkához elengedhetetlen a konkrét, mérhető célok kitűzése a beosztottak és saját maga számára, és 51% szerint a sikeres vezetői munka lényeges összetevője az is, hogy a vezető a vállalat értékeivel összhangban tudja végezni munkáját, példát mutatva a többiek számára. Kutatási eredményeim lényegében megerősítik a Tudatos vezetés 2012. évi kutatás eredményét egy tényező kivételével. „Prioritásokat, célok felállítani saját maga számára” nem szerepel a Tudatos vezetés kutatás Top5 tényezőjében, helyette ott 5.helyen az „Egyéni fejlesztési célok kitűzése a beosztottak számára” került a legfontosabb tényezők közé.

3.3.2 Az érzelmi intelligencia szerepének vizsgálata a vezetésfejlesztés folyamatában

A következő kérdéssel azt próbáltam feltárni, hogy mennyire jellemző az érzelmi intelligencia fejlesztése a megkérdezett vezetők körében (22. ábra), ezért arra kértem őket, hogy jelöljék meg, milyen képzésen vettek részt vezetőként.

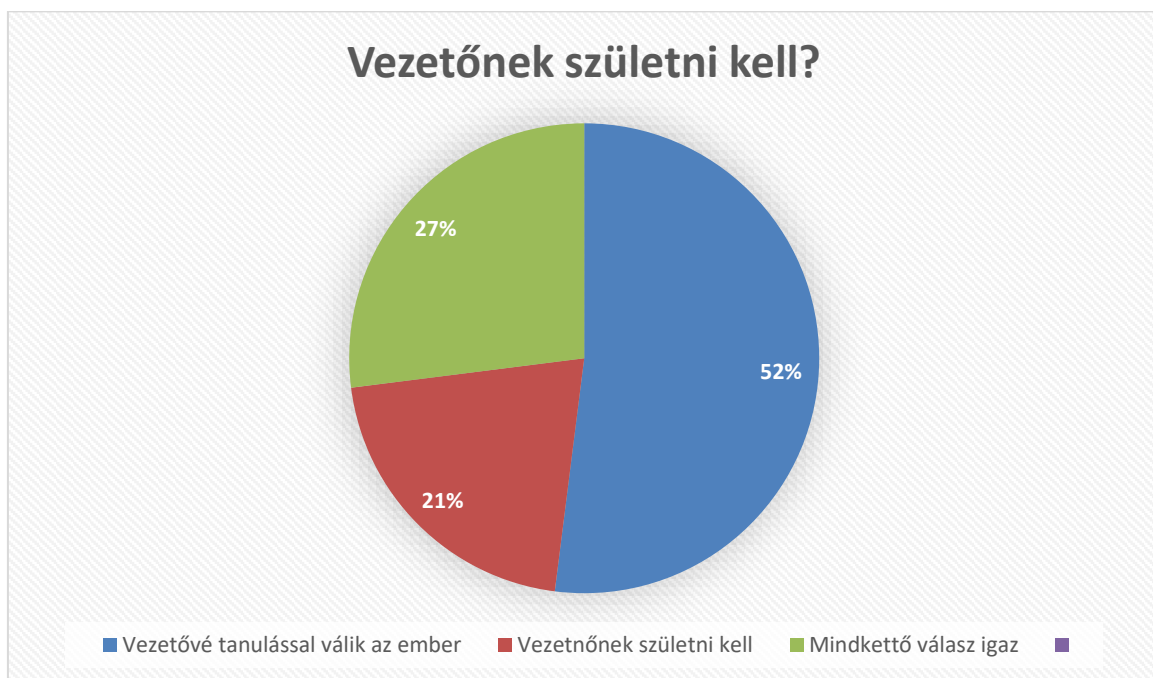


22. ábra: Milyen tréningen vett részt vezetőként? (Saját szerkesztés)

Ahogy az ábra is szemlélteti, a vezetők 88%-a – ami igen nagy hányadot jelent – vett már részt csapatépítő tréningen. A csapaeépítő tréning népszerűsége abban áll, hogy a hatékonyság többszörözhető, ha az egyes munkavállalók a tréning során csapattá érnek, és egymást segítve dolgoznak. A vezetőnek fontos szerepe van a folyamatban, mert a csapat teljesítménye függ attól, hogy a vezető milyen hatékonyan tudja a munkát szervezni és a csoporttagokat motiválni a jobb teljesítmény érdekében. Külső tréner jelenléte nem feltétlenül szükséges egy csapatépítő tréningen. A vezetők 70%-a vett részt konfliktuskezelési tréningen, hiszen a rezonáns légkör megteremtésének egyik alapfeltétele, hogy a vezetők megelőzzék a konfliktusok kialakulását, vagy ha már kialakultak, sikeresen kezeljék azokat. A vezetők fele vett részt asszertív kommunikációs tréningen, ami a célok és követelmények pontos megfogalmazását és közlését segíti elő. Emellett a vezetési stílusok tréning abban segíti a vezetőt, hogy több vezetési stílussal is tudjon élni, amikor eltérő vélemények kerülnek szembe egymással, hogyan képviselje az álláspontját konstruktívan,

ahogy a helyzet éppen kívánja. Ugyancsak magas volt a részvételi arány (44%) a motivációs tréningeken és a változások menedzselésére felkészítő tréningeken. Érzelmi intelligencia tréningen a vezetők 16%-a vett részt, ami azt jelenti, hogy a mezőny utolsó részében foglal helyet.

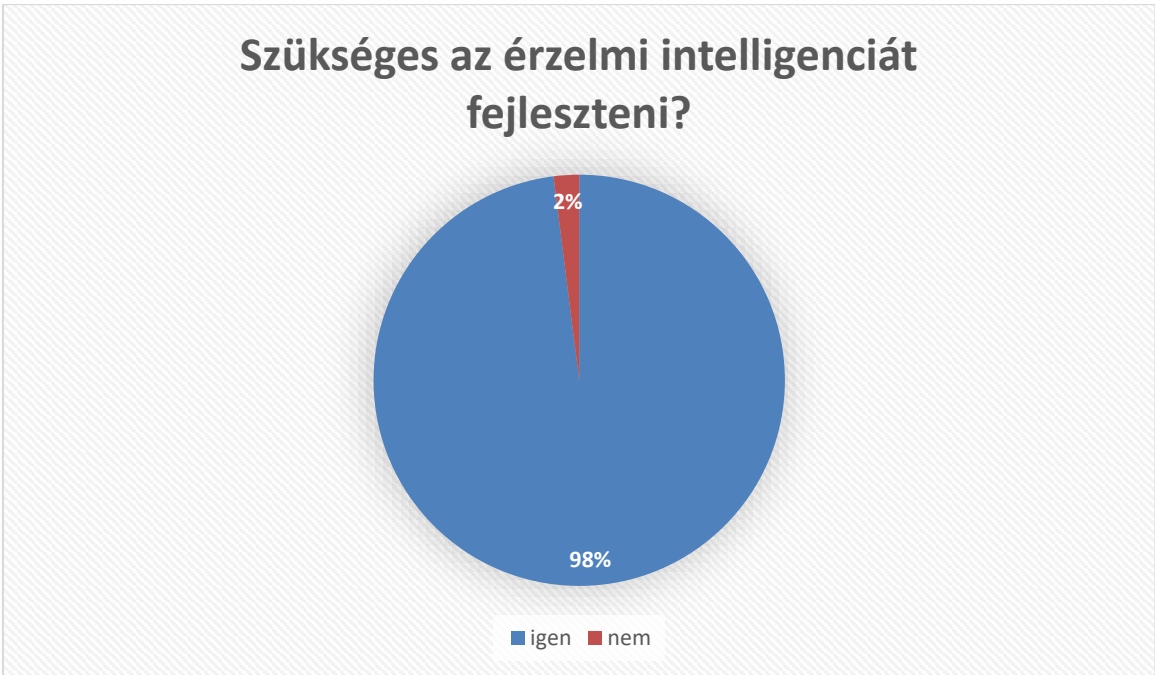
Feltettem azt a kérdést is a vizsgált személyeknek, hogy szerintük vezetőnek születik, vagy azzá válik az ember. A válaszok megoszlását a 23. ábrán szemléltetem.



23.ábra: Vezetőnek születni kell? (Saját szerkesztés)

A vezetők 21%-a úgy vélte, hogy vezetőnek születni kell, hiszen vannak és mindig is voltak olyan emberek, akik valamilyen módon előtérbe kerültek, és tudnak hatni másokra, ők az úgynevezett karizmatikus vezetők. A válaszadók 52%-a véli úgy, hogy jó vezetővé tanulással, fejlesztéssel válhat az ember, és ez nem függ semmiféle személyiségjegyeiktől. A megkérdezett vezetők 27%-a szerint mindkét válasz igaz, ami azt jelenti, hogy fontos a vezető személyisége, viselkedése, és ezeket lehet fejleszteni, de ha a vezető nem rendelkezik a tisztánlátás képességével, vagyis ha nem tudja, mert nem ismeri fel, hogy mi folyik körülötte, akkor minden jó tulajdonság veszendőbe megy.

A 24. és 25. ábrán azokat a válaszokat foglaltam össze, amelyet a vezetők arra a kérdésre adtak, hogy szükségesnek tartják-e az érzelmi intelligencia fejlesztését, és részt vennének-e annak fejlesztésében.



24.ábra: Szükséges az érzelmi intelligenciát fejleszteni?(Saját szerkesztés)

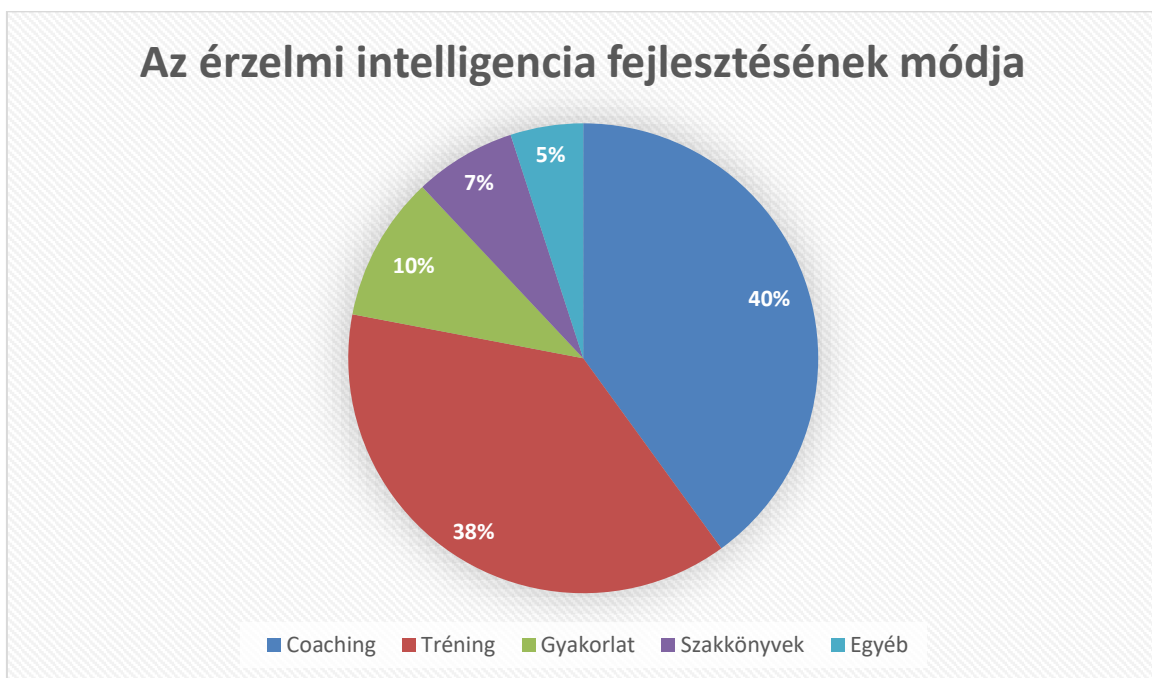


25.ábra: Részt venne érzelmi intelligencia fejlesztésben?(Saját szerkesztés) Érzelmi intelligencia a vezetésfejlesztésbe

A kérdőív összes kérdése közül erre kaptam a leghomogénebb választ, ugyanis a vizsgálatban résztvevő 24 vezetőből mindössze 1 vélte úgy, hogy semmi szükség sincs az

érzelmi intelligencia fejlesztésre. Arra a kérdésre, hogy részt vennének-e ilyen képzésben, 3 nem válasz érkezett, ami a megkérdezett vezetők 2%-át teszi ki, tehát a megkérdezett vezetők döntő többsége (98%) szívesen venne rész érzelmi intelligencia fejlesztő tevékenységben.

A következő kérdés arra irányult, hogy a vezetők milyen módszert tartanának leghatékonyabbnak a fejlesztés során.



26. ábra: Az érzelmi intelligencia fejlesztésének módszerei (Saját szerkesztés)

A grafikon azt mutatja, hogy a válaszok megoszlanak a coaching (40%) és a tréning (38%) módszer között. A vezetésfejlesztésben ezek a leggyakrabban alkalmazott formák. A megkérdezett vezetők 10%-a mondta azt, hogy szívesebben tanulna a közvetlen felettes vezetőitől a gyakorlatban. 7% vélte úgy, hogy a szakkönyvek, tankönyvek is elég ismeretet nyújtanak, és 2 fő olyan új módszereket javasolt, mint például az élménypedagógia.

3.4. A kutatás korlátai

Az eredmények ismertetése után kitérek a kutatás korlátaira. Kutatási célként azt tűztem ki, hogy megvizsgálom, milyen szerepe van az érzelmi intelligenciának a vezetésfejlesztésben.

Mivel a témában kevés jártassággal rendelkezem, először kvalitatív kutatás keretében interjút készítettem sikeres vezetőkkel és vezetőket képző trénerekkel. Az interjúkból kirajzolódó összkép alapján jelöltem ki a további vizsgálatok irányát.

A kvantitatív kutatás során két kérdőívet is alkalmaztam az adatok gyűjtésére. A TEIQue kérdőívvel az általános érzelmi intelligencia szintjét, valamint az érzelmi intelligenciában kimutatható különbségeket mértem életkor és beosztás alapján. Az önkitöltő kérdőíveket, mint amilyen a TEIQue is, gyakran éri kritika, mert arra alapoznak, hogy az egyének ismerik saját szociális és emocionális kompetenciáikat, és meg tudják ítélni, mennyire jól alkalmazzák azokat. Az általam használt kérdőív kiküszöböli ezt a korlátot, hiszen a vizsgált személyeknek nem kell értékelniük önmagukat, csupán beszámolni mindennapi tapasztalataikról.

A kutatás egyik korlátját az jelenti, hogy az adott válaszokra a válaszadó személyek pillanatnyi hangulata befolyással van, így pozitív hangulatban érzelmileg és szociálisan kompetensebbnek értékelik magukat, míg negatív hangulatban inkább észreveszik hibáikat, ezért az adatokban kisebb torzulás előfordulhat.

Kutatási korlátot jelent továbbá az is, hogy a TEIQue teszt 40 kérdéses rövidített változatát alkalmaztam, amely csak az érzelmi intelligencia globális szintjének megállapítására alkalmas, részletesebb vizsgálatot ez irányban nem végeztem, mert a teljes verziójú kérdőív 133 kérdésének megválaszolását túlzottan időigényesnek ítélttem.

A kutatás további korlátját a válaszadók köre jelenti. A rendelkezésemre álló idő és erőforrás limitáltsága miatt az adatgyűjtésre saját kapcsolati hálómra használtam fel. Bár a hólabda módszernek köszönhetően folyamatosan szélesedett a válaszadók köre, a vizsgált minta mégsem mondható reprezentatívnak, így a megállapítások nem általánosíthatóak.

4. HIPOTÉZISEK IGAZOLÁSA, JAVASLATOK ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

Dolgozatom empirikus részét kétszer két kérdés köré építettem fel. Az első kérdéskörben érzelmi intelligencia jellemzőit vizsgáltam meg. Fontosnak tartottam feltárni, hogy kimutatható-e különbség az érzelmi intelligenciában beosztás szerint illetve az életkor alapján. Úgy vélem, hogy ezen jellemzők szerepet kaphatnak a vezetésfejlesztési folyamat személyre szabása során. Az első kérdéshez kapcsolódó hipotéziseket és kutatási eredményeimet az alábbiakban foglaltam össze.

- **H1 hipotézis: A vezető-, és nem vezető beosztású alkalmazottak mért érzelmi intelligencia szintjében eltérés mutatható ki.**

A vezetők mért érzelmi intelligencia szintje magasabb, mint a nem vezető beosztású munkavállalóké, de az eltérés kicsi - egy-két tized - (19.ábra, 56.o.). A 2.táblázat trendszerűen igazolja a hipotézist, de statisztikai igazolásra nem alkalmas mértékben. A felsővezetők összesített átlaga, valamint a Jól-lét, Érzelmesség és a Segítő/Kiegészítő tényezők átlaga magas érzelmi intelligencia szintet mutat. A hipotézissel kapcsolatban tendenciálisan minden egyes értékben felülmúlták a vezető válaszadók értékei a beosztott válaszadók értékeit. Szignifikán eltérést nem mutatnak az adatok, a közép-, és felsővezetőké magasabbak, mint a beosztottaké és rendre megegyezők. Ez alól kivételt az Önuralom esete képez. A Jól-lét esetében a felső-, és középvezetők értékei között nem mérhető különbség, de a beosztottak 0,4 ponttal alacsonyabb értéket hoztak. Az Önuralom és a Társas hajlam faktorokban a kapott értékek a teszt sztandard értékéhez képest átlagosnak mondhatók. A középvezetők esetében hasonló a helyzet, az Önuralom és Társas hajlam kivételével érzelmi intelligencia szintjük a teszt sztandard értékéhez képest átlag feletti. A nem vezető beosztású munkavállalók értékei közül a Jól-lét, az Érzelmesség és a Segítő/Kiegészítő tényezők teszt sztandard értékéhez képest átlag feletti értéket mutatnak (2.táblázat, 54.o.). **Az első hipotézist elfogadom.**

- **H2: Az érzelmi intelligencia az életkor előrehaladásával együtt emelkedik.**

A H2 hipotézissel kapcsolatban bebizonyosodott a kutatás során, hogy a legfiatalabb vezetők körében legalacsonyabb az érzelmi intelligencia mért szintje. Az életkor előrehaladásával együtt az érzelmi intelligencia szintje is növekedést mutat, de 55 éves kor körül az emelkedő

tendencia megáll, majd hanyatlásnak indul. Azon állítás, hogy érzelmi intelligencia nő az életkor előrehaladásával trendszerűen igaz. A generált adatok alapján a 36-55 korig azonos érzelmi intelligenciát sikerült mérni, a növekedés 18-36 éves korig mutatható ki legdinamikusabban és 55 év felett kisebb fokú csökkenés figyelhető meg (2.táblázat, 54.o.). Az érzelmi intelligencia az életkor előrehaladásával emelkedik a 36-45 és 46-55 között magasan stagnál, azt követően pedig visszaesés tapasztalható a válaszadói adatok alapján. Összeségében a kiindulási hipotézis helyességét alátámasztja továbbá igazolja, hogy az érzelmi intelligencia fejleszthető, javulást főleg fiatal korban elkezdve érhetünk el. Tehát a hipotézis azzal a kikötéssel igaz, hogy a 36-45 év között emelkedik és 55 év felett ugyanilyen kisebb fokú csökkenés tapasztalható (19.ábra, 56.o.). **A második hipotézist kikötéssel elfogadom.**



A második kérdéskörben az érzelmi intelligencia gyakorlatának a fejlesztés vállalati és személyes aspektusait vizsgáljuk meg.

- **H3: Az érzelmi intelligencia fejlesztés nem terjedt el széleskörűen a vállalatok vezetésfejlesztési gyakorlatában.**



A vezetők több mint háromnegyede szerint a sikeres vezetői munka legfontosabb tényezője, hogy a vezető egyértelmű jövőképet alkosson csapata számára, és elmondja munkatársainak, miként képzei a jövőt. Fontosnak tartja továbbá, hogy munkatársakat tudatosan ösztönözzék a kitűzött célok elérésére. A vezetők által megfogalmazott tényezők hasonlóságot mutatnak az érzelmileg intelligens vezetés jellemzőivel, viszont a vezetők nagy része soha nem vett részt érzelmi intelligencia fejlesztő tréningen. Ezt bizonyítja az a vizsgálat, amellyel azt mértem fel, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése milyen gyakoriságú a vezetőfejlesztési módszerek között. Az eredmény igazolja, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése még terjedőben van, hiszen csupán a vezetők 16%-a vett részt ilyen típusú tréningen (22.ábra, 65.o.). **A harmadik hipotézist elfogadom.**

- **H4: A vezetők fontosnak tartják az érzelmi intelligenciájuk fejlesztését.**

A H4 hipotézissel kapcsolatban azt vizsgáltam, hogy a vezetők mennyire tartják fontosnak munkájuk során az érzelmi kompetenciákat, és mennyire érzik szükségesnek érzelmi intelligenciájuk fejlesztését. A vezetők szinte egyöntetűen amellet foglaltak állást, hogy fontos érzelmi intelligenciájuk fejlesztése (98%), és kevés kivétellel (92%) részt is vennének ilyen képzésen (24. és 25.ábra, 67.o.). **A negyedik hipotézist elfogadom.**

Hipotézis	Eredmény	Igazolva/ elutasítva
H1: A vezető-, és a nem vezető beosztású alkalmazottak a mért érzelmi intelligencia szintjében eltérés mutatható ki.	A közép-, és felsővezetők érzelmi intelligencia szintje faktoriálisan is felülmúlja a beosztottak eredményeit.	Igazolva 
H2: Az érzelmi intelligencia az életkor előrehaladásával együtt emelkedik.	Az életkor előrehaladtával nő az érzelmi intelligencia szintje, 36-45 év között eléri csúcsát, amit 55 éves korig megtart, majd csökkenni kezd.	Igazolva  kikötéssel

5. táblázat: H1-H2 hipotézisek és eredmények összefoglalása (Saját szerkesztés)

Hipotézis	Eredmény	Igazolva/ elutasítva
H3: Az érzelmi intelligencia fejlesztés nem terjedt el széleskörűen a vállalatok vezetésfejlesztési gyakorlatában.	Az érzelmi intelligencia tréningen résztvevő vezetők számát tekintve a tréningek között az utolsó előtti helyet foglalja el.	Igazolva 
H4: A vezetők fontosnak tartják az érzelmi intelligenciájuk fejlesztését.	A vezetők 98%-a szerint fontos az érzelmi intelligencia fejlesztése, és 92%-uk részt venne ilyen képzésen.	Igazolva 

6. táblázat: H3-H4 hipotézisek és eredmények összefoglalása (Saját szerkesztés)

Javaslat az 1.hipotézishez: A vezetésfejlesztés folyamatában a közép-, és felsővezetők számára fejlesztendő területként az Önuralom és a Társas hajlam faktorokat javaslom. Az Önuralom faktorba olyan érzelmi kompetenciák tartoznak, mint a saját érzések szabályozása, a megfontoltság, a hatékony stresszkezelési technikák alkalmazása. A Társas hajlam érzelmi kompetenciái közé a mások érzelmeinek felismerése és kezelése, az asszertív kommunikáció képessége, valamint a társas tudatosság és szociális érzékenység tartozik. Ezeken a területeken kellene pozitív irányú változást elérni tréning, felsővezetők esetében akár coaching módszer keretében. Marcella szerint „... *önismerettel kezdeném ... Aztán jöhetnek kommunikációs technikák... és olyan megbeszélések, ahol önismeretét fejlesztheti.....*”

Javaslat a 2.hipotézishez: Kiemelt figyelmet kell fordítani a vezetőképzésben a fiatalabb korosztályba tartozó vezetők csoportjára, mert az ő személyiségük érése még folyamatban van. Ugyancsak kiemelten kell kezelni az idősebb, 55 év feletti vezetők képzését. Az adatok azt mutatják, hogy esetükben az érzelmi intelligencia szintje már csökkenő tendenciát mutat viszont célirányos fejlesztéssel ez a trend megállítható.

Javaslat a 3.hipotézishez: A vezetők képzése érzelmi intelligencia fejlesztő tréning keretében történjen. A tréning előnye, hogy az elméleti ismeretek gyakorlatban történő elsajátítására épít, így a vezetők az események személyes átélésén keresztül jutnak el felismerésekhez, összefüggések belátásához, ami így sokkal jobban rögzül, továbbá a tréning költségkímélőbb megoldás, mint a coaching. Péter szerint „*Természetesen ezt nem lehet kizárólag önképzéssel kezelni, fontosnak tartom a tréningeken való részvételt. A munkatársaimnak havonta szervezünk csapatépítő és egyéb tréningeket.*”

Javaslat a 4.hipotézishez: Az érzelmi intelligencia fejlesztését segítő coaching módszert azért javaslom, mert általa olyan alapvető készségek, képességek fejlesztése valósul meg, melyek hozzájárulnak a vezetői kompetenciák további fejlesztéséhez, például konfliktusrendezés, problémamegoldás javítása, sikeresebb változásokhoz való alkalmazkodás. Marcella szerint „*Csak és kizárólag önismerettel kezdeném, nagy óraszámban. Aztán jöhetnének kommunikációs technikák és olyan meetingek, ahol a kapcsolati tőkét növelné, valamint a „tömegből való kiválás” és a „mások előtt járás” szemléletmód kialakítását.*”

Következtetések

Az érzelmi intelligencia vizsgálatok eredményei igazolták hipotéziseimet, miszerint a vezetők érzelmi intelligencia szintje magasabb, mint a nem vezető beosztású munkavállalóké. A második hipotézisem azzal a kiegészítéssel tekinthető igazoltnak, hogy az érzelmi intelligencia gyarapodása 55 éves kor körül tetőzik, majd hanyatlásnak indul a szakirodalomban olvasható állítással egyezően. A hazai vállalati gyakorlatban valóban többféle módszer terjedt el a vezetők teljesítményének visszajelzésére és fejlesztésére, azonban a vállalatok harmada semmilyen módszert nem alkalmaz e célra.

A kutatás adataiból egyértelműen látszik, hogy a nehéz gazdasági helyzet, a koronavírus-válság okozta gazdasági zavarok és a költségmegtakarítások ellenére a vállalatok áldoznak arra, hogy vezetőiket képezzék, fejlesszék. A vállalatok részére számos képzési ajánlatot kínálnak a különböző képző intézmények, amelyek különféle technikák, módszerek és stratégiák elsajátítását teszik lehetővé a vezetők számára. Ezek többsége csak egy-egy adott helyzetre ad alkalmazható viselkedési mintát, amely hozzájárulhat ugyan a vezető és csoportja sikerességéhez, viszont csak meghatározott keretek között alkalmazható. Az érzelmi intelligencia fejlesztése olyan alapvető készségek és képességek szisztematikus bővítését teszi lehetővé, amely hozzájárul a vezetői kompetenciák további növeléséhez. Megállapítható, hogy ebből forrásból táplálkozik magabiztosságunk, önbecsülésünk, ezért kulcsfontosságú, hogy mi magunk és vezetőink is tisztában legyünk erőforrásainkkal, amelyekre támaszkodhatunk a hétköznapi életünk és munkánk során.

5. ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban egyre inkább előtérbe kerül a tudás, mint a vállalati versenyképesség egyik fontos tényezője. Az életrevaló vállalatok fennmaradnak, melyben nagy szerepe van az érzelmi intelligenciának és a tudásmegosztásnak. Ehhez pedig elengedhetetlen a bizalom és számos olyan személyiségjeggy, képességgel, amely alapvetően az emberek érzelmi intelligenciájához kapcsolható.

A szakirodalom feldolgozása során egyértelművé vált, hogy az érzelmi intelligencia kutatások eredményei a munka világában is változásokat hoztak. Ebből az következik és a vizsgálatok is igazolják, hogy a vezető jelen állapota, személyiség-jellemzői valamint működési sajátosságai hatással vannak a beosztottak teljesítményére. Napjainkban a szakértelem mellett már az is számít, hogy mennyire tud a vezető saját magával és másokkal bánni. A vezető értékrendje, gondolkodása, személyisége meghatározó a szervezet sikere szempontjából. Kiemelten fontos terület a vezetők tudatos, tervszerű képzése és fejlesztése.

A siker attól függ, mi az, ami a dolgozók számára fontos, mivel foglalkoznak, és hogyan képesek együttműködni egymással. Ezekből arra lehet következtetni, hogy az érzelmi intelligencia a vállalatvezetésben, illetve a vállalati fenntarthatóságban nélkülözhetetlen. Az új világ rugalmasságot kíván tőlünk, ez csak harmonikus szervezetben lehetséges. Az értelmi intelligenciától eltérően az érzelmi intelligencia fejlődése a tapasztalataink alapján egy életen át tartó folyamat. Azok a vezetők, akik el tudják érni a beosztottak szeretetét és azok a beosztottak, együtt nagyon sikeressé tehetik a vállalatot és maguk sikeres vezetővé válhatnak. Változni azonban nem könnyű, nehéz beismerni gyengeségeinket, másképpen tenni, mint ahogy ösztönből tennénk. Ugyanakkor minél többször kényszerítjük magunkat a komfortzónából való kilépésre, annál könnyebb lesz hasonló helyzetben a következő alkalommal, a mindennapi tevékenységeink közepette folyamatosan megvizsgálni, megérteni a körülöttük zajló eseményeket és saját válaszokat adni. Mindehhez viszont, türelem, kitartás és motiváltság kell, ugyanakkor a szoros határidők, a felgyorsult munkatempó miatt kevesebb időt szánunk emberi kapcsolatainkra.

IRODALOMJEGYZÉK

- Arisztotelész (1999): Rétorika. Budapest, Telosz Kiadó, 46-49 p.
- Babbie, E. (2008): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó
- Bakacsi Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 205 p.
- Bakacsi Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kovács K. – Takács S. (2005): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Scientia Kiadó, 364-388 p.
- Balázs L. (2014): Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben. Z-Press Kiadó, Miskolc
- Balázs L. (2013): A szervezeti kultúra és az érzelmi intelligencia kölcsönkapcsolatának vizsgálata az iskolában. Doktori disszertáció. PTE Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Doktori Iskola
- Balogh É. (2000): Pszichológiai kislexikon. Tóth Könyvkereskedés és Kiadó Kft., Budapest, 161 p.
- Bennis, Warren (1990) On Becoming a Leader (20. évfordulós kiadás/3. kiadás)
- Bartha L. (1981): Pszichológiai értelmező szótár. Akadémiai Kiadó, Budapest, 102 p.
- Bayer, J. (1995): Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton Kft., Budapest
- Bokor A. (2009): A HR-tevékenységet befolyásoló környezeti trendek. In.: Szászvári K. (szerk): Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés. Szöveggyűjtemény. ELTE Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar, Budapest, 7-27 p
- Boyatzis, R. E. (1982): The Competent Manager: A modell for effective performance. John Wiley & Sons, Boston.
- Butler, T. (2007): Pszichológia dióhéjban, HVG Kiadó Zrt,
- Bradberry, T. – Greaves, J. (2007): Érzelmi intelligencia sikerkalauz. Minden, amit az EQ sikeres alkalmazásáról tudni kell. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Ciarrochi, J. – Forgas, J.P. – Mayer, J.D. (2003): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben. Budapest, Kairosz Kiadó, 32 p.
- Chomsky, N. (1965): Aspects of the Theory of Syntax. Cambridge: M.I.T. Press
- Cooper, R. K. – Sawaf, A. (1998): Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations. Perigee, New York
- Dornai E. (2003): A vezető és a menedzselés. In.: Hunyady Gy. - Székely M.: Gazdaságpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest, 542-564 p.

- Fodor L. (2007): Fejezetek a Motivációkutatásból. Gondolat Kiadó, Budapest
- Forgács J. (2003): Az érzelmek pszichológiája. Budapest, Kairosz Kiadó, 399 p
- Gazdag M. (1991): Tréningmódszer a vezetési tanácsadásban. In.: Humánpolitikai Szemle, II. évf. 6. szám 12-23 p
- Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó Kft., Budapest
- Willem, F.G. (1991) Mastenbroek: Konfliktus-menedzsment és szervezetfejlesztés, Közgazdi és jogi könyvkiadó, Budapest
- Goleman, D. (2002): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. SHL Hungary Kft., Budapest
- Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma. Vincze Kiadó, Budapest
- Goleman, D. (2007): Társas intelligencia. Az emberi kapcsolatok új tudománya. Nyitott Könyvműhely, Budapest
- Göndör A. (2005): Az érzelmi intelligencia és a szakképzés. In.: Szakképzési szemle, XXI. évfolyam, 3. szám, 277-283 p
- Harsányiné Petneházi Á. (2023): A szociális és érzelmi intelligencia (Az iskolai erőszak személyiségtényezői c. könyvből) Nyíregyháza Élmény '94 Bt, 51 p
- Haslam, Reicher és Platow, (2011): A vezetés új pszichológiája: identitás, befolyás és hatalom. New York, NY: Psychology Press, 207 p
- Karoliny M. – Csetneki Zs. (1997): Az emberi erőforrások menedzselése. Janus Pannonius Tudományegyetem, Pécs
- Karoliny M., Poór József (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, CompLex Kiadó Kft., Budapest, 156 p
- Kelló É. (2019): Coaching alapok és irányzatok, Akadémia Kiadó, Budapest
- Klein, S. (2012): Vezetés-, és Szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, Budapest
- Komlósi E. (2013): Az érzelmi intelligencia szerepe a gazdaságban és társadalomban. In.: Tér – Gazdaság – Ember. 2013/ 4. szám 113-130 p.
- Kouzes, J. M és Posner, Barry Z. (2019): Vezetői Készségek elsajátítása Pallas Athené könyvkiadó
- Kun B. (2011): Az érzelmi intelligencia és az emocionális és szociális kompetenciák szerepe a pszichoaktív szer-használatban. Doktori disszertáció. ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Pszichológiai Doktori Iskola, Budapest

- Légrádiné L. Sz. (2006): Tréningmódszer a felsőoktatásban. In.: Tudásmenedzsment, 1. szám, 60-67 p.
- Lövey I. – Nadkarni, M. S. (2008): Az örömteli szervezet. Vállalati egészségről, betegségről és gyógy módokról vezetőknek és tanácsadóknak. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Marshall, T. (1999): Vezetők és vezetés, Zúgó Szél Alapítvány Budapest
- Nagy B. (2005): Nők a vezetésben. In.: Nagy I. – Pongrácz T. – Tóth I. Gy. (szerk): Szerepvállalások. Jelentés a nők és a férfiak helyzetéről, TÁRKI, Ifjúsági, Családügyi, Szociális és Egészségügyi Minisztérium, Budapest, 44-61 p
- Nagy H. (2012): A Salovey-Mayer-féle érzelmi intelligencia modell érvényességének elemzése. in.: Magyar Pszichológiai Szemle, 67. kötet, 1. szám 105-124 p
- Oláh A. (2005): Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Trefort Kiadó, Budapest
- Oláh A. – G. Tóth K. – Nagy H. (2009): Az érzelmi intelligencia mérésének néhány problémája: a fejlődési kritérium tesztelése. In.: Pszichológia, 29. 2. 165-186 p
- Urbán, N., - Kovács, L. (2016). A pszichológiai reziliencia, mint integrált alkalmazkodó rendszer= Psychological resilience, the integrated adaptation system. Honvádorvos, 68(3-4), 43-50 p
- Pongrácz A. (2012): Az általános tanácsadástól az integrált emberi erőforrás tanácsadásig. In: Poór J. - Karoliny M. – Berde Cs. – Takács S. (szerk): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. CompLex Kiadó Kft., Budapest, 156 p
- Rudas J. (2007): Delfi örökösei. Önismereti csoportok – elmélet, módszer, gyakorlatok. Lélekben Otthon Kiadó, Budapest
- Schleicher N. (2007): Kvalitatív kutatási módszerek a társadalomtudományokban. BKF jegyzet. Budapest, Századvég Kiadó
- Szöllősi, P. (1997): Érzelmi Intelligenciateszt: E. Q.: Ismerd meg önmagad! Kecskemét, Vagabund, 107-117 p
- Ternovszky F. (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
- Thorndike, R. L.– Stein, S. (1937): An evaluation of the attempts to measure sociale inintelligence. in.: Psychological Bulletin 34. 275-284 p
- Thorndike (1920): Intelligence and Its Uses. Harper’s Magazine, 140, 227–335 p
- Vogelauer, W. (2008): Coaching a gyakorlatban. Személyes tanácsadás - Vezetők szakszerű kísérése, támogatása, Beehive Kft., Budapest

Internetes források

A menedzserek mennyire vezeték tudatosan a munkatársaikat? A 2012. évi Tudatos vezetés kutatás eredményei kpmgakademia.hu

<http://tudatosvezetes.hu/docs/tudvez2012.pdf>

Letöltve: 2022. december 16.

Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Napja (2002): Göndör A.: Érzelmi intelligencia és szervezeti kommunikáció.

<https://docplayer.hu/1079951-Gondor-andras-az-erzelmi-intelligenciahoz-kapcsolodo-ertekeli-eszkozok-alkalmazasa-szervezetfejlesztesben.html>

Letöltve: 2023. január 31.

Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Napja (2006): Göndör A.: Szervezetfejlesztés: érzelmi intelligencia fejlesztési stratégiák.

<https://docplayer.hu/2928659-Gondor-andras-szervezetfejlesztes-erzelmi-intelligencia-fejlesztési-strategiak.html>

Letöltve: 2023. január 31.

Budapesti Gazdasági Főiskola – Magyar Tudomány Ünnepe (2011): Komlósi E. – Göndör A.: A személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében.

<https://adoc.pub/komlosi-edit-1-gndr-andras-2.html>

Letöltve: 2023. február 17.

Eduline (2013): Istvánffy D.: Okosabb vagy, mint Einstein? Mit árul el rólad egy IQ-teszt?

https://eduline.hu/kozoktatas/IQ_tesztek_tortenete_R8QU0U

Letöltve: 2023. január 13.

HR Portál (2009): Kissné András K.: Érzelmi kompetencia a sikeres vezetés kulcsa.

<https://www.hrportal.hu/hr/erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa-20090618.html>

Letöltve: 2022. november 30.

HR Portál (2008): Poór F.: Az érzelmi intelligencia fogalma és értelmezése I.
<https://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-fogalma-es-ertelmezese-i-resz-20081125.html>

Letöltve: 2023. január 04.

HR Portál (2009): Poór F.: Az érzelmi intelligencia és a vezető.
<http://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-es-a-vezeto-20090203.html>

Letöltve: 2023. február 04.

HR Portál (2008): Komocsin L.: Mikor coaching, mikor vezetői tréning?
<http://www.hrportal.hu/hr/mikor-coaching-mikor-vezetoi-trening-20080116.html>

Letöltve: 2023. február 27.

Külkereskedelmi Főiskolai Füzetek 16. (2006): Göndör A.: Az érzelmi intelligenciához kapcsolódó értékelő eszközök alkalmazása a szervezetfejlesztésben.

<https://docplayer.hu/1079951-Gondor-andras-az-erzelmi-intelligenciahoz-kapcsolodo-ertekeli-eszkozok-alkalmazasa-szervezetfejlesztesben.html>

Letöltve: 2022. október 23.

Széchenyi István Egyetem Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar (2014): Stifter V. –Bencsik A. – Sólyom A.: Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet?

https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/StifterV_estarsak.pdf

Letöltve: 2022. december 25.

Ujhelyi M. (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és a fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. PH.D értekezés. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem

http://phd.lib.uni-corvinus.hu/224/1/ujhelyi_maria.pdf

Letöltve: 2023. február 04.

All About the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) By David R. Caruso

https://www.calcasa.org/wp-content/uploads/files/msceit_white_paper.pdf

Letöltve: 2023. március 24.

Chapter 2 Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions

Marina Fiori and Ashley K. Vesely-Maillefer

https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-319-90633-1_2.pdf

Letöltve: 2023. március 20.

Az idegrendszeri működések alapjai, Neveléstudományi Doktori Iskola, dr. Csifcsák Gábor,
2012.03.02.

https://dtk.tankonyvtar.hu/bitstream/handle/123456789/4858/csifcsak_gabor.pdf?sequence=1

&isAllowed=y

Letöltve: 2023. április 1.

MELLÉKLETEK

1.sz. melléklet: A vezetői interjú kérdései	83. oldal
2. sz. melléklet: A kutatási kérdőív	84. oldal
3.sz. melléklet: Érzelmi intelligencia teszt kérdései	89. oldal
4.sz. melléklet: Érzelmi intelligencia teszt megoldások	94. oldal
5.sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke	82. oldal
1. táblázat: Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái	98. oldal
6.sz. melléklet: Ábrák jegyzéke	82. oldal
1. ábra: Racionális agy és a limbikus rendszer: Az érzelmi intelligencia egyensúlyt teremt a racionális és az érzelmi agy között	98. oldal
2. ábra: Goleman: Az érzelmi intelligencia öt összetevője	98. oldal
3. ábra: Érzelmi intelligencia modell	99. oldal
4. ábra: Az érzelmi kompetencia szerkezete	100. oldal
5. ábra: Az érzelmi intelligencia négy alappillére	100. oldal
6. ábra: A szervezetfejlesztés fázisai	101. oldal
7. ábra: Boyatzis önirányított tanuláselméletének modellje	101. oldal
8. ábra: A tréning stratégia	102. oldal
9. ábra: A coaching stratégia lépései	103. oldal

1. melléklet: A vezetői interjú kérdései

1. Hol dolgozik jelenleg? Milyen beosztásban? (hány fő tartozik az Ön vezetése alá, milyen területen tevékenykedik)
2. Milyen karrier lépcsőkön keresztül jutott el a vezetői pozícióig?
3. Miben látja a vezetői sikerességét és eredményességét?
4. Véleménye szerint milyennek kell lennie egy jó és egy sikeres vezetőnek?
5. Ön hogy látja, mely vezetői tulajdonságok a „vele születettek” és melyek a tanulhatóak?
6. Hogyan értékeli a beosztottjaival való kapcsolatát?
7. Mennyire sikerül elérnie, hogy a dolgozók azonosulni tudjanak az Ön elképzeléseivel?
8. Milyen motivációs eszközökkel dolgozik?
9. Véleménye szerint, mik a legnagyobb nehézségek és kihívások egy vezető számára? Kérem meséljen el egy szituációt, ahol ezek megjelentek!
10. Véleménye szerint mennyire hasznosak az ön konfliktuskezelési módszerei?
11. Mit gondol mennyire tartják Önt megbízhatónak a munkavállalók?
12. Milyen eszközöket használ a csapatszellem növelése érdekében?
13. Milyen módszerei vannak a munkatársak ösztönzésére, meggyőzésére? Melyik működik eredményesen?
14. Milyen módszerekkel értékeli a munkatársak teljesítményét?
15. Mennyire tartja magát kommunikatívnak? Milyen kommunikációs stratégiát követ? Hogyan kommunikál feletteseivel, az Önnel egy szinten lévőkkel és a beosztottaival?

2. melléklet: A kutatási kérdőív

A vezetői siker és az érzelmi intelligencia szerepének vizsgálata

Kedves Kitöltő! Mint a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója, a diplomadolgozatom elkészítéséhez az alábbi kérdőívet készítettem. A kérdőív kitöltése 5 percet vesz igénybe és anonim módon kitölthető. Köszönöm a munkám támogatására szánt időt! Molnár Karolina Piroska

1. Kérem, jelölje be a nemére vonatkozó adatot.

Férfi
Nő

2. Kérem, jelölje be az életkorára vonatkozó adatot.

26-30 év
31-40 év
41-50 év
51-60 év
61 év fölötti

3. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Érettségi
Főiskolai diploma
Egyetemi diploma
Egyéb

4. Milyen vezetői munkakörben dolgozik?

Csoportvezető
Középvezető
Felsővezető

5. Mennyire ideje dolgozik vezetői beosztásban?

1-5 év
6-10 év
11-15 év
15-18 év
18 évnél több

6. Mekkora a vezetett csoport létszáma?

3-5 fő
6-10 fő
11-15 fő
16-20 fő
20 főnél több

7. Mekkora a cég mérete, ahol dolgozik?

Mikrovállalat (0-10)
Kisvállalat (10-50)
Középvállalat (50-250)
Nagyvállalat (250+)

8. Mennyire tartja fontosnak az érzelmi intelligencia fejlesztését?
Egyáltalán nem tartom fontosnak

- 1
2
3
4
5

Kifejezetten fontosnak tartom

9. Vett már részt érzelmi intelligencia fejlesztését célzó képzésen?

Igen
Nem

10. Ha igen, kérem mesélje el mennyire tartotta hasznosnak.

Hosszú szöveges válasz

--

11. Kérem, értékelje az alábbi állításokat 1-4-ig az érzelmi intelligencia szint mérése érdekében.

- nem igaz rám (soha-1)
egy kicsit igaz rám (ritkán-2)
eléggé igaz rám (gyakran-3)
nagyon igaz rám (mindig-4)

Érdekel, hogy mi történik másokkal.

Könnyű elmondanom másoknak, hogy hogyan érzem magam.

Mindenkit szeretek, akivel találkozom.

Tekintettel tudok lenni másokra

Néhány dolgon túlságosan kiborulok.

Könnyen beszélek az érzéseimről.

Mindenkiről jót gondolok.

Veszekszem az emberekkel.

Forrófejű vagyok.

Nehéz kérdéseket is megértek.

Semmi nem szokott zavarni.

Nehéz beszélni a legbelső érzéseimről

Jó válaszokat tudok adni a nehéz kérdésekre
Könnyen meg tudom fogalmazni az érzéseimet.
Mindig az igazat mondom
Sokféleképpen tudok megválaszolni egy nehéz kérdést, ha akarom
Könnyen dühbe gurulok
Szeretek megtenni dolgokat másokért.
Könnyen találok többféle megoldást egy problémára.
Azt hiszem, mindenben én vagyok a legjobb, amit csinálok.
Könnyű megmondanom, hogy mit érzek
Ha egy nehéz kérdésre kell válaszolni, többféle megoldást próbálok találni.
Rosszul érzem magam, ha mások megbántódnak.
Jól oldok meg problémákat.
Nincsenek rossz napjaim.
Nehezemre esik beszélni az érzéseimről.
Könnyen kiborulok
Meg tudom mondani, ha valamelyik közeli barátom szomorú.
Ha dühös leszek, gondolkodás nélkül cselekszem.
Tudom, hogy mikor mérgesek az emberek, akkor is, ha nem mondanak semmit

12. Kérem, jelölje be a nemére vonatkozó adatot.

Férfi
Nő

13. Kérem, jelölje be az életkorára vonatkozó adatot.

26-30 év
31-40 év
41-50 év
51-60 év
61 év fölötti

14. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?

Érettségi
Főiskolai diploma
Egyetemi diploma
Egyéb

15. Milyen vezetői munkakörben dolgozik?

Csoportvezető
Középvezető
Felsővezető

16. Mennyire ideje dolgozik vezetői beosztásban?

1-5 év
6-10 év
11-15 év

15-18 év
18 évnél több

17. Mekkora a vezetett csoport létszáma?

3-5 fő
6-10 fő
11-15 fő
16-20 fő
20 főnél több

18. Mekkora a cég mérete, ahol dolgozik?

Mikrovállalat (0-10)
Kisvállalat (10-50)
Középvállalat (50-250)
Nagyvállalat (250+)

19. Mennyire tartja fontosnak az érzelmi intelligencia fejlesztését?
Egyáltalán nem tartom fontosnak

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Kifejezetten fontosnak tartom

20. Vett már részt érzelmi intelligencia fejlesztését célzó képzésen?

Igen
Nem

21. Ha igen, kérem mesélje el mennyire tartotta hasznosnak.

Hosszú szöveges válasz

--

22. Kérem, értékelje az alábbi állításokat 1-4-ig az érzelmi intelligencia szint mérése érdekében.

- nem igaz rám (soha-1)
- egy kicsit igaz rám (ritkán-2)
- elégé igaz rám (gyakran-3)
- nagyon igaz rám (mindig-4)

Érdekel, hogy mi történik másokkal.

Könnyű elmondanom másoknak, hogy hogyan érzem magam.

Mindenkit szeretek, akivel találkozom.

Tekintettel tudok lenni másokra

Néhány dolgon túlságosan kiborulok.

Könnyen beszélek az érzéseimről.

Mindenkiről jól gondolok.

Veszekszem az emberekkel.
Forrófejű vagyok.
Nehéz kérdéseket is megértek.
Semmi nem szokott zavarni.
Nehéz beszélni a legbelső érzéseimről
Jó válaszokat tudok adni a nehéz kérdésekre
Könnyen meg tudom fogalmazni az érzéseimet.
Mindig az igazat mondom
Sokféleképpen tudok megválaszolni egy nehéz kérdést, ha akarom
Könnyen dühbe gurulok
Szeretek megtenni dolgokat másokért.
Könnyen találok többféle megoldást egy problémára.
Azt hiszem, mindenben én vagyok a legjobb, amit csinálok.
Könnyű megmondanom, hogy mit érzek
Ha egy nehéz kérdésre kell válaszolni, többféle megoldást próbálok találni.
Rosszul érzem magam, ha mások megbántódnak.
Jól oldok meg problémákat.
Nincsenek rossz napjaim.
Nehezemre esik beszélni az érzéseimről.
Könnyen kiborulok
Meg tudom mondani, ha valamelyik közeli barátom szomorú.
Ha dühös leszek, gondolkodás nélkül cselekszem.
Tudom, hogy mikor mérgesek az emberek, akkor is, ha nem mondanak semmit

3.melléklet: Érzelmi intelligencia teszt kérdései

A teszt kitöltésére 25 percnyi idő áll rendelkezésre. A tanácsom az, hogy minden feladatot olvasson el figyelmesen, és próbálja meg „beleélni” magát az elképzelt szituációba, és a két lehetőség közül válassza azt, amelyik közelebb áll az Ön reakciójához, válaszához.

1. Előfordult-e már Önnel, hogy szándékosan nem mondott igazat?

- A. Nem emlékszem, hogy ilyet tettem volna. A legsúlyosabb esetem az volt, hogy elhallgattam az igazat.
- B. Időnként igen. Néha úgy érzem, ha az igazság helyrehozhatatlanul fáj, akkor nem kötelező igazat mondani.

2. Szívesen elmenne-e nyaralni egy utazási iroda által szervezetett, hirdetett útra?

- A. Nem szívesen. Sok ismeretlen emberrel lennék összezárva az utazás alatt, akik szeretnének jóval többnek látszódni, mint amennyit érnek valójában.
- B. Örömmel mennék. Szeretek érdekes emberekkel barátságot kötni, új kalandokba bocsátkozni.

3. Az elmúlt néhány hónapban felkavarta-e Önt más emberek véleménye, cselekedete vagy állásfoglalása?

- A. Nem emlékszem. Általában nyugodt ember vagyok. A világot és embertársaimat olyannak fogadom el, amilyenek.
- B. Alig van olyan nap, hogy nem idegesítenének fel valamivel.

4. Meg szokta-e lepni partnerét kis, apró figyelmességekkel időnként?

- A. Ritkán. Az élet valójában nem erről szól.
- B. Igen. Ez a kis gesztus kizökkenti az embert a hétköznapi szürkeségéből.

5. Kitűzött egy célt önmaga elé, azonban élete úgy alakul, hogy egyre távolodni látszik az eredeti elképzelése.

A. Nem adom fel. Számvetést készítek önmagamról és kettőzött erővel fogok küzdeni, hiszen tudom mire vagyok képes.

B. Az élet már megtanított arra, hogy alázatos legyek. Időnként sajnós, át kell értékelnem a célkitűzéseimet.

6. Ön egy új sportegyesülethez kerül. Zavarja-e önt az, hogy a csapat formaruhája kicsit ódivatú és nem is a legszebb?

A. Nem zavar. A footballt gólrá játszák.

B. Kifejezetten zavar, nem érezném benne jól magam, nem is tudnák koncentrálni.

7. Mit gondol, emelkedni fog-e jelentősen az Ön életszínvonala az elkövetkező években?

A. Igen. A médiákban sok szó esik róla, az előrejelzések biztatóak.

B. Ez csak egyes egyedül rajtam múlik.

8. Egyetért-e Ön azzal a kifejezéssel, hogy: általában a férfiak intelligensebbek és kreatívabbak a nőknél?

A. Egy ilyen összetett kérdésben nehéz állást foglalni pár mondatban.

B. Talán igen, de nem ez a mérvadó. A férfiak és nők pontosan körül határolható feladata van az élet különböző területein.

9. Ha az Ön karrierje veszélyeztetné a magánéletét, hogyan döntene a folytatásról?

A. Ritkán adódik az ember életében ilyen nagyszerű üzleti lehetőség. A partnerem tud várni, az üzlet nem.

B. Erősen mérlegelnék, a döntésbe bevonnám a partneremet is.

10. Eladna-e Ön egy kifejezetten rossz minőségű árut egy véletlenül arra vetődött átutazónak?

A. Nem. Tisztesség is van a világon, ez az áru, sajnos a veszteségemet gyarapítja.

B. Igen. Még így is olcsóbban kapta meg, mint amennyiért én vettem. Nem ő járt rosszul, hanem én!

11. Ön egy forgalmi dugóban vesztegel. Már tíz perce egyetlen métert sem halad előre.

A. Kiszállok és megnézem, mi történt ott elől. Ha látom, hogy még egy ideig várni kell, inkább visszafordulok.

B. Kénytelen vagyok várni. Ha lehetséges, úgymint indul a sor.

12. Ön talált a lépcsőházban, ahol lakik, egy kulcsomót. Mi jut először eszébe?

A. Vajon kié lehet?

B. Hogyan tudnám ezt visszaadni?

13. Találkozott-e már élete során olyan olvasmánnyal, verssel, filmmel vagy bármi mással, ami megváltoztatta a gondolkodásmódját?

A. Igen. A filmek, a könyvek a művész szemszögéből láttatják a világot. Akaratlanul is képes vagyok az ő fejükkel és szívükkel gondolkodni.

B. Nem. Én élem a magam életét, a filmek, a könyvek pedig szórakoztatnak, de nem befolyásolnak.

14. Előfordult-e már, hogy kirándulni vagy szórakozni hívták, de nem ment el, mert valami nem felelt meg az Ön igényeinek?

A. Igen. Olyan helyekre szeretek járni, ahol jól is fogom majd érezni magam.

B. Nagyon ritkán. Minden ilyen lehetőséget kihasználok, hogy jól érezzem magam.

15. Ha Ön elindul egy versenyen, milyen cél vezérli?

A. Nyerő típusú ember vagyok, minél jobb helyen szeretnék végezni.

B. Jól szeretném érezni magam.

16. Észre szokta Ön venni az idő múlását?

- A. Igen. Vannak olyan délutánjaim vagy estéim, amikor lassan telik az idő.
- B. Nem. Általában karácsony környékén döbbenek rá, hogy még egy év eltelt.

17. Ön megismerkedik egy társasági estén valakivel, együtt táncolnak. A partnere azonban jó néhányszor rálép a lábára.

- A. Csak akkor táncolok vele újra, ha szimpatikus.
- B. Amikor betelik a pohár, tovább nem táncolok vele.

18. Történt-e meg már Önnel, hogy vágyott egy idegen országba, de amikor megérkezett, nem érezte jól magát?

- A. Nem, soha. Ha álmaim valóra válnak, akkor örülni szoktam.
- B. Történt. Amikor elindultunk, örültem, de amikor megérkeztünk a fárasztó út után, a pokolba kívántam mindent és mindenkit.

19. Ha pénzről van szó ...

- A. Hamar elveszítem a türelmem. A partnerem úgy bánik a pénzzel, mintha csak lopnám!
- B. Nem jövök különösebben izgalomba. Ha van, akkor többet költünk, ha nincs, akkor meg kevesebbet.

20. Ha Ön elkészít a randevúról, szokott-e gondolkodni, hogy mit hoz fel mentségére?

- A. Nem. Nem okoz gondot, hogy improvizáljak néhány indokot, minden különösebb megerőltetés nélkül.
- B. Igen. A partnerem előtt nehéz kimagyaráznom magam.

21. Ön milyen könyveket, újságokat olvas legszívesebben?

- A. Amelyekből elsajátíthatók új ismeretek. Pl.: a munkámat jobban el tudom végezni.
- B. Könnyű. szórakoztató témájúakat, melyek kikapcsolnak a hétköznapi életben.

22. Ön a jól végzett munka eredményeként a cégtől nagyvonalúan kap egy kevéssé ismert, korai Csontváry-képet ajándékba.

A. Egyfajta rangot kölcsönöz nekem, ha egy eredeti Csontváryt akaszthatok ki a falamra.

B. Csontváryt nem tartom nagy festőnek. Az igazat megvallva egy Picassonak sokkal jobban örültem volna.

23. Ön a politikai választásokon szívesen elmegy szavazni?

A. Igen, mert hiszem, hogy az én szavazatom, az én véleményem is nyom egy keveset a latban.

B. Nem. Az egész csak egy színjáték, melyben nem szívesen veszek részt.

24. Ön hogyan próbált volna elfoglalni egy várat, erődítményt a középkorban?

A. Rohammal, kemény, férfias küzdelemben kényszerítettem volna megadásra a védőket.

B. Taktikával és csellel. Valószínűleg kiéheztettem volna őket.

25. Egy utazási iroda kedvezményes utazást kínál egy egzotikus, ám nagyon veszélyes iszlám országba. Pl.: Egyiptomba.

A. Megyek. Vissza nem térő alkalom ilyen potom összegért kirándulni a piramisok földjén.

B. Azért olcsó, mert olyan veszélyes, hogy szinte senki sem megy oda. Még én sem untam meg az életem.

26. Egy hipermarketben Ön egy nagyobb értékű vásárlásnál véletlenül 5000 Ft-tal többet kap vissza.

A. Természetesen szólok, hiszen ez a pénz is hiányozna valahonnan.

B. Nem szólok, van ezen így is elég hasznuk!

27. Ön a két felsorolt eset közül melyikben venne részt szívesebben?

A. Egy új orvosi eljárás kísérletezésében.

B. Egy kalandos vadvízi evezőtúrán.

28. Ön hívő keresztény. Egy tudóscsoport cáfolhatatlanul kideríti, hogy a halotti lepel olcsó hamisítvány.

A. A hitem erős, ilyen leleplezések nem ingatnának meg, hiszen számomra nem ez a fontos.

B. Erősen elgondolkodnék, nem-e egy világméretű manipuláció, ez az egész keresztény egyház.

29. Ön tud-e nevetni, ha főnöke (akit ki nem állhat) egy idegen szót rosszul használva hatalmas sületlenséget mond?

A. Megszakadnék a röhögéstől, az biztos!

B. Azt próbálnám meg! Valószínűleg két lábbal rúgna ki!

30. A postán tízpercnyi sorban állás után az Ön orra előtt csukják be az ablakot.

A. Hát ilyen nincs! Ez is csak velem esik meg!

B. Szerintem azonnal visszajön a hölgy, csak egy pillanatra ugrott el valahova.

31. Az autó Ön szerint:

A. A társadalomban elfoglalt pozíciót szimbolizálja.

B. Kényelmes közlekedési eszköz.

32. Milyen gyakran néz tükörbe?

A. Általában csak reggel és este, lefekvés előtt.

B. Szükségem van arra, hogy napközben is megnézzem az arcom.

33. Ön szívesen jár vendéglőbe vacsorázni?

A. Igen, kifejezetten élvezem.

B. Számomra hangulatosabbak a családi körben eltöltött vacsorák.

34. Ha egyszer elhatározza, hogy pl.: ebben az évben elmegy síelni, valóban el is megy-e?

- A. Ha közbejönnek nem várt kiadások, akkor sajnos nem.
- B. Ha elhatároztam, akkor is megyek, ha nem engedhetem meg magamnak.

35. Általában hogyan viselkedik társaságban?

- A. Ha jó kedvem van, nagyon jól érzem magam, ha éppen depressziós vagyok, akkor legszívesebben elbujdosnék.
- B. Jól szoktam magam érezni idegen emberekkel, feltalálom magam.

36. Előfordult-e iskolás korában, hogy dolgozatírás közben puskázott vagy kileste a szomszédja megoldásait?

- A. Hogyne. Megpróbáltam minden lehetséges segítséget igénybe venni.
- B. Nem. Ez a fajta magatartás sem akkor, sem most nem jellemző rám.

37. Ha Ön parkolás közben egy kicsit meglök egy másik autót, mit tesz?

- A. Otthagynom a névjegykártyámat, hívjon fel és megbeszéljük, mi legyen.
- B. Mivel nem komoly az okozott kár, eltűnök onnan. A címemet nem hagyom ott, mert a tulaj lehet, hogy még azt is rám próbálná kenni, amit nem is követtem el.

38. Egy vadidegen embert lát a járdán feküdni. Ön szerint mi történt vele?

- A. Lehet, hogy beteg vagy leütötték szegényt. De az is lehet, hogy csak részeg.
- B. Fogalmam sincs, de az ő baja, nem az enyém!

39. Ha Önnek sok pénze lenne, változtatna a kialakult életvitelén?

- A. Igen. Elegánsabb ruhákat, finomabb parfümöket használnék, több idő jutna önmagamra.
- B. Nem sokban. Kevesebbet idegeskednék, nyugodtabb életem lenne.

40. Ön egy délután a parkban sétál, mikor egy madár megtisztelti ürülékével a kabátját. Mi jut először eszébe?

- A. Ez biztos nem fog kijönni belőle!
- B. Remélem, ma ennél már csak jobb dolgok történnek velem!

4. melléklet: Érzelmi intelligencia teszt megoldások

Megoldások

1.	A: 2 pont B: 0 pont	15.	A: -1 pont B: 0 pont	29.	A: 2 pont B: 0 pont
2.	A: 0 pont B: 2 pont	16.	A: -1 pont B: 0 pont	30.	A: 0 pont B: 2 pont
3.	A: 0 pont B: -1 pont	17.	A: 0 pont B: -1 pont	31.	A: -1 pont B: 0 pont
4.	A: -1 pont B: 0 pont	18.	A: 0 pont B: -1 pont	32.	A: 0 pont B: -1 pont
5.	A: 2 pont B: 0 pont	19.	A: -1 pont B: 0 pont	33.	A: 2 pont B: 0 pont
6.	A: 0 pont B: -1 pont	20.	A: 0 pont B: -1 pont	34.	A: 0 pont B: 2 pont
7.	A: -1 pont B: 0 pont	21.	A: 2 pont B: 0 pont	35.	A: -1 pont B: 0 pont
8.	A: 2 pont B: 0 pont	22.	A: 0 pont B: -1 pont	36.	A: 0 pont B: 2 pont
9.	A: 2 pont B: 0 pont	23.	A: -1 pont B: 0 pont	37.	A: 2 pont B: 0 pont
10.	A: 0 pont B: -1 pont	24.	A: 0 pont B: 2 pont	38.	A: 0 pont B: -1 pont
11.	A: 0 pont B: 2 pont	25.	A: 2 pont B: 0 pont	39.	A: 2 pont B: 0 pont
12.	A: 0 pont	26.	A: 0 pont	40.	A: 0 pont
13.	A: -1 pont B: 0 pont	27.	A: 2 pont B: 0 pont		
14.	A: 2 pont B: 0 pont	28.	A: 0 pont B: -1 pont		

4.számú melléklet: Táblázatok

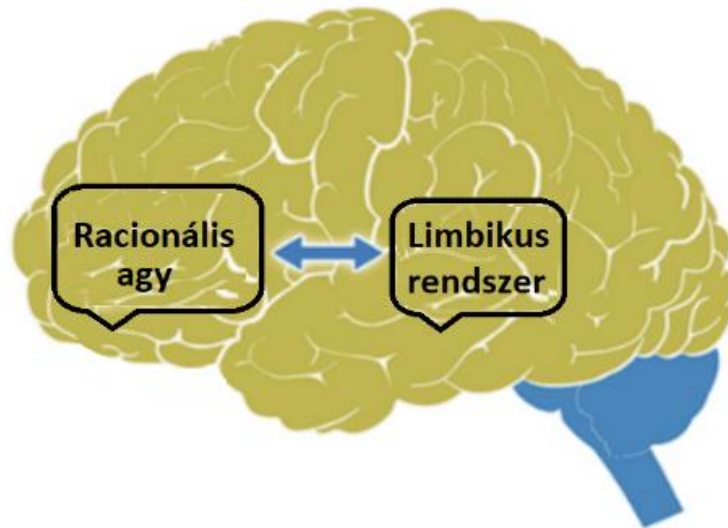
1.táblázat: Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái (saját szerkesztés)

Forrás: Goleman és munkatársai (2003, 63-64.o.)

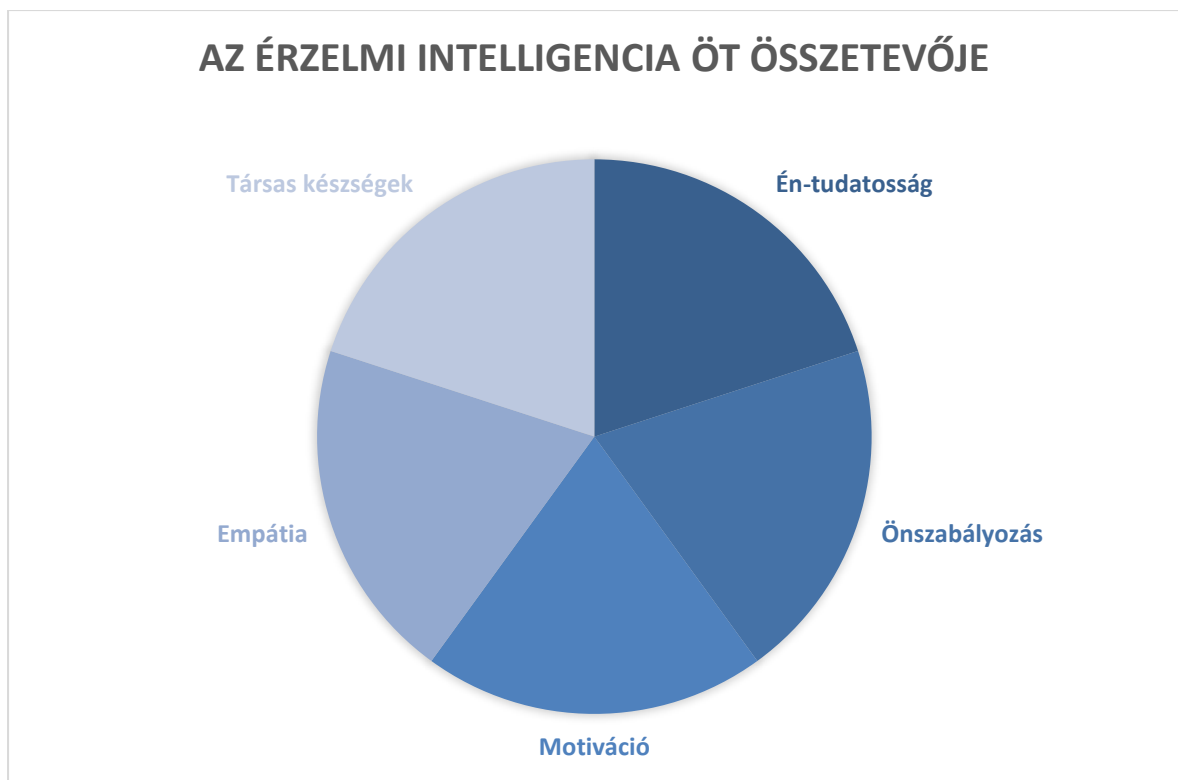
Egyéni kompetenciák	Szociális kompetenciák	
Önszabályozás	Társas készségek	Kapcsolatiránvító képesség
<p>Érzelmi kontroll Kongruencia, megbízhatóság Rugalmasság Sikervágy Kezdeményezőkézség Optimizmus, derülátás</p>	<p>Empátia Politikai tudatosság Kliensközpontúság</p>	<p>Ösztönzőerő Meggyőzőerő Mások fejlődését segítő képesség Katalizálóképesség Konfliktuskezelő képesség Kapcsolatépítés Csapatmunkára, együttműködésre való képesség</p>

5.számú melléklet: Ábrák

1.ábra: Racionális agy és a limbikus rendszer: Az érzelmi intelligencia egyensúlyt teremt a racionális és az érzelmi agy között. (Saját szerkesztés) Forrás: dr. Csifcsák Gábor (2012)

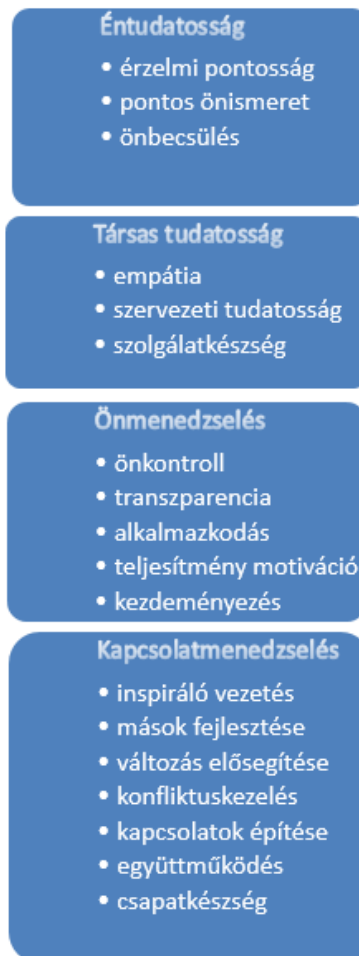


2.ábra: Goleman: Az érzelmi intelligencia öt összetevője
(Saját szerkesztés)

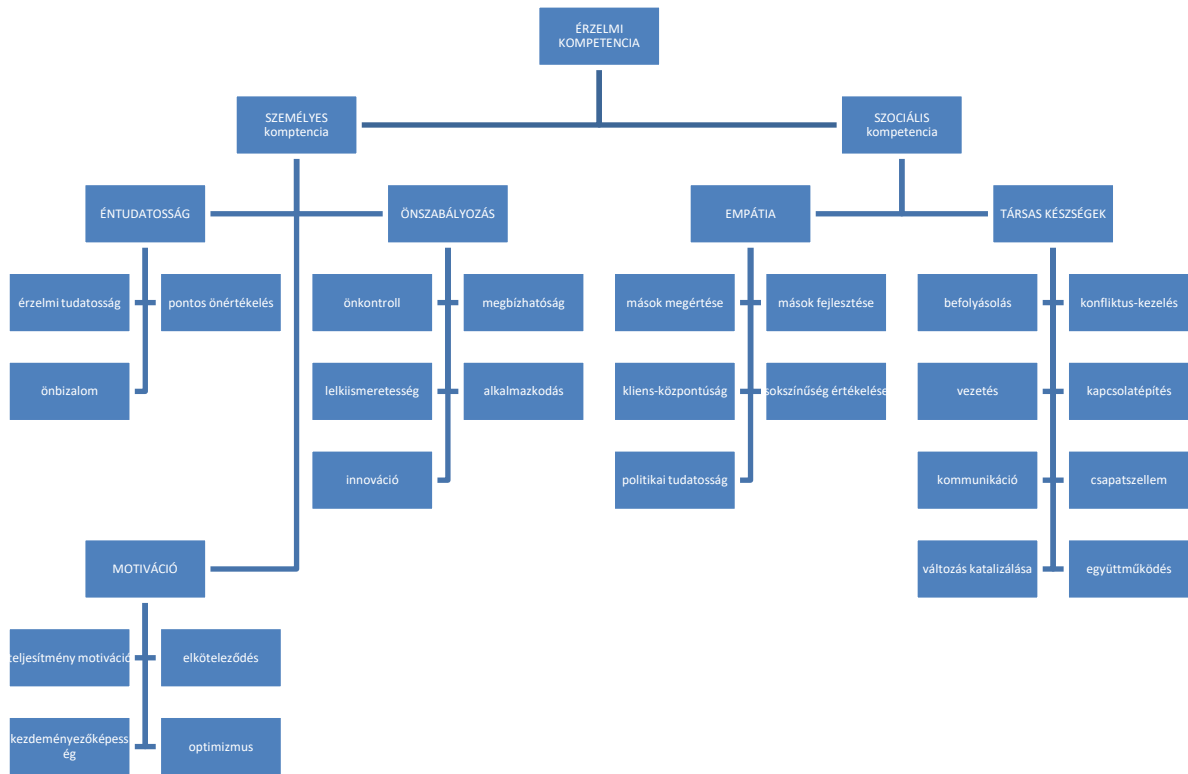


3.ábra: Érzelmi intelligencia modell (saját szerkesztés)

Forrás: Goleman (2003, 63.o.)



4.ábra: Az érzelmi kompetencia szerkezete (Saját szerkesztés)

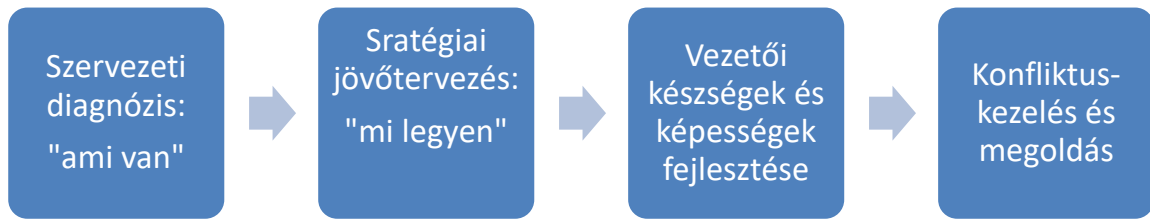


5.ábra: Az érzelmi intelligencia négy alappillére (saját szerkesztés)

Forrás: Cooper – Sawaf (1998)

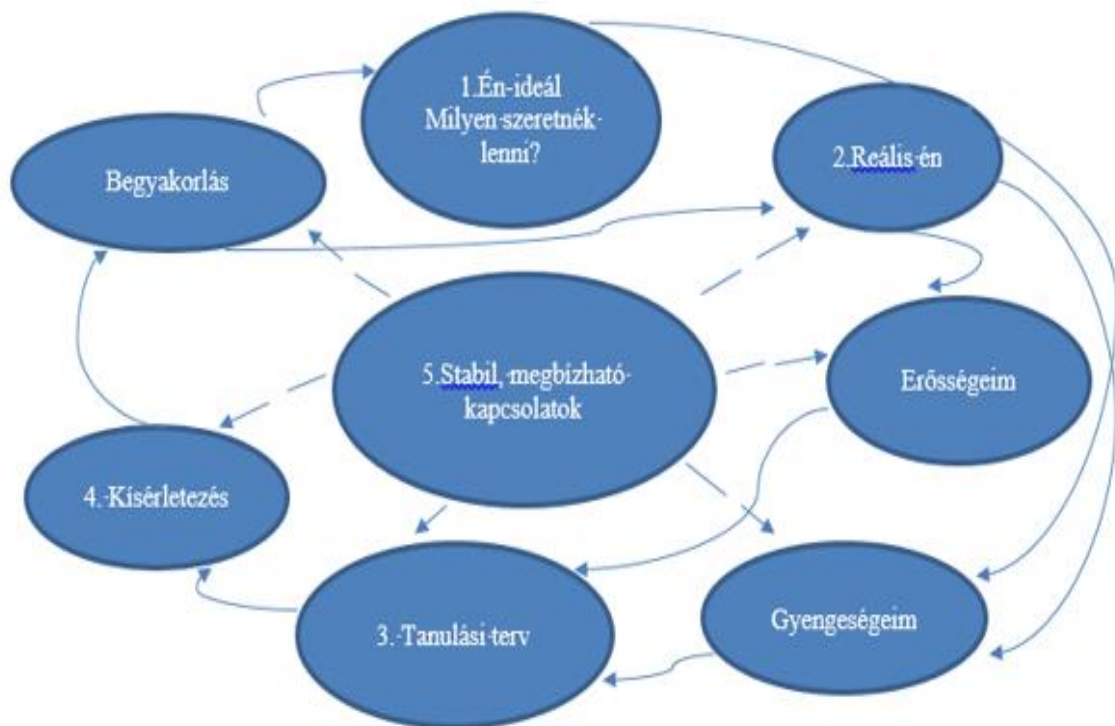


6.ábra: A szervezetfejlesztés fázisai (Saját szerkesztés)



7.ábra: Boyatzis önirányított tanulásméletének modellje (saját szerkesztés)

Forrás: Goleman és munkatársai (2003, 139. o.)



8.ábra: A tréning stratégia (saját szerkesztés)

Forrás: Göndör (2006)



9.ábra: A coaching stratégia lépései (saját szerkesztés)



FÜGGELÉKEK

1. függelék: A dolgozat tartalmi kivonata	105. oldal
2. függelék: Nyilvános hozzáférésről nyilatkozat	106. oldal
3. függelék: Hallgatói nyilatkozat	107. oldal
4. függelék: Konzulensi nyilatkozat	107. oldal

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Molnár Karolina Piroska
A Hallgató Neptun kódja:	IJDOVW
A dolgozat címe:	A sikeres vezető. Az érzelmi intelligencia szerepe
A megjelenés éve:	2023
A konzulens tanszék neve:	Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023. év május hó 9. nap

Hallgató aláírása

A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

A sikeres vezető. Az érzelmi intelligencia szerepe

Molnár Karolina Piroska

Vezetés és szervezés szak, mester képzés, levelező tagozat

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső konzulens: Salgó-Nemes Károly, Mestertanár

Kulcskifejezések: Érzelmi intelligencia, érzelmi tudatosság, önszabályozás, felismerés, ráhatás, empátia.

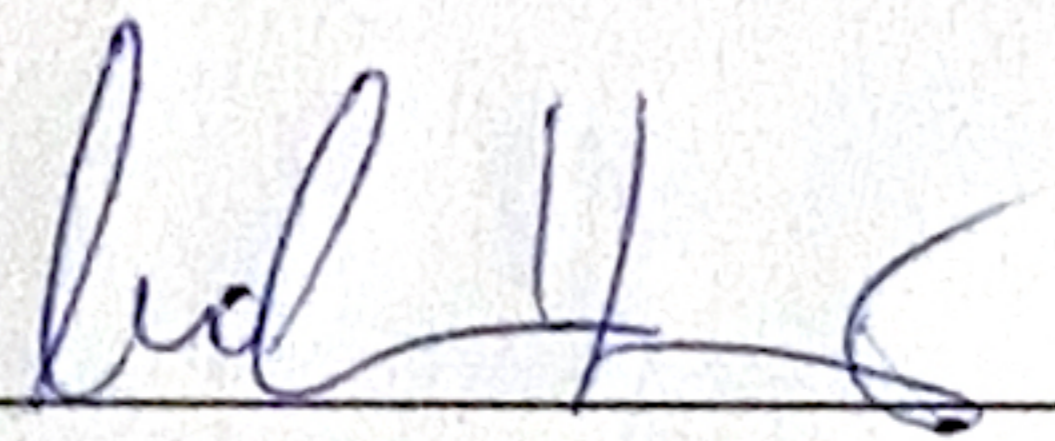
Dolgozatomban arra vállalkoztam, hogy az érzelmi intelligenciát a vezetői sikerességgel párhuzamosan vizsgáljam. Egy vezető és egy vállalat sikerességét adó számos tényező együttesen befolyásolják és hatással vannak a vállalat eredményességére. Egy vállalatot kiválóan működtetni rendkívül komplex feladat. Ahhoz, hogy egy cég jól működjön elengedhetetlen, hogy a vezető megfelelő kapcsolatot építsen ki és tartson fenn beosztottjaival. Sajnálatos módon nagyon kevés vezető fedezte fel az alkalmazotti körben rejlő értékeket, így nem megfelelően bányász az emberi erőforrásokkal. A vállalat jövője szempontjából fontos, hogy a vezetők megtanuljanak helyesen viselkedni alkalmazottjaikkal, hiszen az emberek nem csupán munkaeszközök, hanem bennük rejlik a szervezet innovációs potenciálja is. Dolgozatom célja, hogy munkám során a következő kérdésre kapjak választ: Mi a vezetői siker útja és ebben hol helyezkedik el az érzelmi intelligencia? A kutatásom eredménye megegyezik a korábbi kutatásokkal, hogy siker attól függ, mi az, ami a dolgozók számára fontos, mivel foglalkoznak, és hogyan képesek együttműködni egymással. Ezekből arra lehet következtetni, hogy az érzelmi intelligencia a vállalatvezetésben, illetve a vállalati fenntarthatóságban nélkülözhetetlen.

NYILATKOZAT

Alulírott Molnár Karolina Piroska, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság-és Társadalomtudományi Campus, Vezetés és szervezés szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. év május hó 9. nap



Hallgató

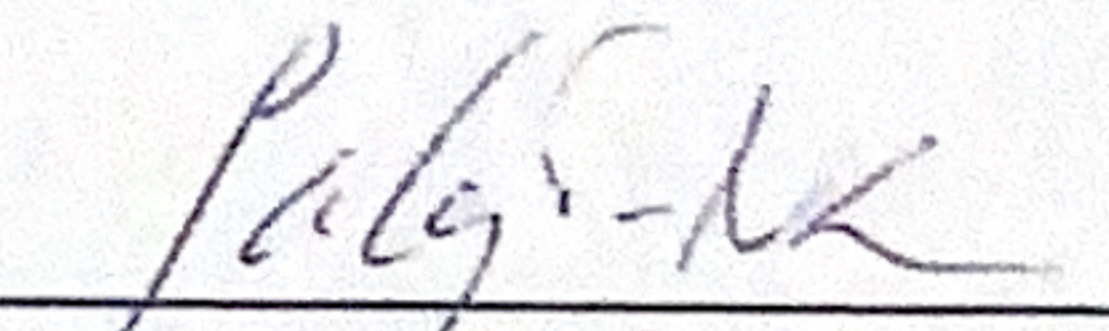
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének (Molnár Karolina Piroska, Neptun azonosítója: IJDOVW) konzulense nyilatkozom arról, hogy a Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*²

Kelt: Budapest 2023 év május hó 9 nap


Salgó-Nemes Károly
Belső konzulens