

OTDK-dolgozat

2023

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A STRESSZEL
TÖRTÉNŐ MEGKÜZDÉS VIZSGÁLATA VEZETŐK
KÖRÉBEN
EXAMINING EMOTIONAL INTELLIGENCE AND COPING
WITH STRESS AMONG LEADERS

Matisz Laura

Konzulens: Dr. Ujhelyi Mária

Kézirat lezárásának dátuma: 2021.10.27.

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS	2
1. TÉMAFELVETÉS	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1. Az érzelmek definiálása és szerepük a munkahelyen	4
2.2. Az érzelmi intelligencia bemutatása	5
2.2.1. Az érzelmi intelligencia modelljei	6
2.2.2. Az érzelmi intelligencia szerepe a munkahelyen	11
2.2.3. Az érzelmileg intelligens vezető	14
2.3. Stressz fogalma	15
2.3.1. Munkahelyi stressz	16
2.3.2. Megküzdési mechanizmusok	19
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	23
3.1. A választott szervezet rövid bemutatása	23
3.2. A kérdőív részletezése	23
3.2.1. Az adatfeldolgozás módja	25
3.3. A minta megoszlás a háttérváltozók függvényében	26
3.4. Kutatási kérdések és hipotézisek	28
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	31
4.1. Érzelmi intelligencia teszt eredményei	31
4.2. Megküzdés stresszhelyzetekben teszt eredményei	40
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	47
ÖSSZEFOGLALÁS	50
SZAKIRODALMI JEGYZÉK	51
MELLÉKLETEK	I

BEVEZETÉS

Napjainkban az érzelmi intelligencia egy nagyon fontos és lényeges kompetenciává nőtt ki magát, ezt bizonyítja a World Economic Forum (2016) egyik jelentése is, miszerint 2020-ra a top 10 munkaerőpiaci kompetencia elvárásaként szerepelt, és az egyik leginkább igényelt készségek között említették.

Az érzelmi intelligencia túlmutat azon, hogy empátikusak és figyelmesek vagyunk másokkal, meghatározása jóval összetettebb ennél. Lényege, hogy érzelmeink felismerésével és kezelésével azokat pozitív módon irányítani tudjuk, ezáltal képesek leszünk a hatékony konfliktuskezelésre, kihívások legyőzésére, vagy akár a stressz enyhítésére (Bar-On, 1997). Véleményem szerint ez minden szervezet számára fontos terület, hiszen azzal, hogy érzelmileg intelligens munkavállalókkal rendelkeznek befolyással lehet a szervezetük sikerességére.

A stressz, stresszel való megküzdés szintén megjelenik mindennapjaink során. Számítalan stresszforrással találkozunk munkahelyünkön, és egyáltalán nem mindegy, hogyan tudunk reagálni ezekre a helyzetekre. Mivel az érzelmi intelligencia kapcsolatban áll a stressz kezelésével, és a megküzdésével, ezért esett a témaválasztásom e két területre.

Tekintve, hogy a szervezet hatékony működése és a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása a vezetéstől kezdődik, ezáltal nagy felelősség helyeződik a vezetőkre, ugyanis ők a meghatározók abban, hogy milyen mintát képviselnek és adnak tovább dolgozóiknak. Úgy gondolom egy jó vezetőnek létfontosságú az érzelmi intelligencia megléte, egyrészt csapatának sikere érdekében, másrészt saját mentális jólléte végett. Mivel a vezetőknek számítalan problémát kell megoldaniuk és sok kihívással néznek szembe, ezért esetükben talán még inkább kulcsfontosságú, hogy adaptív módon tudjanak megküzdni a stresszel.

Ezért dolgozatom fókuszába egy általam választott szervezet vezetői kerülnek, jelen esetben a MÁV-HÉV Helyiérdekű Vasút Zártkörűen Működő Részvénytársaság (röviden: MÁV-HÉV Zrt.) irodában dolgozó vezetői. A vállalathoz bátyám révén van kötődésem, aki, mint energetikai csoportvezető dolgozik ott, így nagy lehetőségnek tartottam azt, hogy az említett szervezet vezetői körében vizsgálódjak.

1. TÉMAFELVETÉS

Dolgozatom során célom az, hogy szakirodalmi kutatások révén rávilágítsak az érzelmi intelligencia bemutatásán keresztül arra, hogy milyen szerepe van annak a munka világában és hogy mi kell ahhoz, hogy egy vezető érzelmileg intelligens legyen. Ezenfelül szeretném ismertetni milyen stresszforrások lehetnek a munka világában, és hogy milyen fő megküzdési módok léteznek.

Célkitűzéseim között szerepel továbbá, hogy sikerüljön választ kapni arra, hogy a választott szervezet vezetői milyen szintű érzelmi intelligenciával rendelkeznek, és hogy stresszes helyzetben milyen stílusú megküzdési módot alkalmaznak. Ennek érdekében kérdőíves felmérést alkalmazok, amely során két validált kérdőívet használok fel, hogy minél megbízhatóbb, pontosabb eredményt kapjak. Az érzelmi intelligencia feltárására a Schutte-féle Önbeszámoló Kérdőívet (SSRI) használok fel, amely az általános érzelmi intelligencián túl, három alfaktort is mér, többek között az érzelmek észlelését és kifejezését, az érzelmek használatát a problémamegoldásban, és az érzelmek szabályozását (Schutte et al., 1998). A stresszel összefüggő megküzdési stílus vizsgálatára a CISS-48 (Megküzdés stresszhelyzetben) féle kérdőívet használok fel, amely három fő megküzdési módot vizsgál; a feladat/problémaközpontú megküzdést, érzelemközpontú megküzdést és az elkerülő megküzdést.

Dolgozatomban hat hipotézist is felállítok majd, amelyeket a tesztek eredményei alapján, t-próbák alkalmazásával, és korrelációs vizsgálattal fogok ellenőrizni. Ezenfelül megvizsgálom azt is, hogy van-e különbség a női és a férfi vezetők között a kitöltött tesztek tételeiben. A próbák elvégzésére SPSS statisztikai programot fogok használni. Végezetül az eredmények tudatában levonom következtetéseimet és ismertetem az ezzel kapcsolatos javaslataimat.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Dolgozatom szakirodalmi feldolgozásában bemutatom az érzelmek szerepét a munkahelyen, továbbá részletezésre kerül az érzelmi intelligencia történeti áttekintése. Ezt követően ismertetem az érzelmi intelligencia legfőbb modelljeit és számba veszem, hogy milyen szerepe és jelentősége van a munka világágában. Ezt követően kifejtem milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy érzelmileg intelligens vezető, és milyen szerepe van az érzelmi intelligenciának a vezetésben.

A fejezet utolsó részében bemutatom a munkahelyi stressz fogalmát és a stressz megküzdésének módjait.

2.1. Az érzelmek definiálása és szerepük a munkahelyen

A hétköznapi nyelvhasználatukban gyakran keverik az érzelem és a hangulat fogalmát, így a fejezet első részében szeretném tisztázni ezeket a fogalmakat. Általánosságban elmondható, hogy az érzelmeink a hangulatunkkal szemben rövidebb ideig állnak fenn, lényegesen intenzívebbek, és valamilyen arckifejezés társul megjelenésükhöz. Az érzelmeink fontos szereppel bírnak szociális kapcsolatainkban, gondolkodásunkban, viselkedésünkben és elkerülhetetlenül ott vannak velünk a munkahelyünkön is (Robbins – Judge, 2018). Mérő (2010) szerint az érzelmeink valamilyen külső, vagy belső esemény hatására keletkeznek, és az egyén számára pozitív vagy negatív értékű jelentéssel bírnak. Könyvében összesen három alaptípusú érzelmet különböztetett meg, melyek közül az első csoportba azokat az érzelmeket sorolta, amely a James-Lange érzelemelméletéhez kötődik. Ennek értelmében azok az alapérzelmek tartoznak ebbe a csoportba, amelyek egy külső észlelt esemény hatására azonnali érzelmi reakciót váltanak ki belőlünk, tehát automatikus válaszreakciónkat tükrözi és gondolkodás nélkül bekövetkezik, például amikor sírunk vagy nevetünk. A második csoportba az úgynevezett kognitív érzelmeket sorolja, amelyek már tanulás és tudatosság útján jönnek létre, mint például a szeretet és a szégyen érzése. Végül a tisztán emberi érzelmeket említi meg, amelyek a személyiségünk kapcsán jönnek létre, és ennek tükrében értelmezhetők, ilyen érzelem például az elhivatottság és a hazaszeretet (Mérő, 2010).

Egy szervezetet tekintve legtöbbször alapvető elvárás a munkavállalókkal szemben, hogy megfelelő érzelmi állapotban legyenek, ne vigyék be negatív érzéseiket, vagyis megfelelő szintű legyen az érzelmi munkavégzésük. A legoptimálisabb esetben őszinte érzelmi munkavégzés jön létre, vagyis az egyén őszinte reakciója megegyezik a szervezet által elvárt követelményekkel. Az utóbbi évtizedben a szervezeti magatartástudomány területe egyre nagyobb szerepet tulajdonít az érzelmeknek, hiszen az érzelem befolyással bír a szervezet

életére, közvetett módon hatást gyakorolhat viselkedésünk a motivációra, észlelésre (Bencsik et al., 2015). Lazányi (2011) véleménye szerint is fontos, hogy munkahelyünkön tudatosan odafigyeljünk munkavállalóink érzelmeire, és felismerjük a negatív érzéseket, mert azok befolyásolhatják munkatársainkét is, ami akár negatív mintaként is kihathat a szervezet többi tagjára.

2.2. Az érzelmi intelligencia bemutatása

Az intelligencia múltja a XIX. századra tehető, amikor az intelligencia mérés, az IQ tesztek elterjedtté váltak, amit azért fejlesztettek ki, hogy egy gyors módszer álljon rendelkezésre az átlagos és gyengébb képességű emberek megkülönböztetésére. Az intelligencia típusok közül már az 1930-as években megjelent a társas intelligencia fogalma, ami Edward Thorndike nevéhez fűződik. A társas intelligencia olyan képességeket foglal magába, mint az empátia, az emberekkel való megfelelő kommunikáció, és együttműködés, melyek az érzelmi irányításból származnak (Mayer et al., 2001). Ez a megközelítés nagyon hasonlít az érzelmi intelligenciához, és az első hivatalos definícióhoz, amely két amerikai pszichológus Salovey és Mayer (1990) nevéhez fűződik. Ők úgy fogalmazzák, hogy az érzelmi intelligencia a társas intelligenciának egy olyan része, amelynek segítségével felismerjük saját magunk és mások érzéseit, és ennek birtokában irányítani tudjuk érzéseinket, gondolatainkat, ezáltal hatékony döntéseket hozva. Azóta számos más definíció született, amelyek Emmerling és Goleman szerint mind-mind kiegészítik egymást (Dhani és Sharma, 2016). Fontos megemlíteni, hogy az érzelmi intelligenciával kapcsolatos meghatározások lényegében két fő csoportra oszthatók, egyrészt az érzelmekkel kapcsolatos megfogalmazások, másrészt a vegyes megközelítések, amelyek az érzelmeken kívül más készségekkel is kiegészülnek, ide tartozik a motiváció és a kapcsolatteremtés képessége (Ciarrochi et al., 2001).

1995-ben Daniel Goleman kiadta világszerte elismert *Érzelmi intelligencia* című könyvét, amivel még inkább berobbant a köztudatba az érzelmi intelligencia fogalma. Goleman (1997) megközelítésében az érzelmek felismerésén és kezelésén túl a motivációra és az emberi kapcsolatok jelentőségére is fontos hangsúlyt helyezett. Szerinte sikereink jelentős hányadáért, 80%-ban az érzelmi intelligencia (ÉI) a felelős, és csupán 20%-a tudható be az IQ-nak. Véleménye szerint a két intelligencia egymással nem ellentétes, de különálló kompetenciaként értelmezhető, valamint minden emberben más és más arányban van jelen a két intelligencia (Goleman, 1997). Mérő (2010) véleménye eltér ettől, szerinte nem választható el egymástól élesen az IQ és az ÉI, és csak abban az esetben fejleszthetők képességeink, ha megfelelő IQ szint társul hozzá.

Az ezredfordulóhoz közeledve sokféleképpen finomították az érzelmi intelligencia fogalmát. 1998-ban Cooper és Ayman szerzőpáros az *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations* című kötetükben érzelmi intelligencián mindazon képességeket értik, amely során az érzelmek erejét, ösztönösségét az információk, az emberi energia, az egymáshoz tartozás, továbbá a befolyásolás forrásának érezzük, értelmezzük, és hatékonyan adaptáljuk. A két szerző az érzelmi intelligenciát az üzleti élet koncepciójába is beépítette, amely újdonságnak számított a korábbi megközelítésektől elrészően (Wurzer, 2017).

Oláh Attila meghatározása szerint „az érzelmi intelligencia az érzelmi életünk feletti uralmat, a társas kapcsolatokban jelentkező érzelmi történések és folyamatok kezelését, irányítását biztosító képességeink együttese (Oláh, 2005, p. 28.).”

Fontos leszögezni azonban, hogy az érzelmileg intelligens emberek esetében, nem arra kell gondolni, hogy érzéseik elhatalmasodnának rajtuk, és mindig aszerint cselekednének, sokkal inkább abban van szerepe, hogy tudatosan megélik őket, de nem lesz rajtuk úrrá (Goleman, 1997). Wurzer (2017) szerint értelem és érzelem szoros összefüggésben áll egymással, hiszen az értelem biztosítja a logikus érveket, következtetéseket, míg az érzelem figyelmességet, motivációt biztosít céljaink eléréséhez. Továbbá az érzelmi intelligencia birtokában megfelelő kapcsolatépítésre teszünk szert, segítségével megbirkózunk kudarcainkkal és mindezek felül kezelni tudjuk konfliktusainkat is.

Az érzelmi intelligenciához összesen 5 fontos lépcsőfok vezet, amely során az első lépcsőfok az, hogy saját érzéseinket felismerjük, amihez elengedhetetlen a nyitottság önmagunkkal. A következő lépés az, hogy érzéseinket megéljük és megfelelő módon kezeljük azokat, vagyis nem megyünk bele egy olyan konfliktusba, amikor még túlságosan dühösek és feldúltak vagyunk. Amennyiben már kezelni tudjuk az érzéseinket, úgy a 3. lépcsőfok szintjére lépünk, ahol érzéseinket tudatos cselekvés követheti. Az utolsó előtti lépcsőfok a kapcsolatépítés, amely során fontos az empátia megléte, hiszen ennek segítségével alakíthatunk ki őszinte kapcsolatokat, és érthetjük meg a másik ember nézőpontját. Végül az utolsó lépcsőfok, amelyben szintén megmutatkozik az érzelmi intelligencia, a másokkal történő egyéni bánásmódunk, amely lehetővé teszi, hogy a különböző típusú emberekkel hatékonyan tudjunk együttműködni (Wurzer, 2017).

2.2.1. Az érzelmi intelligencia modelljei

A következő részben az érzelmi intelligencia 3 legelterjedtebb modelljét kívánom bemutatni a különböző szakirodalmi megközelítések szerint. Alapvetően itt is 2 fő megközelítés létezik. Egyrészt megkülönböztetjük a képesség alapú modelleket, melyek magukra az

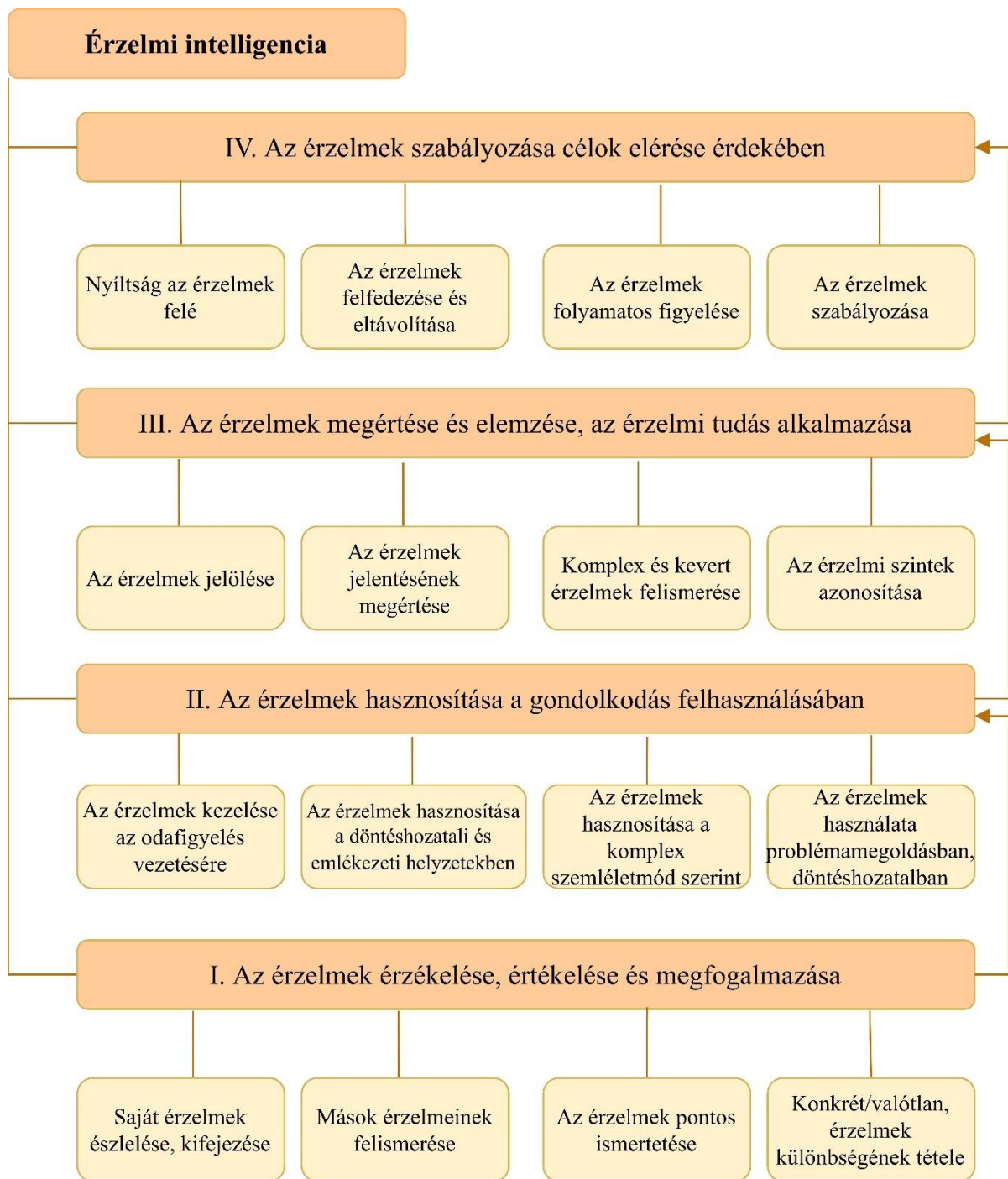
érzelmekre és az azokkal kapcsolatos kölcsönhatásokra összpontosítanak, másrészt pedig az úgynevezett kevert, vegyes modellek, melyek a mentális képességet számos más jellemzővel egészítették ki, ilyen a motiváció, és szociális képességek. Az utóbbi megközelítések előnye lehet, hogy a személyiség több aspektusát is vizsgálják, ugyanakkor Ciarocchi et al. (2001) szerint nem feltétlenül mondanak többet, mint a személyiségvonásokkal kapcsolatos tanulmányok, és ahány szerző, annyiféle más tulajdonságot tekinthet fontosnak az érzelmi intelligencia mellett. Ennek ellenére előnyük lehet, hogy a vegyes modellek közvetetten képességgént mérik az érzelmi intelligenciát.

Salovey és Mayer képesség-alapú modellje

Az egyik legelismertebb és legelterjedtebb modell Salovey és Mayer (1990) modellje, amely eleinte 3 fő ágból állt, majd 1997-be kibővült, így lényegében 4 fontos területre összpontosít, melyek a következők:

1. érzelmek észlelése, kifejezése (saját magunké és másoké)
2. érzelmek kezelése, amely magába foglalja azt a képességet, hogy megkülönböztessük és azonosítsuk érzéseinket, befolyásoljuk gondolkodási folyamatainkat
3. érzelmek megértése, azonosítása és használata problémamegoldásban
4. érzelmek komplex megértése, érzelmek szabályozása (Salovey – Mayer, 1990).

Ahogy az az *1. ábráról* is látható, ez a 4 ág hierarchikusan értendő, melynek legalapvetőbb része az érzelmek észlelése, legösszetettebb az érzelmeink kezelése (Dhani – Sharma, 2016).



1. ábra: Mayer – Salovey (1997) érzelmi intelligencia elmélete

Forrás: Saját szerkesztés, Mayer – Salovey (1997) alapján

Az első ág, vagyis az érzelmek észlelése segít saját magunk és mások érzelmeit azonosítani, kifejezni. A második szint, vagyis az érzelmek kezelése, azt a képességet jelenti, amelyben azonosítjuk és megkülönböztetjük érzelmeinket, ennek alapján használjuk is, mind a döntéshozatal, mind a problémák megoldására érdekében. A következő helyet a hierarchián az „érzelmek megértése” foglalja el, amivel megérthetjük mi motiválja az embereket, ezáltal jobban eltervezhetjük, hogyan dolgozzunk másokkal. Végül a negyedik fok, az érzelmek

kezelése, mely alapján kontrolláljuk saját magunk és mások érzelmeit. Az érzelmek kezelése befolyással lehet munkával való elégedettségre, és a munkateljesítményre is (Ciarocchi et al., 2001). Mayer és Salovey (1990) modelljének megközelítésében az érzelmi intelligenciát egy olyan formának tekintik, amely csak kognitív képességekből áll. Cherniss (2010) szerint ez a modell mutatja be ténylegesen az érzelmi intelligenciát. Mayer és Salovey elméletén alapszik például a Schutte-féle önbeszámoló kérdőív is, melyet kutatásomban alkalmazni fogok.

Goleman és Boyatzis modellje

Goleman modellje az érzelmi kompetenciákat tartalmazza, és véleménye szerint ezek a kompetenciák tanult képességeink összessége, amelyek fejleszthetők, és a kimagasló eredmény elérésének érdekében dolgozni is kell rajtuk (Dhani – Sharma, 2016). Az 1. táblázat Goleman és Boyatzis összefoglaló modelljét kívánja bemutatni:

1. táblázat: **Goleman – Boyatzis modelljének összefoglalása**

	Önmagunk	Mások
Tudatosság	Öntudat: képes vagyok felismerni saját érzéseimet és annak hatásait. Érzelmi öntudat: érzelmeink és azok hatásainak felismerése a személyes teljesítményünkre, beleértve azokat a szituációkat, amiket azért kerülünk, mert kellemetlenséget okoznak. Pontos önértékelés: erősségeink és korlátaink ismerete. Önbizalom: erős hit képességeinkben.	Társadalmi tudatosság: Ráhangolódás mások érzéseire. Empátia: Együttérzés képessége, és az érdeklődés fenntartása. Szervezeti tudatosság: Szervet ügyeinek, dinamikájának és politikájának megértése. Szolgáltatás orientáció: Ügyfelek igényeinek felmérése, és annak kielégítése.
Menedzsment	Önmenedzsment: Összpontosítás a célok elérése érdekében. Érzelmi önkontroll: Zavaró érzések és impulzusok kordában tartása.	Kapcsolatmenedzsment: A csoport megfelelő érzelmi irányításának képessége. Mások fejlesztése: Képesség mások fejlesztési igényeinek

	Átláthatóság: A teljesség fenntartása, és a saját értékeinkkel megegyezően cselekedni. Optimizmus: Az akadályok, kudarcok ellenére is kitartás a célok elérésért. Alkalmazkodóképesség: Változáshoz való alkalmazkodás, hatékony együttműködés a körülmények változásával. Teljesítményorientáció: Törekvés a kiválóság elérése érdekében. Kezdeményezőkészség: Hajlandóság a cselekvésre, a lehetőség megragadásért.	érzékelése, és erősségeik megerősítése. Inspiráló vezetés: Egyének, csoportok lelkesítő irányítása. Befolyásolás: A meggyőzés képessége. Változás menedzselés: Változás kezdeményezése, kezelése. Konfliktuskezelés: Nézeteltérések megoldása, vagy növekedésének megakadályozása. Csapatmunka és együttműködés: Másokkal való közös munka a célok elérésének érdekében.
--	---	---

Forrás: Saját szerkesztés, Livesey (2017) alapján

Eredeti modelljében 27 kompetenciát jelölt meg Goleman, majd Boyatzis munkájával ez lecsökkent 18 kompetenciára. Boyatzis et al. (2000) megfogalmazásában az érzelmileg intelligens emberek megfelelő időben, módon és gyakorisággal mutatják az öntudat, önmenedzselés, a társas tudatosság készségeit, ezáltal hatékonyan kezelve a különböző szituációkat.

Bar-On modellje

Goleman – Boyatzis modelljéhez hasonlóan a Bar-On modell is egy „kevert” megközelítés, amely kognitív képességekből, valamint a személyiség, a mentális egészség és a jólét aspektsaiból tevődik össze. Meghatározása szerint az érzelmi intelligencia olyan kompetenciák és készségek összessége, melyek befolyásolják az egyént abban, hogy sikeresen megbirkózzon a környezet elvárásaival és nyomásaival. Nézetei alapján az alacsony érzelmi intelligencia a siker hiányát, és az érzelmi problémák meglétét jelentheti (Bar-On, 1997). A modell a következő területeket foglalja magába, amit a 2. ábra szemléltet.



2. ábra: **Bar-On (1997) érzelmi intelligencia modellje**

Forrás: Saját szerkesztés, Bar-On (1997) nyomán

Az elméletében szereplő öt fő érzelmi intelligencia terület további alkomponensei a következők:

- intraperszonális készségek: önbecsülés, öntudat, magabiztosság, függetlenség, önmegvalósítás, önérvényesítés
- interperszonális készségek: empátia, társas felelősségvállalás, interperszonális kapcsolat
- stressz kezelése: stresszkezelés, impulzuskontroll
- alkalmazkodóképesség: valóságérzékelés, rugalmasság, problémamegoldás
- általános hangulat: optimizmus, boldogság (Bar-On, 1997).

Bar-On (1997) úgy véli, hogy az érzelmi és a kognitív intelligencia egyaránt hozzájárul az ember általános intelligenciájához, amely végül sikert jelenthet az egyén életében.

2.2.2. Az érzelmi intelligencia szerepe a munkahelyen

Az érzelmi intelligencia értékes eszköz lehet a munkahelyen, ugyanis a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező munkavállalók jobban tudnak együttműködni másokkal, hatékonyabban kezelhetik a munkájukkal kapcsolatos stresszt, és jobban tudják kezelni a munkahelyen jelentkező konfliktusukat. Ezen felül több kutatás is pozitív kapcsolatot talált az

érzelmi intelligencia és a munkavállalók munkával való elégedettsége között, ugyanis a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkezők elégedettebbek munkájukkal, mint az alacsonyabb érzelmi intelligenciájúak (Ealiam – George, 2012; Sony – Mekoth, 2016). A munkahelyi sikert továbbá erősen befolyásolhatják az olyan személyes tulajdonságok, mint a kitartás, önkontroll és a másokkal való együttműködés képessége (Arora, 2017). Hasonlóan vélekedik erről Wurzer (2017) is, szerinte az érzelmi intelligencia ismertetőjegyei segítenek munkahelyünkön a kitartásban, kudarcok esetében a sikertelenséggel való megküzdésben, a jobb csapatmunka kialakításában, és a saját határaink kijelölésében. Arora (2017) véleménye alapján a munkahelyek fejlődésével ezek a tulajdonságok egyre inkább fontosabbá válnak. Egyrészt fontos, hogy érzelmi intelligenciával rendelkező munkatársat keressünk, másrészt a vezetők szempontjából is létfontosságú, hogy érzelmileg intelligensek legyenek, ezáltal megfeleljenek a mai munkavállalói igényeknek. Arora (2017) szerint a következő területeken van nagy jelentősége az érzelmi intelligenciának:

Karrierfejlesztés

Fontos tulajdonság lehet egy személy karrierfejlesztésben az érzelmi intelligencia, ugyanis a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező személy rendelkezik az önismeret, önkontroll, szociális és empatiszus készségekkel. Ezek a tulajdonságok segítenek abban, hogy a számára legmegfelelőbb karrier utat válassza, és kitűnjön karrierjében. A magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező személyek képesek felismerni a körülöttük lévő emberek szükségleteit, egészségesebb munkahelyi kapcsolatokat tudnak ápolni. Továbbá magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező emberek nagyobb eséllyel kaphatnak állásajánlatot, vagy előléptetéssel kapcsolatos lehetőséget (Arora, 2017).

Vezetés

A magas érzelmi intelligenciájú vezetők képesek arra, hogy szociális készségeiket felhasználva bizalmat alakítsanak ki alkalmazottaikkal. Csapattagjaikat hajlamosabbak egyedi képességű és személyiségű egyéneknek tekinteni. A jó vezető képes olyan munkakörnyezetet teremteni, melyben minden munkatárs fontosnak és motiváltnak érzi magát a siker elérése érdekében. Az érzelmileg intelligens vezető képes átlátni a szervezetben előforduló helyzeteket, megérteni saját és mások érzéseit, segít abban, hogy alkalmazottai érzelmileg kiegyensúlyozottak legyenek. Az ilyen vezetőkre továbbá az is jellemző, hogy nem félnek beismerni, ha hibáznak, illetve jobban törekszenek munkakapcsolatuk javítására is (Arora, 2017).

Csapatépítés

A csoport teljesítménye szempontjából is az érzelmi intelligencia döntő fontosságú lehet. Az érzelmi intelligencia segítheti a csoporttagok összefogását. Lényeges szempont, hogy támogatni kell a tagokat a véleményük megfogalmazásában, problémák esetében a megoldások keresésében, egymás hibáztatása helyett. Jó ötletek során fontos, hogy dicsérjék egymást a csoporttagok. Az érzelmi intelligencia képessé teszi az embert a nem verbális kommunikáció megértésére. Ennek következtében már egy konfliktus elhatalmasodása előtt képes kezelni és megoldani a kialakult helyzeteket. A nem verbális jelek észlelése során félrevonhatjuk munkatársunkat, segítségével jobban megérthetjük a probléma jellegét (Arora, 2017).

Az érzelmi intelligenciának mindezekon felül hatása lehet a mentális jólétre is. A magasabb EQ-val rendelkezők pozitívabb életszemlélettel, és perspektívával rendelkeznek, mint az alacsonyabb EQ-val rendelkezők. Érzelmek jobb megértésével képesek azokat pozitív módon kommunikálni, és úgy viszonyulni kollégáikhoz. Ennek kiemelt jelentősége van például az ügyfélszolgálat területén, ahol az emberekkel való megfelelő kapcsolat kialakítása, az empátia tanúsítása létfontosságú, hiszen a dolgozók érzelmi állapota befolyással lehet az ügyfelek elégedettségére. Az érzelmi intelligencia felhasználása képessé teszi a munkavállalókat az ügyfelek valódi, mély meghallgatására, segítségével a beszélgetések során fenntartható egy pozitív hangneme (Akshat, 2018).

Dr. Martyn Newman úgy véli, hogy a tanulmányok együttesen azt mutatják, hogy minél inkább érzelmileg intelligens személyek vannak a szervezetben, és intelligens kultúra jellemző, annál inkább nő a szervezeti elköteleződés, és csökken a hiányzások száma (Akshat, 2018). Lényeges kiemelni, hogy az érzelmi intelligencia olyan munkahelyen képes a legjobban működni, ahol a célok kitűzése, a szándék és az elköteleződés jellemzi a csapatot. Ahol viszont gyakori a konfliktus, és állandó feszültségek a jellemzők, az elköteleződés kisebb lesz, és az érdekellentétek miatt nem várható, hogy az érzelmi intelligencia megközelítésre való törekvés pozitív hatást gyakorolna (Jawad – Kakabadse 2019).

Összefoglalóan tehát elmondható, hogy érzelmi intelligenciának nagyon fontos szerepe van a munkahelyen. Egy olyan szervezetben, amelynek tagjai érzelmileg intelligensek, nagyobb eséllyel lesznek az alkalmazottak elégedettebbek és motiváltabbak. Mindezekon felül kapcsolatban áll a vezetés hatékonyságával is (Jawad – Kakabadse, 2019). Látható, hogy a magasabb érzelmi intelligenciából profitálhat a szervezet, például sikeresebb lesz a munkaerő toborzásban és munkaerő megtartásban, és eredményesebb lesz a vezetés (Goleman, 1997). Egy érzelmileg intelligens szervezetnek olyan ismérvei vannak, mint a bizalom, tisztelet, egymás megértése és biztatása. Ezek olyan értékek, amelyek megkülönböztetik egy átlagos szervezettől, és eredményessé teszi a vállalatot. A szervezet vezetőjének érzelmi intelligenciája,

az egyének érzelmi intelligenciája és szervezeti kultúra együttesen befolyásolja a szervezet érzelmi intelligenciáját (Bencsik et al., 2015).

Végso soron lényeges kiemelni, hogy a vezetőkön múlik, hogy egy szervezet érzelmileg intelligens-e, hiszen ők felelnek azért, hogy a szervezetben kialakulnak-e közös célok, és hogy megtalálják-e az alkalmazottak a cél elérésében a maguk szerepét. A vezetőknek van felelősségük abban, hogy elindítják-e a szükséges változásokat, és abban, hogy egészséges munkahelyi légkört teremtsenek (Goleman et al., 2003).

2.2.3. Az érzelmileg intelligens vezető

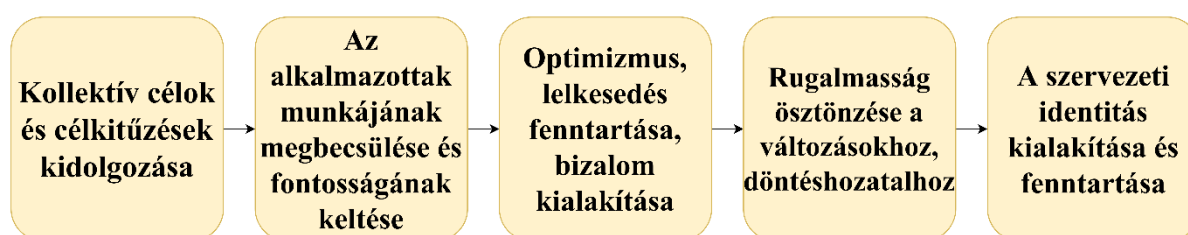
Egy vezető számára rendkívül fontos, hogy odafigyeljen az alkalmazottak igényeire, és tudja kezelni az aggodalmukat, félelmüket. Ugyanakkor a vezető felel a szervezet fenntartásához szükséges problémák megoldásért, a kritikus helyzetekben történő megfelelő döntéshozatallal is (Smith et al., 2020). Ezenkívül a vezetőnek felelőssége van abban is, hogy biztosítsa csapata kiegyensúlyozott működését, segítse a pozitív célkitűzést, és érzelmileg is összehangolja csapatát. A vezető egyrészt példát állíthat saját viselkedésével, másrészt ahhoz, hogy a munkahelyen az alapelvek biztosítása fenn álljon érzelmileg intelligensnek kell lennie (Goleman et al., 2003). Egy vezetőnek tehát mind az analitikus, mind az empátikus oldalát kell használnia munkája során, és hogy melyikre van jobban szüksége az erősen szituáció függő. A legeredményesebb vezetéshez segíteni kell munkatársait, meg kell érteni őket, és kapcsolódni kell érzelmi állapotukhoz (Smith et al., 2020).

Jawad – Kakabadse (2019) szerint egy érzelmileg intelligens, kiváló vezetőnek a következő tulajdonságokra van szüksége munkája során:

1. Önismeret: Képesség, hogy felismerjék saját, és mások érzéseit, erősségeiket és gyengeségeiket. Ismerjék az értékeiket és céljaikat, továbbá képesek legyenek felismerni a másokra gyakorolt hatásukat.
2. Önszabályozás: A zavaró érzések, ingerek kontroll alatt tartása és irányítása, és alkalmazkodás a változó környezethez.
3. Szociális készség: Kapcsolatok megfelelő módon történő kezelése.
4. Empátia: Döntéshozatal során mások érzelmeinek figyelembe vétele.
5. Motiváció: A megvalósításért történő végrehajtás vágya.
6. Morális alapok: Azon dolgozni, hogy képesek legyenek másokkal egyenlően bánni.

Hess – Bacigalupo (2010) ezeken a tulajdonságokon túlmenően kiemeli továbbá, hogy a vezetőnek hatékonyan kell ezeket a jellemzőket a szervezet egészébe juttatni, ugyanis nem optimális, ha egyetlen személyben összpontosulnak ezek a készségek egy szervezeten belül.

Egyes megközelítések szerint a vezetői pozícióban elért siker nagyban függhet attól, hogy egy vezető érzelmileg intelligens-e. Továbbá ma már széles körben elfogadott, hogy az a vezető, aki képes megfelelő módon kezelni saját érzelmeit, és empátiát tanúsítani mások iránt, eredményesebb lesz a munkahelyén (Hess – Bacigalupo, 2010). George (2000) is hangsúlyozza, hogy az érzelmek fontos szerepet játszanak a vezetés folyamataiban, illetve, hogy érzelmi intelligencia hozzájárul a vezetők hatékonyságához. Emellett kiemeli azt is, hogy kapcsolat van az érzelmi képesség és a hatékony vezetői magatartás között. Munkájában 5 alapvető elemet különböztetett meg, melyek hozzájárulnak a vezetői hatékonysághoz, amit a 3. ábra mutat:



3. ábra: A hatékony vezetői magatartás 5 lépéses modellje

Forrás: Saját szerkesztés, George (2000) alapján

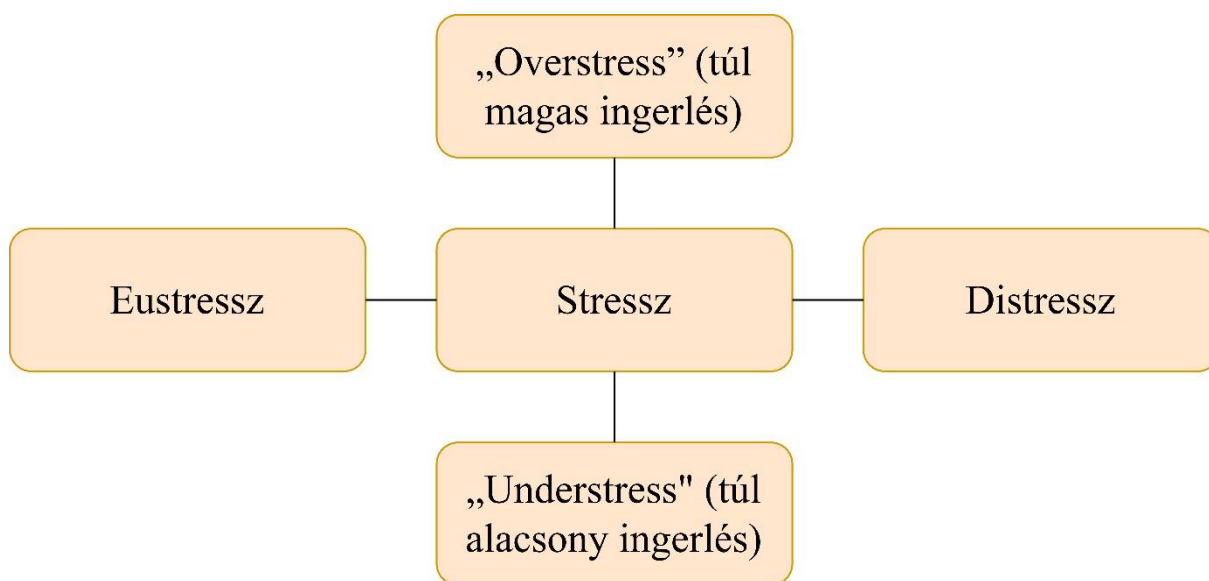
Ezen öt pont eleme érzelmi szempontokat is tartalmaz, és a magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők jobban elérhetik ezeket az eredményeket (George, 2000).

Goleman et al. (2003) úgy véli, hogy azok a vezetők, akik megfelelő szintű érzelmi intelligenciával rendelkeznek érzékenyen reflektálnak a hangulatingadozásokra, ezért képesek pozitív célzatúvá alakítani az indulatokat, és a negatív érzelmeket is hatékonyan tudják a csoport előnyére alakítani. Továbbá az érzelmileg intelligens vezető úgy formálja a vállalatra jellemző szervezeti kultúrát, hogy először önmagába néz, vagyis feltárja és megérti mindazt, amit a szervezettel kapcsolatban gondol, és észlel.

2.3. Stressz fogalma

A stressz fogalma Selye János (1983) nevéhez kapcsolódik, aki szerint stressz során a stresszorok hatására a szervezetben testi-lelki válaszreakció következik be. Stresszoroknak azokat az ingereket nevezzük, amelyek a stresszválaszt létrehozzák. A stressz önmagában nem tekinthető betegségnek, sokkal inkább egy állapotról van szó. A stressz egy olyan feszültségi állapot, amely megterheli az egyént, és fiziológiai/pszichológiai igénybevételi mechanizmusára hatást gyakorol. Elméletében megkülönböztette az eustresszt, vagyis a jótékony stresszt, amely hozzájárul ahhoz, hogy aktívan, lelkesen dolgozzunk, alkossunk, határidőre végezzünk

feladatainkkal. Ezzel szemben a distressz, vagyis az ártalmas, negatív stressz felemészti energiáinkat, önbizalomromboló, akadályozhat karrierünkben és akár egészségkárosodást is okozhat (Selye, 1983). Az egyén stresszállapota tehát a distressz és eustressz dimenziójában helyezkedhet el, amit a 4. ábra mutat. Fontos tudnivaló, hogy a stressz minden ember számára szükséges bizonyos szintig. Alapvető reakciónk a stresszre adott válasz, hiszen a stressz hiánya szintén káros lehet. Az ingerhiányos környezet, a túl alacsony stresszhatás is frusztrációt okozhat, ami ugyanúgy növelheti a stresszt. A megfelelő ingerelés tehát hangsúlyos, vagyis sem a túl alacsony, sem a magas stresszszint nem egészséges állapot (Juhász – Takács, 2006).



4. ábra: **Az egyén stresszállapota**

Forrás: Saját szerkesztés, Juhász – Takács (2006) alapján

2.3.1. *Munkahelyi stressz*

A stresszt gyakran a munkával, munkahellyel kapcsolják össze. A munkahelyi stresszforrások sokrétűek lehetnek, és egyénenként eltérő kinél milyen szintű stresszt okoz. A magasabb beosztásban lévő munkavállalók esetében gyakori elvárás, hogy kreatív, innovatív módon járuljanak hozzá a munkavégzéshez, továbbá, hogy jól kezeljék a váratlan helyzeteket. Azonban, ha valaki tartósan stresszes, akkor pontosan ezekben a helyzetekben nem fog tudni jól teljesíteni (Valló – Nemes, 2013).

Munkahelyi környezetben általában akkor jelenik meg stressz, ha a munkahelyi környezet követelményei meghaladják a munkavállaló képességét, és nehézséget érez abban, hogy megbirkózzon velük. Munkahelyi stressz esetében a munkavállaló fenyegetőnek érzi a helyzetet. A stressz érzékelése a személy kognitív értékelésének szintjén történik. A munkavállaló kognitív, érzelmi, viselkedésbeli és fiziológiai válasza a stresszre közvetlen

kapcsolatban áll a stresszt kiváltó ingerrel, vagyis a stresszor jellemzőivel. A magas munkakövetelmény és a fenyegető környezet gyakori oknak bizonyulnak a stressz kiváltásában (Teasdale, 2006).

Természetesen minden munkahelyen van bizonyos mértékű nyomás, ami pozitív is lehet, javíthatja a munkateljesítményt, viszont a túlzott nyomás hosszútávon mentális, fizikai megbetegedéshez vezethet. Ahogy már említettem a kihívások nélküli, stresszmentes munka sem optimális állapot. Az egyes tanulmányok szerint a munkahelyi mentális betegségek nagy része stresszel összefüggő betegségekre vezethető vissza. A stressz fizikai és mentális hatásai hetekig, hónapokig, sőt akár évekig is megmaradhatnak, mivel azok a stresszorok, melyekkel meg kell küzdeni, nem tűnnek el (Teasdale, 2006). A tartós munkahelyi stresszt tapasztaló munkavállalók körében vérnyomás ingadozást, megnövekedett koleszterinszintet, magas vérnyomást, cukorbetegséget, fekélyes megbetegedéseket, gyakoribb kábítószerrel való visszaéléseket tapasztaltak. Ezenkívül koncentrációs zavarokat, ingerlékenységet és szorongást figyeltek meg azoknál a munkavállalóknál, akik tartós munkahelyi stressznek voltak kitéve. A stressz továbbá hosszútávon a személyiség változásához, munkahelyi kiégeshez vezethet (Valló – Nemes, 2013).

A munkával kapcsolatos stresszel kapcsolatban fontos az egyéni különbségek hangsúlyozása, melyben szerepet játszik többek között a személyiség, önértékelés, és a megküzdési stílus is (Juhász, 2002).

Colligan – Higgins (2006) az alábbi 5 kategóriában írja le a munkahelyi stressz:

1. munkára jellemző tényezők,
2. szervezetben betöltött szerep,
3. karrierépítés,
4. személyközi munkakapcsolatok,
5. szervezeti struktúra, szervezeti környezet.

Ezen 5 kategória mindegyike azt mutatja, hogy a stressz különösen akkor fog előfordulni, ha a munkavállaló és a vele szemben támasztott munkahelyi követelmények között konfliktus jelenik meg. Amikor egy munkavállaló úgy érzi kevés kontrollja van a helyzete felett, az addig elviselhető stressz distresszé válik (Colligan – Higgins, 2006).

Látható, hogy a munkahelyből eredő stresszorok a munka és a munkakörnyezet különböző aspektaiból eredhetnek (Colligan – Higgins, 2006). Léteznek azonban olyan tényezők, melyek a legtöbb munkavállaló számára egyaránt stresszt jelenthetnek, ezek Dávid et al. (2014) szerint több nagyobb csoportra oszthatók.

Az első ilyen csoportba a fizikai munkakörnyezet tartozik, amely komoly hatással lehet a dolgozók elégedettségére és jóllétére. Ilyen stresszkeltő tényező lehet a zaj, a nem megfelelő hőmérséklet és világítás, szennyezett levegő, megfelelő munkaeszközök hiánya (Dávid et al., 2014).

Második csoportba a munkahelyen betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok tartoznak. Tipikus stresszkeltő tényező lehet egyéni szinten a szerep-kétértelműség, és a szerepkonfliktus is. A szerep-kétértelműség magába foglalja a világos célok hiányát a szervezetben, a munkával kapcsolatos megfélemlítést, tisztázatlan felelősséget és információ hiányt a munkavállaló munkahelyi szerepével kapcsolatban (Juhász – Takács, 2006). Ezek a tényezők hosszútávon munkahelyi elégedetlenséget, motivátlanságot és munkahelyváltást okozhatnak (Dávid et al., 2014). A szerepkonfliktus olyan helyzetekben fordulhat elő, ahol a munkavállaló számára nem egyértelmű a felelősséggör, ami nézeteltéréseket okozhat munkatársakkal/felettesekkel. Szintén oka lehet a szerepkonfliktusnak, ha a munkavállaló nem szereti munkáját, nem megfelelő a munkatársakkal való kapcsolata és a nem megfelelő szervezeti légkör (Juhász – Takács, 2006).

Harmadik csoportba azok a stresszorok tartoznak, amik a munkafeladatokkal kapcsolatosak. Ebbe a kategóriába sorolható a mennyiségi vagy minőségi túl/alulterhelés. Ez akkor fordul elő, ha túl sok vagy éppen túl kevés feladatot kap a munkavállaló adott időtávra. Minőségi túlterhelés akkor fordul elő, ha az elvégzendő feladat túl komplikált, míg minőségi alulterhelésnél a monotonia, kihívásmentes feladatok jellemzők. Idetartozó stresszor forrás lehet még a nem megfelelően biztosított munkafeltételek is. A nem megfelelően biztosított munkafeltételek tartozhatnak a nem biztosított munkaeszközök, vagy veszélyes munkakörülmények, többműszakos munkarend. A nem megfelelően biztosított munkafeltételek másik csoportja a technológiai változások követése, ami folyamatos alkalmazkodást és állandó változást kíván a munkavállalóktól (Dávid et al., 2014).

Utolsó csoportként a szervezeten kívüli stresszokat szeretném megemlíteni. Ebbe a csoportba tartoznak a családi és anyagi problémák, a munka-magánéleti szerepek összeegyeztetésének problémája. Ez utóbbi különösen családdal rendelkező nők számára okoz komoly stresszt (Juhász – Takács, 2006).

A stressz negatív hatásai egy szervezeten belül magában foglalják a gyakoribb hibák előfordulásának valószínűségét, a kreativitás hiányát, gyakoribb hiányzásokat és betegszabadságokat, továbbá munkahelyi elégedetlenséget. Sok munkahely esetében csak súlyosabb, láthatóbb következmények során ismerik fel a problémát. Egyéni szinten azoknál a munkavállalóknál, akik az állandó munkahelyi nyomás ellenére is maradnak szervezetüknél

teljesítményromlást, befejezetlen feladatokat, és érzelmi távolságtartást figyeltek meg (Dávid et al., 2014).

Fontos kiemelni, hogy a szervezeti siker és az egyén jóléte akkor lesz a leginkább maximális, ha a munkatársak/felettesek odafigyelnek egymásra, a munkavállalók munkáját elismerik és megfelelő képzés-fejlesztési programot biztosítanak számukra. Annak biztosítására, hogy a munkavállalók kiteljesedjenek és jól teljesítsenek a szervezet számára, fontos, hogy jólétükre is odafigyeljenek (Teasdale, 2006).

Valló – Nemes (2013) szerint a vezetők sokkal inkább hozzá vannak szokva a magas stresszhez, ezért gyakori, hogy akár nyugalmasabb helyzetben is keresik a kihívásokat, és sokkal inkább a stressz hiánya jelenti számukra az igazi stresszt.

Anicich – Hirsh (2017) szerint leginkább a középszintű vezetők érintettek a stresszben, mivel egyaránt kell helytállniuk vezetőként, és beosztottként a felsőbb vezetők számára. Nagy felelősség járulhat munkájukhoz, és nehézséget jelent mind az alsóbb, mind a felsőbb szinteknek megfelelni. Tipikus stresszor közé tartozik vezetők esetében a szerep-konfliktus, szerepképtéltelenség és a gyakori túlórázás is. Megfigyelhető a vezetőknél továbbá az is, hogy egyedül érzik magukat a feladatokban és hogy gyakran úgy érzik, mindent nekik kell megoldaniuk (Juhász, 2002).

2.3.2. Megküzdési mechanizmusok

A megküzdés (coping) alatt azt értjük, hogy az egyén hogyan kezeli a stresszforrásokat, és hogyan birkózik meg a stresszes helyzettel (Juhász – Takács, 2006). Tágabb értelmezés szerint minden olyan helyzet ide tartozik, amikor az egyén stresszel néz szembe és reagál rá (Dávid et al., 2014). Lazarus (1984) szerint minden olyan igyekezet és erőfeszítés megküzdésnek tekinthető, amely során az egyén a rá ható külső vagy belső hatásokat, fenyegetettséget igyekszik megváltoztatni, olyan helyzetek során, amikor úgy érzi, hogy azok meghaladják és felemészítik személyes képességeit, energiáit. Reauter – Schwarzer (2012) megfogalmazásában a megküzdés a stressz viszonyosságainak való ellenállásra irányuló tevékenységek sajátos területe. Megküzdés során az egyén tehát új képességeket, készségeket tanulhat meg, azaz a stressz sikeres leküzdése esetén hozzájárulhat az egyén fejlődéséhez (Juhász, 2002).

A különböző egyének különböző módon reagálnak a stresszes helyzetekre, így az egyének más-más megküzdési stratégiát alkalmaznak.

A megküzdés többek között az idő perspektívájától és az események szubjektív bizonyosságától függ. A szakirodalom ennek függvényében 4 dimenziót különböztet meg, a reaktív, anticipált, preventív és proaktív megküzdési módokat (Reauter – Schwarzer, 2012).

A reaktív megküzdés a múltban tapasztalt veszteségekre vonatkozik, szemben az anticipált megküzdéssel, mely a közeljövőben bekövetkező fenyegetésre irányul, amely még nem történt meg, de valószínűsíthető bekövetkezése. A preventív megküzdés a távoli jövőben jelentkező bizonytalan fenyegetésre vonatkozik, míg a proaktív megküzdés a jövőbeli kihívásokra (Reuter – Schwarzer, 2012).

Reaktív megküzdés során már egy megtörtént stresszhelyzet kezelésére irányul az erőfeszítés, vagy azzal a céllal, hogy az egyén elfogadja a múlt veszteségét. Ilyen például a munkahely elvesztésének korábbi élménye, állásinterjún történő leszereplés, munkahelyi lefokozás. A reaktív megküzdés lehet problémaközpontú, érzelemközpontú vagy szociális kapcsolatokra összpontosító. A megbirkózáshoz fontos az egyén saját képességébe vetett hite, és az optimizmusa (Reuter – Schwarzer, 2012).

Anticipált megküzdés során az egyénnek egy olyan kritikus eseménnyel kell szembenéznie, amely a közeljövőben biztosan bekövetkezik. Ilyen például egy üzleti megbeszélés, közelgő állásinterjú, vagy egy új munkahelyre történő belépése. A személy érezheti úgy, hogy a helyzet fenyegető számára, így a megküzdése során felkészül ezekre a helyzetekre, például gyakorol állásinterjú előtt. Ugyanakkor alakíthatja úgy a helyzetet, hogy elvonja a figyelmét, vagy optimista meggyőződése van arról, hogy sikeresen megbirkózik majd az adott helyzettel (Reuter – Schwarzer, 2012).

Preventív megküzdés esetében a jövőben esetlegesen felmerülő stressz események bekövetkezéséről van szó. Ebben az esetben az egyén olyan kritikus esemény kockázatával számol, amely nem biztos, hogy megtörténik a jövőben. Ilyen esemény lehet például a munkahely elvesztése, kényszernyugdíjazás, lebetegedés. Preventív megküzdés során az egyén próbál előre tervezni ezekre az eseményekre, például biztosítást köt megelőző cselekvésként (Tiringer, 2007).

Proaktív megküzdés esetében is a jövőben bekövetkező fenyegetettségről van szó. A jövőben felmerülő nehéz helyzeteket azonban az egyén inkább kihívásnak, lehetőségnek tekinti. Míg a preventív megküzdés során a kockázatok kezelése a cél, proaktív megküzdésnél a célok elérése. A proaktív egyén az élet értelmessé tételére, a munka javítására, a magasabb teljesítményszint elérésére törekszik. Az egyén úgy érzi, hogy a nehéz helyzet lehetőséget teremt a növekedésre, fejlődésre (Tiringer, 2007).

Amikor szembenézünk a stresszel különböző megküzdési technikát alkalmazhatunk, melyek lehetnek viselkedési vagy kognitív módok. Ez utóbbira jellemző viselkedés a halogatás, probléma félretevése, múlton való vívódás (Juhász – Takács, 2006).

Lazarus (1984) szerint a stressz érzékelése során vagy a körülményeket próbáljuk megváltoztatni, vagyis problémafókuszú megküzdést választunk, vagy az érzelmeinket, vagyis emóciófókuszú megküzdést alkalmazunk.

Az emócióközpontú megküzdés alapvető céljai, hogy a stressz során átélt negatív érzelmeket, feszélyezettséget csökkentsük. Az erre irányuló erőfeszítések magukba foglalhatják a probléma elkerülését, minimalizálását, vagy a problémától való elhatárolódást, tagadást. Bizonyos esetekben az érzelmezőzpontú megküzdési stratégia újraértékelést is jelenthet, mely során az egyén a stresszt másképp értelmezi anélkül, hogy megváltoztatná a fenyegetettség szintjét (Juhász – Takács, 2006). Dávid et al. (2014) szerint csak akkor tekinthető az érzelmezőzpontú megküzdés valódi megküzdésnek, ha stresszhelyzet megváltoztathatatlan, vagy az egyén csak addig használja ezt a stratégiát, amíg nem talál kedvezőbb megoldást. Ugyanakkor olyan helyzetekben, ahol nincs mód a helyzet megváltoztatására csak az érzelmezőzpontú megküzdés tekinthető optimálisnak (Juhász, 2002).

Problémáfókuszú megküzdési stratégia hasonló a mindennapi problémamegoldás során alkalmazott stratégiához: jellemzően a probléma azonosítását, a lehetséges megoldások mérlegelését, majd az alternatíva kiválasztását foglalja magába. Az egyén a stressz kezeléséhez próbál proaktívan reagálni a probléma megoldása érdekében (Juhász – Takács, 2006). Problémáfókuszú megküzdés során az egyén megszünteti a stressz forrását, értékeli a helyzetet, változtat saját magán, vagy környezetén a megoldás érdekében (Juhász, 2002).

Stresszes helyzetekben gyakran a két stratégia keverékét alkalmazzák. A stresszre adott válasz az énképünktől, szociális készségeinktől, társas támogatottságunktól függhet (Juhász – Takács, 2006). Lényeges, hogy az egyén minél több megküzdési készséggel rendelkezzen, és rugalmasan tudja ezeket használni (Juhász, 2002).

A stressz általános modellje alapján három megküzdési stratégiát lehet megkülönböztetni, amit a 2. táblázat foglal össze:

2. táblázat: **Stratégiák a stressz általános modellje szerint**

	Hatást mérséklő stratégia	Proaktív stratégia	Reaktív stratégia
Cél	Stresszorok minimalizálása	Rugalmasság növelése	Rövid távú megküzdés
Hatás	Állandó	Hosszú távú	Rövid távú
Megközelítés	Hatást mérséklő	Proaktív	Reaktív
Időigény	Hosszú	Közepes	Azonnali

Forrás: Saját szerkesztés, Whetten – Cameron (2016) alapján

A stresszorok minimalizálására további stratégia lehet a munka áttervezése, célkitűzések alkalmazása, idő menedzselése, delegálás alkalmazása (Whetten – Cameron, 2016).

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Dolgozatom második részében mutatom be kutatásom módszertanát, az általam használt kérdőívet, valamint a kiválasztott szervezetet, amelynek vezetői körében vizsgálom érzelmi intelligenciájukat és stresszel kapcsolatos megküzdésüket. Ebben a fejezetben részletezem továbbá az adataim feldolgozásának módját, és a minta megoszlását a különböző háttérváltozók függvényében. A fejezet végén pedig ismertetem az általam megfogalmazott kutatási kérdéseket és hipotéziseket.

3.1. A választott szervezet rövid bemutatása

Dolgozatom alapját a MÁV-HÉV Helyiérdekű Vasút Zárkörűen Működő Részvénytársaság (rövidített elnevezése: MÁV-HÉV Zrt.) vezetői képezik, ebből fakadóan néhány mondatban szeretném ismertetni a vállalatot. A szervezet hivatalosan 2017-től vált a MÁV-csoport teljes jogú leányvállalatává és több, mint 132 éve biztosítja a közlekedést Budapest és agglomerációja között. A vállalat célja, hogy minél pontosabb, gyorsabb és biztonságos közlekedést biztosítson utasai részére, a gazdasági és energiatudatos működés jegyében. A szervezet tevékenységei között szerepel továbbá az ingatlanbérbeadás és értékesítés, műszaki adatszolgáltatás, tervvéleményezés, üzemeltetői hozzájárulás, tervpecsételtetés, munkavégzési engedélyeztetés, szakfelügyelet és tulajdonosi hozzájárulás (MÁV-HÉV Zrt., 2021). Kérdőívemet a társaság - irodában dolgozó - vezető beosztású személyeivel töltöttem ki.

3.2. A kérdőív részletezése

Primer kutatásom egy kérdőíves tesztsorból állt, ami az érzelmi intelligenciát és a stresszel kapcsolatos megküzdést vizsgálja vezetők körében. A mintavételezés módját egy online űrlap segítségével hajtottam végre, amelyet a Google Documents alkalmazásán keresztül értem el. Azért választottam ezt a felületet, mert könnyen elérhető és szerkeszthető, továbbá teljesen ingyenes az alkalmazása. A kérdőívemet 2021. májusában küldtem ki a szervezet vezetői számára. A kérdéssorral összesen 41 vezetőt értem el, a teljes kérdőív a mellékletben olvasható.

Az űrlap első része a vezetők érzelmi intelligencia mérésére szolgált, amely során a Schutte-féle Önbeszámoló Kérdőívet (SSRI) használtam fel, amit Schutte et al. (1998) dolgozott ki munkatársaival. A kérdőív Salovey – Mayer (1990) érzelmi intelligencia modelljére támaszkodik és összesen 33 tételből áll, amit a kitöltők egy 1-től 4-ig terjedő Likert-típusú skálán válaszolhattak meg, annak függvényében, hogy az egyes állításokat mennyire vélték önmaguk vonatkozásában igaznak. A négyfokozatú skála az alábbiakat jelölte:

- 1 – Egyáltalán nem jellemző
- 2 – Kevésbé jellemző
- 3 – Nagyrészt jellemző
- 4 – Teljes mértékben jellemző.

A Schutte-féle (1998) érzelmi intelligencia teszt az általános érzelmi intelligenciát, valamint az érzelmi intelligencia három alfaktorát méri a következő tételek szerint:

- érzelmek észlelése és kifejezése: 4, 5 (fordított), 9, 15, 18, 22, 25, 26, 29, 32, 33 (fordított)
- érzelmek használata a problémamegoldásban: 2, 6, 8, 12, 17, 19, 20, 23, 27, 28 (fordított), 31
- érzelmek szabályozása: 1, 3, 7, 10, 11, 13, 14, 16, 21, 24, 30.

A kérdőív kiértékelése úgy történik, hogy a bejelölt válaszokat tételenként összeadjuk. Fordított tételek esetében pedig az értékek megfordulnak, vagyis 1=4, 2=3, 3=2, végül 4=1 pontszámot jelent. Az így megkapott eredményeket újra kell összesíteni, és ez az összesített érték mutatja meg a vizsgált személy általános érzelmi intelligencia szintjét. A teszt során magas pontszámot elérők magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Az átlagos tartomány az érzelmek észlelése és kifejezése alskálában 28-36 pont, az érzelmek használata a problémamegoldás alskálájában 29-37 pont, érzelmek szabályozása alskálában 26-35 pont, míg az általános érzelmi intelligencia szint 87-107 pont Schutte et al. (1998) kutatásai alapján.

A teszt jó megbízhatósággal rendelkezik (Cronbach-alfa értéke 0,84-0,9), megfelel a validitás kritériumainak. Az általános érzelmi intelligencia felmérésére, az érzelmek észlelésére és kezelésére vonatkozó pontszámok a leginkább megbízhatóak, ugyanakkor az érzelmek felhasználására vonatkozó tételeknek kisebb a reliabilitása. Azok, akik a kérdőívben magas pontszámot érnek el az általános érzelmi intelligencia vonatkozásában általában alacsonyabb pontszámot érnek el a negatív affektivitás mérőeszközén, és magasabb pontszámot a pozitív affektivitás mérőeszközén. Az empátiát mérő skálákon szintén magasabb a pontszámuk (Ciarocchi et al., 2001).

A kérdőív második részében a vezetők stresszel való megküzdését tanulmányoztam, amelyet a CISS-48 teszt (Coping Inventory for Stressful Situations) segítségével mértem fel. Az alkalmazott kérdéssor Endler – Parker (1994) nevéhez fűződik, hazai adaptációját Perczel-Forintos és Annus (2005) fordította. A kérdőív 48 tételből áll és három megküzdési módot

vizsgál. A válaszadók egy 1-től 5-ig terjedő Likert-típusú skálán jelölhetik válaszukat, annak függvényében, hogy az egyes tételeket mennyire tartják magukra vetítve jellemzőnek, amikor egy problémáshelyzettel néznek szembe. Az ötfokozatú skála az alábbiakat jelölte:

1 – Egyáltalán nem jellemző rám

2 – Nagyrészt nem jellemző rám

3 – Jellemző is rám, meg nem is

4 – Nagyrészt jellemző rám

5 – Teljes mértékben jellemző rám (Perczel-Forintos – Annus, 2005).

A kérdőív jó megbízhatósági szinttel rendelkezik (Cronbach-alfa értéke 0,76-0,92). A vonásjellegű változásokat mérő kérdőív a 3 megküzdési mód szerint, 16 tételt problémamegoldó/feladatközpontú megküzdésre, 16 tételt érzelempontú megküzdésre és végül további 16 tételt tartalmaz, amely elkerülő viselkedésre utal (Perczel-Forintos – Annus, 2005). A tételek a következőképpen alakulnak:

- problémamegoldó/feladatközpontú megküzdés: 1, 2, 6, 10, 15, 21, 24, 26, 27, 36, 39, 41, 42, 43, 46, 47

- érzelempontú megküzdés: 3, 5, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 25, 28, 33, 34, 38, 45

- elkerülésre irányuló megküzdés: 4, 9, 11, 12, 18, 20, 23, 29, 30, 31, 32, 35, 37, 40, 44, 48 (Perczel-Forintos – Annus, 2005).

A teszt kiértékelése során a válaszok pontszámait tételenként kell összeadni, így megkapható egy összpontszám a megküzdésre vonatkozóan, továbbá külön a feladatközpontú, az emócióközpontú és az elkerülő megküzdés pontszámait is kiszámíthatjuk. A teszt átlagai a feladatra irányuló megküzdés esetén férfiaknál 58,3, nőknél 57,4. Emócióközpontú stratégiánál az átlagpontszámok nőknél 43,5, férfiaknál 38,1. Végül az elkerülésre irányuló megküzdés átlagai férfiaknál 41,2, nőknél ez az érték 46, 6 (Perczel-Forintos – Annus, 2005).

Kérdőívem utolsó harmadában néhány demográfiai adatra kérdeztem rá, mint például a vezetők neme, életkora, legmagasabb iskolai végzettsége.

3.2.1. Az adatfeldolgozás módja

A kérdőívek válaszadási lehetőségét 2021. júliusában zártam le, és ezt követően a Google alkalmazás révén letöltöttem táblázatos formában a kapott eredményeket. A kiértékelés előtt az

adatokat Microsoft Office Excel formátumban töltöttem le, ahol ellenőriztem, hogy hiánytalanul zajlott-e a tesztek megválaszolása. A statisztikai próbákhoz és a tesztek értékeléséhez SPSS statisztikai programcsomagot és Microsoft Office Excel táblázatkezelő szoftvert alkalmaztam.

3.3. A minta megoszlása a háttérváltozók függvényében

Kérdőívemet 41 vezető töltötte ki a maximális 52 vezetőből, ami 78%-os válaszadási hajlandóságot jelent. A válaszadók nem szerinti megoszlását és iskolai végzettségét a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: **A válaszadók megoszlása a nem és a legmagasabb iskolai végzettség szerint (N=41)**

A válaszadók megoszlása		
nemek szerint	Fő	%
Férfi	29	70,7
Nő	12	29,3
A válaszadók megoszlása		
legmagasabb iskolai végzettség szerint	Fő	%
Általános iskola	0	0
Gimnázium, szakközépiskola	11	26,8
Főiskola/Egyetem	30	73,2

Forrás: Saját szerkesztés

A táblázatból jól látható, hogy a 41 kitöltőből a férfiak vannak többségben (29 fő), míg a női vezetők kisebb arányban képviseltetik magukat (12 fő) a mintában.

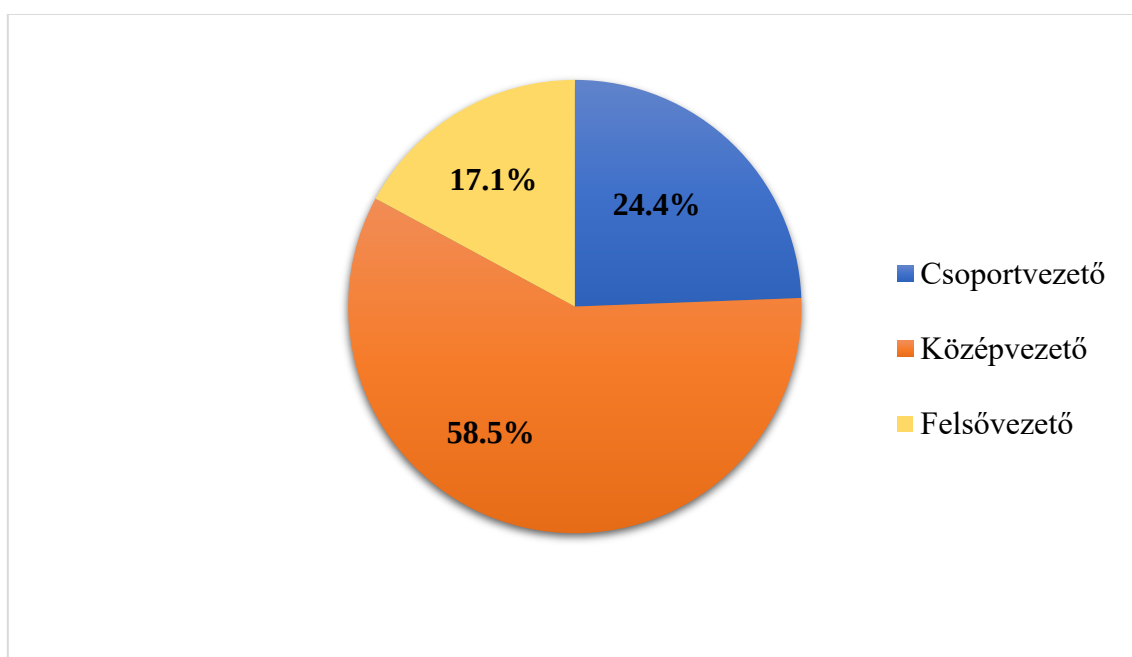
A legmagasabb iskolai végzettség kapcsán elmondható a vizsgált mintáról, hogy a kitöltők közül több, mint 70%-a rendelkezik főiskolai vagy egyetemi végzettséggel (30 fő), míg a kitöltők másik hányada gimnáziumi, szakközépiskolai végzettséggel rendelkezik (11 fő), ők a mintasokaság 26,8%-át teszik ki. Összességében elmondható, hogy a válaszadók minimum középfokú képesítéssel rendelkeznek.

Dolgozatomban a megkérdezettek életkorára vonatkozóan is készítettem egy leíró statisztikát. Ennek alapján elmondható, hogy a mintában szereplő 41 fő átlagéletkora 41,36 év, mediánja, vagyis a középső elem az életkorok esetén 40 év. A szórás - ami megmutatja, hogy

az értékek mennyivel térnek el az átlagtól - értéke 8,84. A legalacsonyabb életkor 29 év, míg a legmagasabb 65 év, ebből adódóan a szóródás terjedelme 36 év.

A szervezetnél eltöltött idő szempontjából a válaszadók legnagyobb része, 39%-uk 1-3 éve dolgozik a MÁV-HÉV Zrt.-nél vezető beosztásban, míg kevesebb, mint 1 éve 4,9%-uk. A 4-5 éve ott dolgozók aránya a sokaság 19,5%-át teszik ki, hasonlóan az 5-10 éve vezetőként dolgozókhoz, akik 17,1%-kal képviseltetik magukat. A vállaltnál 10-15 éve is vezetőként tevékenykedik a kitöltők 12,2%-a, míg több, mint 20 éve 7,3%-uk.

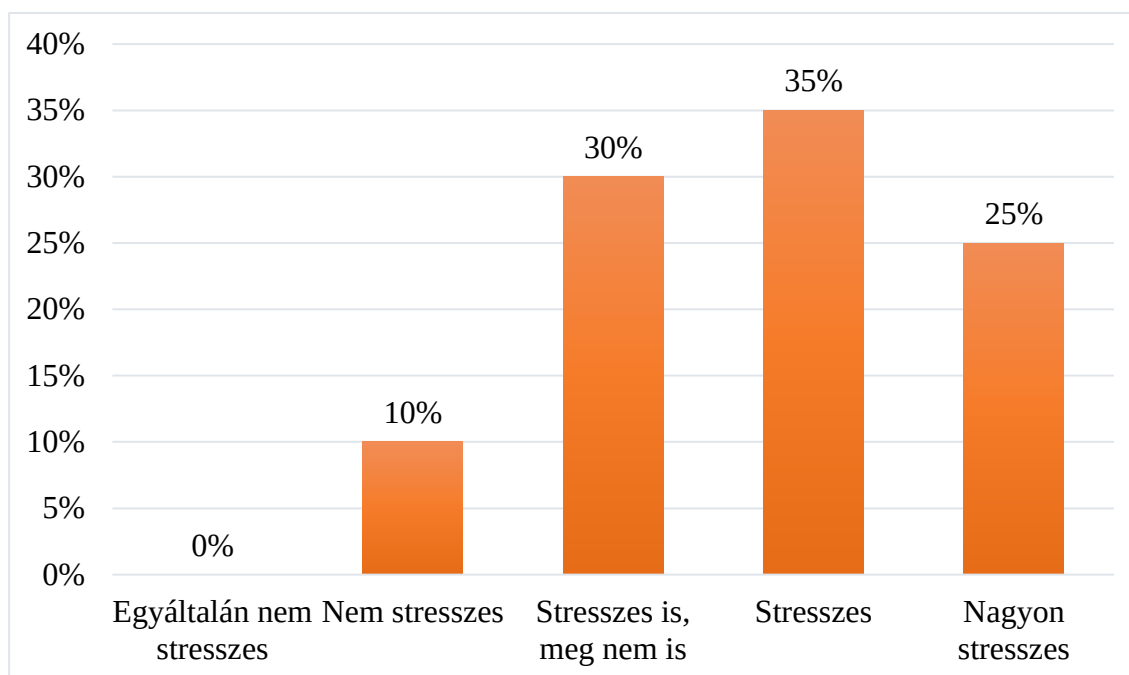
Arra a kérdésre, hogy a vezetők milyen típusú beosztásban dolgoznak az 5. ábra ad információt.



5. ábra: A kitöltők vezetői szintjének megoszlása (N=41)

Forrás: Saját szerkesztés

Felmérésemben arra is kíváncsi voltam, hogy a vezetők mennyire gondolják stresszesnek munkájukat, amit egy ötfokozatú Likert-típusú skálán jelölhettek be.



6. ábra: A kitöltők stresszre vonatkozó állítása (N=41)

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. ábráról látható, hogy a megkérdezettek több, mint fele úgy véli stresszes a munkája, míg a kitöltők 10%-a nem érzi stresszesnek.

Utolsó bevezető kérdésem arra vonatkozott, hogy mennyire volt tudatos választás a vezetővé válás. 33 kitöltő nyilatkozta azt, hogy eltökéltként vált vezetővé, míg 8 főnél nem volt tervezett választás.

3.4. Kutatási kérdések és hipotézisek

Dolgozatom célkitűzései között szerepel, hogy megtudjam milyen szintű érzelmi intelligenciával rendelkeznek a MÁV-HÉV Zrt. vezetői, illetve, hogy milyen megküzdési stílust alkalmaznak, amikor egy stresszes/problémás helyzettel kerülnek szembe. Ezenfelül felállítottam 6 hipotézist is, amit a következő fejezet eredményei függvényében elfogadok, vagy elutasítok. A megalkotott hipotéziseimet a 4. táblázat mutatja.

4. táblázat: A dolgozat hipotézisei

Sorszám	Hipotézis megfogalmazása
Hipotézis 1	Az idősebb korosztályú vezetők magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek, mint a fiatalabb társaik.

Hipotézis 2	A vezető leginkább problémamegoldó/feladatközpontú stresszel való megküzdési stílust alkalmaznak.
Hipotézis 3	A magasabb szintű vezetők stresszes szituációban nagyobb arányban veszik kézbe a helyzetet, mint a csoportvezetők.
Hipotézis 4	Stresszes helyzetben a nőkre jobban jellemzőbb a nyugtalanság, mint a férfiakra.
Hipotézis 5	A csoportvezetők stresszesebbnek vélik munkájukat, mint a magasabb szintű vezetők.
Hipotézis 6	A stresszel való megküzdés és az érzelmi intelligencia szintje között erős korreláció van.

Forrás: Saját szerkesztés

A felállított hipotéziseket a következő elméletekre alapozom.

H1: Első feltételezésemet azzal indoklom, hogy az érzelmi intelligencia az életkorral és a tapasztalattal együtt nőhet, valamint kutatások szerint az idősebb felnőttek szignifikánsan magasabb pontszámot érnek el az érzelmi intelligencia teszten, mint a fiatal felnőttek (Blanchard-Fields, 2007; Kaufman et al., 2008). Ez azzal magyarázható, hogy az idősebb korosztályú felnőttek tapasztalataikból adódóan jobban megértik érzelmeiket, és ennek megfelelően jobban is szabályozzák azokat (Goleman, 1997).

H2: Második hipotézisemet azért állítottam fel, mert a sikeres vezetők könnyen alkalmazkodnak új helyzetekhez és képesek hatékonyan kezelni a mindennapok során felmerülő stresszt. Azok a vezetők, akik megfelelő szintű érzelmi intelligenciával rendelkeznek öntudatosak, ezért az adaptív, problémaközpontú stratégia alkalmazását preferálják. A feladatközpontú megküzdési stílus kevesebb stresszel jár együtt, míg az elkerülő stratégia összefüggésben áll a kiégéssel, és a magasabb stressz szinttel (Dolbier et al., 2001; Skakon et al., 2010).

H3: Ezt a várakozásomat arra alapozom, mert a felsővezetők meggyőződése, hogy képesek kezelni a stresszes helyzeteket és alkalmazkodni az új helyzethez nagy munkaterhelés alatt. A felsőbb vezetők számára a magas fokú kontrollérzetük biztosíthatja a változás és az alkalmazkodás képességét (Magee – Galinsky, 2008).

H4: Kramer – Harris (2016) szerint a vezető beosztású nők munkahelyükön nagyobb mértékű stresszt és szorongást tapasztalnak, mint a férfiak. Ennek számos oka lehet, mint például, hogy a nők nehezebben utasítanak vissza egy feladat elvégzését, munka-magánéleti szerep összeegyeztetésének nehézsége, illetve olyan sztereotípiákkal is meg kell küzdeniük, ami a férfiak számára ismeretlen lehet. Erre példa lehet, hogy azt feltételezik, a nők kevésbé végzik el jól ugyanazt a feladatot a férfiakhoz képest, vagy például üzleti tárgyaláson nem lesznek elég határozottak.

H5: Valló – Nemes (2013) véleménye alapján az alacsonyabb szinten álló vezetőknek kettős helyen kell megfelelniük, hiszen beosztottként és vezetőként is egyaránt helyt kell állniuk. A felsőbb szintekről érkező utasítás miatt nagy nyomás nehezedik rájuk, ugyanakkor vezető szerepük végett a csapatuk menedzselésért kell megfelelniük, illetve az alattuk dolgozók igényeit és szükségleteit is fel kell mérniük

H6: Mordai et al. (2012) empirikus kutatásában pozitív kapcsolatot talált az érzelmi intelligencia és stresszel való megküzdés között, illetve szignifikáns eredményt talált a stresszel való megküzdés készségei és az egyén érzelmi intelligencia szintje között. Bar-On (1997) szerint a magas érzelmi intelligencia elősegíti a hatékony megküzdési stratégiák alkalmazását a stresszkezelés során. A magas érzelmi intelligencia szignifikánsan összefügg az alacsonyabb stresszel, kiégéssel és az érzelmi intelligencia befolyásolja a feladatok elvégzésének képességét és a másokkal való együttműködés hatékonyságát.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben kerülnek részletes kiértékelésre az érzelmi intelligencia teszt eredményei, majd a fejezet második részében a stresszhelyzetben történő megküzdés elemzése is bemutatásra kerül. A kiértékelések során tételenként haladva és összesítve is ismertetem a kapott eredményeket, kiemelve a leginkább egyetértett állításokat és a legkevésbé jellemzőket is. A feldolgozott adatokat ábrákba és táblázatokba foglalom össze a könnyebb átláthatóság érdekében. Dolgozatomban az előző fejezetben felállított hipotéziseimet is ellenőrzöm statisztikai próbák segítségével, és egyéb elemzéseket is végzek annak érdekében, hogy rávilágítsak a szignifikáns különbségekre.

4.1. Érzelmi intelligencia teszt eredményei

A kérdőív első része a vezetők érzelmi intelligenciáját hivatott mérni, amely során először egy leíró statisztikai elemzést végeztem el, az egyes alskálákra és a hozzájuk tartozó állításokra vonatkozóan, valamint egy összefoglaló táblázatot is készítettem az érzelmi intelligencia három fő részére nézve, amit az 5. táblázat szemléltet.

5. táblázat: Az érzelmi intelligencia összpontszámai a kitöltők körében

Érzelmi intelligencia részei	Átlag	Minimum	Maximum	Medián	Szórás
Érzelmek észlelése és kifejezése	32,71	26	42	33	3,87
Érzelmek használata a problémamegoldásban	32,10	26	41	31	3,75
Érzelmek szabályozása	31,68	26	39	32	3,21
Összesített pontszámok	96,49	80	121	96	9,13

Forrás: Saját számítás

A 6. táblázatban az érzelmi intelligencia tesztben elért pontszámok megoszlása látható.

6. táblázat: **Az érzelmi intelligencia teszt megoszlása (N=41)**

Pontszámok	Fő
80-90	12
91-100	18
101-110	8
111-120	2
121-130	1

Forrás: Saját számítás

A teszt kiértékeléséhez először az *érzelmek észlelése és kifejezése* skálára vonatkozóan vizsgáltam meg a kapott válaszokat. Az ehhez tartozó kérdések sorszámai: 4, 5, 9, 15, 18, 22, 25, 26, 29, 32 és 33. Mivel az állításokat egy egytől négyig terjedő Likert-típusú skálán értékelhették a kitöltők és az alsókala összesen 11 kérdéskört tartalmazott, így maximálisan $11 \cdot 4$, vagyis 44 pont szerezhető. A kérdéskörhöz tartozó első állítás úgy szól, hogy „*Mások könnyen megbíznak bennem*”. A kijelentéshez az átlagos pontszámok értéke 3,27 lett, 0,59 szórás mellett, amely azt jelenti, hogy a vezetők nagyrészt úgy érzik, hogy jó bizalmi kapcsolatot tudnak kiépíteni másokkal. A bizalom kiépítése kulcsfontosságú munkájuk során, ugyanis ennek köszönhetően tudják elérni munkavállalóikkal, hogy minél inkább lojálisak legyenek.

Az alsókálához tartozó következő kérdés azt vizsgálta meg, hogy mennyire nehéz megérteni a vezetőknek mások nem verbális üzeneteit. Mivel az állítás negatív tartalommal bír, így ezt a kijelentést fordított módon kellett értékelni. Az így történő pontozást követően egyénenként 3,22 pontszámot értek el átlagban, 0,65 szórásérték mellett. Ennek alapján azt lehet állítani, hogy a kitöltőknek nem okoz problémát a nonverbális kommunikáció, vagyis kifejezetten jól olvasnak az emberek arc kifejezéseiből, testtartásaiból, mimikáiból. Ez szintén lényeges tulajdonság lehet, egyrészt saját sikerük érdekében, másrészt kifejezetten fontos, hogy jól tudjanak olvasni beosztottaik gesztusaiból, testmegnyilvánulásaitól, hiszen sok hasznos információt kaphatnak ezekből a jelekből, amelyek megerősítik a beszélgetőpartnerük kommunikációs szándékát.

Az ezutáni állítás a tesztben úgy szólt, hogy „*Tisztában vagyok az érzelmeimmel*”. A beérkezett visszajelzések alapján (átlagpontszám 3,44; $\sigma = 0,63$) a vezetők megfelelően térképezik fel érzéseiket, és javarészt tudatában vannak annak, hogy milyen érzések kavarnak bennük.

Valamelyest alacsonyabb pontszámot értek el a vezetők a „*Tisztában vagyok a másoknak küldött nem-verbális üzeneteimmel*” állítás esetében, az itt elért pontszámok átlaga 2,90 ($\sigma = 0,70$), de még így is nagyobb mértékben tudják azt, hogy mit üzennek másoknak testtartásukkal, mimikájukkal, vagy éppen hanglejtésükkel.

Az alsókala következő tétele arra vonatkozott, hogy mennyire képesek a vezetők felismerni azt, hogy milyen érzelmeket élnek át az emberek az arckifejezésük alapján. Ezt az állítást átlagosan 3,10-re értékelték 0,66 szórásérték mellett, aminek értelmében a vezetők nagyrészt jól ítélik meg azt, hogy mit éreznek és gondolnak az emberek tekintetük szerint.

Az eddigi altételhez hasonlóan pozitív eredmény született arra is, hogy mennyire ismerik fel könnyen saját érzelmeiket (átlagpontszám 3,15; $\sigma = 0,57$), amely azt jelenti, hogy észreveszik magukon, amikor düh, szomorúság vagy éppen félelem lesz rajtuk úrrá. Ez szintén elengedhetetlen szempont mindennapi munkájuk során, hiszen azzal, hogy tudatában vannak annak, milyen érzés van bennük, képesek lesznek tudatosan irányítani azokat. Ha pedig biztosak az érzéseikben, helyén tudják kezelni erősségeiket, gyengeségeiket, határozottabban irányíthatják gondolataikat.

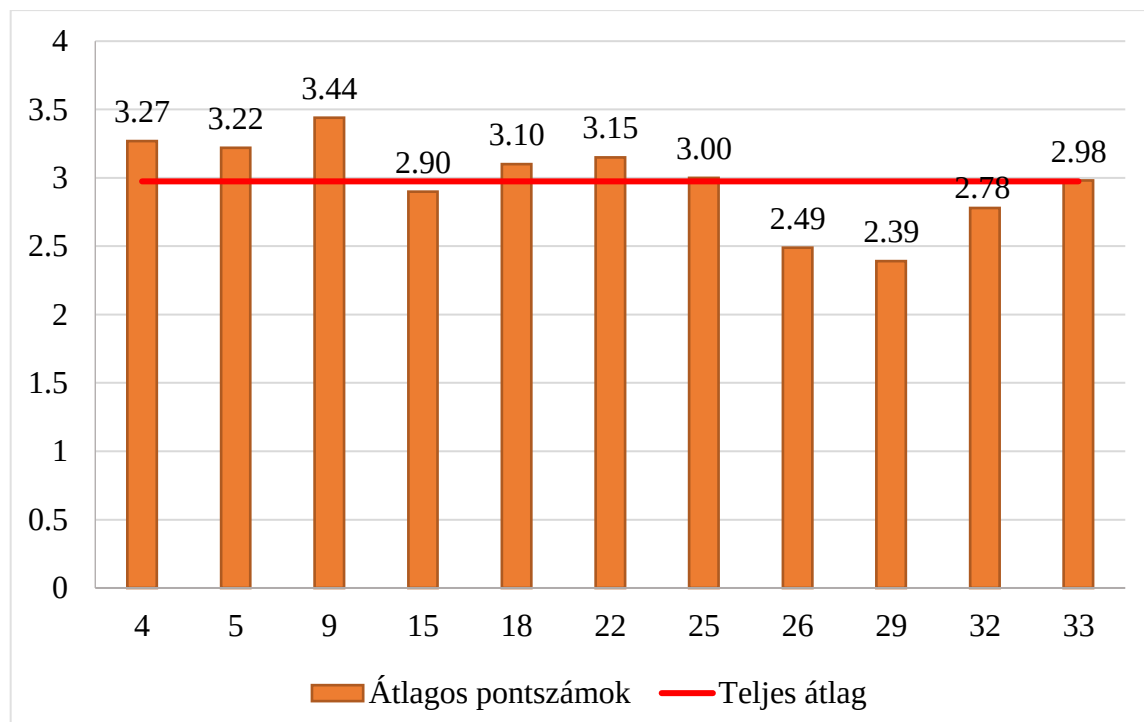
A következő tétel, amely szintén az érzelmek észlelése és kifejezése skálához tartozik arra vonatkozott, hogy mennyire értik a vezetők azokat a nem-verbális üzeneteket, amelyeket mások küldenek nekik. Az eredmények erre az altételre nézve is előnyösnek mondhatók, hiszen átlagosan 3,00-ra értékelték az állítást ($\sigma = 0,63$), vagyis egyetértenek azzal, hogy jól olvasnak mások tekintetéből, felismerik mások örömét, szomorúságát vagy épp meglepettségét és világosan értelmezik mások gesztusait is.

Az eddigi tételek átlagértékeihez képest valamelyest alacsonyabb pontszámot értek el azzal kapcsolatban a vezetők, hogy „*Amikor egy másik ember elmesél valami fontos dolgot, ami vele történt szinte úgy érzem, mintha én is átéltem volna*”. A beérkezett válaszok alapján az értékelést követően átlagosan 2,49 pontot értek el a vezetők ($\sigma = 0,84$). Ezen eredmény függvényében azt lehet állítani, hogy kevésbé érzik át mások élményeit.

Hasonló pontszám született az ezt követő kijelentésre is, ami a legalacsonyabb pontszámot jelenti az ezen tételkörhöz tartó kijelentések kapcsán, miszerint „*Tudom, hogy mások mit éreznek pusztán abból, hogy rájuk nézek*”. Az erre vonatkozó átlagpontszám 2,39 lett ($\sigma = 0,70$), vagyis csak kisebb mértékben jellemző rájuk, hogy ránézésből értenék azt, hogy mit érez a másik.

Az utolsó előtti tétel, amely szintén az érzelmek észlelése és kifejezése témakörhöz kapcsolódik, úgy hangzik: „*Mások hangjából már meg tudom állapítani, hogy hogyan érzik magukat*”. Az erre vonatkozó állítást 2,78-ra pontozták 0,69 szórás mellett, vagyis csak részben

jellemző a vezetőkre, hogy hangszín alapján betudnák azonosítani, hogy mit érez a másik. Az utolsó állítás során a válaszadók azt jelölték, hogy mennyire nehéz megérteniük, hogy mások miért éreznek úgy, ahogy. Ezt a tételt is fordított módon kellett pontozni, így erre a kijelentésre átlagosan 2,98 pont született ($\sigma = 0,72$), amely annak felel meg, hogy nagyjából jellemző rájuk az, hogy mások nézőpontjait mélyen értenék.



7. ábra: Az érzelmek észlelése és kifejezése alskála pontszámai (N=41)

Forrás: Saját szerkesztés

A 7. ábra összegzőképpen azt illusztrálja, hogy hogyan alakultak az érzelmek észlelése és kifejezése tételhez tartozó válaszok átlagos értékei. Az eredmények függvényében elmondható, hogy a négyfokozatú skálán 2,39-3,44 között pontoztak a válaszadók, a teljes átlag a pontszámokra nézve 2,88. A maximálisan elérhető 44 pontból az 5. táblázat értelmében a vezetők átlagban összesen 32,71 pontot értek el, amely kifejezetten jó eredménynek számít.

Miután kiértékeltem az érzelmek észleléséhez és kifejezéséhez tartozó tételeket, az *érzelmek használata a problémamegoldásban* kérdéscsoportba tartozó itemek elemzésével folytattam. Az ehhez kapcsolódó tételek a 2, 6, 8, 12, 17, 19, 20, 23, 27, 28 és 31-es számú kérdések. Ennek megfelelően az első állítás így hangzik: „Ha akadályokba ütközöm, eszembe jut, hogy amikor hasonló akadályokkal kerültem szembe, hogyan győztem le azokat”. Ezt az itemet a vezetők átlagban 3,29-re értékelték ($\sigma = 0,68$), vagyis, amikor problémás helyzet merül

fel, akkor gyakran egy korábbi nehézkes szituációból adódó megoldási tapasztalataikból merítenek erőt.

A válaszadók a következő tétellel is egyetértettek, miszerint életük egyes fontos eseményei újraértékelítették velük mi az, ami fontos, és mi az, ami nem, ugyanis az átlagpontszámok 3,05 körül alakultak ($\sigma = 0,95$).

Hasonló átlagok születtek a 8-as és a 12-es tétel során is, miszerint „*Az érzelmek azon dolgok közé tartoznak, amelyek értelmessé teszik az életemet*” és „*Amikor pozitív érzelmeket élek át, tudom mit kell tennem, hogy ezt az érzést hosszasan fenntartsam.*” Előbbi itemet 2,95-re pontozták ($\sigma = 0,77$), míg utóbbi állítás 0,27-kal alacsonyabb értékelést kapott 0,65 szórás mellett.

A 17-es tételben azt pontozták a kitöltők, hogy amikor jó hangulatban vannak mennyire oldják meg könnyen a problémájukat. A beérkezett válaszok alapján azt lehet mondani, hogy kifejezetten jól tudják kihasználni azokat a pillanatokat, amikor érzelmileg csúcson vannak, hisz az átlagos pontszám erre az állításra 3,24; 0,62 szórás mellett, tehát a jó lelkiállapotuk felhasználásával könnyedén orvosolják a felmerülő nehézségeiket.

A következő tétel (19) esetében arról nyilatkoztak a megkérdezettek, hogy mennyire vannak tudatában annak, hogy miért változnak érzelmeik. Erre az állításra az átlagpontszám 2,88 lett ($\sigma = 0,75$), amely annak felel meg, hogy inkább jellemző rájuk az, hogy felismerik azt, hogy érzelmeik miért hullámoznak, de nem nagyon erősen jellemző rájuk. Ez a tulajdonság azért is hangsúlyos, mivel azzal, hogy valaki képes felismeri érzelmeinek változását segíthet abban, hogy tisztábban beszéljen érzéseiről, elkerülje a felesleges konfliktusokat, és könnyebben át lehet jutni az érzelmi mélypontokon. Egy vezető életében ez még inkább jelentőségteljes, hisz beosztottjainak higgadtságot kell tükröznie.

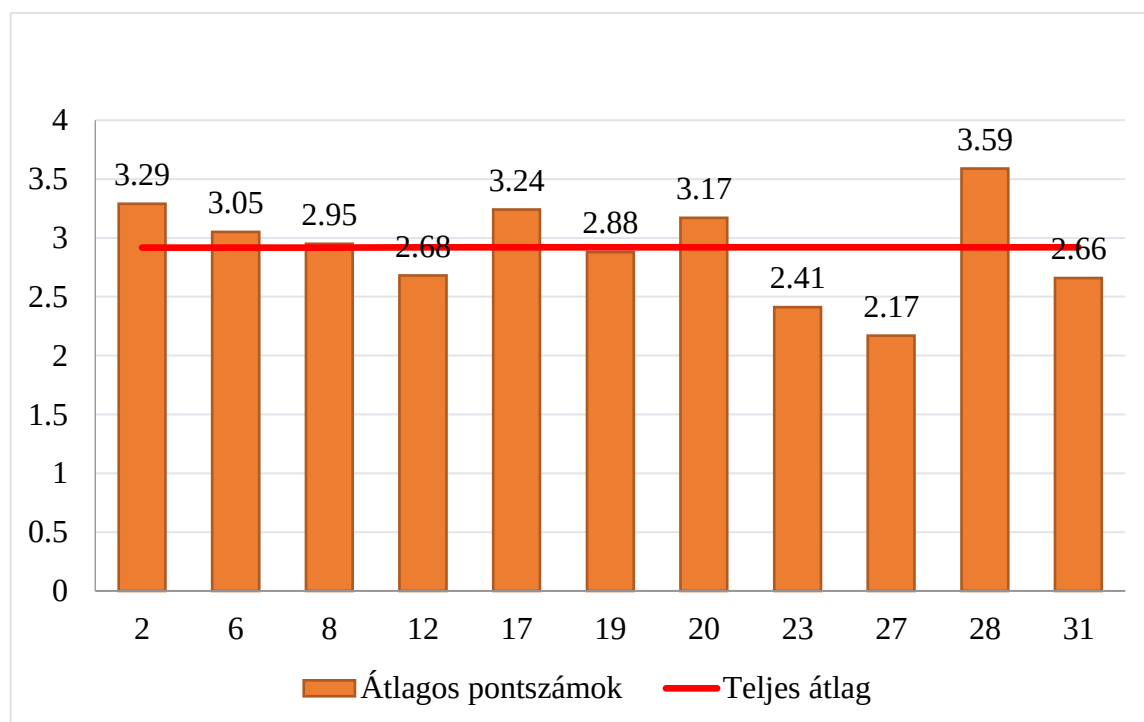
Az ezt követő tétel azt hivatott mérni, hogy amikor jó hangulatban érzik magukat a válaszadók mennyire jutnak könnyen eszükbe új ötletek. Pozitív eredmény született erre vonatkozóan is, ugyanis átlagban 3,17 pontszám született 0,80 szórásérték mellett, tehát elmondható, hogy a vezetők jó kedélyállapota kimondottan pozitív hatással van kreativitásukra. A kreativitás azért is hangsúlyos, mert azzal nagyobb valószínűséggel találunk új és innovatív megoldást a felmerülő akadályokra, hozzájárul ahhoz, hogy hasznos ötletekkel találjunk megoldást a feladatok elvégzéséhez.

Az érzelmek használata a problémamegoldásban blokkhoz tartozó következő két tétel esetében az eddigi válaszokhoz képest alacsonyabb pontszámok érkeztek, a 23. számúnál az átlagok 2,41 körül alakultak ($\sigma = 0,97$), amely a következőképpen szól „*Úgy hozom meg a kedvem egy feladathoz, hogy elképzelem, milyen sikeresen fogom majd teljesíteni.*” Ennek

alapján arra lehet következtetni, hogy nem jellemző a válaszadókra az, hogy az előre elképzelt eredmény meghozná jókedvüket tennivalójukhoz. A 27. számú itemnél született a problémamegoldás kérdéskörében a legalacsonyabb átlag, 2,17 ($\sigma = 0,63$). Ez az eredmény annak felel meg, hogy nem jellemző a vezetőkre, hogy az emocionális változás pozitív hatással lenne képzeletükre.

A 28. számú itemet negatív jelentése miatt fordított módon kellett pontozni, vagyis a megjelölt pontszám ellentettjével számoltam ki az átlagokat. Maga az állítás így szól: „Amikor kihívás előtt állok feladom, mert úgy érzem, hogy úgylis kudarcot vallok.” Legtöbbször az „egyáltalán nem jellemző” és a „kevésbé jellemző” állítást jelölték meg, így az értékelés megfordítását követően az átlagban 3,59 pontszám született, 0,81 szóráserővel mellett. A vezetők tehát a kihívásokra pozitívan tekintenek, és nem lépnek vissza, ha nehézséggel néznek szembe.

Végül az utolsó tétel esetében azt értékelték a válaszadók, hogy ha akadályokkal találkozunk mennyire hívják a jó hangulatukat segítségül. Az átlagpontszám ebben az esetben 2,66 ($\sigma = 0,88$), amely részbeni egyetértést jelent.



8. ábra: **Az érzelmek használata a problémamegoldásban alszála pontszámjai (N=41)**

Forrás: Saját szerkesztés

A 8. ábra összefoglalóan jeleníti meg, hogy az érzelmek használata a problémamegoldás témakörében hogyan alakultak az átlagos pontszámok az egyes tételekre vonatkozóan. A négyfokozatú skálán ebben az esetben 2,17-3,59 között pontoztak a válaszadók. Az átlagos értékelés 2,92 körül alakult, és összesen öt tétel esetében született az átlagnál alacsonyabb

pontszám. Az összpontszám tekintetében a maximálisan elérhető 44 pontszámból az 5. táblázat értelmében a vezetők átlagban összesen 32,10 pontot értek el, amely hasonló jó eredménnyel zárult, akárcsak az érzelmek észlelése és kifejezésénél elért összpontszámok.

Az érzelmi intelligencia teszt utolsó részében az *érzelmek szabályozása* kérdésköréhez tartozó itemeket vizsgáltam meg. Az ide tartozó tételek is tizenegy állítást tartalmaztak, melyek a következők: 1, 3, 7, 10, 11, 13, 14, 16, 21, 24, 30.

Az egyes tétel esetében miszerint „*Tudom mikor kell személyes problémáimat megosztani másokkal*” állítást átlagban 3,15-re értékelték a vezetők ($\sigma = 0,61$), amely a „nagy részt jellemző rám” állításnak felel meg. A megfelelő érzelmi kifejezőképesség a sikeres vezetés egyik elengedhetetlen eleme. Barsade (2002) és Bono – Ilies (2006) vizsgálataikban pozitív összefüggést találtak azzal kapcsolatban, hogy azok a vezetők, akik pozitív érzelmi légkört tudtak teremteni és közvetíteni munkahelyükön, az alkalmazottak jobb csoportmotivációról számoltak be és kreatívabb részvételt mutattak feladataikban. Természetesen gyakran előfordul, hogy egy vezetőnek nem tetszését is ki kell fejeznie, de ilyenkor nagyon fontos, hogy a szélsőségesebb érzelmeket kerüljék.

A 3. és a 10. tétel válaszaiból a vezetők optimizmusára következtethetünk. Az optimizmus azt a képességet foglalja magába, hogy az élet naposabb oldalára tekintsünk, és nehézség ellenére is pozitív hozzáállást tudjunk mutatni. Mindkét állítás esetében 3,00 feletti válaszadási eredmény érkezett (3,07; 3,17), tehát a vezetők munkájuk során pozitívan állnak feladataikhoz, és biztató eredményre számítanak önmaguktól.

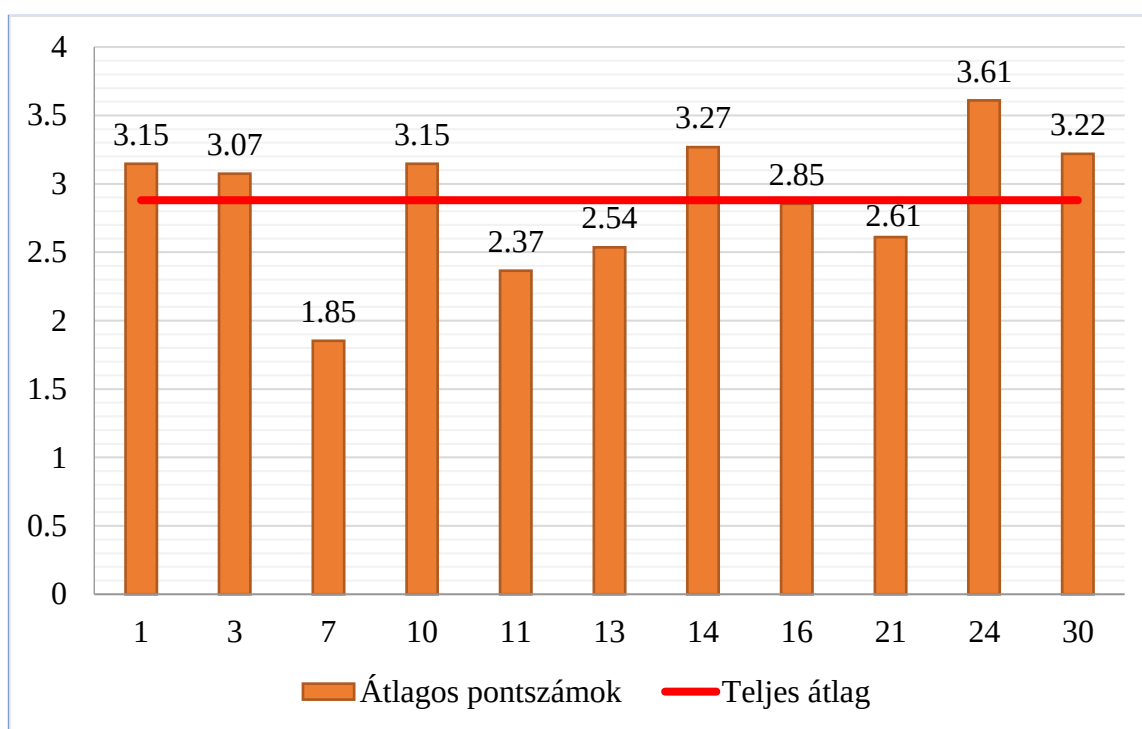
A 7. item esetében a legalacsonyabb átlag született az érzelmi intelligencia összes tételére vonatkozóan. Itt azt pontozták a kitöltők, hogy hangulatváltozásaik kapcsán mennyire fedeznek fel új lehetőségeket. Mivel a kijelentést 1,85-re értékelték átlagban ($\sigma = 0,76$), így nem jellemző, hogy kedélyállapotuk hullámozása során új opciókat látnának meg.

A 11. és a 13. itemet is hasonlóan értékelték, miszerint „*Szeretem megosztani másokkal érzéseimet*” és „*Általában olyasmiket szervezek, ami másokat szórakoztat.*” Utóbbit 2,54-re ($\sigma = 0,84$), míg a 11. tételt 2,37-re ($\sigma = 0,66$) pontozták átlagban, amely a „kevésbé jellemző” válasszal egyenértékű.

A 14. tétel esetén arról nyilatkoztak a vezetők, hogy mennyire keresnek olyan programokat melyekben örömet lelik. Az állítással egyetértettek, az átlagok 3,27 körül alakultak 0,63 szórással, ennek okán többnyire olyan eseményt fürkésznek, amelyek jókedvre derítik őket.

Az érzelmek szabályozása tételköréhez tartozó következő item állítása az alábbiak szerint szól: „*Úgy állítom be magam, hogy jó benyomást keltssek mások előtt.*” Erre a tételre a megkérdezettek átlagban 2,85 pontszámot adtak ($\sigma = 0,66$).

Végül az idetartozó utolsó három tétel kijelentései közül (21, 24, 30) a 21. állításra érkezett 3,00-tól kevesebb átlagpont ($\sigma = 0,70$), amely arra irányult, hogy mennyire tudják a vezetők érzelmeiket szabályozni. A legjellemzőbb állítás a 24. tétel lett, ahol mások dicséretére helyeződött a hangsúly (átlagpontszám 3,71; $\sigma = 0,67$). A megkérdezettek egyetértettek azzal is, hogy igyekeznek támogatni azokat, akik maguk alatt vannak, hogy jobban érezzék magukat (átlagpont 3,22; $\sigma = 0,65$).



9. ábra: Az érzelmek szabályozása alskála pontszámai (N=41)

Forrás: Saját szerkesztés

A 9. ábra összefoglalóan mintázza az érzelmek szabályozása tételeihez tartozó beérkezett átlagos pontszámokat. Ennek megfelelően megfigyelhető, hogy a válaszok a maximális 4 pontjából 1,85-3,61 között értékelték a vezetők. A teljes átlag ebben az esetben 2,88 lett, az összesített pontszám az érzelmek szabályozására vonatkozóan 31,68 lett (5. táblázat) a maximálisan elérhető 44 pontból.

Az érzelmi intelligencia teszt elemzése során megvizsgáltam azt is, hogy van-e különbség a női és férfi vezetők válasza között. A vizsgálatot kétmintás t-próba segítségével hajtottam

végre, amely a 16. item esetén eredményezett szignifikáns különbséget ($p = 0,003$). A kétmintás t-próba alapján megállapítható tehát, hogy a női vezetők még inkább szeretnek jobb benyomást kelteni mások előtt, mint a férfi társaik. Ezt alátámasztja az is, hogy a nők átlagban erre a tételre nagyobb pontszámot jelöltek (3,33), míg a férfiak átlagban 2,66-ra pontozták az állítást. A többi item esetében nincs szignifikáns eltérés női és férfi vezetők között ($p > 0,05$).

Kíváncsi voltam arra is, hogy vajon az életkor előrehaladtával magasabb-e a vezetők érzelmi intelligencia szintje. Ehhez kapcsolódott az **1. hipotézisem** is, miszerint *az idősebb korosztályú vezetők magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek, mint a fiatalabb vezető társaik*. A vizsgálat elvégzéséhez mintámat először is két csoportra osztottam annak függvényében, hogy mennyi a medián értéke a kitöltők korára vetítve. Az életkor tekintetében a mintában a 40. életév a középső érték, így az egyik csoportot a 40 év alattiak (fiatalabbak), míg a másik csoportot 40 év felettiak (idősebbek) képezték. Így az idősebb korosztályt 22 fő, míg a fiatalabb csoportot 19 fő képezte. A statisztikai próba végrehajtása előtt Kolmogorov-Smirnov teszttel ellenőriztem a normalitást meglétét. Mind a 40 év alattiakra és felettiekre nem szignifikáns eredmény született ($p = 0,200$; $p = 0,109$), vagyis mindkét változót normál eloszlásúnak tekinthetjük. Mivel teljesült a normalitás feltétele, így a hipotézisemet kétmintás t-próbával ellenőriztem. A kétmintás t-próba eredménye alapján elmondható, hogy a 40 év alattiak és felettiak érzelmi intelligencia szintje nem különbözik egymástól szignifikánsan ($t(39) = 1,814$, $p = 0,77$). Az érzelmi intelligencia teszt kérdéseire adott válaszok átlaga a 40 év feletti vezetők esetén 2,95 míg a 40 év alattiaknál 3,11 pont. Az összpontszámokat tekintve a 40 év alattiak átlagban összesen 98,32 pontot értek el, míg az idősebb korosztály 94,86 pontot, tehát nem mutatkozott számottevő különbség az összpontszámok esetén sem. Ennek tudatában az első hipotézisemet elutasítom, vagyis a 0 hipotézis teljesül, miszerint a két csoport (40 év alatti vezetők és 40 év feletti vezetők) átlaga megegyezik egymással. A szakirodalmi adatoktól tehát eltérő eredményt kaptam, ugyanakkor Fariselli et al. (2008) empirikus kutatási eredménye alapján kiemeli, hogy az érzelmi intelligencia és az életkor közötti kapcsolat csak csekély mértékű, emellett vannak az érzelmi intelligenciának olyan területei, amelyek nem változnak az életkor előrehaladtával, és sok olyan fiatal van, aki magasabb EQ-val rendelkezik, mint az idősebb társaik.

Összefoglalóan megállapítható, hogy a vezetők jó eredményt értek el az érzelmi intelligencia teszten, átlagban 96,49 pontot. A legtöbb pontszámot elérő vezető 121 pontot, míg a legkevesebbet szerző 80 pontot ért el. Nem jelenthető ki, hogy az idősebb korosztályúak (40 év felettiak) magasabb érzelmi intelligencia szinttel rendelkeznének.

4.2. Megküzdés stresszhelyzetekben teszt eredményei

A teszt második részében a vezetők stresszel kapcsolatos megküzdési stílusát vizsgáltam meg részletesen. Az érzelmi intelligencia teszt kiértékeléséhez hasonlóan először itt is egy leíró statisztikai elemzést készítettem, amit a 7. táblázat jelenít meg.

7. táblázat: **Stresszel kapcsolatos megküzdési stílusok összpontszámai a válaszadók körében**

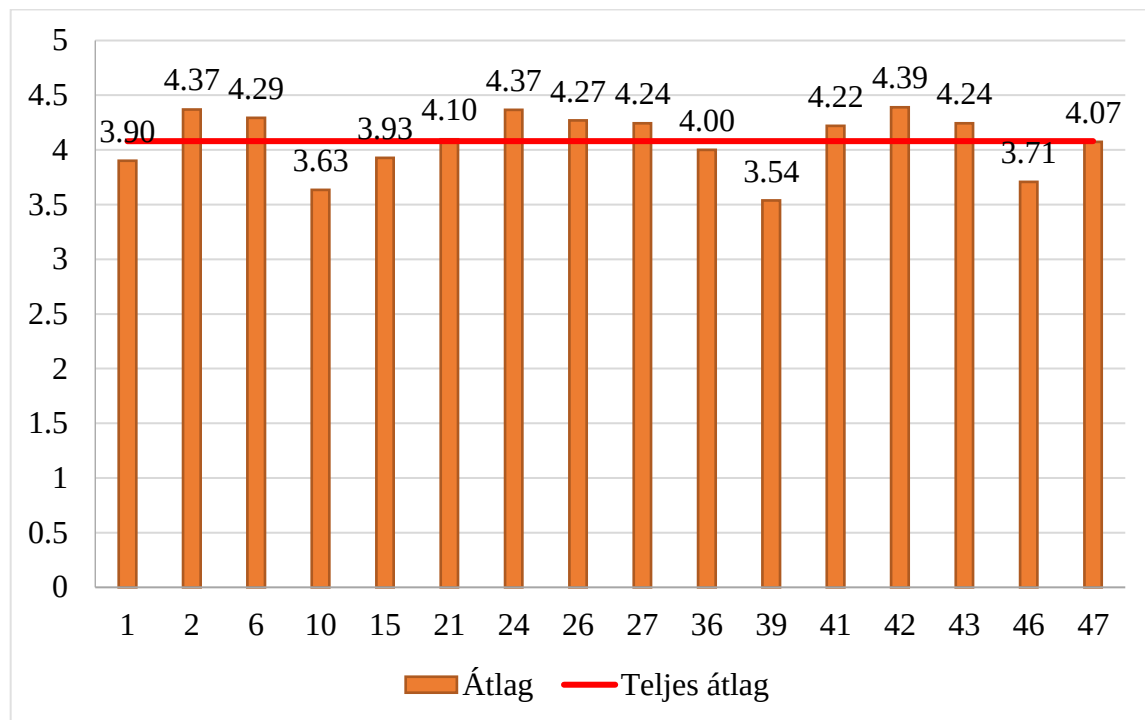
Megküzdési módok	Átlag	Minimum	Maximum	Medián	Szórás
Feladat/Problémaközpontú	65,27	54	79	66	5,79
Érzelempözpontú	36,95	20	59	38	9,60
Elkerülő	36,90	20	63	36	10,50
Összes pontszám	130,97	101	173	138	17,47

Forrás: Saját számítás

A táblázat alapján látható, hogy a legtöbb pontszámot a kitöltők a feladatközpontú/problémaközpontú megküzdési stílusban érték el. A stresszel kapcsolatos megküzdési módhoz kapcsolódott a **2. hipotézisem**, amely szerint *a vezetők leginkább problémaközpontú/feladatközpontú megküzdési stílust alkalmaznak stresszes helyzetekben*. Az elért pontszámoknak megfelelően ez a hipotézisem elfogadásra kerül. A feladatközpontú/problémaközpontú megküzdés esetén az egyén figyelme arra irányul, hogy a stresszt okozó problémát minél hamarabb megoldja. Ilyen típusú megküzdés során első lépésben az érintett először felméri a helyzetet és pontosan megnevezi a problémát. A következő lépés során a konkrét problémára irányul a figyelem, amely során a lehetséges megoldások feltérképezése történik. Ebben a szakaszban fontos a kreativitás, hogy minél több alternatív megoldás lehessen a birtokában. Majd a következő lépésben kiértékeli az egyén az egyes lehetőségeket és kiválasztja az egyik megoldást. A problémamegoldás mind fizikai környezet módosítására, a társas környezetre, illetve az egyén belső világára is irányulhat, amely során új készségeket sajátít el a személy (Perczel-Forintos – Annus, 2005).

A teszt kiértékeléséhez első részben a *feladatközpontú/problémaközpontú* megküzdési stílusra érkező válaszokat tanulmányoztam át tételesen. A kérdésblokkhoz összesen 16 állítás tartozott, amelyet egy egytől ötig terjedő Likert-típusú skálán értékelték a válaszadók, annak függvényében mennyire érezték igaznak magukra vetítve az elhangzottakat. Ebben a blokkban is megvizsgáltam továbbá azt, hogy van-e különbség a női és a férfi vezetők között.

A feladatközpontú/problémamegoldó stílusra érkező válaszok összességét a 10. ábra mutatja.



10. ábra: **Probléma/feladatközpontú megküzdési stílus pontszámai (N=41)**

Forrás: Saját szerkesztés

A 10. ábra értelmében az átlagos pontszámok a maximális 5,0 pontból 3,54-4,39 közé estek, így az átlagos értékelés 4,08. A legalacsonyabb pontszám a 39. kérdésre érkezett, miszerint „*Átértékelem, hogy mi a fontos és mi nem.*” Ennek nyomán a vezetőkre csak közepes mértékben igaz, hogy stresszes helyzetben felülvizsgálnák mi a lényeges és mi az, ami nem. A legjellemzőbb állítás a megkérdezettekre a 42. item (átlagpontszám 4,39; szórás 0,63), amely során azt értékelték, hogy mennyire tesznek további erőfeszítéseket annak érdekében, hogy a dolgok elintézésre kerüljenek. Nagyon hasonló átlag született a 24. állításra is (4,37; $\sigma = 0,77$). „*Azon vagyok, hogy megértsem a helyzetet.*” Hasonlóan pontozták továbbá a 6-os, 26-os és 27-es tételt is, hiszen mindhárom kijelentésre 4,20 feletti átlagok érkeztek (4,29; 4,27; 4,24). Az utóbbi állítás (27) így hangzik: „*Átgondolom a helyzetet és megpróbálok tanulni a hibámból.*” Ezt a kijelentést 4,27-re értékelték átlagban a vezetők 0,62 szórásérték mellett. Erre az itemre a kétmintás t-próba eredménye nők és férfiak között szignifikáns eltérést eredményezett. A kapott t-teszt szignifikancia értéke 0,029, Levene-próba eredménye 0,597, tehát a tételre érkező pontozás nem egyenlő a két alapsokaságban, vagyis a nők és férfiak átlagai közti különbség szignifikáns. Ennek alapján azt lehet állítani, hogy a férfi vezetők stresszes helyzetben nagyobb

arányban gondolják át a helyzetet és próbálnak tanulni a hibáikból, mint a női vezetők. A férfiak átlagban a kijelentést 4,38-ra pontozták, míg a nők 3,91-re értékelték.

Közel 4,00-es átlag (3,90) érkezett az 1. tételre „*Jobban osztom be az időmet*” ($\sigma = 0,86$), továbbá a 15. tételre is, amely így hangzik „*Átgondolom, hogyan oldottam már meg hasonló problémákat*” (átlagpontszám 3,93; szórásérték 0,85). Ez azt jelenti, hogy a vezetők megterhelő helyzetben igyekeznek hatékonyabb időbeosztást alkalmazni, és a korábban szerzett tapasztalataikat használják fel a problémamegoldáshoz. Ez összhangban áll az érzelmi intelligencia teszt 2. tételével, amely kérdés szintén erre irányult.

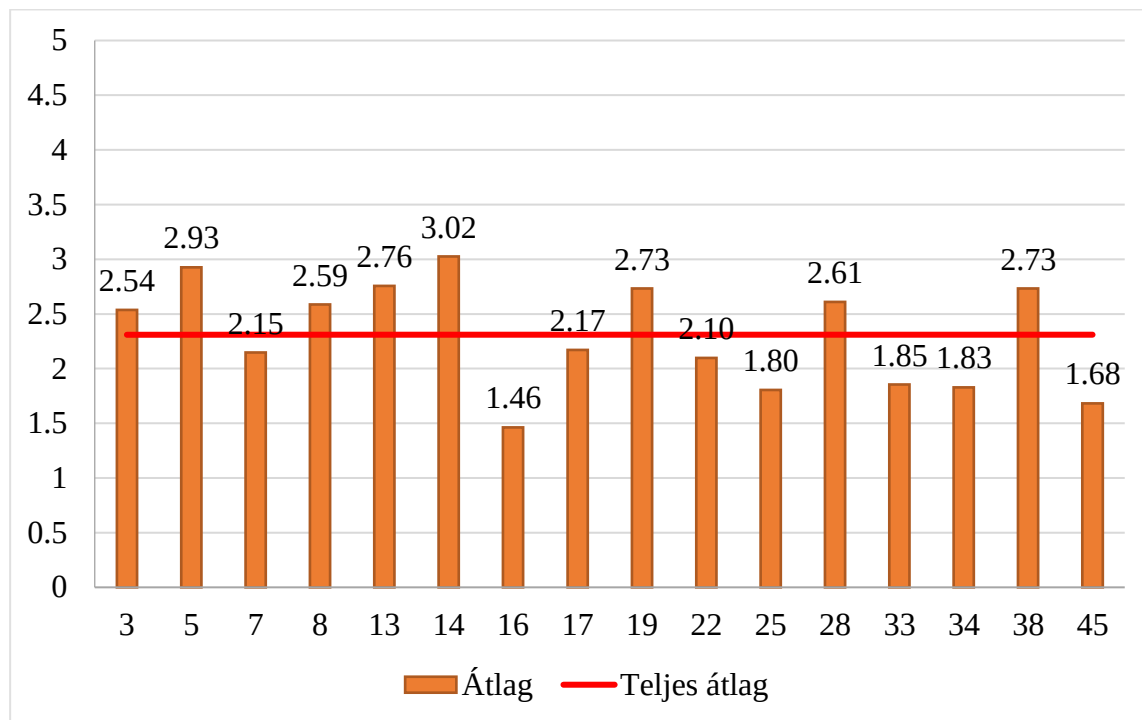
A 41. tételben azt pontozták a vezetők, hogy mennyire veszik kézbe a helyzetet stresszes szituációban. Ehhez kapcsolódott a **3. számú hipotézisem**, amely során azt feltételezem, hogy *a magasabb szintű vezetők stresszes szituációban nagyobb arányban veszik kézbe a helyzetet, mint a csoportvezetők*. A próba elvégzése előtt a kis mintaelemszám miatt két csoportra osztottam a vezetőket rangjuk szerint. A magasabb szintű vezetők csoportjába tartoznak a felső, illetve középvezetők (összesen 31 fő), míg a másik csoportot a csoportvezetők alkotják (10 fő). A tesztet kétmintás t-próbával ellenőriztem (Levene-teszt értéke 0,240), amelynek eredménye szignifikáns különbséget eredményezett ($p = 0,034$), vagyis a hipotézisem elfogadásra kerül, a szakirodalmi adatoknak megfelelő eredményt kaptam. A magasabb szintű vezetők ennek megfelelően magasabb átlagot is értek el a tételre nézve, ők átlagban 4,36-ra pontozták a kijelentést ($\sigma = 0,71$), míg a csoportvezetők átlagosan 3,80-ra ($\sigma = 0,63$).

Az ezt követő item (43) állítása azt vizsgálja mennyire találnak különböző megoldást a problémára. Ezzel az állítással túlnyomórészt egyetértettek (átlagpontszám 4,24; szórásérték 0,63).

A feladatközpontú megküzdési stílushoz tartozó utolsó előtti állítás így hangzik: „*Arra használom a helyzetet, hogy bebizonyítsam képes vagyok megoldani.*” Ezt a megállapítást átlagban 3,71-re pontozták ($\sigma = 1,05$), vagyis részben egyetértenek ezzel az állítással is. Végül az utolsó item során azt értékelték a válaszadók, hogy mennyire próbálják összeszedni magukat, ahhoz, hogy a helyzet magaslatán legyenek. A beérkezett válaszok alapján (4,07; $\sigma = 0,72$) ez is igaz rájuk.

A stresszel való megküzdési stílus második kategóriájába az *érzelempözpontú* kérdések tartoznak. Ezek a tételek a 3, 5, 7, 8, 13, 14, 16, 17, 19, 22, 25, 28, 33, 34, 38, 45. A 6. táblázat értelmében leszögezhető, hogy a problémaközpontú stílushoz képest 28,32 pontszámmal alacsonyabb pontot szereztek a kitöltők, tehát ez a megküzdési mód kisebb mértékben jellemző

rájuk. Az érzelempontú stresszel való megküzdési stílus átlagos értékelésének áttekintését a 11. ábra ismereti.



11. ábra: **Érzelempontú megküzdési stílus pontszámai (N=41)**

Forrás: Saját szerkesztés

A 11. ábra értelmében a vezetők 1,46-3,02 között pontoztak a maximális öt fokozatú skálából. Az átlagértékelés az érzelempontú megküzdés során 2,31 pontszám, a legkevésbé jellemző állítás a megkérdezettek körében a 16. állítás, míg a legjellemzőbb 14. item. Ez utóbbi tétel a következőképp hangzik: „Nagyon feszültnek érzem magam.” Ebből kifolyólag a válaszadók közepes mértékben idegesek stresszhelyzetben.

Az érzelempontú kérdések esetében is megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns különbség a női és a férfi vezetők között. A t-próba szignifikáns eredményeit a 8. táblázat mutatja be.

8. táblázat: Az érzelempontú megküzdés szignifikáns eredményei nők és férfiak között

Tétel sorszáma	Levene-próba eredmény	Szabadság fok	Szignifikancia szint
3	0,311	39	0,011
16	0,000	39	0,043
19	0,901	39	0,016

Forrás: Saját szerkesztés

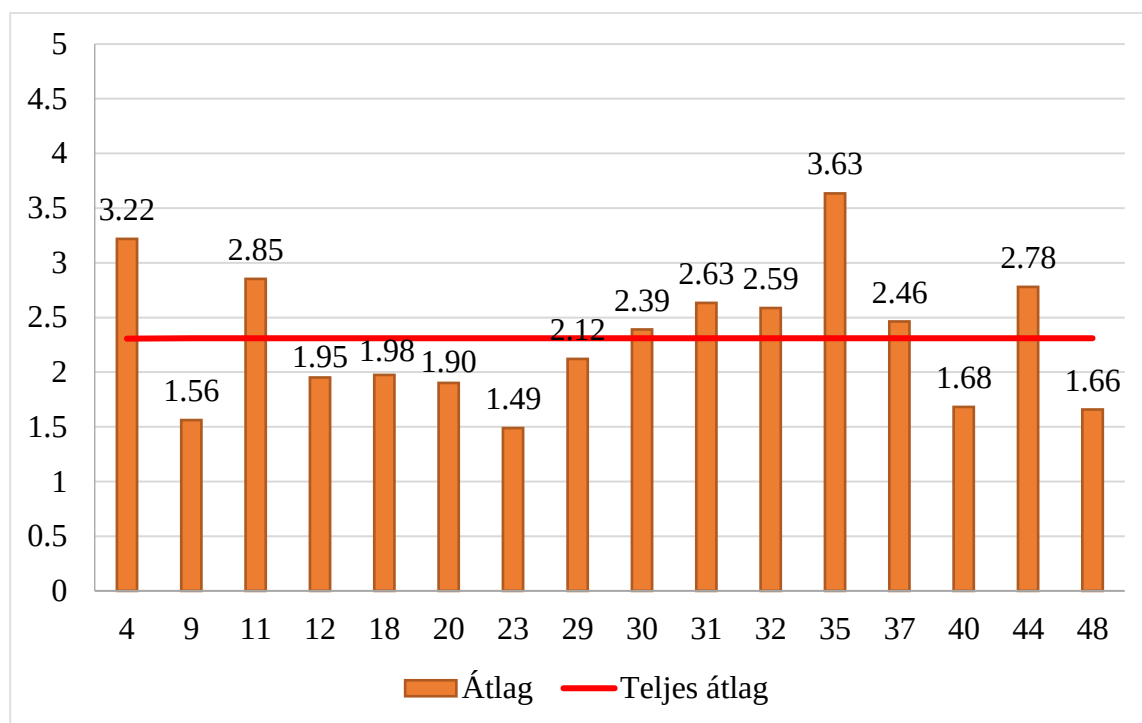
A 8. táblázat alapján leolvasható, hogy három tételnél (3, 16, 19) mutatkozott szignifikáns eltérés nők és férfiak között, hiszen $p < 0,05$.

Szignifikáns eltérés mutatkozott arra a kijelentésre (3), hogy „*A régi szép időkre gondolk.*” Ezzel az állítással inkább a férfi vezetők értettek egyet, ők átlagban 2,79-re pontoztak ($\sigma = 1,01$), míg a nők válaszai átlagosan 1,91 ($\sigma = 0,79$).

A 16. számú kijelentés során szintén a férfiak értek el magasabb átlagot, az állítás pedig eszerint olvasható: „*Azt mondom magamnak, hogy valójában ez nem velem történik.*” Azonban a mondattal egyik fél sem értett egyet, hiszen a férfiak 1,62 pontot adtak rá ($\sigma = 0,86$), a nők 1,08-at ($\sigma = 0,28$), tehát sem a nők, sem a férfiak nem próbálják tagadni a helyzetet.

A 19. tételhez kapcsolódott a **4. hipotézisem**, amelyben azt állítom, hogy *stresszes helyzetben a nőkre jobban jellemzőbb a nyugtalanság, mint a férfiakra*. A 7. táblázat értelmében a hipotézisem megerősítésre került ($p = 0,016$), vagyis a női vezetők nyugtalanabbnak érzik magukat stresszes szituációban, mint a férfiak. A női megkérdezettek átlagban 3,33-ra pontozták zaklatottságukat ($\sigma = 1,07$), míg az ellenkező nem 2,48-ra ($\sigma = 0,95$).

A teszt sor harmadik és egyben utolsó része az *elkerülő* megküzdési stílus állításait foglalja magába. Az ehhez kapcsolódó 16 tételt és a hozzájuk kapcsolódó átlagos pontszámokat a 12. ábra szemlélteti.



12. ábra: Elkerülő megküzdési stílus pontszámai (N=41)

Forrás: Saját szerkesztés

A 12. ábra értelmében a megkérdezettek a maximális 5 fokozatú skálából 1,49-3,63 között értékelték, az átlag pontozás az elkerülő megküzdési stílusra vetítve 2,31. Az összpontszámok a 6. táblázat értelmében 36,90 pont, tehát ez a legkevésbé alkalmazott megküzdési stílus a vezetők körében.

A kitöltők nagyjából a 35. itemmel értették egyet (3,63), amely arra irányul, hogy mennyire beszélnek olyan személlyel, akinek adnak a véleményére. Közepes mértékben (átlagpontszám 3,22; $\sigma = 1,19$), azonosultak a kérdőív 4. itemével, amely a következőképpen szól: „Megpróbálok másokkal együtt lenni.” A szociális támaszkeresés további tételeivel, mint például egy barát meglátogatása, vagy felhívása, esetleg időtöltés egy fontos személlyel (29, 31, 37. tétel) kisebb mértékben fontos számukra stresszhelyzetben.

Szinte egyáltalán nem jellemző a vezetőkre (23.), hogy stresszes szituációban szórakozással próbálnák oldani a stresszt (átlagpont 1,49; $\sigma = 0,84$), valamint az sem, hogy kirakatok nézésével terelnék el figyelmüket (9. tétel, átlagpont 1,56; $\sigma = 1,00$).

Ahogy a 12. ábrán is kirajzolódik szintén alacsony értékelések (2,00 alatti) születtek azokra a tételekre (12, 18) is, amelyek az étkezéssel kapcsolatos stresszoldásra utalnak, vagy olyan figyelemelterelő tevékenységekre, mint például a vásárlás (20. tétel).

A korábbiakhoz hasonlóan az elkerülő megküzdési stílus esetén is elemeztem, hogy van-e szignifikáns eltérés nők és férfiak között. A vizsgálatot ebben az esetben is t-próba segítségével végeztem el, amelynek eredménye alapján egyedül a 48. tételnél mutatott szignifikáns eltérést ($p = 0,012$). Habár a válaszadók nagy része nem értett egyet azzal, hogy televíziót nézne, a férfi vezetők magasabb átlagot értek el (1,86), mint a női vezetők (1,17).

Dolgozatomban szerettem volna arra is választ kapni, hogy vajon *az alacsonyabb szintű vezetők (csoportvezetők) stresszesebbnek vélik-e munkájukat, mint a felsőbb vezetők*. Ez az **5. hipotézisem**, amit arra alapoztam, hogy az alacsonyabb szinten álló vezetőknek kettős helyen kell megfelelniük, hiszen beosztottként és vezetőként is egyaránt helyt kell állniuk.

A hipotézisemet t-próbával ellenőriztem, amely során a csoportvezetőket és a felsőbb vezetőket (középvezetők, felsővezetők) hasonlítottam össze, annak függvényében, hogy mennyire érzik stresszesnek munkájukat. Mivel $p = 0,386$, vagyis nem szignifikáns, ezért ezt a hipotézisemet elutasítom, így a 0 hipotézis kerül elfogadásra, azaz az átlagok megegyeznek a két csoportban.

Utolsó, egyben **6. hipotézisem** során az a feltételezésem, hogy *a stresszel való megküzdés és az érzelmi intelligencia szintje között erős korreláció van*. Goleman et al. (2003) úgy véli, hogy magas érzelmi intelligenciával rendelkező személyek könnyebben alkalmazkodnak új helyzetekhez, rugalmasabbak, és érzelmeik megfelelő irányításával hatékonyabban tudnak megküzdenni a stresszel, szemben az alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkezőkkel.

Hipotézisem ellenőrzését Pearson-féle korrelációval hajtottam végre. A korrelációs együttható szignifikancia szintje 0,947, ($r = 0,011$) vagyis nincs szignifikáns összefüggés a stresszel való megküzdés és az érzelmi intelligencia szint között a mintámba tartozó vezetők esetén. Ez alapján a hipotézisem elutasításra kerül.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Ebben a fejezetben foglalom össze az előző fejezetben részletezett eredményeket, illetve a korábban megfogalmazott hipotézisek is összegzésre kerülnek, amelyek az eredmények függvényében elfogadásra vagy elutasításra kerültek. Ezek ismeretében különböző javaslatokat is megfogalmazok, amiket szintén ebben a fejezetben ismertetek.

A dolgozatom elsődleges célja az volt, hogy felmérjem a MÁV-HÉV Zrt.-ben dolgozó vezető beosztású személyek érzelmi intelligencia szintjét és meghatározzam milyen megküzdési stílust alkalmaznak, amikor stresszes helyzettel szembesülnek.

A kutatásom eredménye alapján a vezetők pozitív eredményt értek el az érzelmi intelligencia teszten, a maximálisan elérhető 132 pontszámból 96,49 pontot értek el átlagban, amely Schutte et al. (1998) kutatásai szerint az átlagos tartományba esik (87-107 pont). Az érzelmi intelligencia teszten belül három alfaktor is kiértékelésre került, amelynek értékei nagyon egyenletesen alakultak. Az első ilyen alrész a teszten belül az érzelmek észlelése és kifejezése skála, ennek keretében 32,71 pontot, az érzelmek használata a problémamegoldás témakörében 32,10 pontot és végül az érzelmek szabályozása részben 31,68 pontot értek átlagban a vezetők. Véleményem szerint habár összességében pozitív eredmény született az érzelmi intelligencia teszten a vezetők körében, **célszerű lenne a szervezet más munkakörében is felmérést végezni az érzelmi intelligenciával kapcsolatban.**

A dolgozatban továbbá 6 db hipotézist is megfogalmaztam, amelyet az 9.táblázat összefoglalón jelenít meg. Látható, hogy a felállított hat hipotézisből vizsgálataim során hármat igazolni tudtam, hármat pedig elvettem.

9. táblázat: A dolgozat hipotéziseinek eredményei

Sorszám	Hipotézis megfogalmazása	Eredmény
Hipotézis 1	Az idősebb korosztályú vezetők magasabb érzelmi intelligenciával rendelkeznek, mint a fiatalabb társaik.	H1 hipotézis ELUTASÍTVÁ
Hipotézis 2	A vezetők leginkább problémamegoldó/feladatközpontú stresszel való megküzdési stílust alkalmaznak.	H2 hipotézis ELFOGADVA

Hipotézis 3	A magasabb szintű vezetők stresszes szituációban nagyobb arányban veszik kézbe a helyzetet, mint a csoportvezetők.	H3 hipotézis ELFOGADVA
Hipotézis 4	Stresszes helyzetben a nőkre jobban jellemzőbb a nyugtalanság, mint a férfiakra.	H4 hipotézis ELFOGADVA
Hipotézis 5	A csoportvezetők stresszesebbnek vélik munkájukat, mint a magasabb szintű vezetők.	H5 hipotézis ELUTASÍTVÁ
Hipotézis 6	A stresszel való megküzdés és az érzelmi intelligencia szintje között erős korreláció van.	H6 hipotézis ELUTASÍTVÁ

Forrás: Saját szerkesztés

Első hipotézisem során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy vajon az idősebb korosztályú vezetők magasabb érzelmi intelligencia szinttel rendelkeznek-e, mint a fiatalabb vezető társaik. A vizsgálat elvégzéséhez két csoportra osztottam a vezetőket koruknak megfelelően, így az egyik csoportot a 40 évnél idősebbek, míg a másik csoportot a 40 évnél fiatalabbak alkották. Az eredményeim alapján nem mutatkozott szignifikáns eltérés a két korcsoport között, sőt a fiatalabb vezetők 3,46 pontszámmal többet értek el az érzelmi intelligencia teszten, mint az idősebb kollégáik. Fontosnak tartom azonban megemlíteni, hogy az érzelmi intelligencia bármely korban tanulható és fejleszthető, ugyanakkor, ahogyan azt az eredményem is mutatja, a magasabb életkor nem feltétlenül jár együtt a magasabb érzelmi intelligencia szinttel.

Második hipotézisem keretében azt vizsgáltam meg, hogy a vezetők körében melyik a leginkább alkalmazott megküzdési stílus, amit stresszes helyzetben alkalmaznak. A kutatásom alapján a feladat/problémaközpontú megküzdési mód bizonyult a leginkább rájuk jellemzőnek, ugyanis csaknem 2x annyi pontszámot értek el ebben a kategóriában, mint az érzelmi központú vagy az elkerülő megküzdési stílus esetében. Véleményem szerint ez nagyrészt munkaszerepükből és felelősségi körükből is adódik, hiszen vezetőként folyamatosan olyan helyzettel kell szembesülniük ami megoldást igényel, tehát mindennapi munkájuk során aktív megoldási stratégiára van szükségük.

Harmadik hipotézisem arra irányult, hogy felmérjem azt, hogy stresszes helyzetben a magasabb szintű vezetők nagyobb arányban veszik-e kézbe a helyzet irányítását, mint a csoportvezetők. Ezt az összefüggést sikerült bizonyítani, mivel statisztikailag szignifikáns különbség mutatkozott erre a tételre nézve a csoport és a felsőbb vezetők között. Következésképpen a felsőbb vezetők nagyobb kontrollérzettel rendelkeznek.

Negyedik hipotézisem során abból indultam ki, hogy a szervezetnél dolgozó női vezetők stresszes helyzetben nagyobb fokú nyugtalanságot éreznek, mint a férfi társaik. Eredményeim igazolták ezt a hipotézist, következésképpen a nők valóban idegesebbek stresszes helyzetben, mint a férfiak. Ennek számos oka lehet, mint például túlzott munkaterhelés, nagy munkatempó, de személyiségünk is befolyással lehet stressz szintükre. Véleményem szerint **célszerű lenne további elemzéseket végezni az okok felderítése végett, esetleg interjúkkal kiegészíteni a felmérést.**

Ötödik hipotézisem fókuszában szintén a stressz került megvilágításra, ahol azt kutattam, van-e különbség a csoportvezetők és a felsőbb vezetők között arra vonatkozóan, hogy mennyire gondolják stresszesnek munkájukat. Eredményeim alapján nem mutatkozott szignifikáns eltérés a két csoport között, következtetésképpen nem lehet kijelenthetni, hogy az alsóbb vagy felsőbb szintű vezetők munkája lenne stresszesebb.

Hatodik, egyben utolsó **hipotézisem**ben azt feltételeztem, hogy a stresszel való megküzdés és az érzelmi intelligencia között erős korrelációs kapcsolat van. Ennek megfelelően egy korrelációs elemzést végeztem el, vizsgálva azt, hogy milyen kapcsolat van a két változó között. A kapott eredmények alapján a mintámra vonatkoztatva nincs kapcsolat az érzelmi intelligencia és a stresszel kapcsolatos megküzdési stílus között, következtetésképpen az, hogy valakinek milyen az érzelmi intelligencia szintje nincs kapcsolatban azzal, hogy milyen megküzdési stílust alkalmaz.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom témája az érzelmi intelligencia és a stresszel kapcsolatos megküzdési stílus vizsgálata volt, amit egy konkrét szervezet vezetői körében mértem fel, amely a MÁV-HÉV Zrt. vezetőit jelentette.

Úgy gondolom az érzelmi intelligencia és a stresszel való megküzdés minden szervezet számára fontos, és a vezetői szerepkörrel rendelkezők esetében még inkább kiemelt jelentőségű, hogy megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkezzenek, továbbá, hogy hatékonyan megtudjanak birkózni a stresszel. Ennek megfelelően legfőbb célkitűzésem az volt, hogy megvizsgáljam a vezetők EQ szintjét és felmérjem azt, hogy hogyan küzdenek meg a stresszes helyzetekkel.

Dolgozatom négy fő egységből tevődik össze; a szakirodalmi kutatásból, az anyag és módszer részből, az érzelmi intelligencia teszt és stresszel kapcsolatos megküzdési stílus teszt konkrét elemzéséből és értékeléséből, illetve a következtetések és javaslatok leírásából.

Az első fejezetben irodalomkutatások révén gyűjtöttem össze információkat az érzelmek szerepéről a munkahelyen, az érzelmi intelligencia legismertebb modelljeiről, az EQ legfőbb szerepéről a munkahelyen, és hogy milyen tulajdonságokkal rendelkezik egy érzelmileg intelligens vezető ahhoz, hogy hatékony legyen. Szakirodalmi kutatásom során kitértem még a stressz és munkahelyi stressz fogalmára, illetve rávilágítottam milyen stressz tényezők fordulnak elő leginkább a munkavállalók életében. Végül a stresszel kapcsolatos megküzdési módokat, stratégiákat ismertettem.

A fejezet második részében röviden bemutattam a választott vállalatot, továbbá részletesre kerültek az alkalmazott kérdőívek is. Ebben a fejezetben fogalmaztam meg az általam felállított hipotéziseket is, amiket az eredményeim függvényében megerősítésre vagy elutasításra kerültek.

A harmadik fejezetben ábrák és táblázatok segítségével szemléltettem a kapott eredményeket és statisztikai próbák alkalmazásával megerősítettem vagy megcáfoltam a korábban felállított hipotéziseimet is.

Végül az eredmények ismeretének birtokában összefoglaltam következtetéseimet és néhány javaslatot fogalmaztam meg.

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

1. Akshat, J. (2018): Holistic view of emotional intelligence in the workplace: View on utilization & benefits. *Journal of Services Research*. Volume 18. Issue 2. pp. 153-164.
2. Anicich, E. M. – Hirsh, J. B. (2017): Why being a middle Manager is so exhausting? *Harvard Business Review*, Volume 2017. Issues March. <https://hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting>
3. Arora, B. (2017): Importance of emotional intelligence in the workplace. *International Journal of Engineering and Applied Sciences*. Volume 4. Issue 4. pp. 43-45.
4. Bar-On, R. (1997): The Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health System, 216 p.
5. Barsade, S. G. (2002): The ripple effects: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*. Volume 47. Issue 4. pp. 644-75.
6. Bencsik A. – Stifter V. – Sólyom A. (2015): Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet? *Tér-Gazdaság-Ember*, Győr. 3. évf. 1. sz. pp. 75-90.
7. Blanchard-Fields, F. (2007). Everyday problem solving and emotion—An adult developmental perspective. *Current Directions in Psychological Science*. Volume 16. Issue 1. pp. 26-31.
8. Bono, J. E. – Ilies, R. (2006): Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion. *The Leadership Quarterly*. Volume 17. Issue 4. pp. 317-334.
9. Boyatzis, R.E. – Goleman, D. – Rhee, K. (2000): Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 343-362
10. Ciarocchi, J. – Forgas, P. J. – Mayer, J. D. (2001): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben. *Kairosz Kiadó*, Budapest, 302 p. ISBN 963-9406-84-8
11. Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*. Volume 3. Issue 2. pp. 110-126.
12. Colligan, T. W. – Higgins, E. M. (2006): Workplace stress. *Journal of Workplace Behavioral Health*. Volume 21. Issue 2. pp. 89-97.
13. Dávid I. – Fülöp M. – Pataky N. – Rudas J. (2014): Stressz, megküzdés, versengés, konfliktus. *Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége*, Budapest, 263 p.
14. Dhani, P. – Sharma, T. (2016): Emotional intelligence history models and measures. *International Journal of Science Technology and Management*. Volume 5. Issue 07. pp. 189-201.

15. Dolbier, C. L. – Soderstrom, M. – Steinhardt, M. A. (2001). The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*. Volume 135. Issue 5. pp. 469-485.
16. Ealias, A. – George, J. (2012): Emotional Intelligence and Job Satisfaction: A Correlational study. *Research Journal of Commerce & Behavioural Science*. Volume 1. Issue 4. pp. 37-42.
17. Endler, N. S. – Parker, J. D. (1994): Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volume 58. Issue 5. pp. 844-854.
18. Fariselli, L. – Ghini, M. – Freedman, J. (2008): Age and emotional intelligence. Six Seconds: The Emotional Intelligence Network. pp. 1-10.
https://prodimages.6seconds.org/media/WP_EQ_and_Age.pdf
19. George, J. M. (2000): Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*. Volume 53. Issue 8. pp. 1027-1055.
20. Goleman, D. (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest, 454 p. ISBN 963-9365-12-2
21. Goleman, D. – Boyatzis, R. – McKee, A. (2003): A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest, 321 p. ISBN 963-9323-70-5
22. Hess, J. D. – Bacigalupo, A. C. (2010). The emotionally intelligent leader, the dynamics of knowledge-based organizations and the role of emotional intelligence in organizational development. *On the Horizon*. Volume 18. Issue 3. pp. 222-229.
23. Jawad, A. Q. – Kakabadse, A. (2019): Leadership Intelligence: The 5Qs for Thriving as a leader. Bloomsbury Business, 216 p. ISBN 978-1472963925
24. Juhász Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag, Budapest, 101 p.
25. Juhász M. – Takács I. (2006): Pszichológia. Typotex Kiadó, Budapest, 220 p. ISBN 963-9664-05-7
26. Kaufman, A. S. – Johnson, C. K. – Liu, X (2008): A CHC theory-based analysis of age differences on cognitive abilities and academic skills at ages 22 to 90 years. *Journal of Psychoeducational Assessment*. Volume 26. Issue 4. pp. 350–381.
27. Kramer, A. S. – Harris, A. B. (2016): Why Women Feel More Stress at Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/08/why-women-feel-more-stress-at-work>
28. Lazarus, R. S. – Folkman, S. (1984): Stress, appraisal, and coping. Springer Publishing Company, New York, 460 p. ISBN 0-8261-4191-9

29. Lazányi K. (2011): Érzelmek a munkahelyen. Vezetéstudomány-Budapest Management Review. 42. évf. 4. sz. pp. 46-61.
30. Livesey, P. V. (2017): Goleman-Boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. Construction Economics and Building. Volume 17. Issue 1. pp. 20-45.
31. Magee, J. C. – Galinsky, A. D. (2008): 8 Social Hierarchy: The Self-Reinforcing Nature of Power and Status. The Academy of Management Annals. Volume 2. Issue 1. pp. 351-398.
32. Mayer, J. D. – Salovey, P. (1990): Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality. Volume 9. Issue 3. pp. 185-211.
33. Mayer, J.D. – Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In: Salovey, P; Sluyter, D. (Eds.) Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators. New York: Basic Books, pp. 3-31.
34. Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. R. – Sitarenios G. (2001): Emotional intelligence as a standard intelligence. Emotion. Volume 1. Issue 3. pp. 232-242.
35. Mérő L. (2010): Az érzelmek logikája. Tericum Kiadó Kft., Budapest, 433 p. ISBN 978-963-9633-74-2
36. Moradi, A – Pishva, N – Ehsan, H. B. – Hadadi, P – pouladi, F (2011): The Relationship Between Coping Strategies and Emotional Intelligence. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 30. pp. 748-751.
37. Oláh A. (2005): Érzelmek, megküzdés és optimális élmény. Belső világunk megismerésének módszere. Trefort Kiadó, Budapest, 224 p. ISBN 963-446-348-7
38. Oliver, T. (2020): The importance of subordinate emotional intelligence development in the workplace. The International Trade Journal. Volume 34. Issue 1. pp. 162-172.
39. Perczel-Forintos D. – Annus R. (2005): A Coping Inventory magyar adaptációja. Kézirat, Budapest.
40. Reuter, T. – Schwarzer, R. (2012): Manage stress at work through preventive and proactive coping. pp: 499-515. In: Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management. (Edited Locke, A. E.) 633 p. ISBN 978-111-92-0642-2
41. Robbins, P. S – Judge, A. T. (2018): Organizational Behavior. Pearson Education, Harlow, 776 p. ISBN 978-129-22-5923-9

42. Schutte, N. S. – Malouff, J. M. – Hall, L. E. – Haggerty, D. J. – Cooper, J. T. – Golden, C. J. – Dornheim, L. (1998): Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*. Volume 25. Issue 2. pp. 167-177.
43. Selye J. (1983): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 149 p. ISBN 963-05-3432-0
44. Skakon, J. – Nielsen, K. – Borg, V. – Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*. Volume 24. Issue 2. pp. 107-139.
45. Smith, M. – Oosten, E. V. – Boyatzis, R. E. (2020): The Best Managers Balance Analytical and Emotional Intelligence. *Harvard Business Review*, Volume 2020. Issues June. <https://hbr.org/2020/06/the-best-managers-balance-analytical-and-emotional-intelligence> 2021. 06. 02.
46. Sony, M. – Mekoth, N. (2016): The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 30. Issue May. pp. 20-32.
47. Teasdale, E. L. (2006): Workplace stress. *Advances in Journalism and Communication*. Volume 3. Issue 4. pp. 251-254.
48. Tiringier I. (2007): Megküzdés (coping). pp. 177-195. In: *Egészségpszichológia a gyakorlatban*. (Szerk. Kállai J. – Oláh A. – Varga J.). Medicina Könyvkiadó, Budapest, 518 p. ISBN 978-963-226-086-0
49. Valló Á. – Nemes J. (2013): *Stressz és egészség: menedzserbetegségekről nem csak menedzsereknek*. KM-PharmaMédia Kiadó, Budapest, 374 p. ISBN 978-963-89077-4-5
50. Whetten, David A. – Cameron, Kim S. (2016): *Developing Management Skills*, Ninth Edition, Pearson Education Limited, Boston, 656 p. ISBN 978-013-31-2747-8
51. Wurzer, J. (2017): *Érzelmi intelligencia*. Kossuth Kiadó, Budapest, 93 p. ISBN 978-963-09-8732-5

Internetes források:

MÁV-HÉV Zrt. hivatalos oldala, 2021: <https://www.mav-hev.hu/hu/bemutakozas>

Letöltés dátuma: 2021.09.27.

The World Economic Forum, 2016: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Letöltés dátuma: 2021.10.10.

MELLÉKLETEK

A kérdőívek ismertetése.

1. rész: Schutte-féle Érzelmi intelligencia teszt

Kérem, hogy figyelmesen olvassa el az egyes állításokat, és döntse el, mennyire jellemzőek

Önre! Értékelje a skála segítségével az állításokat az alábbiak szerint:

- 1...egyáltalán nem jellemző
- 2...kevésbé jellemző
- 3...nagy részt jellemző
- 4...teljes mértékben jellemző

- 1. Tudom, mikor kell a személyes problémáimat megosztani másokkal.
- 2. Ha akadályokba ütközöm, eszembe jut, hogy amikor hasonló akadályokkal kerültem szembe, hogyan győztem le azokat.
- 3. Arra számítok, hogy majdnem mindenben jól teljesítek, amit megpróbálok.
- 4. Mások könnyen megbíznak bennem.
- 5. Nehéz megértenem mások nem verbális üzeneteit.
- 6.Életem egyes fontos eseményei újraértékelítették velem, hogy mi az ami fontos, és mi az ami nem.
- 7. Hangulatváltozásaim kapcsán új lehetőségeket fedezek fel.
- 8. Az érzelmek azon dolgok közé tartoznak, amelyek értelmessé teszik az életemet.
- 9.Tisztában vagyok az érzelmeimmel.
- 10. Jó dolgokra számítok.
- 11. Szeretem másokkal megosztani az érzéseimet.
- 12. Amikor pozitív érzelmeket élek át, tudom mit kell tennem, hogy ezt az érzést hosszasan fenntartsam.
- 13. Általában olyasmiket szervezek, ami másokat szórakoztat.
- 14.Olyan programokat keresek, melyek örömet okoznak nekem.
- 15. Tisztában vagyok a másoknak küldött nem-verbális üzeneteimmel.
- 16. Úgy állítom be magam, hogy jó benyomást keltsek mások előtt.
- 17. Amikor jó hangulatban vagyok, a problémákat könnyen oldom meg.
- 18. Arc kifejezéseik alapján felismerem milyen érzelmeket élnek át az emberek.
- 19. Tudom, hogy miért változnak az érzelmeim.

20. Amikor jó hangulatban vagyok, könnyen jutnak eszembe új ötletek.
21. Szabályozni tudom az érzelmeimet.
22. Könnyen felismerem az érzelmeimet.
23. Úgy hozom meg a kedvem egy feladathoz, hogy elképzelem milyen sikeresen fogom majd teljesíteni.
24. Megdicsérek másokat, amikor valami jót csinálnak.
25. Értem a nem-verbális üzeneteket, amelyeket mások küldenek nekem.
26. Amikor egy másik ember elmesél valami fontos dolgot ami vele történt, szinte úgy érzem, mintha én is átéltem volna.
27. Új ötletek jutnak eszembe, amikor érzelmi változásokon esek át.
28. Amikor kihívás előtt állok feladom, mert úgy érzem, hogy úgyis kudarcot vallok.
29. Tudom, hogy mások mit éreznek pusztán abból, hogy rájuk nézek.
30. Segítek másoknak, hogy jobban érezzék magukat, amikor maguk alatt vannak.
31. A jó hangulatokat hívom segítségül, amikor akadályokba ütközöm.
32. Mások hangjából már meg tudom állapítani, hogy hogyan érzik magukat.
33. Nehéz megértenem, hogy mások miért éreznek úgy, ahogy éreznek.

2. rész: Megküzdés stresszhelyzetekben kérdőív (CISS-48)

A következőkben megterhelő, nyomasztó vagy aggasztó helyzetekre adott emberi reakciók kerülnek felsorolásra. Kérem jelölje meg, hogy milyen mértékben reagál a megadott módon egy nehéz, bonyolult, vagy dühítő helyzetben:

1. Egyáltalán nem jellemző rám
2. Nagyrészt nem jellemző rám
3. Jellemző is rám, meg nem is
4. Nagyrészt jellemző rám
5. Teljes mértékben jellemző rám

1. Jobban osztom be az időmet.
2. A problémára összpontosítok, és végiggondolom, hogyan oldhatnám meg.
3. A régi szép időkre gondolok.
4. Megpróbálok másokkal együtt lenni.
5. Hibáztatom magam a késlekedésért.
6. Azt teszem, amit a legjobbnak gondolok.
7. Figyelmemet a saját bajaim kötik le.
8. Hibáztatom magam, hogy ebbe a helyzetbe kerültem.
9. Kirakatokat nézegetek.
10. Végiggondolom, hogy mi fontos nekem és mi nem.
11. Megpróbálok aludni.
12. Kedvenc étellemmel vigasztalom magam.
13. Aggódok amiatt, hogy nem tudok a problémával megküzdeni.
14. Nagyon feszültnek érzem magam.
15. Átgondolom, hogyan oldottam már meg hasonló problémákat.
16. Azt mondom magamnak, hogy valójában ez nem velem történik.
17. Hibáztatom magam, hogy érzelmileg túlságosan bevonódom a helyzetbe.
18. Kimegyek enni valamit.
19. Nagyon nyugtalan leszek.
20. Veszek magamnak valamit.
21. Elhatározom, hogy mit tegyek, és aszerint cselekszem.
22. Hibáztatom magam azért, mert nem tudom, mit tegyek
23. Elmegyek bulizni.

24. Azon vagyok, hogy megértsem a helyzetet.
25. „Leblokkolok” és nem tudom, mit tegyek.
26. Próbálok azonnal javítani a helyzeten.
27. Átgondolom a helyzetet és megpróbálok tanulni a hibáimból.
28. Azt kívánom, bárcsak meg tudnám változtatni azt, ami történt, vagy azt, ahogy éreztem magam.
29. Meglátogatom egy barátomat.
30. Azon idegeskedem, hogy mi tegyek.
31. Eltöltöm az időt valakivel, aki nagyon fontos számomra.
32. Elmegyek sétálni.
33. Azt mondogatom magamnak, hogy ez soha többé nem történhet meg.
34. Csak a hibáimon gondolkodom.
35. Beszélek valakivel, akinek adok a véleményére.
36. Áttekintem a problémát, mielőtt bármit is tennék.
37. Felhívom egy barátomat.
38. Dühös leszek
39. Átértékelem, hogy mi fontos és mi nem.
40. Megnézek egy filmet.
41. Kézbe veszem a helyzetet.
42. További erőfeszítést teszek a dolgok elintézésére.
43. Különböző megoldásokat találok ki a problémára.
44. Szünetet tartok és kilépek a helyzetből.
45. Másokon vezetem le az idegességemet.
46. Arra használom a helyzetet, hogy bebizonyítsam, képes vagyok megoldani.
47. Megpróbálok összeszedni magam, hogy a helyzet magaslatán legyek.
48. Tévét nézek

3. rész: Demográfiai kérdések

Az ön neve?

Nő/Férfi

Az ön kora?

(saját válasz)

Az ön legmagasabb iskola végzettsége?

Általános iskola

Gimnázium, szakközépiskola

Főiskola/Egyetem

Mióta dolgozik vezetőként a vállalatnál?

Kevesebb, mint 1 éve

1-3 éve

4-5 éve

5-10 éve

10-15 éve

15-20 éve

Több, mint 20 éve

Milyen vezetői beosztásban dolgozik Ön?

1. Középvezető
2. Csoportvezető
3. Felsővezető

Mennyire gondolja stresszesnek a munkáját? (1=egyáltalán nem, 5=nagyon stresszes)

Tudatos választás volt, hogy Ön vezető lett?

Igen/Nem

Kérem ellenőrizze, hogy nem-e hagyott megválaszolatlan kérdést!