

OTDK-dolgozat

2023

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZINT ÉS A TRANSZFORMÁCIÓS
VEZETÉSI STÍLUS ÖSSZEFÜGGÉSÉNEK VIZSGÁLATA**

**EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF
EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP STYLE**

Hajdu Franciska

Konzulens: Barizsné Dr. Hadházi Edit

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. október 16.

Tartalom

BEVEZETÉS	3
2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	2
2.1. A vezetés elméleti irányzatainak bemutatása.....	2
2.1.1. Klasszikus elmélet	2
2.1.2. Vezetői tulajdonságokon alapuló elmélet.....	2
2.1.3. Vezetői magatartáson alapuló elmélet.....	4
2.1.4. Személyiségközpontú elméletek.....	5
2.1.5. Modern elméletek	6
2.2. A vezetés definíciói.....	7
2.3. A vezetés funkciói.....	8
2.4. A különböző vezetési stílusok bemutatása.....	11
2.4.1. Lewin modellje a három fő vezetési stílusra	11
2.4.2. Tannenbaum és Schmidt modellje.....	12
2.4.3. Kontingencialista vezetési elmélet	14
2.4.4. Transzformációs és tranzakciós vezetési stílusok	15
2.6. Érzelmi intelligencia	16
2.6.1. Intelligencia definiálása	16
2.6.2. Érzelmek definiálása.....	17
2.6.4. Érzelmi intelligencia.....	18
2.7. Érzelmileg intelligens vezető	20
2.8. Érzelmi intelligencia fejlesztése.....	21
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	24
3.1. Kutatás célja és kérdései.....	24
3.2. Kutatás módszere.....	24
3.3 A minta jellemzői	26
4 EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	28
4.1. Leíró statisztika.....	28
4.1.1. AES-HU kérdőív eredményeinek leíró statisztikája	28
4.1.2. LPI Observer és LPI Self kérdőívek eredményeinek leíró statisztikája.....	29
4.2. Magasabb szintű statisztikai elemzések és feltételezés vizsgálat.....	31
4.2.1. Feltételezések vizsgálata	32
ÖSSZEFOGLALÁS.....	44
IRODALOMJEGYZÉK.....	45
MELLÉKLETEK	I

BEVEZETÉS

Napjainkban mind a profit mind a non-profit orientált szervezetek a hatékony működésre törekednek. Fő céljuk a profitteremtés a tulajdonosok számára, vagy társadalmi haszon elérése. Mindkét cél elérése érdekében a legfontosabb erőforrás az ember. Az ember, mint munkaerő, szaktudással rendelkező erőforrás vezetése, menedzselése elengedhetetlen a szervezet hatékony működéséhez. A vezetésről, vezetőkről alkotott elképzelések az idő, a technológia, a szervezeti struktúrák és kultúrák változásával párhuzamosan módosultak. Ennek megfelelően a vezetés definíciója és az elméleti irányzatai számos módon megközelíthetők.

A dolgozat első felében bemutatásra kerülnek a vezetés definíciói és a különböző vezetési stílusok. Fontosnak tartom kiemelni a modern elméleteket, mint például a menedzser-leader elméletet; a vezetés funkcióit a szervezeten belül; illetve a vezetési elméletek közül a transzformációs-tranzakciós elméletet.

Mindemellett a dolgozat másik kiemelt témája az érzelmi intelligencia. A munkaerő-piacra kerülő újabb generációk motiválása komoly feladat. A fiatalok motiválása egyre nehezebben oldható meg külső eszközökkel, a belső motivációjuk jóval fejlettebb, mint a régebben munkaerő-piacra kerülő generációké. Ennek hatására az érzelmi intelligencia is egyre nagyobb szerepet kap a vezetők életében, hogy a fiatalokat menedzselni tudják.

Dolgozatomban e két téma összefüggéseit vizsgálom. Kutatásom az Érzelmek Mérése Skála (AES-HU) és a Vezetői Gyakorlatok Leltár (LPI) közös felhasználásával valósul meg. Az eredmények összevetésével több kérdésre is keresem a választ, mint például az életkor befolyásolja-e az egyén érzelmi intelligencia szintjét, a vezetők vagy a beosztottak bírnak-e magasabb érzelmi intelligenciával, a beosztottak és vezetők által megítélt vezetési stílus szignifikánsan eltér-e egymástól, illetve az érzelmi intelligencia szintje befolyásolja-e a vezetők által gyakorolt, a beosztottak által tapasztalt vezetési stílust.

Meggyőződésem, hogy eredményeimet a verseny és a non-profit szektor vezetői pozitívan fogják fogadni, hiszen kutatási mintám nagyrészt fiatalokat fed le, akiknek a motivációja sok kérdőjelet tartalmaz még számukra.

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A vezetés elméleti irányzatainak bemutatása

A vezetésről megfogalmazott elméletek a XV. századtól kezdve napjainkig folyamatos változásban vannak. Az adott kor változásaihoz alkalmazkodva a vezetés funkciói is módosulnak. A legkorábbi, vezetésről szóló elmélet az olasz Machiavelli (1498) nevéhez kapcsolódik a XV. századból, aki politikai oldalról közelítette meg ezt a kérdést. Számos, embereket befolyásoló technikát gyűjtött össze az emberek hatékony vezetése érdekében. Úgy vélte, hogy a megvesztegetés és az emberi élet kioltása a megfelelő módja a vezetők eredményes fellépésének. Az elméletek az elmúlt hat évszázadban gyökeresen megváltoztak, kezdve a klasszikus elmélettől és a vezetők szerepének vizsgálatától a XX. századból, a vezetés mai modern elméletéig a XXI. századból.

2.1.1. Klasszikus elmélet

A klasszikus elméleti megközelítések az ipari forradalom időszakához kapcsolódnak. Ebben az időszakban még a szervezetben megbújó hatékonyságot vélték a siker kulcsának, nem pedig az emberi tényezőt. Taylor (1911) szerint a vezetőknek a feladatokat és a felmerülő problémákat a beosztottak elé kell helyezni, hiszen a probléma megértése után lehet őket hatékonyan irányítani. A vezetők magasan képzett személyek, akik korábban a legjobb beosztottak voltak. Céljuk a leghatékonyabb működés által a lehető legmagasabb profit elérése. Ennek érdekében viszont a vezetőknek ösztönözniük is kell a beosztottakat, melyhez különböző eszközöket is felsorol a szerző: gyors feljebb jutási lehetőség, magasabb bér, rövidebb munkaórák egy napon, jobb munkakörnyezet stb. Taylor (1911) elmélete tehát még nem a beosztottakat helyezi előtérbe a szervezet hatékony működésének kulcsaként, de már felismerik, hogy a dolgozók motivációja elengedhetetlen.

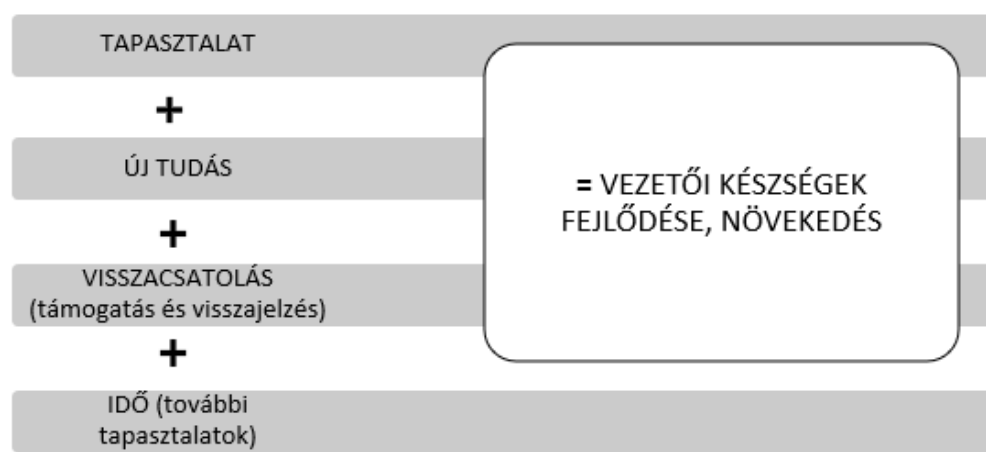
2.1.2. Vezetői tulajdonságokon alapuló elmélet

“Vezetők nem születnek, akkor készülnek. És olyanok, mint bármi más, kemény munkán keresztül.” - cseng ismerősen a jelige Vince Lombarditól, a Hall of Fame híres amerikai futball edzőjétől. De miért is gondolta Lombardi, hogy vezető bárki lehet kemény munkával? Erre keressük a következőkben a választ.

Carlyle (1941) a vezető ember elméletének lefektetésekor azt a szempontot képviselte, mely szerint a vezetők nem tanulás útján válnak azzá, hanem a pozícióhoz megfelelő jellemmel születnek. A nem-vezető személyeknek nem adottak ezek a képességek. Úgy vélte, hogy a

vezetési vonásokat különösen az elit vagy a felsőbb rétegű társadalom tagjai örökölték. Munkájában kihangsúlyozza, hogy ezek a képességek nem tanulhatók. A vezetői pozíciók betöltése ennek érdekében korlátokba ütközik, ugyanis csak adott emberek rendelkeznek a megfelelő képességekkel (*Carlyle* 1941 idézi *Chow et.al.* 2017). Ez az elmélet leginkább arra az időszakra utal, amikor a nagy vezetők, mint például hadvezérek, politikusok beleszülettek a megfelelő társadalmi rétegbe, és oktatásuk, képzésük már gyermekkoruk óta arra irányult, hogy egyszer sikeres vezetők legyenek. Ennek értelmében ez az elmélet manapság szerintem nem feltétlenül állja meg a helyét.

Ruvolo és társai (2004) ezzel szemben azt támasztották alá, hogy a vezető igenis tanulás útján emelkedik ki. Felállítottak egy képletet arra, hogy milyen tényezők elengedhetetlenek a személy vezetői képességének fejlődéséhez. Kiemelték azt is, hogy a vezetőnek saját tapasztalatain túl mások tudására és tapasztalataira is támaszkodnia kell (*Ruyolo, 2004, p.13*). A képlet az alábbi összetevőket tartalmazza:



1. ábra: A vezetői készségek fejlődésének összetevői

Forrás: Saját szerkesztés, Ruvolo et.al (2004, 13.p.) alapján

Az 1. ábrán jól látható, hogy ebben az elméletben nagy hangsúlyt fektetünk a körülöttünk lévőkre, hiszen tőlük érkezik a visszajelzés irányunkban, velük tapasztalhatunk meg új tudást. Ruyolo és munkatársai (2004) rámutatnak arra, hogy azok a szervezetek, melyek a fenti keretrendszer adaptálni tudják a szervezeti kultúrába, a jövőbe fektetnek, hiszen vezetőik/munkavállalóik fejlődése hosszútávon járul hozzá a vállalat mindennapjainak sikereihez.

Hasonlóképpen vélekednek Gentry és munkatársai (2012, p.5.), akik kutatásukba 361 fő top menedzsert vontak be arra a kérdésre megtalálni a választ, hogy a vezetők születnek, vagy tapasztalataik által válnak azzá. A megkérdezettek 52,4%-a vélte úgy, hogy a vezetők

tanulás és tapasztalás útján válnak vezetővé, 28,5% gondolta azt, hogy vezetőnek születni lehet, illetve azzá válni sem lehetetlen, miközben a maradék 19,1% tartja magát ahhoz, hogy vezetőnek születni kell. Kutatásukból levonták azt a következtetést, hogy a csoport túlnyomó része egyetértett abban, hogy a tapasztalatok vannak legnagyobb hatással a vezetőkre, hiszen ezeknek köszönhetően válhatnak még jobb vezetővé.

2.1.3. Vezetői magatartáson alapuló elmélet

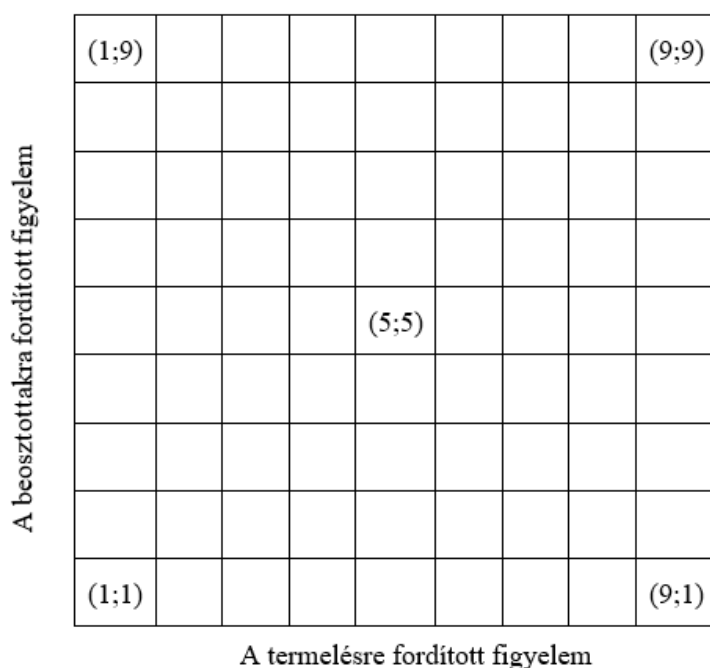
A vezetői magatartáson alapuló elméletek ahhoz kapcsolódnak, hogy a vezető hogyan viszonyul a beosztottjaihoz. A két szélsőséges elméletcsoport a feladat és a beosztottorientált elképzelés. Míg a feladatorientált vezetési magatartások leginkább a kommunikáció tartalmára vonatkoznak, a kapcsolatorientált vezetési magatartásokat az interakciós stílusok jellemzik. A feladatorientált vezetői magatartás támogatja a célok elérésének folyamatát azáltal, hogy fokozza a megértést az értékelési szakaszban, erősíti a motivációt a tanácskozási szakaszban, és megkönnyíti a megvalósítást a tervezési és a cselekvési szakaszban. Ennek megfelelően a feladatorientált magatartások közvetlenül hozzájárulnak a célok megvalósításához, míg a kapcsolatorientált magatartások közvetve támogatják ezt a folyamatot azáltal, hogy megfelelő emberi erőforrásokat biztosítanak. A kapcsolatorientált stílus a döntések összehangolását, vonzó közreműködést és az önhatékonyt segíti elő. (Behrendt, et al., 2016)

McGregor (1960) úgy vélte, hogy a vezetőktől származó külső jutalmazás vagy büntetés nem szükséges a munkavállalók motivációjához, mert az emberben eredendően magasabb rendű motiváció működik a munkavégzés irányában. X-Y elméletében ezt fejti ki részletesebben. Az X elmélet szerint az emberek alapvetően távolságtartással idegenkednek a munkától, ezért a menedzsereknek ösztönözniük kell őket a munkavégzésre. McGregor (1960) szerint ez egyfajta autokratikus vezetési stílust jelent, ahol a vezető irányít, osztja fel a munkát, néha dicsér, a nem megfelelően elvégzett munkát bünteti. Az Y elmélet leginkább azt a stílust fedi le, amikor a vezetésnek csupán terelgetnie kell az alkalmazottakat, ezzel szemben felismeri az emberekben dolgozó belső motivációt, mely által a vezető szerepe háttérbe szorul és az alkalmazottak képesek önállóan is a feladat megfelelő elvégzésére. Munkavégzésük során olyan magasabb rendű vágyak mozgatják őket, mint az elismerés, a megbecsülés vagy a munka öröme. McGregor elméletét alapul véve az X elmélet a feladatorientált vezetési stílust fedi le, míg az Y elmélet a kapcsolatorientált vezetési módhoz hasonlítható.

2.1.4. Személyiségközpontú elméletek

Személyiségközpontú elméletek alapköve, hogy a vezető figyelme mire irányul a vezetés során. Ennek két iránya ismert: a feladatra és csoport teljesítményre vagy az emberi kapcsolatokra és azok kialakítására összpontosul (Bakacsi, 1989).

Bakacsi (1989) idézésében olvashatunk Blake- Mouton-féle vezetési rács sajátosságait. A két fenti iránynak megfelelően ők is kétdimenzióban helyezik el a vezetési stílusokat, melyek nem mások, mint a vezető beosztottakra fordított figyelme és a vezető termelésre fordított figyelme. Az általuk felrajzolt kétdimenziós modell öt kitüntetett ponttal rendelkezik a 2. ábrának megfelelően.



2. ábra: Blake-Mouton vezetési rácsa

Forrás: Saját szerkesztés Griffin, 1984 alapján

Az ábrán látható öt kijelölt pont az alábbi vezetési stílusoknak felel meg (Bakacsi, 1989):

- (9;9) – csoportközpontú vezetés: a vezető beosztottakra és termelésre fordított figyelme egyaránt magas. A magas teljesítmény forrása ezek alapján az emberek összefogásával valósul meg.
- (1;9) – emberközpontú vezetés: a beosztottak közötti kapcsolat nagy figyelmet kap, ezáltal barátságos, családi légkört teremtve alakítja a munkatempót.
- (5;5) – kompromisszumos vezetés: ez a stílus egyensúlyt teremt az emberi szempontok és az elvárt munkateljesítmény között.

- (9;1) – hajtós vezetés: a termelésre fordítja teljes figyelmét, így háttérbe szorulnak az emberi szempontok
- (1;1) – „fél-vezetés”: mindkét dimenzióban minimális erőfeszítéseket láthatunk, és csak a szervezetben maradás motiválja a beosztottakat.

Blake és Mouton a fentiek közül leghatékonyabbnak a csoportközpontú vezetést tartják, hiszen ez esetben irányul maximális figyelem mindkét dimenzió irányában a vezetőtől.

2.1.5. Modern elméletek

Kotter (1990) szerint a manapság egyre inkább elterjedt menedzser és leader szerepek mögöttes tartalmát érdemes tisztázni. A menedzser a komplexitás elérésére törekszik a szervezeten belül. A mai nagyméretű cégek nem létezhetnének hatékony menedzsment nélkül. Ezzel szemben a leaderek (vezetők) a változásokra összpontosítanak. A változékony és folyamatos versenyben lévő üzleti környezetben ez manapság elengedhetetlen. Mindkét stílusban azonos, hogy megfelelő cselekvéseket kívánnak meg az emberi kapcsolatok hatékony kiépítése mellett. A menedzser komplex, hosszútávú célokat tűz ki, a leader egy jövőképet alkot. A menedzser rendszeresen ellenőriz, beszámoltat, míg a leader inkább bevonja a beosztottakat és támogatja őket. A megfelelő motiváció mindkét típus számára elengedhetetlen.

Turk 2007-es cikkében kifejti, hogy egy szervezet megfelelő és hatékony működéséhez egy jó vezető és egy jó menedzser is kell, aki akár ugyanaz a személy is lehet más szemlélettel. Turk (2007) hisz abban, hogy jó vezetőnek lenni egy tanulható dolog. Úgy véli, hogy a jó vezető (leader) példát mutat a beosztottak irányában és inspiráló jövőképet teremt számukra. Mindemellett a vezető lehetőséget teremt a beosztottak szakmai és személyes fejlődésére is. Mindezt úgy éri el, hogy személyével is inspirálja az embereket arra, hogy ők maguk is többé váljanak a vezetővel kialakított kapcsolat által.

Bennis (1989) már az 1980-as években kiemelte, hogy a XXI. századi gazdasági és üzleti kihívások könnyed megugrásához bizonyos vezetői kvalitások lesznek szükségesek. A vezetők képviselik azokat a tulajdonságokat, melyek által könnyen tudnak alkalmazkodni a változó környezethez, és rendet teremteni a káoszban. Bennis (1989) kiemeli, hogy ehhez képest a menedzserek eszköztára nem képes a nagyfokú alkalmazkodáshoz, ők elviselik a változásokat és „megadják” magukat nekik.

1. táblázat: A menedzserek és leaderek tulajdonságainak összehasonlítása

Menedzser tulajdonsága	Leader tulajdonsága
Adminisztratív szerep	Innovációs szerep
Ismétel	Újat alkot
Fenntart	Fejleszt
Rendszerre és struktúrára fókuszál	Emberekre fókuszál
Ellenőriz	Bizalmat ébreszt
Rövidtávú perspektíva	Hosszútávú perspektíva
Hogyan és mikor szerkezettel formál kérdést	Miért és mit szerkezettel formál kérdést
Elfogadja a status quo-t	Megkérdőjelezi azt
„Do things right!”	„Do the right things!”

Forrás: Saját szerkesztés, Bennis (1898, 7.p) alapján

Az 1. táblázatban láthatjuk a menedzserek és leaderek fő vonásainak, tulajdonságainak különbözőségét Bennis (1898) összefoglalásában. A leaderek nagy mértékben játszanak újító szerepet a szervezet életében, és nagyobb hangsúlyt fektetnek a beosztottakkal kiépített kapcsolat ápolására is. A leaderek az újító perspektívájukkal hosszútávú célokat tűznek ki, míg a menedzserek általában a rövidebb, operatív célok kitűzésében jeleskednek.

2.2. A vezetés definíciói

A vezetés elméleti irányzatainak bemutatása után egyértelművé válik számunkra, hogy a vezetés, mint fogalom meghatározása is igen sokrétű. Az elméletek tartalmának különbözősége számos definíció megfogalmazását alapozta meg.

Lester (1975, 4.p) alapján a vezetés minden szervezet fontos erőforrása, amelyet az egyének tehetségének és képességeinek széles skáláján keresztül mutatnak be. Egy olyan erőforrás, amelyet az egyén vagy egy csoport biztosít a szervezet számára, hogy azt tehesse meg, amire szüksége van, ami szükséges, vagy amit el akar érni.

Rost (1991) 221 definíciót gyűjtött össze a vezetésről. Ezeket évtizedekre jellemzően lebontva mutatom be. Az 1920-as években a legjellemzőbb magyarázat a vezetésre az volt, hogy ez egy képesség, melynek célja, hogy véghez vigye a vezető akaratát a vezetett személyekben, és engedelmességet, tiszteletet, hűséget és együttműködést érjen el. Az 1930-as években úgy tartották, hogy a vezetés egy folyamat, amelyben a tevékenységeket egy adott irányba haladás érdekében végzik. Az 1940-es években a vezetést a dolgozókra irányuló meggyőzés vagy irányítás képességének tekintették, eltekintve a külső körülményekből

származó presztíztől vagy hatalomtól. A következő évtizedre a fogalom a következőképp alakult: a vezető az, akit a csoportja annak tart. Az 1960-as években úgy fogalmaztak, hogy a vezetés olyan emberi tevékenység, mely másokat egy közösen kitűzött cél irányába terel. Az 1970-es években a diszkrecionális befolyásban hittek, hogy a vezető által gyakorolt magatartás egyénről egyénre változhat. Emlékezzünk Fiedler (1974) kontingencialista modelljére, mely leírta, hogy a vezető stílusa a körülményektől függően változhat. 1980-89-ig tartó évtizedben úgy vélték, hogy a vezetés mások befolyásolása egy, a vezető által kitűzött cél elérése érdekében. Az 1990-es évekre a vezetés a következő definíciót öltötte fel: a vezetés egy befolyásoló kapcsolat a vezetők és követők között, akik valódi változásokat szándékoznak kifejezni, amelyek mindemellett tükrözik is kölcsönös céljaikat. (Fiedler 1974 idézi Ciulla, 2003)

Míg Rost (1991) számos definíciót alkalmazott a kutatásaiból, addig Winston és Patterson (2006) egyetlen definícióba sűrítették tapasztalataikat. "A vezető egy vagy több olyan személy, aki kiválasztja, felvértezi, képezi és befolyásolja a változatos adottságokkal, képességekkel és készségekkel rendelkező követőket, őket a szervezet missziójának és céljainak irányába fókuszálja, ezáltal a követők önként és lelkesen áldoznak lelki, érzelmi és fizikai energiát összehangolt erőfeszítésekbe a szervezeti küldetés és célok elérése érdekében." (Winston és Patterson, 2006, p.7.) A szerzők közel 160 cikket, könyvet tanulmányoztak annak érdekében, hogy ezt a fogalmat megalkossák.

Robins és Judge (2019, p.58.) meghatározása a vezetésről úgy szól, hogy „a vezetés egy csoport befolyásolásának képessége egy vízió vagy célok összességének elérése érdekében.” A definícióban felismerhető a korábban bemutatott, 1980-as évek megfogalmazása, miszerint a vezetés mások befolyásolása a vezető által kitűzött cél elérése érdekében.

Bass és Stodgill (1990) szerint a vezetés kölcsönhatás a csoport két vagy több tagja között. A vezetők a változásokra ügyelnek, olyan személyek, akiknek cselekedetei nagy mértékben érintik a csoport tagjait. A vezető képes a csoport tagjait motiválni, kompetenciájukat és viselkedésüket megváltoztatni annak érdekében, hogy egy közös célt el tudjanak érni. Úgy vélik, a vezető fel van vértézve a vezetés kiváltságaival, melynek értelmében akarata, eszközei nem szorulnak határok közé. (Bass-Stodgill 1990 idézi Rosari, 2019)

2.3. A vezetés funkciói

Kotter (1990) publikációjáról már korábban szót ejtettem a vezetés különböző elméleteinek bemutatásakor. Kotter elkülöníti a vezetés és a menedzsment fogalmait. Úgy véli, habár ezek különböző funkciókat látnak el, mégis kiegészítik egymást, hiszen mindkettő fontos

része a vállalkozás sikeressé tételének. A menedzsment elsődleges feladata a komplexitás elérése, ahogy azt már említettem korábban. A vezetés elsősorban a bekövetkező változásokra koncentrál. A környezeti, technológiai változások, a kulturális sokszínűség arra készteti a vállalatokat, hogy maguk is változzanak. A vezetők által ellátott két fő funkció tehát a komplexitással és a változásokkal szembeni helytállás. Ezen belül fontos funkciók a változás menedzselése és a célkitűzés. Kotter (1990) szerint a célkitűzés a szervezeten belüli adatok áttekintésével, a kapcsolatok, szervezeten belüli mintázatok feltérképezésével kezdődik. A folyamat célja egy vízió és a hozzá kapcsolódó stratégia megteremtése. E kettő kifejtí a szükséges változásokat a technológia és a szervezeti kultúra tekintetében. A menedzserek a célok elérése érdekében megszervezik az emberi erőforrás hatékony elosztását, miközben a vezetők kommunikálják a szükséges változásokat és a jövőképet a dolgozók felé. A vezetők minden esetben a kitűzött jövőkép felé terelik az alkalmazottakat, mely egy nagy energia befektetéssel járó folyamat.

Duke (1982) számos funkciót különít el egymástól a hatékony oktatói vezetéshez kapcsolódóan. Úgy gondolom, minden vezető felvesz időnként oktatói szerepet, amikor tapasztalatait megosztja a munkatársakkal annak érdekében, hogy ők is fejlődni tudjanak. Duke (1982) számos funkciót sorol fel, többek között a személyzet fejlesztését, az erőforrások hatékony elosztását, a minőségellenőrzést és a koordinációt. Az egyik legfontosabb funkció a személyzet fejlesztése. Csakúgy, mint egy tanári karban, a vállalatoknál sem végtelen számú tehetséges egyén áll rendelkezésre. Így a vezetőnek aktívan kell őket toborozni és megfelelő munkakörnyezettel és fizetéssel honorálni a képességeiket. A tehetséges személyzetet ezt követően fejleszteni kell, hiszen a környezet dinamikus fejlődése ezt elvárja tőlük. A következő funkció az erőforrások megszerzése és elosztása. A források hatékony elosztásának biztosítása érdekében a vezetőknek kezdeményezniük kell a folyamatos tervezési folyamatot, amely nagymértékben támaszkodik a szervezet inputjára és a jövőbeli igények előrejelzésére. Duke (1982) szerint fontos funkció a minőségellenőrzés. Minden szervezetnek vannak minőségbeli elvárásai az outputokra vonatkozóan. A minőség fenntartása érdekében a vezetőknek értékelniük, felügyelniük, és jutalmazniuk kell. A képzett vezetők tudják, mikor és milyen mechanizmusokat kell alkalmazni, hogy minőségi teljesítményt érjenek el a beosztottaktól. Korántsem elhanyagolható funkció a koordináció. Minél összetettebb egy szervezet, annál inkább igényli ezt a funkciót. Egy általános szervezetre vetítve a koordináció a szervezetfejlesztést, a szabályok meghatározását és betartatását, célok kidolgozását, rendszer megszervezését és az erőforrások hatékony felhasználását jelenti (Duke, 1982).

Adair (2007) szerint nyolc főbb funkciója van a vezetésnek, melyek nem mások, mint a feladatok meghatározása, a tervezés, az eligazítás, az irányítás, az értékelés, a motiváció, a szervezés és a példamutatás. A feladat nem más, mint valami, amit el kell végezni. A feladatnak egy konkrét, reális, kihívást jelentő cél köré kell csoportosulnia. Adair (2007) kiemeli, hogy a vezetőknek a miértre is ismerniük kell a választ, ugyanis a feladatvégzés okának ismertetése elősegíti a kooperációt. A tervezés során egy „képzeletbeli hidat” építünk a jelenlegi és egy kívánt jövőbeli állapot között. A tervezés célja, hogy elvégezzük a kijelölt feladatot, amellett, hogy a csoport igényeit is kielégítjük. Felmerül a kérdés, hogy e tervezési folyamatot a vezető mennyire tartsa saját kezében, vagy mennyire engedjen lehetőséget a beosztottaknak a beleszólásba. Adair (2007) úgy látja, hogy minél inkább bevonják a dolgozókat a folyamatokba, annál motiváltabbak lesznek a terv végrehajtásában. Viszont a vezetőknek tisztában kell lenniük azzal a ténnyel, hogy ha a munka nagy részét átruházzák másokra, akkor könnyen kikerülhet a kezükből az irányítás. Az irányítás vagy eligazítás a célok hatékony kommunikációját tűzi ki célul a beosztottak irányába. Az eligazítás általában szóban történik, ennek megfelelően a felkészültség, az egyszerűség, a természetesség és az elszántság kihagyhatatlan elemei a hatékony kommunikációnak. Az eligazítás nem egy egyszeri folyamat. Új vagy tapasztalatlan csapat esetén a célokat gyakran meg kell ismételni és ismertetni a feladatot. Az irányítás célja, hogy a célok elérésének irányában tett erőfeszítések kellően hatékonyak legyenek. A csoportok egyénekből állnak. Az egyének, mint emberek nem minden esetben 100%-os hatékonysággal dolgoznak. Adair (2007) szerint ez természetes, hiszen nem gépekről beszélünk. Azonban a vezetőknek minden esetben az elérhető legmagasabb produktivitásra kell törekedniük. Ebben nyújt segítséget az eligazítás, hogy a vezető befolyásolni tudja, hogy a csoport milyen produktivitással dolgozzon. Az értékelés során összehasonlításra kerül az elért és a kívánt jövőbeli állapot. Az értékelés eredményét minden esetben érdemes megosztani a csoporttal annak érdekében, hogy a csoport fejlődni tudjon. A szerző továbbá azt javasolja, hogy a vezető legyen kapcsolatban a csoport egészével, csakúgy, mint a csoport egyéni tagjaival, hiszen nemcsak a csoportot magát, hanem a benne lévő egyéneket is értékelni szükséges. Az egyéni teljesítményértékelés a vezetés alapvető funkciója. A motiváció az egyik legfontosabb funkciója a vezetésnek. A vezetőnek magának is motiválnak kell lennie, hogy hiteles legyen a csoporttagok szemében. Továbbá reális és kihívást jelentő célokat kell kitűznie, hogy a csoportot egyben fejleszteni is tudja, ahogy azt már korábban említettem. A fejlődési lehetőségek motiválják a dolgozókat. A folyamat során érdemes jutalmazni a jól teljesítő beosztottakat, ám a jutalom nem lehet motiváció romboló.

Adair (2007) kifejtésére visszatérve a szervezés a hetedik fontos funkciója a vezetésnek. A szervezés a korábban elmondottaknak egy hatékony egészbe való rendezése. A szervezés mértéke függ a vezető szervezetben elfoglalt helyétől, a csoport nagyságától és a szervezet többi csoportjával való kapcsolattól. A szervezés három alfunkciója a rendszertervezés, az adminisztráció és az időmenedzsment. A rendszerek megtervezése elengedhetetlen egy szervezet megtervezéséhez. Ezeket a rendszereket időnként felül kell vizsgálni, hogy hatékonyan működjenek. Az adminisztráció magába foglalja a papírmunkát és a napi teendőket. Az adminisztráció elvégzése nem csak a vezető feladata, azt kioszthatja a beosztottak részére. Az időmenedzsment a szervezés egyik alapköve. Megfelelő időbeosztás nélkül nem lehet eredményesen szervezni. A példamutatás azt jelenti, hogy a vezető hű önmagához. Elismeri, ha hibázott, dicsér, kikéri a beosztottak véleményét, köszönetet mond. A példamutatás egyfajta készség. Ha tanuljuk, hogyan mutassuk ki, akkor már egyfajta manipulációról beszélünk. Jó esetben, ha a példa szokássá válik, akkor sokkal természetesebben adható át a beosztottak számára. (Adair, 2007)

2.4. A különböző vezetési stílusok bemutatása

Ebben a fejezetben áttekintem a főbb vezetési stílusokat időrendi felsorolásban. A vezető stílus alatt azt a vezetési módszert fogom érteni, amellyel a vezető a beosztottak irányába fordul, ahogyan képes rájuk hatni annak érdekében, hogy egy bizonyos közös cél elérése érdekében ösztönözze őket (Bakacsi, 1989).

2.4.1. Lewin modellje a három fő vezetési stílusra

Lewin és munkatársai (1939) egy döntésközpontú elméletet dolgoztak ki, mely a vezetési stílusokat a döntéshozatal módja szerint tipologizálja: hogyan hozzák a vezetők a döntéseiket és a vezetők milyen részvételt engednek a beosztottaknak a döntéshozatalban. Ezek alapján három fő stílust határoztak meg, melyeket az alábbi táblázatban részletezek. Lewin (1939) autokratikus vezetés alatt azt a stílust érti, amikor a vezető hoz minden döntést a beosztottak bevonása nélkül. Továbbá a demokratikus vezetési stílus során a vezető és a csoport közösen döntenek, míg a Laissez-fair vezetés során a csoport a vezető nélkül hozza döntéseit adott keretek között, melyet a vezető teremt meg. A Laissez-faire egy francia kifejezés a XVIII. századból, melynek jelentése: szabadon működni.

2. táblázat: **Lewin modellje a három fő vezetési stílusra**

Autokratikus	Demokratikus	Laissez-faire
A vezető határozza meg a szervezeti politikát.	A szervezeti politika a csoport megbeszélése és döntése által jön létre, mely folyamatot a vezető ösztönöz és támogat.	Teljes szabadság a csoportos vagy egyéni döntéshozatalra, vezetői részvétel nélkül.
A vezető a folyamatok következő lépéseit egymás után tudatja csak, nagyfokú a bizonytalanság a beosztottak körében.	A vezető a folyamatok kidolgozása során alternatívákat állít fel a csoport számára, akik az alternatívákból választhatnak.	A vezető forrást biztosít a működéshez, azonban nem vesz részt a folyamatok kidolgozásában.
A vezető határozza meg az egyes tagok feladatait.	A tagok a feladatmegosztást a csoportra bízzák.	A vezető teljes távolmaradása jellemzi a feladatkiosztást.
A vezető egyesével értékeli a tagok munkáját. Azonban a részvételtől távol marad.	A vezető objektív vagy tényszerű a dicséretében és a kritikájában. Rendszeresen részt vesz a csoport munkájában.	A vezető ritkán ad visszajelzést a tagok számára. Hiszen jelenléte sem gyakori a munkavégzésben, csupán akkor, amikor kérdéssel fordulnak felé.

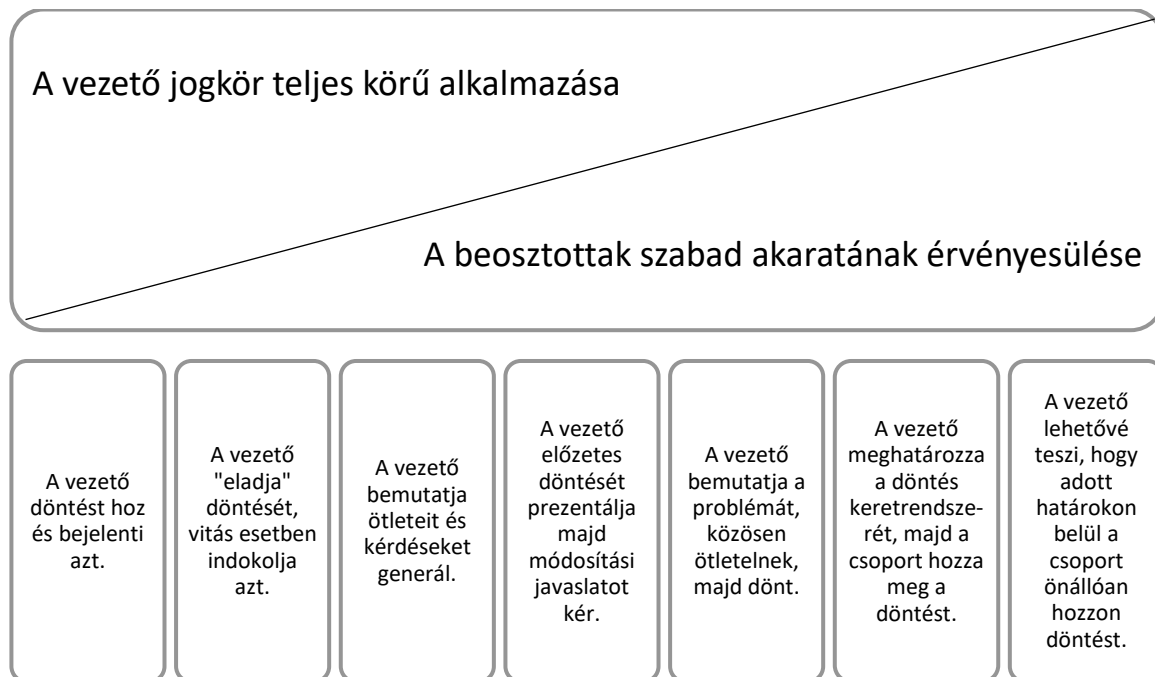
Forrás: Saját szerkesztés Lewin (1939) alapján

A 2. táblázat összefoglalja a három fő stílus viselkedési normáit bizonyos helyzetekben, kiemelve, hogy a beosztottak mennyi beleszólási joggal rendelkeznek ezekben a helyzetekben.

2.4.2. Tannenbaum és Schmidt modellje

Tannenbaum és Schmidt elmélete a vezetés kapcsán 1958-ban látott napvilágot, azonban azóta is számtalan bővítése, kiegészítése történt. 1973-as cikkükben egy keretrendszerbe öntik a korábbi modell elemeit, mely segítséget nyújthat a vezetők számára az effektív stílus megválasztásához. Tannenbaum és Schmidt (1973) modellje egy dimenzió mentén vizsgálja a vezetési stílusokat a 3. ábrán látható módon. Ez alapján az egyes cselekvéstípusok a beosztottak bevonásának mértéke alapján különül el. A két szélsőséges

esetben a vezető nagyfokú kontroll alatt tartja a beosztottakat, míg ellenkező esetben teljes szabadságot enged a döntéshozatalban a beosztottjai számára.



3. ábra: Tannenbaum és Schmidt vezetéselméleti modellje

Forrás: Saját szerkesztés Tannenbaum és Schmidt (1973, 164 p.) alapján

Az egyes cselekvéstípusok az alábbi jellemzőkkel írhatóak le Tannenbaum és Schmidt (1973) alapján:

- *A vezető döntést hoz és bejelenti azt:* a vezető önállóan végzi a döntéshozatalt és implementálás céljából közli azt a beosztottakkal. Döntésének okát nem magyarázza. A beosztottak számára semmilyen módon nem tesz lehetővé részvételt a folyamatban.
- *A vezető "eladja" döntését, vitás esetben indokolja azt:* a probléma felismerése és a döntés kialakítása továbbra is a vezető kezében van. Az előző ponttól abban különbözik, hogy közli döntésének okát és célját a beosztottak felé.
- *A vezető bemutatja ötleteit és kérdéseket generál:* A döntés bemutatása után kérdésekkel engedi tisztázni annak okát és célját, így egy mélyebb belelátást biztosít a beosztottaknak, mint az előző pontban.
- *A vezető előzetes döntését prezentálja majd módosítási javaslatot kér:* ez a sorban az első olyan cselekvéstípus, mely a döntés meghozatalába is enged befolyást a beosztottaknak. A vezető azonosítja a problémát, mely miatt döntéshozásra kényszerülnek, azonban egy előzetes, még nem végleges döntési lehetőséggel érkezik. A végső döntést azonban továbbra is ő tartja kézben az ötletelések után.

- *A vezető bemutatja a problémát, közösen ötletelnek, majd dönt:* ebben az esetben a vezető előzetes döntési alternatíva nélkül érkezik, a teljes ötletelési folyamat közös a beosztottakkal.
- *A vezető meghatározza a döntés keretrendszerét, majd a csoport hozza meg a döntést:* ebben az esetben a beosztottnál van a döntés joga. A vezető csak a problémát és a keretrendszert határozza meg, melyen belül kell megszületnie a döntésnek.
- *A vezető lehetővé teszi, hogy adott határokon belül a csoport önállóan hozzon döntést:* ebben az esetben a beosztottak nagyfokú önállósággal és döntési jogkörrel rendelkeznek. A probléma meghatározásától a döntésig az ő kezükben van a folyamat. Amennyiben a vezető mégis részt vesz a döntésben, jogköre oly mértékűre csökken, mint bármely más beosztotté.

2.4.3. Kontingencialista vezetési elmélet

Bakacsi (1989, p.994) magyarázatában olvashatjuk Fiedler (1974) elméletéhez kapcsolódóan, hogy „Kontingencialistának nevezzük azokat az elméleteket, amelyek vizsgálatuk tárgyát (esetünkben a vezetési stílust) nem egyetlen, általánosítható formában, hanem valamilyen tényező(k)től (esetünkben a vezetési szituációtól) való függésben, ahhoz való alkalmazkodásuk alapján értelmezik.” Fiedler (1974) kifejti, hogy a szervezet és a szervezeten belüli csoportok hatékonysága a vezető által megfelelően alkalmazott stílustól függ. A vezető nem egy stílust képvisel, hanem azt a körülményeknek megfelelően választja meg. Peters és munkatársai (1985) összefoglalták, hogy Fiedler elméletének alapja a vezetők feladat-, vagy kapcsolatorientált csoportba sorolása. A feladatorientált vezetők magas kontroll és alacsony befolyás, míg a kapcsolatorientált vezetők alacsony kontroll, de magas befolyás mellett teljesítenek legjobban. Az adott körülmények három faktor mentén jellemezhetőek:

- vezető-beosztott kapcsolata,
- feladat strukturáltsága,
- pozíciós hatalom.

Ez a három faktor nyolc különböző szituációt fektet le a kiválasztandó vezetési stílus szempontjából. A legkedvezőbb helyzet akkor áll fenn, amikor jó vezető-beosztott kapcsolat, erősen strukturált feladat és erős pozícióból fakadó hatalom alakul ki. Míg a legkedvezőtlenebb helyzetben ezen elemek alacsony és strukturálatlan jellemzői dominálnak. Fiedler (1974) szerint a szélsőséges helyzetekben találkozhatunk a feladatorientált vezetési stílussal, míg a köztes esetekben van helye a kapcsolatorientált stílusnak.

Luthans és Stewart (1977) a kontingencialista megközelítést a vezetésben szintén egy szituációs irányultságú vezetésben írják le, mely szigorú szabályokat követ. A szervezetek szabályok rendszerében működnek a környezetükben, melyek által a szerzők három dimenziót különítenek el:

- környezeti változók: hatással vannak a szervezetre, azonban kívül esnek a menedzserek közvetlen irányításán.
- menedzsment változók: a szervezeti politikákban, gyakorlatokban és eljárásokban megalkotott fogalmak és technikák, amelyeket a menedzser a szervezet céljainak meghatározása és megvalósítása érdekében használ.
- erőforrás változók: materiális és immateriális tényezők, amelyek felett a vezetésnek közvetlenebb ellenőrzése van, és amelyekben a kívánt változások elérése érdekében tevékenykedik.

A szerzők megfogalmazásában a kontingencialista vezetési stílus arra irányul, hogy ezeket a változókat egy háromdimenziós függvényben elhelyezve keretet adunk a vezetés számára az ideális vezetési stílus felállításához.

2.4.4. Transzformációs és tranzakciós vezetési stílusok

Életünk során szinte mindannyian bekerülünk kisebb-nagyobb szervezetekbe, ahol általában beosztottként tevékenykedünk. Így megtapasztalhattuk a vezetőnk által képviselt, alkalmazott vezető stílus fontosságát.

A tranzakciós vezetési stílus Bass (1974, 341.p) alapján magába foglalja azt a jelenséget, hogy a vezetők tűzik ki a célokat, ezt kommunikálják a beosztottak irányában és ellenőrzik az elvégzett feladatokat. Mindemellett a feladat ellenőrzése után jutalomra vagy büntetésre számíthatnak a beosztottak, így egyfajta „adok-kapok” alakul ki közöttük.

Burns olvasatában találkozhattunk először a transzformációs vezetési stílussal 1978-ban. A tranzakciós megközelítéshez képest ebben a stílusban a vezető személyisége kerül a középpontba a példamutatással, motiválással, kooperációval, jövőkép formálásával. Mindezek által a vezető és beosztott közösen alkot egy olyan víziót, mely segíti a vezető és beosztott együttműködését. A transzformációs vezetőket sok esetben emelik piedesztálra és erkölcsi példaképként határozzák meg őket.

Warrilow (2012) change management guru és az Anthony Consulting fő tanácsadója a transzformációs vezetési stílus négy összetevőjét azonosította:

- Karizma vagy idealizált befolyás: ennek során a vezető oly módon viselkedik, mely során a képviselt értékeket a beosztottak a vezetővel azonosítják, ezáltal tud példaképpé válni a vezető.
- Inspirációs motiváció: a vezető ennek során egy vonzó jövőképet, ideális állapotot mutat fel a beosztottak előtt, melynek célként történő elérése ösztönzi a beosztottakat adott feladat(ok) ellátására.
- Intellektuális ösztönzés: ebben a folyamatban a vezető a beosztottak kreativitására, hipotéziseire épít és a hangsúlyt a szervezeten belüli, beosztottak és beosztott-vezető közötti kapcsolatra tereli.
- Személyes és egyéni figyelem: ezalatt azt értjük, hogy a vezető figyelmet fordít a beosztottak egyéni szükségleteire és mentorként támogatja őt annak érdekében, hogy erősítse a beosztottak önmegvalósítási igényeit a munka során.

2.6. Érzelmi intelligencia

2.6.1. Intelligencia definiálása

Az intelligencia szerepe és fontossága életünkben, civilizációnkban megkérdőjelezhetetlen. Szakirodalmakban és a mindennapokban is gyakran hivatkozunk rá IQ rövidítésként, melynek jelentése Intelligence Quotient. Sztenderd definíciója mai napig nem született, azonban egy csokornyí értelmezéssel találkozhatunk, amikor az intelligenciát említjük. (*Legg és Hutter, 2007*)

Brody (1999) módszertani oldalról közelítette meg az intelligencia fogalmát. Brody szavaival élve „az intelligenciát hagyományosan egyetlen számmal - az IQ-val - határozzák meg, amely egy kohorsz-specifikus indexet képvisel, amely egy azonos korú egyének egy csoportjának teljesítményét hasonlítja össze altesztek segítségével, amelyek célja, hogy a különböző intellektuális képességeket felmérje” (*Brody, 1999, p.19*). Mindannyian találkozhattunk már intelligenciatesztekkel, melyek egy értéket visszaadva igyekeznek meghatározni intelligencia szintünket.

Humphreys (1994, p. 179) az intelligenciát „fenotípusos viselkedési tulajdonságként” határozza meg. A fenotípust úgy definiálja, mint „egy megfigyelhető jellemző, mint például a magasság vagy a hosszúság, egy biológiai szervezetenél.” (*Humphreys, 1994, p.179*). A szerző kifejti, hogy ezek a fizikai tulajdonságok legtöbbször abban különböznek a viselkedési tulajdonságoktól, hogy előbbieket könnyebb meghatározni. Minekután a biológiai tulajdonságok kézzelfoghatóak és könnyebb őket meghatározni, így könnyebben is mérhetőek.

Humphreys (1994) kifejti továbbá, hogy a viselkedési tulajdonságok mögött fontos anatómiai és biokémiai tényezők is szerepet játszanak, melyek segítik az intelligencia megértését.

Legg és Hutter (2007) cikkükben közel 70 definíciót gyűjtöttek össze az intelligencia definiálására. Cikkükben számtalan érdekes és különféle megközelítéssel találkozhatunk az intelligencia kapcsán. A teljesség igénye nélkül gyűjteményükből néhányat az alábbiakban emelek ki:

- "Az intelligencia nem egyetlen, egységes képesség, hanem inkább több funkció összetétele. A kifejezés a képességeknek azt a kombinációját jelöli, amely a túléléshez és az előrelépéshez szükséges egy adott kultúrában." (*Anastasi, 1992, p.613*)
- "Az "intelligencia" kifejezés alatt egy szervezet azon képességét értjük, mely hozzásegíti, hogy új problémákat oldjon meg. " (*Bingham, 1937, p.36*)
- "Globális fogalom, amely magában foglalja az egyén képességét a céltudatos cselekvésre, racionális gondolkodásra, és a környezet hatékony kezelésére." (*Wechsler, 1944, p. 3*)

2.6.2. Érzelmek definiálása

Darwin (1872) az evolúció vizsgálata során kiemelt figyelmet fordított az érzelmek létezésének okára. Elsők között definiálta az érzelmeket és határozta meg kialakulásuk okát. Darwin (1872) szerint érzelmeink annak hatására alakultak ki, hogy segítse túlélésünket és szaporodásunkat. A túlélés érdekében mind az állat mind az ember megtapasztalja a félelem érzését, mely arra készítette, hogy meneküljön adott veszélyes helyzetből, vagy harcoljon. Az emberek között érzett szeretet és kötődés a szaporodást segíti elő, mely arra sarkall minket, hogy társat találjunk.

Lazarus (1991, p.611.) szerint az „érzelmek rendszerezett pszichofiziológiai reakciók a környezettel fennálló kapcsolatokról szóló új dolgok és események hatásaként”. Lazarus is úgy azonosította az érzelmeket, mint a túlélés egyik eszközét, továbbá a reflexek és a pszichológiai drive-okat is ide sorolta.

Barrett (2009) többéves kutatásait tekintette át az érzelmek definiálásának érdekében. Barrett kezdetben az érzelmek hármását vizsgálta, mint a szomorúság, félelem és düh, és megállapította, hogy a mindennapjainkban akár embereken, tárgyakon, alakzatokon könnyedén felismerjük ezeknek a jelenlétét, viszont mindenképp egy észlelő szükséges ahhoz, hogy értelmet nyerjenek ezen megnyilvánulások. Az érzelmeket az agyunk produktumaiként definiálja, mellyel reagálunk a körülöttünk lévő világ történéseire. Barrett (2009, p.331) szerint

„az érzelem az olyan pszichológiai pillanatok elnevezése, amelyekben a hangsúly annak megértésén van, hogy a testünkől származó belső érzések mit jelentenek”.

2.6.4. Érzelmi intelligencia

Az érzelmi intelligencia fogalma és jelenléte az 1990-es évek óta kedvelt vizsgálati témává vált (Thorndike, 1920; Salovey és Mayer, 1990). A következőkben bemutatásra kerül az érzelmi intelligencia fogalma és típusai, valamint szerepének jelentősége.

Thorndike (1920) értelmezésében az intelligencia három nagy típusát különböztethetjük meg, melyek közül az egyik az érzelmi intelligenciára utal:

- az ötletek megértésének és kezelésének képessége (absztrakt intelligencia)
- konkrét dolgok megértésének és kezelésének képessége (mechanikus intelligencia)
- az emberek megértésének és kezelésének képessége (társadalmi intelligencia).

Ezek alapján a társadalmi intelligencia, mint fogalom első megalkotója Thorndike (1920) volt, aki szerint a társadalmi intelligencia nem más, mint „a képesség arra, hogy megértsük és kezeljük a férfiakat és nőket, fiúkat és lányokat- bölcsen cselekedni az emberi kapcsolatokban.” Thorndike tehát a társadalmi intelligenciát úgy definiálta, mint az ember észlelésének képességét saját és mások belső állapotai, indítékai és viselkedésének irányában. Ellenben a társadalmi intelligencia mérése nem tűnt ilyen egyszerűnek, mint a fogalom megalkotása. A szerző úgy vélte, habár a társadalmi intelligencia az élet minden területén megmutatkozik- a játszótértől a gyárákig-, de annak formális körülmények közötti mérése nehéz, hiszen az emberi reakcióknak és változásmintáknak időre van szükségük.

„Az érzelmi intelligencia a társadalmi intelligencia azon részhalmaza, amely magában foglalja a saját és mások érzelmeinek megfigyelését, megkülönböztetését, valamint az információk felhasználását a gondolkodás és a cselekvések irányításához.” (Salovey és Mayer, 1990, p. 189).

Petrides (2009) egy újabb szempont alapján közelítette meg az érzelmi intelligenciát. A vonásjellegű vagy más néven *trait* érzelmi intelligencia az emberek érzelmekkel kapcsolatos meggyőződéseire vonatkozik. Ez a modell elismeri az érzelmi tapasztalatok eredendő szubjektivitását. Az általa fejlesztett TEIQue kérdőív 15 szempontból vizsgálja az érzelmi intelligenciát, melyeket a 3. táblázatban mutatok be részletesen.

3. táblázat: **A trait vagy más néven vonásjellegű érzelmi intelligencia szempontrendszere**

Aspektus	A magas pontszámot elérő kitöltők úgy tekintenek magukra, mint...
Rugalmasság	rugalmas és hajlandó alkalmazkodni az új feltételekhez
Asszertivitás	egyenes, őszinte és kiáll saját jogaiért
Érzelmek kifejezése	képes saját érzelmeit mások irányában kifejezni
Érzelmek kezelése	képes befolyásolni más emberek érzéseit
Érzelmek észlelése	tisztában van saját és mások érzéseivel
Érzelmek szabályozása	képes befolyásolni saját érzéseit
Impulzivitás	reflektív és kevésbé enged a késztetéseknek
Kapcsolatok	képes kielégítő személyes kapcsolatok fenntartására
Önbecsülés	sikeres és magabiztos
Önmotiváció	céltudatos és nem adja fel a nehézségekkel szemben
Társadalmi tudatosság	kiváló szociális készségekkel rendelkező, tapasztalt kapcsolatépítő
Stresszkezelés	képes megbirkózni a nyomással és szabályozni a stresszt
Jellemző empátia	képes átvenni valaki más nézőpontját
Jellemző boldogság	vidámak és elégedettek az életükkel
Jellemző optimizmus	magabiztosak és hajlamosak "az élet napos oldalát nézni"

Forrás: Petrides (2009, p.89) saját fordítás

Mayer és munkatársai (2000) később továbbfejlesztették az érzelmi intelligencia meghatározását és érzelmi képességeinket 4 nagy csoportra osztották. Az első szintű képességeink az érzelmek észlelésén alapulnak. Gyermekként megtanuljuk értelmezni mások arckifejezését és lemásoljuk azokat, bár még nem feltétlenül tudatosan. A második szintű képességeink magukban foglalják az alapvető érzelmi tapasztalásaink tudatossággal való összekapcsolását. Ezen a szinten össze tudjuk hasonlítani érzelmeinket és tudatosan észlelni őket. A harmadik szinten érzelmeink megértése és okainak tudatosulása történik. Ebben a stádiumban értjük meg, melyek azok a történések, melyek kiváltanak belőlünk adott érzelmeket. A negyedik, egyben legmagasabb szinten már kezelni is tudjuk érzelmeinket. Tudjuk, hogyan befolyásoljuk tudatunkat adott érzelmi állapot átélése során, és tisztában vagyunk azzal, hogyan mozdulhatunk el adott érzelmi állapotból.

2.7. Érzelmileg intelligens vezető

Goleman (1998) számos tényezőt különböztet meg, melyek nélkülözhetetlenek a hatékony vezetés érdekében. Goleman (1998, 21.p.) abból az állításból indul ki, miszerint „érzelmeink be vannak drótozva a lényünkbe”. Érzelmek függvényében cselekszünk és gondolkodunk, így akkor tudunk hatékonyan működni, ha ez a két rendszer összhangban áll egymással. Goleman (1998) öt dimenziót különít el az érzelmi intelligencián belül, melyek hatással vannak a vezetési stílusra.

- **Öntudatosság:** Ennek segítségével tudjuk azonosítani adott érzelmi állapotunkat. Egy nap folyamán is számtalan gondolat érzelmekkel fűtve halad át az agyunkon, így ezek megértése és összekapcsolása agyunk fontos feladata. Amennyiben csak érzelmek irányítanak minket, kormányozhatatlanná válnának cselekedeteink. Az önbizalom is erre a dimenzióra épül. Amennyiben a belső hangunkat követjük cselekedeteinkkel, magatartásunk is megváltozik. Az önbizalom és a következetesség két, szintén kiemelendő fontosságú jellemző a vezetésben.
- **Érzelmi öntudat:** Goleman (1998, 21.p.) kiemeli, hogy nincs hatékony vezetés az érzelmek szabályozása nélkül. Érzelmek szabályozása hatással van koncentrációs képességünkre, stresszkezelésünkre. Amennyiben nem tudjuk kellően szabályozni érzelmünket, az konfliktusokhoz vezethet másokkal és környezetünk figyelmét is elvonjuk ilyen esetekben. A Center for Creative Leadership kutatásából kihangsúlyozza, hogy vezetők munkahelyről való távozásának oka szintén az érzelmi intelligencia és a stresszkezelés sikertelensége volt a változásokhoz való alkalmazkodásból vagy a sikertelen csapatvezetésből kifolyólag.
- **Önmotiváció:** Goleman a motivációnk gyökerének az érzelmeket tartja. Azért cselekszünk bizonyos módon, mert valamilyen érzelmünk kapcsolódik az adott helyzethez. A motiváció érzelmi töltöttsége pozitív és képes arra, hogy egy bizonyos cél felé összpontosítsuk elménket vagy cselekedeteinket.
- **Empátia gyakorlása:** empátikus képességünk visszavezethető az első pontra, az öntudatosságra. Empátia esetén nemcsak a saját, hanem mások érzelmeit is képesek vagyunk értelmezni és átélni azokat. Az empátia hiánya romboló hatással van a csoport kohéziójára és teljesítményére. Az empátia azért fontos a csoporton vagy a szervezeten belül, mert általa fel tudjuk venni a másik ember rezgéseit, és egy bizalmi közeget teremteni ezáltal.

- Szociális készségek: Érzelmek hatással vannak a körülöttünk lévőkre. Vezetőként kiemelt figyelmet kell fordítani az érzelmek kezelésére, hiszen ez befolyásolja a vezetett csapat tagjait is. Egy pozitív vezető pozitív kisugárzással segíti a csoport dinamikájának előre mozdulását, míg egy pesszimistább vezető visszaveti a csoport teljesítményét.

Weierter (1997) is vizsgálta a vezetők érzelmi intelligenciájának befolyását a vezetés sikeressége érdekében. A vezető számára azért fontos az érzelmi intelligencia magas fokú léte, hogy empátiát tudjon gyakorolni a követői irányában. Mindezek mellett a beosztottak is gyakorolnak érzelmi intelligenciát, így a vezetőnek tudnia kell reagálni a megtapasztalt érzésekre. A vezető magas empátiával és érzelmi intelligenciával elősegítheti csapata működését, például rámutathat arra, hogy bizonyos magatartásforma miért nem eredményes, és hogyan kellene helyette kezelni az adott szituációt.

Palmer és munkatársai (2001) rámutattak arra, hogy azok a vezetők, akik készséggel gyakoroltak empátiát és motiválták beosztottjaikat, gyakrabban elemezték és értékelték saját, illetve a beosztottak érzelmi intelligenciáját. Ezen képesség kapcsolatot mutat a transzformációs vezetéssel, melyet korábban bemutattunk. Palmer és kollégái kiemelték a karizma jelentőségét, melyet szintén bemutattunk Warrilow (2012) change management szakértő segítségével. A karizma Palmer és munkatársai kutatásában is pozitív összefüggést mutat a transzformációs vezetéssel, sőt az érzelmek kezelésével is.

2.8. Érzelmi intelligencia fejlesztése

Watkin (2000, p.90.) rámutatott az érzelmi intelligencia fejlesztésének fontosságára, miszerint a szervezeti változások 70%-a amiatt bukik meg, mert a szervezetek nem fordítanak elég figyelmet a változások emberi oldalára. Továbbá kifejti, hogy ennek elkerülésének legegyszerűbb módszere a vezetők és beosztottak érzelmi intelligenciájának fejlesztése, mely a változásokhoz való alkalmazkodást, a jobb kommunikációt és jobb növekedési lehetőséget vonzz. Watkin (2000) továbbá úgy is hivatkozik az érzelmi intelligenciára, mely szervezeten belül az átlagosat a nagyszerűtől megkülönbözteti.

Serrat (2017) azt a kérdést feszegeti, hogy magas EQ-val születünk, vagy fejleszthető készségről beszélünk EQ alatt. Kiemeli, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztése során nagy szerepe van a környezetünknek, hiszen cselekedeteinkre, megnyilvánulásainkra a környezetből kapunk visszajelzést, illetve szintén kiemeli a személyes motivációt, hiszen az EQ fejlesztését nem lehet erőltetni, annak belső indíttatásból kell érkeznie. Serrat (2017) egy modellben mutatja be a 4. ábrán látható módon az érzelmi intelligencia fejlesztésének lépéseit a szervezeten belül.



4. ábra: EQ fejlesztésének lehetséges lépései

Forrás: Saját szerkesztés, Serrat 2017, p. 338. alapján

Serrat (2017) szerint a fejlesztés minden esetben érdemes, hogy céllal történjen. A világos célok motiválnak, egyértelművé teszik a célt és mérhetővé az eredményt. Amennyiben a szervezeti célok az egyéni célokkal egybeesnek, még nagyobb motiváló erővel fognak rendelkezni. A fejlesztésre Serrat tanácsadó, tréner bevonását tanácsolja, hogy a folyamat képzett szakember által legyen menedzselve. A szakember még egyértelműbbé teszi a célokat, és egy bizalmi kapcsolatot épít ki önmaga és a szervezet tagjai között. Módszernek Serrat valamilyen élményalapú módszert javasol, vélhetően abból a célból, hogy jobban fenntartsa a figyelmet és könnyítse az azonosulást. A tréningek után nem elhanyagolható lépések a tanultak ismételése és implementálása a szervezetbe, mely sokszor azt is jelenti, hogy a szervezeti kultúrát is enyhén módosítani kell a tanultakhoz. A végső lépcső a folyamat értékelése, mely két lehetőséget vázol fel elénk, elégedettek vagyunk a rendszerrel, vagy újabb módosítások, fejlesztések szükségessége vetül fel, mely visszafordítja a folyamatot az első lépésbe.

Clarke (2006) egészségügyi környezetben vizsgálta az érzelmi intelligenciát és gyakorlati körülmények között gyűjtött eredményei rámutattak arra, hogy az érzelmi intelligencia fejlesztésének alapvető fontosságú eleme a szervezeti kultúra, melyen belül megtörténik a kontextusba helyezett érzelmi intelligencia megosztása a munkatársak között. Külön kiemelte, hogy az egyén önvizsgálata mellett kiemelt szerepe van a csapat alapú tanulásnak az érzelmi intelligencia esetében, hiszen a csapatban történő interakciók egymás

között megvitathatóak, így lehetővé téve az érzelmi intelligencia jobb megértését. Clarke kihangsúlyozta, hogy az érzelmi intelligencia jelen van a mindennapi interakciókban és formális tanulással egymásnak átadható a gyakorlatban. Azért fontos az érzelmi intelligencia formális tanulása, mert ezen tudás legtöbbször tacit formában létezik az elménkben. A tacit tudás elsajátításának színtere a munkahelyi környezet, melynek támogató szerepe van a párbeszédnek és munkahelyi kapcsolatok kialakításában, melyeken keresztül áramolni tud ez a tacit tudás.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1. Kutatás célja és kérdései

Kutatásom célja az volt, hogy felmérjem a munkavállalók (beosztottak és vezetők) érzelmi intelligencia szintjét, illetve a beosztottak által tapasztalt és a vezetők által vélten gyakorolt vezetői stílust a munka során. Ezt követően az eredményeket összevetve arra voltam kíváncsi, hogy mely érzelmi intelligencia szintek mely vezetői stílussal mutatnak összefüggést. Kutatási kérdéseimet és a hozzájuk tartozó feltételezéseimet a szekunder kutatásra alapozva alkottam meg, melyek az alábbiak:

K1: Az életkor befolyásolja-e az egyén érzelmi intelligencia szintjét?

F1.1: Az életkor növekedése összefüggésben áll az érzelmi intelligencia szintjével.

F1.2: A szakmában eltöltött évek mennyisége összefüggésben áll az érzelmi intelligencia szintjével.

K2: A vezetők vagy a beosztottak bírnak magasabb érzelmi intelligenciával?

F2: A vezetői készségek között kiemelt szerepe van az érzelmi intelligenciának, ebből kifolyólag a vezetői pozícióban dolgozó személyek magasabb érzelmi intelligenciával jellemezhetőek.

K3: Az érzelmi intelligencia szintje befolyásolja-e a vezetők által gyakorolt, a beosztottak által tapasztalt vezetési stílust?

F3: A transzformatív vezetési stílussal jellemezhető vezetők magasabb érzelmi intelligenciával bírnak.

3.2. Kutatás módszere

Kutatásom során kvantitatív jellegű primer kutatást végeztem, melyhez két darab, már létező kérdőívet használtam fel.

Az érzelmi intelligencia mérésére Salovey és Mayer (1990) kérdőívét Kun és munkatársai (2011) által adaptált formában, az Érzelmek Mérése Skála alapján használtam (angolul AES: Assessing Emotions Scale). Salovey és Mayer 1990-es modelljükben az érzelmi intelligenciát képességek és tulajdonságok keverékeként írják le. Ezen képességeink és tulajdonságaink mindennapi életben való megjelenésére vonatkozó információk gyűjtésére támaszkodik, és ezeket összefoglalóan vonáslapú megközelítésnek nevezi (Schutte et.al., 2009, In: Stough et al. 2009). A skála elemei közé olyan helyzetek tartoznak, mint az érzelmek verbális és nonverbális értékelése és kifejezése, illetve az érzelmek hatása a motivációra és ez irányban történő használatuk. A skála eredetileg 33 elemet tartalmaz és Likert formátumú 5

pontos skálát használ. Kun és munkatársai (2011) arra vállalkoztak, hogy ezen skála és kérdőív faktorstruktúráját megvizsgálják, mely mindaddig tisztázatlan volt. Ennek értelmében 2011-ben megalkották az AES-HU kérdőívet, mely háromfaktoros modellként mutatja be Salovey and Mayer (1990) kérdőívét magyar nyelvűre adaptálva. A modell az alábbi három faktoron alapszik, melyek elnevezését Austin et.al. (2004) kutatásaiból merítették. A kérdőív az *1. mellékletben* megtekinthető. A magyarra adaptált verzió a 33 tételből 24-et tartalmaz az alábbi struktúra szerint:

1. Érzelmek értékelése (1, 4, 5, 10, 13, 15, 16, 18, 21, 22 elemek)
2. Optimizmus és érzelemszabályozás (2, 6, 7, 8, 12, 14, 19 elemek)
3. Érzelmek intraperszonális és interperszonális hasznosítása (3, 9, 11, 17, 20, 23, 24 elemek)

A kérdőívem második felében Kollár (2019) Leadership Practices Inventory (Vezetői Gyakorlatok Leltár, továbbiakban LPI) adaptálását használom. A kérdőív alapja Kouzes és Posnertől (2003) származik, akik az átalakító, azaz transzformációs vezetést vizsgálták, és későbbiekben ez került felhasználásra Kollár által 2019-ben. Az LPI 30 itemet tartalmaz és a kitöltők 1-10 skálán értékelik az állításokat. A kérdőív vezetők (LPI Self) és beosztottak (LPI Observer) esetében különvált, elemeiben ugyanazt tartalmazza, azonban a cselekvő személye, a ragozás eltér. A kérdőív elemzése pontszámok alapján értékelhető, 30*10, azaz 300 pont érhető el az állítások értékelésével. A kérdőív fordítása Kollár (2019) által történt meg a kiadó bevonásával.

A kérdőív 5 területet fed le és jellemzi ezzel a vezetési gyakorlatokat tömöríti:

1. Felmutatni a követendő utat (1, 6, 11, 16, 21, 26 elemek)
2. Közös elképzelés előmozdítása (2, 7, 12, 17, 22, 27 elemek)
3. A jelenlegi megoldások megkérdőjelezése (3, 8, 13, 18, 23, 28 elemek)
4. Másokat hozzásegíteni a cselekvéshez (4, 9, 14, 19, 24, 29 elemek)
5. Bátorítani a résztvevők szívét (5, 10, 15, 20, 25, 30, elemek)

A kérdőív elemeit Kollár másfajta módon is csoportosította, mely két faktort fed le:

1. Fejlesztés- ösztönzés: 1, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 24, 25, 29, 30
2. Jövőképalkotás- transzformáció: 2, 3, 6, 7, 8, 12, 13, 17, 18, 22, 23, 26, 27, 28

Ezen két faktor által egy kétklaszteres, hipotetikus csoportosítást hozott létre Kollár (2019), mely a két dimenzió mentén definiálja a transzformatív vezetés és a non-vezetés intervallumait az 5. ábrán bemutatva.



5. ábra: **Klaszteres csoportosítás az LPI kérdőív két faktora mentén**

Forrás: Saját szerkesztés, Kollár (2019) alapján

Kérdőívem továbbá olyan szociodemográfiai változókat tartalmaz, mint a kitöltő neme, életkora, iskolai végzettsége, szakmában eltöltött évei és munkahelyének ágazata. Ezek közül az elemzésben főként az életkorral és a szakmában eltöltött évekkkel fogok foglalkozni.

Az elemzés során lefolytatott korrelációelemzéshez a korrelációs együttható értékét Evans (1996) szerint értelmezem:

- 0,00-0,19: nagyon gyenge
- 0,20-0,39: gyenge
- 0,40-0,59: közepes
- 0,60-0,79: erős
- 0,80-1,00: nagyon erős kapcsolat a vizsgált tényezők között.

3.3 A minta jellemzői

A kérdőívet 146 fő töltötte ki. A kérdőíveket a közösségi média felületén érték el és online történtek a kitöltések. A válaszadók 36%-a férfi és 64%-a nő, így összesen 52 fő férfi és 94 nő töltötte ki hiánytalanul. A demográfiai kérdések kitértek többek között a kitöltő szervezetben betöltött jogkörére, mely alapján 33 fő vezető és 113 fő alkalmazott szerepel a mintában.

4. táblázat: A minta demográfiai jellemző

	Vezetők	Beosztottak	Közösen
Minta nagysága	33 fő	113 fő	146 fő
Átlag életkor	39 év	32 év	34 év
Szakmában eltöltött évek száma átlagosan	12 év	8 év	9 év
Középfokú végzettség	10 fő	39 fő	49 fő
Felsőfokú végzettség	23 fő	74 fő	97 fő

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

Ahogy az a 4. táblázatban látható, kitöltők átlag életkora 34 év, melyen belül a vezetőké 39, a beosztottak pedig 32 év átlag életkorral rendelkeznek. A szakmában eltöltött évek a vezetők esetében átlagosan 12 évet jelentenek, a beosztottaknál pedig 8 évet. Végzettség tekintetében 49 fő legmagasabb iskolai végzettsége középfokú szint, 97 fő pedig rendelkezik diplomával vagy főiskolai végzettséggel.

4 EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. Leíró statisztika

4.1.1. AES-HU kérdőív eredményeinek leíró statisztikája

A válaszadók a fentiekben leírtak alapján kettő kérdőívvel találkoztak a kitöltés alkalmával. Az első kérdőív az érzelmi intelligenciát vizsgálta az AES-HU segítségével. A kérdőívhez tartozó leíró statisztikai eredmények a 2. mellékletben tekinthetők meg hosszabban. Legmagasabb átlagot a vezetők (átlag: 4,58; szórás:0,79) és a beosztottak (átlag: 4,49; szórás: 0,68) körében is a „Megdicsérek másokat, amikor valamit jól csinálnak.” elem ért el, ami nagyon pozitív eredmény, hiszen a motiváció egyik alapvető eszköze a visszacsatolás. A második legmagasabb átlag értéket a „Segítek másoknak, hogy jobban érezzék magukat, amikor maguk alatt vannak” elem ért el a vezetők (átlag: 4,33; szórás: 0,82) és a beosztottak (átlag:4,35; szórás: 0,78) körében. Ennél az elemnél figyelhető meg a legközelebbi átlagérték a vezetők és a beosztottak között, hiszen válaszaik átlagának eltérése mindössze 0,01. A legnagyobb differencia a két különböző jogkörben dolgozók átlagos válaszártékei között az egyik inverz elem, az „Amikor kihívás előtt állok, feladom, mert úgy érzem, hogy úgyis kudarcot vallok.” esetében merült fel. A vezetők ezt az inverz elemet kedvezőbb értékkel illették (átlag: 1,36; szórás: 0,74), mint a beosztottak (átlag: 1,88; szórás: 1,07), hiszen itt az alacsonyabb érték a számunkra kedvezőbb. A differencia ezen elem esetében 0,52 az átlagos válaszártékek esetében a vezetők és beosztottak között.

Az elemek korábban bemutatott háromfaktoros csoportosítását elvégezve az alábbi átlag értékekkel szembesülünk a jogkörökben betöltött szerepek alapján az 5. táblázatban. A három inverz elemet az értékelés során inverz módon átszámítottam és vettem figyelembe, hiszen ezeknél az alacsonyabb érték volt a kedvezőbb.

5. táblázat: AES-HU alsókálák átlag értékei

Alsókálák	Átlag érték	Vezető	Beosztott	Eltérés
Érzelmek értékelése	3,91	3,96	3,90	0,07
Érzelmek intraperszonális és interperszonális hasznosítása	3,66	3,85	3,61	0,25
Optimizmus és érzelmszabályozás	3,57	3,74	3,52	0,22

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A vezetők mindhárom faktor esetében magasabb értéket mutatnak, mint a beosztottak. A skálák között legmagasabb értékekkel szerepel az Érzelmek értékelése ($M=3,91$), mely a saját és mások érzelmeinek megértésére és felismerésére vonatkozik. Ezt követi az Érzelmek intraperszonális és interperszonális hasznosítása ($M=3,66$), mely magába foglalja az érzelmek felhasználásával kapcsolatos képességeket önmagunk és mások irányában. Az Optimizmus és érzelemszabályozás ($M=3,57$) a három faktor közül a legalacsonyabb értéket érte el, amely magában foglalja az érzelmek szabályozásával kapcsolatos képességeinket és ennek sikerességéből adódó pozitív hozzáállást.

4.1.2. LPI Observer és LPI Self kérdőívek eredményeinek leíró statisztikája

Az LPI kérdőív esetében kettébontottam a kitöltőket. A beosztottak az ú.n. „Observer” verziót, a vezetők a „Self” verziót töltötték ki. Az elemzések során ennek érzelmében a beosztottak által kitöltött kérdőív értékeit LPI Observer, míg a vezetők által kitöltött kérdőív elemeit LPI Self címmel ellátva fogom bemutatni. Továbbá elemzésemben több helyen kitérek a két csoport által kitöltött kérdőívek értékeinek különbségeire, melyet az Eltérés oszlopokban olvashatunk. Ahogy korábban kifejtettem, az elemzés leíró részében a kérdőív egy pontszámot határoz meg minden kitöltő számára. 30 elem 10-es skálán értékelve összesen 300 pontot jelent.

6. táblázat **LPI Observer és Self értékei**

	LPI Observer	LPI Self	Eltérés
Átlag	218,09	255,55	37,46
Szórás	59,25	24,26	-

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A 6. táblázatban láthatjuk, hogy a vezetők magasabb átlag pontszámmal ($\text{átlag}_{\text{Self}}$: 255,55; szórás: 24,269) illették a vezetési stílusukat, mint ahogyan azt a beosztottak látják ($\text{átlag}_{\text{Obs}}$: 218,09; szórás: 59,25). A beosztottak esetében azonban az átlag körül jobban ingadoznak az értékek, hiszen az átlagos eltérés több mint duplája a vezetők értékeinek.

Kollár (2019) korábban ismertetett mindkét csoportosítást összefoglalom egy-egy táblázatban. Az összetartozó állítások egyfelől bemutatják azt az 5 vezetői gyakorlat jellemzőit a vezetői munkában, melyeket a 7. táblázatban mutatok be részletesen. Az alskálák a teljes kérdőívhez hasonlóan összpontszámokat mutatnak és ezeket fogom az elemzéshez felhasználni. Alskálánként a következő átlagpontszámokat láthatjuk a saját mintánk esetében, melyeknél a maximum érték 60-at, a minimum érték 0-át jelent.

7. táblázat: LPI alskálánkénti összpontszámok

Vezetői gyakorlatok	LPI Self		LPI Observer		Eltérés
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	
Szívek bátorítása	52,33	5,34	44,27	13,58	8,06
Követendő út felmutatása	51,67	5,95	44,62	11,90	7,05
Mások hozzásegítése a cselekvéshez	51,51	5,16	44,72	11,85	6,79
Közös elképzelések előmozdítása	50,42	6,41	42,20	11,77	8,33
Jelenlegi megoldások megkérdőjelezése	49,64	6,41	42,27	12,50	7,19

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

Az 5 vezetői gyakorlat által meghatározott alskálánál az figyelhető meg, hogy a vezetők válaszaihoz képest a beosztottak által tapasztalt elemek nagyban elmaradnak. Míg az összes alskála Self szinten ötvenes érték körül mozog a 60-ból, addig Observer szinteken ezek az értékek jóval elmaradnak ettől. A beosztottak erősebbnek érzik a „Követendő út felmutatása” és a „Mások hozzásegítése a cselekvéshez” gyakorlatok jelenlétét, mint a „Szívek bátorítását”, ezzel ellentmondva a vezetők által felállított sorrendnek. Ezen alskála nem jelent mást, mint az emberek szeretetét, támogatását és bátorítását, így elmondható, hogy ezt a gyakorlatban a beosztottak másképp tapasztalják, mint ahogyan az a vezető bevallás alapján történik.

Az egyes elemek elemzése során az elemeket a Self kérdőív ragozásában fogom használni. Ezek egyenként történő elemzése során látjuk, hogy a „Megdicsérem az embereket, ha egy feladat során jól teljesítenek” mindkét fél számára kiemelten fontos, hiszen a vezetők esetében a legmagasabb értékkel (átlag_{self}: 9,52; szórás: 1,00), a beosztottak esetében a harmadik legmagasabb értékkel (átlag_{obs}: 8,04; szórás: 2,42) szerepel ez az elem. A beosztottak számára ennél fontosabb volt, hogy a vezető méltósággal és tisztelettel bánjon másokkal (átlag_{obs}: 8,27; szórás: 2,20), illetve, hogy a vezető betartsa az ígéreteit és kötelezettségeit (átlag_{obs}: 8,15; szórás: 2,39). A legalacsonyabb értéket a vezetők bevallása alapján az „Osztatlan figyelmet tanúsítok az eltérő nézőpontok iránt.” elem kapta (átlag_{self}: 7,64; szórás: 1,41), míg a beosztottak ezzel szemben azt illették átlagosan a legalacsonyabb pontszámmal, hogy a vezető megkér másokat, hogy közös álmot alakítsanak ki a jövőről (átlag_{obs}: 5,65; szórás: 2,54). Érdekes kiemelni, hogy a Self és Observer értékek közötti vizsgálat rámutat arra, hogy a vezetők minden elem esetében előnyösebben ítélték meg az általuk gyakorolt vezetési stílust,

ugyanis mindegyik $\bar{A}_{\text{self}} - \bar{A}_{\text{obs}}$ különbségnél pozitív értéket kaptunk. A differenciák között is a legnagyobb eltérést beosztott és vezető átlag értékében „Megkérek másokat, hogy közös álmot alakítsunk ki a jövőről.” mutatta 2,08-as értékkel. A legnagyobb „egyetértés” 0,75 értékű differenciával a „Keresem a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeimet és készségeimet” elem alkotja vezető és beosztott átlag értékeiben.

A kérdőív elemeit Kollár másfajta módon is csoportosította, mely két faktort fed le:

1. Fejlesztés- ösztönzés: 1, 4, 5, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 24, 25, 29, 30
2. Jövőképalkotás- transzformáció: 2, 3, 6, 7, 8, 12, 13, 17, 18, 22, 23, 26, 27, 28

8. táblázat: LPI alskálás átlag pontszámainak és szórásának bemutatása

LPI alskálák	LPI Self		LPI Observer		Eltérés
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	
Fejlesztés-ösztönzés	138,15	12,12	112,85	38,14	25,3
Jövőképalkotás-transzformáció	117,39	13,6	94,61	31,51	22,78

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A 8. táblázatban Kollár (2019) kétdimenziós csoportosításában mutatom be az adatokat. A vezetők által elért LPI Self eredmények minden esetben magasabbak, mint a beosztottak által értékelt LPI Observer eredményei. Az eltéréseket külön oszlopban szemléltetem. Az LPI Observer szórás értékei jóval nagyobb változékonyságot mutatnak az átlag körül, mint a vezetőknél megfigyelhető.

4.2. Magasabb szintű statisztikai elemzések és feltételezésvizsgálat

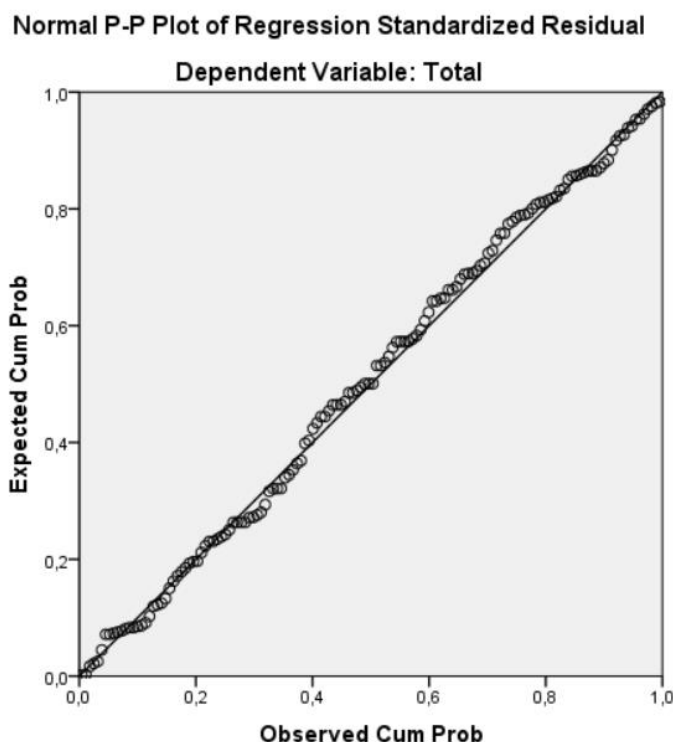
A korábbiakban megfogalmazott feltételezéseim vizsgálatához magasabb szintű statisztika elemzéseket használtam a normalitás vizsgálatokból kiindulva. A mintám különböző elemei, skálái és alskálái normalitásvizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy normális eloszlással jellemezhető az adataim közül a teljes AES-HU mintám; a vezetők, valamint a beosztottak AES-HU jellemzői; a vezetők teljes LPI elemei. Alskálák tekintetében vizsgálataim kimutatták, hogy az AES esetében az Érzelmek értékelése és az Érzelmek intraperszonális és interperszonális hasznosítása bizonyult normális eloszlású mintában. A minta további elemei, mint a vezetők AES-HU eredményei, az életkor, a szakmában eltöltött évek mennyisége nem normál eloszlásúnak mutatkozott. Feltételezéseim kettő vagy több csoportnyi adatot figyelembe véve a fentiek miatt legtöbb esetben nem-paraméteres próbákkal

kerültek elfogadásra vagy elutasításra. Az elemzésekhez az SPSS programot használtam az adatok átrendezését követően.

4.2.1. Feltételezések vizsgálata

F1.1: Az életkor növekedése összefüggésben áll az érzelmi intelligencia szintjével

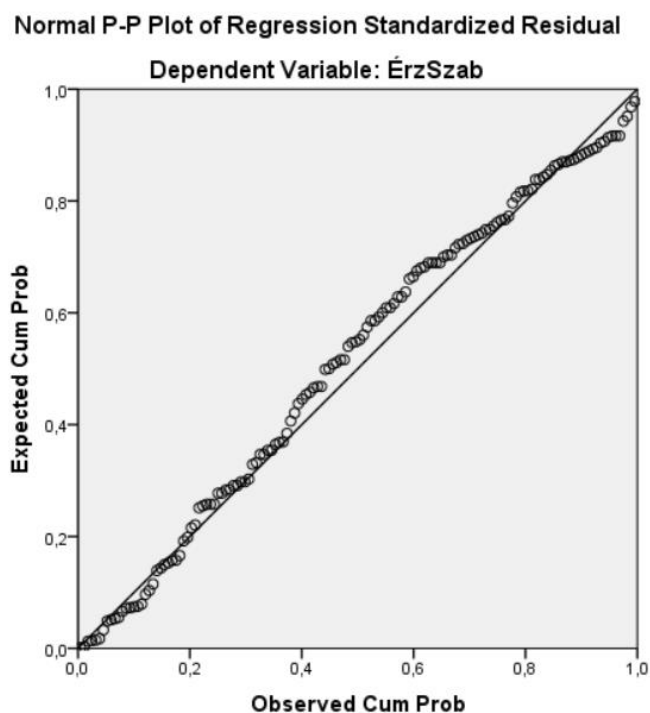
Az első kutatási kérdésem arra vonatkozott, hogy az életkor befolyásolja-e az egyén érzelmi intelligencia szintjét. Erre a kérdésre két alsóbb rendű feltételezést állítottam fel. Az első feltételezés (F1.1) vizsgálatára alkalmazott statisztikai próbákat megelőzően összegeztem az egyénenként elért érzelmi intelligencia pontszámot és mellé rendeltem az adott kitöltő életkorát. Minekután az életkor nem normál eloszlást mutatott, így nem-paraméteres próbák közül a Spearman korrelációval elemeztem az adatok összefüggését SPSS segítségével. A Spearman korreláció rámutatott arra, hogy az életkor és az AES-HU teljes pontszámai között korreláció figyelhető meg ($p=0,045$). A korrelációs koefficiens 0,166 értékkel Evans alapján egy nagyon gyenge kapcsolatként jellemezhető. Viszont ebből kifolyólag elvégeztem az életkor és a teljes AES-HU értékei között a lineáris regressziót, mely a 8. ábrán jól láthatóan kirajzolta a kapcsolat létét. A regresszióban eredményül kapott $R=0,17$ rámutat arra, hogy nagyon gyenge, de pozitív összefüggés található a két változó között.



8. ábra: Lineáris regresszió az életkor és az érzelmi intelligencia között

Forrás. Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

Az AES-HU három alskálájára is lefuttattam az elemzést szintén nem-paraméteres Spearman korrelációt használva. Arra a következtetésre jutottam, hogy az AES-HU-n belül az Érzelmek értékelése alskála esetében nem található korrelációs kapcsolat az életkorral összefüggésben ($p=0,269$). Ellenben az Optimizmus és érzelemszabályozás alskála szignifikáns korrelációs kapcsolatot mutatott az életkorral összefüggésben ($p=0,02$). A korrelációs koefficiens ebben az esetben 0,252 értéket vett fel, mely Evans alapján szintén egy gyenge kapcsolatot feltételez, de már erősebb, mint a teljes minta esetében. Hasonlóan a teljes mintánál alkalmazottakhoz itt is lefuttattam a lineáris regressziót, mely a 9. ábra alapján jellemezte az adatok kapcsolódását. Mindezek alapján elmondható, hogy a F1.1 a teljes skála és az egyik alskála eredményeivel alátámasztva elfogadásra kerül.



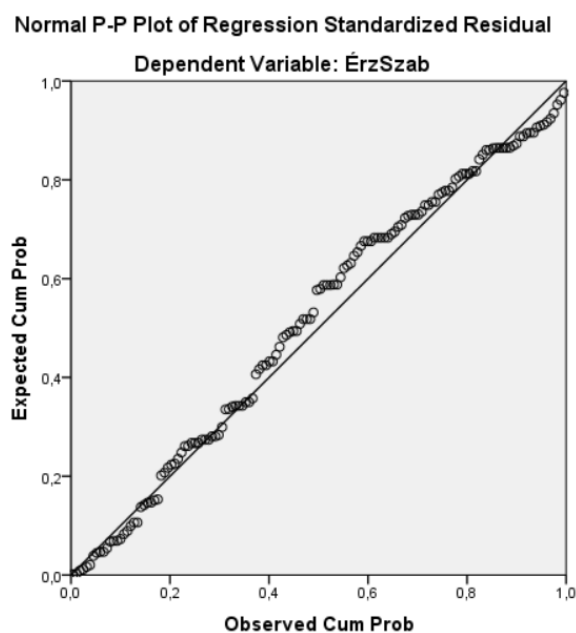
9. ábra: Lineáris regresszió az életkor és az Optimizmus és érzelemszabályozás alskála között

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

F1.2: A szakmában eltöltött évek mennyisége összefüggésben áll az érzelmi intelligencia szintjével.

Az első kutatási kérdésemre a második feltételezésem (F1.2) az életkor mellett hasonlóan számszerűen jellemezhető adat a szakmában eltöltött év volt. Itt azt vettük figyelembe a kérdés során, hogy jelenlegi szakmájában hány éve dolgozik az adott kitöltő

személy. Ennek hatására ezek az adatok némiképp eltértek az életkori adatainktól, így érdemes erre is lefuttatni a fentihez hasonlóan az elemzést. A szakmában eltöltött évek szintén nem normális eloszlást mutattak, így ebben az esetben is a Spearman korrelációt használtam. Érdekes eredmény volt számomra, hogy az életkor és érzelmi intelligencia vizsgálata során nyert adatainkhoz képest más képet kaptam ennek a feltételezésnek a vizsgálata során. Ugyanis az elemzésből az derült ki, hogy a szakmában eltöltött évek száma és a teljes AES-HU értékei között nem található korrelációs kapcsolat ($p=0,069$), továbbá a szakmában eltöltött évek és az Érzelmek kezelése alskála esetében sem ($p=0,169$), valamint a szakmában eltöltött évek és az Érzelmek intraperszonális és hasznosítása alskála között sem volt kimutatható szignifikáns korrelációs kapcsolat ($p=0,758$). Az alskálák közül az Optimizmus és érzelemszabályozás, valamint a szakmában eltöltött évek száma között mutattam ki korrelációs kapcsolatot ($p=0,04$). A korrelációs koefficiens értéke 0,236, mely szintén egy nagyon gyenge kapcsolatot ír le a két változó között. A regressziós egyenes és az akörül lévő adatok eloszlása a 10. ábrán figyelhető meg. Mindezek alapján megállapítható, hogy a skála egyetlen alskálájára alapozva tudjuk a F1.2-t elfogadni.



10. ábra: Lineáris regresszió a szakmában eltöltött évek száma és az Optimizmus és érzelemszabályozás alskála között

Forrás. Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

F2: A vezetői készségek között kiemelt szerepe van az érzelmi intelligenciának, ebből kifolyólag a vezetői pozícióban dolgozó személyek magasabb érzelmi intelligenciával jellemezhetők.

A második kutatási kérdésemet Goleman (1998) kutatására alapoztam, aki kiemelte, hogy nincs hatékony vezetés az érzelmek szabályozása nélkül. Így a második kutatási kérdésem arra keresi a választ, hogy a vezetők vagy a beosztottak bírnak magasabb érzelmi intelligenciával. Második feltételezésem (F2) a következő: a vezetői pozícióban dolgozó személyek magasabb érzelmi intelligenciával jellemezhetők. Ennek elemzéséhez két csoportra bontottam az adatokat az adott jogkörben (vezető vagy beosztott) való munkavégzés alapján. A vezetők viszonylag kis elemszámának köszönhetően az elemzést a Mann-Whitney-próbával végeztem el. A statisztika értékéből ($p=0,066$) megállapíthatjuk, hogy a két csoport között nincs szignifikáns eltérés az AES-HU kérdőíven elért átlagpontszámok tekintetében a 11. ábrán szemlélítve. Ennek alapján a F2 feltételezésem elutasítom.

Ranks			
	Nem	N	Mean Rank
EQpoint	1	33	85,38
	2	113	70,03
	Total	146	

Test Statistics ^a	
	EQpoint
Mann-Whitney U	1472,500
Wilcoxon W	7913,500
Z	-1,835
Asymp. Sig. (2-tailed)	,066

a. Grouping Variable: Nem

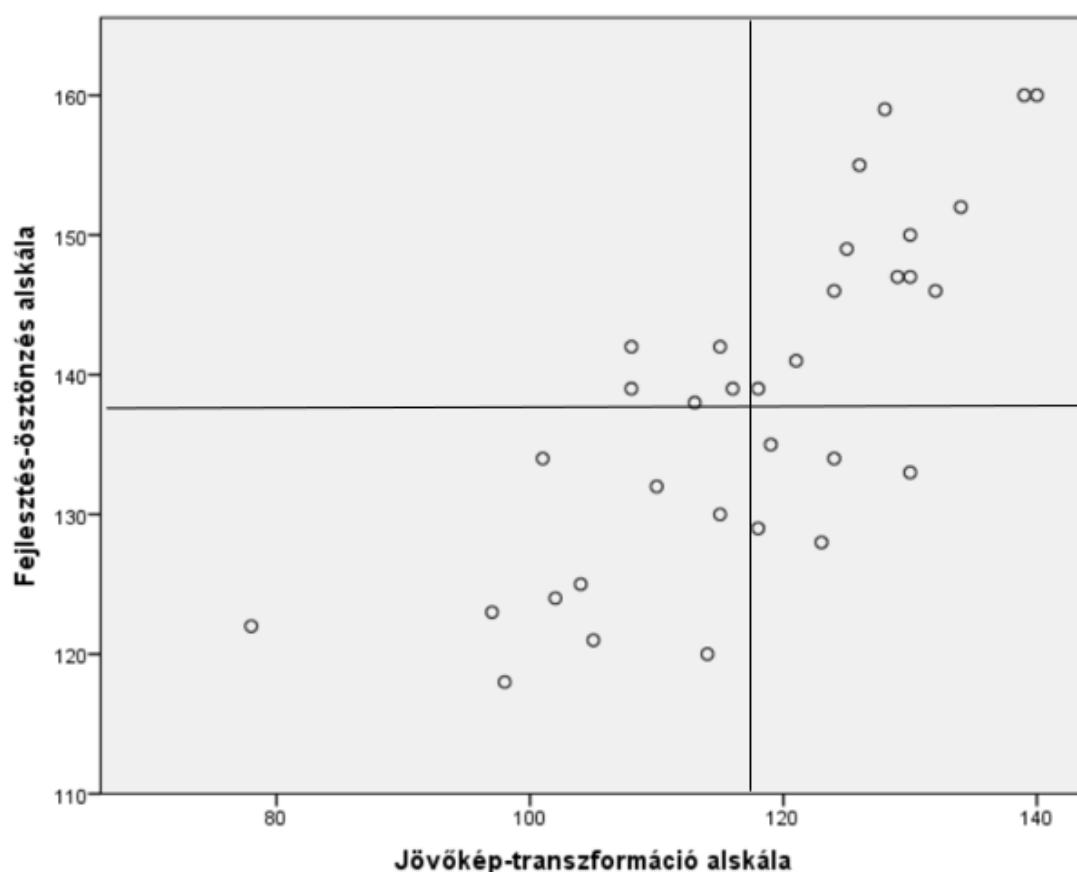
11. ábra: Mann-Whitney próba a vezetők és beosztottak érzelmi intelligenciájának vizsgálatára

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A harmadik kutatási kérdéssel arra keresem a választ, hogy az érzelmi intelligencia szintje befolyásolja-e a vezetők által gyakorolt, a beosztottak által tapasztalt vezetési stílust? Ezen kutatási kérdéssel legfőképp arra utalok, hogy a transzformatív vezetőt Bass (1974) és sokan mások kiemelkedő személyiséggel, jó kommunikációs képességgel, célkitűzést és empátiát gyakorolva írták le. Ennek alapján a feltételezésem:

F3: A transzformatív vezetési stílussal jellemezhető vezetők magasabb érzelmi intelligenciával bírnak, mint a többi stílusba sorolható vezetők.

A klaszterbe sorolás alapját képezi Kollár (2019) munkája, mely az általa kialakított klasztereket az 5. ábrán mutatta be a korábbiakban. Kollár a klasztereket két koordináta mentén alakította ki, melyek segítségével négy darab klasztert definiált. Kollár (2019) az elemzését nagy mintán végezte (341 fő), így jómagam is ennek megfelelően fogom csoportosítani az eredményeimet. Klaszterek képzéséhez a Kollár (2019) által Fejlesztés- ösztönzés és Jövőképalkotás- transzformáció alskálákat használtam, mint két faktor. A besorolás érdekében kiszámítottam az alskálák átlag értékeit, majd ehhez mérten megvizsgáltam az adott személyek által elért átlagpontszámától való eltérést. Amennyiben valamelyik alskála átlaga alatti pontszámmal szerepelt az egyén, akkor várható volt, hogy egy koordináta rendszert tekintve kettes, hármas vagy a négyes síknegyedbe fog kerülni az adat. Amennyiben mindkét alskála alapján átlag feletti eredményt ért el a személy, akkor az egyes síknegyedbe került az eredményével. Ez a síknegyed képviseli a mi esetünkben a transzformatív vezetési stílust (lásd 5. ábra). A kapott eredményeket pontdiagrammal szemléltetve láthatjuk a 12. ábrán.



12. ábra: Klaszterelemzés során kapott értékek bemutatása

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A 12. ábrán megfigyelhetjük, hogy szépen kirajzolódnak az adott klaszterbe tartozó vezetők pontszámai. A transzformatív vezetési stílust jellemző klaszterbe (1.síknegyed) 12 fő került. A fejlesztés-központú vezetés (2.síknegyed) 5 főt jellemez a mi mintánk alapján. A non-leadership vezetési stílusba (3.síknegyed) mintánk alapján 11 fő tartozik az elemzés alapján, míg a jövőkép-központú vezetés (4. síknegyed) esetünkben 5 főt jellemez. A 9. táblázatban számszerűen is összefoglaltam a bizonyos síknegyedbe tartozó elemszámokat, és feltüntettem azok teljes vezetői mintára vonatkozó arányát is.

9. táblázat: **Klaszterekbe sorolt elemszámok arányainak bemutatása**

	transzformatív vezetési stílus	fejlesztés- központú vezetési stílus	non-leadership vezetési stílus	a jövőkép- központú vezetési stílus
Elemzés	12 fő	5 fő	11 fő	5 fő
Arány a teljes mintához (33 fő) képest	36,3%	15,2%	33,3%	15,2%

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A feltételezésem vizsgálata érdekében további két csoportra bontottam az adataimat. Egy csoportba kerültek a transzformatív vezetési stílussal jellemezhető vezetők, és egy másik csoportba az ettől eltérő három stílusba sorolható vezetők. Az így képzett két minta között a kis elemszám miatt Mann-Whitney-próbát alkalmaztam, hogy megvizsgáljam, a transzformatív vezetési stílussal jellemezhető vezetők magasabb érzelmi intelligenciával bírnak-e, mint a többi stílusba sorolható vezetők. A próba lefuttatásával a 13. ábrán bemutatott értékeket láthatjuk. A statisztika értékéből ($p=0,01$) megállapíthatjuk, hogy a két csoport között szignifikáns kapcsolat van az AES-HU kérdőíven elért átlagpontszámok tekintetében. Ennek alapján az F2 feltételezésem elfogadom, miszerint a transzformatív vezetési stílussal jellemezhető vezetők magasabb érzelmi intelligenciával bírnak, mint a többi stílusba sorolható vezetők.

Ranks				
	H4kat	N	Mean Rank	Sum of Ranks
EQSZUM	0	21	12,88	270,50
	1	12	24,21	290,50
	Total	33		

Test Statistics ^a	
	EQSZUM
Mann-Whitney U	39,500
Wilcoxon W	270,500
Z	-3,241
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,001 ^b

a. Grouping Variable: H4kat

b. Not corrected for ties.

13. ábra: Mann-Whitney próba a különböző vezetési stílussal rendelkező vezetők érzelmi intelligenciájának különbségvizsgálatához

Forrás. Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

Kiindulva abból az eredményből, hogy szignifikánsan magasabb a transzformatív vezetők érzelmi intelligencia szintje a többi stílust gyakorló vezetőnél, az AES-HU három alskálájára is elvégeztem az elemzést. Elsőként az Érzelmek kezelése alskálát vettem alá a vizsgálatnak hasonlóképpen Mann-Whitney-próval, ahogy az előzőekben is.

Ranks				
	H4kat	N	Mean Rank	Sum of Ranks
EQEKSUM	0	21	12,69	266,50
	1	12	24,54	294,50
	Total	33		

Test Statistics ^a	
	EQEKSUM
Mann-Whitney U	35,500
Wilcoxon W	266,500
Z	-3,398
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000 ^b

a. Grouping Variable: H4kat

b. Not corrected for ties.

14. ábra: Mann-Whitney próba a különböző vezetési stílussal rendelkező vezetők Érzelmek hasznosítása alskála eredményeinek különbségvizsgálatához

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A 14. ábra mutatja az eredményeket, miszerint ezen alskála esetében is szignifikánsabban magasabb ($p=0,01$) pontszámot értek el az AES-HU ezen alskálája esetében a transzformatív vezetési stílust képviselő vezetők.

Az Optimizmus és érzelemszabályozás alskálára lefuttatva az elemzést szintén hasonló eredményt kapunk. A statisztika azt mutatja a 15. ábrán, hogy ebben az esetben is szignifikánsabban magas a transzformatív vezetési stílust képviselő vezetők Optimizmus és érzelemszabályozás átlagértéke a többi stílust képviselőkhöz képest.

Ranks				
	H4kat	N	Mean Rank	Sum of Ranks
EQOPTSUM	0	21	14,36	301,50
	1	12	21,63	259,50
	Total	33		

Test Statistics ^a	
	EQOPTSUM
Mann-Whitney U	70,500
Wilcoxon W	301,500
Z	-2,088
Asymp. Sig. (2-tailed)	,037
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,036 ^b

a. Grouping Variable: H4kat

b. Not corrected for ties.

15. ábra: Mann-Whitney próba a különböző vezetési stílussal rendelkező vezetők Optimizmus és érzelemszabályozás alskála eredményeinek különbségvizsgálatához

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

A harmadik alskála esetében, mely az Érzelmek intraperszonális és interperszonális hasznosítását jelenti, a statisztikánk nem mutatott szignifikáns eltérést a transzformatív vezetési stílust és az egyéb stílust gyakorló vezetők átlagos értékei között, ahogy a 16. ábrán látszik. A Mann-Whitney-próba alapján ($p=0,202$) ezen alskála esetében a feltételezéseim elvetésre kerülne, azonban a teljes skálára és a másik két alskálára teljesül a feltételezésem elfogadása, így összességében elfogadom a F3 feltételezésemet.

Ranks				
	H4kat	N	Mean Rank	Sum of Ranks
EQEHSUM	0	21	15,38	323,00
	1	12	19,83	238,00
	Total	33		

Test Statistics ^a	
	EQEHSUM
Mann-Whitney U	92,000
Wilcoxon W	323,000
Z	-1,277
Asymp. Sig. (2-tailed)	,202
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,213 ^b

a. Grouping Variable: H4kat

b. Not corrected for ties.

**16. ábra: Mann-Whitney próba a különböző vezetési stílussal rendelkező vezetők
Érzelmek interperszonális és intraperszonális hasznosítása alskála
eredményeinek különbségvizsgálatához**

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A fentiekben elvégzett statisztikai próbák alapján az alábbiaként alakult a feltételezéseim elfogadása vagy elvetése a 10. táblázatban összefoglalva.

10. táblázat: Eredmények összefoglalása

	Feltételezés	Alkalmazott módszer	Eredmény	Feltételezés elfogadása vagy elvetése
F1.1	<i>Az életkor növekedése összefüggésben áll az érzelmi intelligencia szintjével</i>	Spearman korreláció	Szignifikáns a kapcsolat a teljes mintára, illetve az Optimizmus és érzelemszabályozás alskálára, azonban nagyon gyenge	Elfogadom
F1.2	<i>A szakmában eltöltött évek mennyisége összefüggésben áll az érzelmi intelligencia szintjével.</i>	Spearman korreláció	Szignifikáns a kapcsolat az Optimizmus és érzelemszabályozás alskálára, azonban nagyon gyenge	Elfogadom
F2	<i>A vezetői pozícióban dolgozó személyek magasabb érzelmi intelligenciával jellemezhetőek.</i>	Mann-Whitney-próba	Nincs szignifikáns eltérés a vizsgált elemek között	Elutasítom
F3	<i>A transzformatív vezetési stílussal jellemezhető vezetők magasabb érzelmi intelligenciával bírnak, mint a többi stílusba sorolható vezetők.</i>	Mann-Whitney-próba	Szignifikáns az eltérés a két vezető csoport érzelmi intelligencia szintjében.	Elfogadom

Forrás: Saját adatgyűjtés elemzése, 2022

Az elemzés előtt megfogalmazott feltételezéseim az alábbiak szerint alakultak az elemzést követően. A nem reprezentatív mintámon végzett kutatásban Spearman korrelációval kapcsolatot véltem felfedezni az életkor és az érzelmi intelligencia, valamint a szakmában töltött évek és az érzelmi intelligencia között. Az eredményem alapján az életkor növekedése és a szakmában töltött évek is pozitív összefüggésben állnak az érzelmi intelligencia szint növekedésével. Ez arra enged következtetni, hogy minél többet tapasztalunk az életben, illetve a munkánk során, a megélt helyzetek és problémák fejlesztik az érzelmi intelligencia szintünket. Első feltételezésemet a fentiek alapján elfogadtam.

A második feltételezésem Mann-Whitney próba által történő vizsgálata során arra kaptam választ, hogy a vezetői pozícióban dolgozók nem rendelkeznek szignifikánsan magasabb érzelmi intelligenciával, mint a beosztottak. Ez alapján ezt a feltételezésem elvettem. Eredményem alapján kutatásom is azok táborát tudja erősíteni, akik azt vallják, hogy vezetővé tanulás útján válunk és nem azzá születünk. Ahogy korábban bemutattam Carlyle (1941) elméletét, a vezetővé válás fontos momentumaként a bizonyos jellemmel való születést emelte ki, azonban eredményeim nem mutattak szignifikáns különbséget az érzelmi intelligencia, mint tulajdonság esetében vezető és beosztott között. Ruyolo és munkatársai (2004) modelljével élve a megszerzett tapasztalatok, az új tudás implementálása, a rendszeresen kapott visszajelzés és az eltelt idő segítik a vezető skillek fejlődését, amely tartalmazhatja akár az érzelmi intelligenciát is.

A harmadik feltételezésem szintén Mann-Whitney próbával történő vizsgálata a vezetőkre összpontosult és stílusukat csoportosítva véltem felfedezni szignifikáns különbséget az érzelmi intelligencia szintben a transzformatív stílust követő és a nem ezt a stílust követő vezetők körében. A különbség a transzformációs vezetők számára volt kedvező, így ezt a feltételezésemet elfogadtam. A transzformációs vezetők minden bizonnyal azért rendelkezhetnek magasabb érzelmi intelligenciával, mert ebben a stílusban a vezető személyisége kerül a középpontba a példamutatással, motiválással, kooperációval, jövőkép formálásával, ahogy azt Burns (1978) tanulmányában olvashattuk. Hasonlóképpen Warrilow (2012) a karizma jelenlétét, az inspirációs motivációt, az intellektuális ösztönzést, a kreativitás biztatását és az egyéni figyelmet hangsúlyozta ki a transzformációs vezetők esetében, melyeknél nagy szerepe lehet az érzelmi intelligencia meglétének.

Az eredmények értékelése alapján összességében arra a következtetésre jutottam, hogy érdemes foglalkozni a vezetési stílus és az érzelmi intelligencia összefüggéseivel a mai munkaerőpiacon. Habár eredményeim nem reprezentatívak, de alapját képezhetik egy későbbi, nagyobb elemszámon végzett kutatásnak. Az érzelmi intelligencia aktualitását mi sem

bizonyítja jobban, mint a korábban bemutatott számos korunkbeli szakirodalom és a vezetési stílus vizsgálata, mely régóta jelen van kutatási témák között. Eredményeimmel arra szeretnék rámutatni, hogy érdemes fejleszteni a vezetők (és természetesen) a beosztottak érzelmi intelligencia szintjét, hiszen összefüggésben áll a transzformációs vezetési stílussal.

ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban áttekintésre kerültek a különböző, vezetést leíró definíciók, majd kitértem a különböző vezetési stílusokra. Az érzelmi intelligenciát elemeire bontva kezdtem bemutatni, majd ez esetben is számos definíciót sorakoztattam fel. A két téma összekapcsolásaként kitértem arra, hogy a szakirodalom szerint milyen az érzelmileg intelligens vezető, majd ezeket a vonásokat felhasználva két független kérdőív segítségével elemeztem feltételezéseimet. Az érzelmi intelligenciát leíró kérdőívet, az AES-HU-t Kun és munkatársai (2011) magyar változatában használtam fel egy rövidített verzióval. A vezetési stílust Kollár (2019) LPI kérdőívével elemeztem, alapul véve Kollár klasztercsoportosítását.

Az eredményeim összefüggéseket találtak az életkor és az érzelmi intelligencia; a szakmában eltöltött évek száma és az érzelmi intelligencia között, mely eredményeket hosszabban is kifejtettem. Az életkor növekedése és a szakmában eltöltött évek száma is pozitív összefüggésben állt eredményeim alapján az érzelmi intelligenciával, ám ennek okát a fenti elemzésekkel bizonyítani nem tudtam. Azonban elképzelhetőnek tartom, hogy az életkor növekedésével és szakmai-, valamint élettapasztalat szerzése által fejlődik az érzelmi intelligencia is.

A vezetési stílus elemzésénél klaszterekre bontással kezdtem az elemzést, mely jól láthatóan kirajzolta az adott stílusba tartozó vezetőket. A számomra releváns klasztert a transzformatív vezetést képviselők alkották, így az ő érzelmi intelligencia szintjüket hasonlítottam össze a további csoportokba tartozókéval. Elemzésem rámutatott arra, hogy a transzformatív vezetési stílust képviselők valóban magasabb érzelmi intelligencia szinttel jellemezhetők, mint a többiek, így az erre vonatkozó feltételezésem is elfogadásra került.

Eredményeim, úgy gondolom nagyban előre mutatnak további elemzések felé, akár nagyobb mintán, hiszen mind az effektív vezetési stílus, mind pedig az érzelmi intelligencia a XXI. század kiemelt témája jelenleg a szervezetfejlesztésben. Eredményeim alapján javaslatom az, hogy vezessenek be a szervezetek érzelmi intelligenciát fejlesztő kurzusokat, a témának helyet adó workshopokat, hiszen ezzel a vezetés hatékonyságának növelése által nagy valószínűséggel a termelés, szolgáltatás minősége is növekedni fog majd.

IRODALOMJEGYZÉK

- Adair, J., E. (2007): *Develop your leadership skills*. Kogan Page Publishers. Vol. 11, pp.101.
- Anastasi, A. (1992). What counselors should know about the use and interpretation of psychological tests. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 70, issue 5, pp. 610–615. doi.org/10.1002/j.1556-6676.1992.tb01670.x
- Austin, E. J – Saklofske, D. H. – Huang, S. H. – McKenney, D. (2004): Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, Vol. 36, Issue 3, pp.555–562. doi:10.1016/s0191-8869(03)00114-4
- Bakacsi Gy. (1989): *A leadership elméletek áttekintése*. Közgazdasági Szemle, XXXVI. évf., 7-8. sz., p. 987-997.
- Barrett, L., S. (2009): The Future of Psychology: Connecting Mind to Brain. *Perspectives On Psychological Science*. Volume: 4 issue: 4, pp. 326-339. doi.org/10.1111/j.1745-6924.2009.01134.x
- Bass, B. M. (1974): *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, research and Managerial Applications* (Third Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990): *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Third Edition. New York: The Free Press
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Applications For Lecturers'leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, vol. 1, issue 1. doi.org/10.22146/jlo.42965
- Behrendt, D.P.P. – Matz, S. –Göritz, A. S. (2016): An integrative model of leadership behavior, *The Leadership Quarterly*, Volume 28, Issue 1, pp. 229-244., dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002
- Bennis, W.G. (1989): Managing the Dream: Leadership in the 21st Century, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 6-10. doi.org/10.1108/09534818910134040
- Bingham, W. V. (1937): *Aptitudes and aptitude testing*. Harper & Brothers, New York, p.390.
- Brody, N. (1999): What is intelligence? *International Review Of Psychiatry*, vol. 11, issue 1, pp. 19–25. doi:10.1080/09540269974483
- Burns, J.M, (1978): *Leadership*, N.Y, Harper and Row

- Carlyle, T. (1841): On heroes, hero worship and the heroic in history In Chow, T., W.– Salleh, L. M.– Ismail, I. A. (2017): Lessons from Major Leadership Theories in comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*. Vol. 3, issue 2., pp.147-156. doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.86
- Ciulla, J. B. (2003): *The Ethics of Leadership*. Wadsworth/Thomson Learning, ISBN: 9780155063174
- Clarke, N. (2006): Developing emotional intelligence through workplace learning: Findings from a case study in healthcare. *Human Resource Development International*, Vol. 9., issue 4., pp. 447-465., doi.org/10.1080/13678860601032585
- Darwin, C. (1872): *The Expression of the Emotions in Man and Animals*. London: Murray, p.386.
- Dehn, N. - Schank, R. (1982). Artificial and human intelligence. *Handbook of human intelligence*, Vol 1, pp.352-391.
- Duke, D., L. (1982): Leadership Functions and Instructional Effectiveness. *NASSP Bulletin*, October, pp.1-12. doi.org/10.1177/019263658206645601
- Evans, J. D. (1996): *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*, Brooks/Cole Publishing, California, 634.p., ISBN-13: 978-0534231002
- Johnson, A. – Vernon, P. – McCarthy, J. –Molson, M. – Harris, J. –Jang, K. (1998): Nature vs nurture: Are leaders born or made? A behavior genetic investigation of leadership style. *Twin Research*, Vol. 1, issue 4., pp. 216-223. doi:10.1375/twin.1.4.216
- Gentry, W. – Deal, J. J – Stawiski, S. – Ruderman, M. (2012): Are leaders born or made. *Center for Creative Leadership*, Vol. 2, issue 1.
- Goleman, D. (1998): The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, Volume1998, Issue10, pp. 20-26.
- Griffin, R. W. (1984): *Management (Vezetés)*. Houghton Mifflin Company, Boston, 1984.
- Kollár, P. (2019): *Az átalakító vezetés modellezése a hazai szervezeti gyakorlatban*. Doktori (PhD) értekezés, Szent István Egyetem, p.145
- Kotter, J., P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, vol.90 issue 3. pp.25-33

- Kouzes, J. M.– Posner, B. Z. (2003). *The leadership practices inventory (LPI): Self instrument*. Vol. 52. John Wiley & Sons. ISBN: 0-78790-6795-5
- Kun, B. – Urbán, R. – Balázs, H. –Kapitány, M. – Nagy, H. – Demetrovics, Zs. (2011): Factor structure of the Hungarian adaptation of Assessing Emotions Scale. *Magyar Pszichológiai Szemle*, Vol 66:, Issue 3, pp. 449-466., doi.org/10.1556/mpszle.66.2011.3.1
- Lazarus, R. S. (1991): *Emotion and adaptation* . New York: Oxford University Press
- Legg, S., & Hutter, M. (2007): A collection of definitions of intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and applications*, Vol 157, pp. 1724.
- Lester, C. N. (1975): *Leadership styles-a key to effectiveness*. Journal of extension.
- Lewin, K (1939): Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. , *Journal of Social Psychology*, Vol. 10., issue 2., pp. 271-299.
- Luthans, F. – Stewart, T. I. (1977): A general contingency theory of management. *Academy of management Review*, Vol. 2., issue 2., pp. 181-195. doi.org/10.5465/amr.1977.4409038
- Machiavelli, N. (1848): *A fejedelem*. Nyomtatott Trattner-Károlynál. 114 p.
- Mayer, J. D. – Salovey, P. – Caruso, D. R. – Sternberg, R. J. (2000): *Models of emotional intelligence*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, New York, in Sutermeister, R. A. (1966): Ember és termelékenység. *Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*, pp. 153- 172.
- Palmer, B.– Walls, M.– Burgess, Z. – Stough, C. (2001): Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, issue 1, pp. 5–10. doi:10.1108/01437730110380174
- Peters, L. H. – Hartke, D. D. – Pohlmann, J. T. (1985): Fiedler's Contingency Theory of Leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, Vol. 97., issue 2., pp. 274–285. doi:10.1037/0033-2909.97.2.274
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). The Springer Series on Human Exceptionality book, *Springer Science+Business Media*, p. 230.doi: 10.1007/978-0-387-88370-0_5,
- Robbins, S. P.– Judge, T. A. (2019): Organizational Behavior (18th ed.). Global edition. Harlow, United Kingdom: *Pearson Education Limited*.

Salovey, P., & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, pp. 185-211.

Ruvolo, C. M. – Peterson, S. A. – LeBoeuf, J. N. G. (2004): Leaders Are Made, Not Born The Critical Role of a Developmental Framework to Facilitate an Organizational Culture of Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 56, issue 1., pp. 10– 19. doi.org/10.1037/1061-4087.56.1.10

Salovey, P. – Mayer, J. D. (1990): Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9, pp. 185–211.

Serrat, O. (2017): Understanding and developing emotional intelligence. Knowledge solutions, *Springer*, Singapore. pp. 329-339 doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37

Stough, C. – Saklofske, D. – Parker, J.(2009): Assessing Emotional Intelligence, *The Springer Series on Human Exceptionality*, pp. 119-134 doi 10.1007/978-0-387-88370-0_7,

Tannenbaum, R., – Schmidt, W.h. (1973): How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, Vol. 51, pp. 162-180.

Taylor, F., W. (1911): The Principles of Scientific Management. Scientific Management, New York, Harper & Brothers, pp.144.
[http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20\(1911\).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf](http://strategy.sjsu.edu/www.stable/pdf/Taylor,%20F.%20W.%20(1911).%20New%20York,%20Harper%20&%20Brothers.pdf)

Tecuci, G. (2012): Artificial intelligence. Wiley Interdisciplinary Reviews: *Computational Statistics*, 4. doi: 10.1002/wics.200

Thorndike, E.L. (1920): Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, pp. 227-235.

Turk, W. (2007): Manager or leader?. *Defense AT&L*, Vol. 36, Issue 4, pp. 20-22.

Warrilow. S (2012): Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change <https://ezinearticles.com/?Transformational-Leadership-Theory--The-4-Key-Components-in-Leading-Change-and-Managing-Change&id=2755277>

Watkin, C. (2000): Developing Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 8. issue 2., pp. 89–92. doi:10.1111/1468-2389.00137

Wechsler, D. (1944): The measurement of adult intelligence (3rd ed.). Baltimore: *Williams & Wilkin*, p. 258.

Weierter, S. J. M. (1997): Who wants to play “Follow the leader?” A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. *The Leadership Quarterly*, Vol. 8, issue 2, pp. 171–193. doi:10.1016/s1048-9843(97)90015-1

Winston, B., E. – Patterson, K. (2006): An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, Vol.1., Issue 2., pp.6-66.

MELLÉKLETEK

1. Melléklet

		egyáltalán nem jellemző	inkább nem jellemző	jellemző is, meg nem is	inkább jellemző	teljes mértékben jellemző
1	Ha akadályokba ütközöm, visszaemlékszem, hogy amikor korábban hasonló akadályokkal kerültem szembe, hogyan győztem le azokat.	1	2	3	4	5
2	Arra számítok, hogy majdnem mindenben jól teljesítek, amit megpróbálok.	1	2	3	4	5
3*	Nehéz megértenem mások nem-verbális üzeneteit.	1	2	3	4	5
4	Életem egyes fontos eseményei újraértékeltették velem, hogy mi az, ami fontos, és mi az, ami nem.	1	2	3	4	5
5	Hangulatváltozásaim kapcsán új lehetőségeket fedezek fel.	1	2	3	4	5
6	Jó dolgokra számítok.	1	2	3	4	5
7	Amikor pozitív érzelmeket élek át, tudom, mit kell tennem, hogy ezt az érzést hosszasan fenntartsam.	1	2	3	4	5
8	Olyan dolgokat teszek, melyek örömet okoznak nekem.	1	2	3	4	5
9	Tisztában vagyok a másoknak küldött nem-verbális üzeneteim jelentéseivel.	1	2	3	4	5
11	Amikor jó hangulatban vagyok, könnyen megoldom a problémákat.	1	2	3	4	5
11	Arckifejezéseik alapján felismerem milyen érzelmeket élnek át az emberek.	1	2	3	4	5
12	Tudom, hogy miért változnak az érzéseim.	1	2	3	4	5
13	Amikor jó hangulatban vagyok, könnyen jutnak eszembe új ötletek.	1	2	3	4	5
14	Tudom szabályozni az érzéseimet.	1	2	3	4	5
15	Úgy hozom meg a kedvem egy feladathoz, hogy elképzelem, milyen sikeresen fogom majd teljesíteni.	1	2	3	4	5
16	Megdicsérek másokat, amikor valami jót csinálnak.	1	2	3	4	5
17	Értem a nem-verbális üzeneteket, amelyeket mások küldenek nekem.	1	2	3	4	5
18	Új ötletek jutnak eszembe, amikor érzelmi változásokon esek át.	1	2	3	4	5
19*	Amikor kihívás elé állok, feladom, mert úgy érzem, hogy úgyis kudarcot vallok.	1	2	3	4	5
21	Pusztán abból, hogy rájuk nézek, tudom, hogy mások mit éreznek.	1	2	3	4	5
21	Segítek másoknak, hogy jobban érezzék magukat, amikor maguk alatt vannak.	1	2	3	4	5
22	A jó hangulatokat hívom segítségül, amikor akadályokba ütközöm.	1	2	3	4	5
23	Már mások hangjából meg tudom állapítani, hogy hogyan érzik magukat.	1	2	3	4	5
24*	Nehéz megértenem, hogy mások miért éreznek úgy, ahogy éreznek.	1	2	3	4	5

Az Érzelmek Mérése Skála magyar verziójának (AES-HU) tételei

Megjegyzés: A *-gal jelölt tételek fordított tételek.

2. Melléklet

Elemek	Átlag	Szórás	Vezetői átlag	Szórás	Beosztotti átlag	Szórás	Differencia (absz. érték)
16. Megdicsérek másokat, amikor valami jót csinálnak.	4,51	0,71	4,58	0,79	4,49	0,68	0,09
21. Segítek másoknak, hogy jobban érezzék magukat, amikor maguk alatt vannak.	4,34	0,78	4,33	0,82	4,35	0,78	0,01
10. Amikor jó hangulatban vagyok, könnyen megoldom a problémákat.	4,29	0,78	4,42	0,75	4,26	0,79	0,17
4. Életem egyes fontos eseményei újraértékeltek velem, hogy mi az, ami fontos, és mi az, ami nem.	4,29	0,91	4,18	0,98	4,32	0,89	0,14
13. Amikor jó hangulatban vagyok, könnyen jutnak eszembe új ötletek.	4,27	0,87	4,48	0,76	4,21	0,89	0,27
1. Ha akadályokba ütközöm, visszaemlékszem, hogy amikor korábban hasonló akadályokkal kerültem szembe, hogyan győztem le azokat.	4,25	0,89	4,27	0,84	4,25	0,90	0,02
11. Arc kifejezéseik alapján felismerem milyen érzelmeket élnek át az emberek.	4,19	0,87	4,39	0,70	4,13	0,90	0,26
8. Olyan dolgokat teszek, melyek örömet okoznak nekem.	4,06	0,88	4,12	0,93	4,04	0,87	0,08
23. Már mások hangjából meg tudom állapítani, hogy hogyan érzik magukat.	3,99	0,87	4,21	0,70	3,93	0,90	0,28
17. Értem a nem-verbális üzeneteket, amelyeket mások küldenek nekem.	3,98	0,92	4,15	0,87	3,93	0,93	0,22
9. Tisztában vagyok a másoknak küldött nem-verbális üzeneteim jelentésével.	3,93	0,99	4,09	1,01	3,88	0,99	0,21
6. Jó dolgokra számítok.	3,88	1,07	4,21	1,02	3,79	1,06	0,42
12. Tudom, hogy miért változnak az érzéseim.	3,82	1,02	3,97	0,95	3,77	1,04	0,20
2. Arra számítok, hogy majdnem mindenben jól teljesítek, amit megpróbálok.	3,76	1,03	3,91	0,98	3,72	1,05	0,19
7. Amikor pozitív érzelmeket élek át, tudom, mit kell tennem, hogy ezt az érzést hosszasan fenntartsam.	3,62	1,15	3,91	1,10	3,54	1,15	0,37
20. Pusztán abból, hogy rájuk nézek, tudom, hogy mások mit éreznek.	3,53	1,03	3,70	0,95	3,48	1,05	0,22
22. A jó hangulatokat hívom segítségül, amikor akadályokba ütközöm.	3,52	1,13	3,73	1,21	3,46	1,11	0,27
14. Tudom szabályozni az érzéseimet.	3,26	1,11	3,21	1,17	3,27	1,10	0,06

18. Új ötletek jutnak eszembe, amikor érzelmi változásokon esek át.	3,25	1,09	3,36	1,08	3,21	1,09	0,15
15. Úgy hozom meg a kedvem egy feladathoz, hogy elképzelem, milyen sikeresen fogom majd teljesíteni.	3,19	1,26	3,27	1,18	3,17	1,29	0,10
5. Hangulatváltozásaim kapcsán új lehetőségeket fedezek fel.	3,18	1,14	2,97	1,31	3,25	1,09	0,28
24. Nehéz megértenem, hogy mások miért éreznek úgy, ahogy éreznek. *	2,36	1,26	2,3	1,33	2,38	1,25	0,08
3. Nehéz megértenem mások nem-verbális üzeneteit. *	2,27	2,13	2,09	2,16	2,33	2,12	0,24
19. Amikor kihívás előtt állok, feladom, mert úgy érzem, hogy úgyis kudarcot vallok. *	1,77	1,02	1,36	0,74	1,88	1,07	0,52

3.

3. Melléklet

Elemek	LPI Self		LPI Observer		Differencia (absz. érték)
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	
5. Megdicsérem az embereket, ha egy feladatot jól teljesítenek.	9,52	1,00	8,04	2,42	1,48
14. Méltósággal és tisztelettel bánok másokkal.	9,36	0,96	8,27	2,20	1,09
11. Betartom az ígéreteimet és kötelezettségeimet.	9,21	1,24	8,15	2,39	1,06
29. Biztosítom, hogy az emberek fejlődjenek munkájuk során új készségek elsajátításával, önmaguk képzésével.	9,06	1,17	7,38	2,56	1,68
30. Sok elismerést és támogatást adok a csapat tagjainak a közreműködésükért.	8,94	1,22	7,41	2,54	1,53
20. Mások előtt elismerést nyújtok azoknak, akik példát mutatnak a közös értékek iránti elkötelezettségükről.	8,85	1,70	7,46	2,57	1,39
1. Személyes példát mutatok arra, amit elvárok másoktól	8,82	1,38	7,64	2,42	1,18
4. Fejleszttem az együttműködő kapcsolatokat azok körében, akikkel dolgozom.	8,79	1,27	7,74	2,47	1,04
2. Beszélek azokról a jövőbeni irányvonalakról, amelyek kihatással lesznek tevékenységünkre.	8,76	1,20	7,82	2,24	0,93
10. Nagy hangsúlyt fektetek arra, hogy az emberek tudják, bízom a képességeikben.	8,73	1,23	7,33	2,51	1,40
27. Valódi meggyőződéssel beszélek munkánk magasabb értelméről és céljáról.	8,70	1,93	7,36	2,36	1,33
6. Időt és energiát áldozok annak biztosítására, hogy a velem dolgozó emberek betartsák azokat az elveket és követelményeket, amelyekben megegyeztünk.	8,67	1,19	7,28	2,45	1,38
23. Biztosítom, hogy elérhető célokat tűzünk ki, konkrét tervek készítését, mérhető mérföldköveket állítunk projektjeinkre, programjainkra vonatkozóan.	8,67	1,27	7,38	2,38	1,29
26. Tisztában vagyok saját vezetési filozófiámmal.	8,67	1,71	7,80	2,21	0,87
13. A hivatalos szervezeti keretektől nem akadályoztatva innovatív megoldásokat keresek a tevékenységünk tökéletesítésére.	8,58	1,46	6,97	2,41	1,60
22. „Átfogó képet” festek fel arról, hogy minek az elérésére törekszünk.	8,55	1,33	7,74	2,24	0,80
7. Vonzó képet festek a jövőnkéről.	8,45	1,46	7,03	2,40	1,43
19. Támogatom azokat a döntéseket, amelyeket az emberek önállóan hoznak.	8,36	1,54	7,45	2,36	0,91
8. Arra ösztökélem az embereket, hogy új és innovatív megoldásokat próbáljanak ki munkájuk során.	8,33	0,92	7,24	2,46	1,09

21. Konszenzust építék a szervezetünket irányító közös értékekből kiindulva.	8,33	1,51	7,16	2,36	1,17
15. Biztosítom, hogy az embereket ötletes megoldásokkal jutalmazza a sikerekhez való hozzájárulásukért.	8,30	1,70	6,92	2,55	1,38
24. Nagy szabadságot és választási lehetőséget adok az embereknek annak eldöntésére, hogy miként végezzék munkájukat.	8,30	1,51	7,32	2,39	0,98
17. Megmutatom másoknak, hogyan segíti hosszú távú érdekeik megvalósítását, ha felsorakoznak a közös jövőképünk mögé.	8,24	1,71	6,60	2,63	1,64
28. Kísérletezek, kockázatot vállalok még akkor is, ha fennáll a kudarc lehetősége.	8,21	1,82	6,76	2,62	1,45
25. Módot találok arra, hogy az eredményeket megünnepeljük.	8,00	2,24	7,12	2,59	0,88
18. Azt kérdezem, „Mit tanulhatunk?”, ha a dolgok nem a vártak megfelelően alakulnak.	7,97	2,05	6,79	2,59	1,18
16. Visszajelzést kérek arra vonatkozóan, hogy cselekedeteim miként hatnak mások teljesítményére.	7,94	1,85	6,59	2,89	1,35
3. Keresem a kihívást jelentő lehetőségeket, hogy képességeimet és készségeimet próbára tehessem.	7,88	2,01	7,13	2,46	0,75
12. Megkérek másokat, hogy közös álmot alakítsunk ki a jövőről.	7,73	1,97	5,65	2,54	2,08
9. Osztatlan figyelmet tanúsítok az eltérő nézőpontok iránt.	7,64	1,41	6,55	2,48	1,09