

NYILATKOZAT

Alulírott büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2017.05.23.

.....
hallgató aláírása

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A vezetői érzelmi intelligencia hatása a vezetett csapat hangulatára

Belső konzulens: Göndör András

Külső konzulens: Portik-Bakai Melinda

Perczel Zsombor

Nappali tagozat

Emberi Erőforrások

2017

Tartalomjegyzék

I. BEVEZETÉS	4
II. ELMÉLETI RÉSZ	5
1. Érzelmi intelligencia fogalma	5
1.1. Definíciók, elméletek	5
1.2. Az EQ modellek.....	7
1.3. Az érzelmi intelligencia mérése	11
2. Vezetői szerepkör	15
2.1. Vezető és vezetés meghatározása.....	15
2.2. Vezetői szerepek	17
2.3. Csapatépítés, megtartás, motiválás	20
2.3.1. <i>Csoportok a szervezetben</i>	20
2.3.2. <i>Tudatos csapatépítés</i>	22
3. Csoporthangulat fogalma	24
4. Érzelmi intelligencia fontossága a vállalatok számára	25
4.1. Érzelmileg intelligens szervezet.....	25
4.1.1. <i>Az IQ-EQ egyensúlyon alapuló vezetés</i>	28
4.2. Érzelmi intelligencia fejlesztésének lehetőségei	29
III. SAJÁT KUTATÁS	31
1. Hipotézis	31
2. Használt tesztek és kérdőívek bemutatása	31
3. Eredmények	33
6. Eredmények értékelése	42
6.1. A vezetői EQ szint hatása a csapathangulatra.....	42
7. Összegzés	44
IV. ÖSSZEFOGLALÁS	45
Irodalomjegyzék	47
Ábrajegyzék	49
Mellékletek	50

I. BEVEZETÉS

Tanulmányaimat záró szakdolgozatban a vezető érzelmi intelligenciájának szintje és a hozzá tartozó csapat hangulata közötti összefüggést szeretném vizsgálni. Érdekesnek és aktuálisnak találom a témát, mivel a vezetők továbbképzésében és fejlesztésében egyre népszerűbbé válik az ún. „soft-skill”-ek fejlesztése, főleg multinacionális cégek vezetőinek körében. Egyre nagyobb hangsúly kerül a szakmai ismeretek mellett a pszichológiai ismeretek és az érzelmi intelligencia területeinek – önismeret, társas készségek, empátia, önszabályozás és motiváció (Goleman 1995) - fejlesztésére.

Továbbá vizsgálatom kapcsolódik ahhoz a ma már bizonyított megállapításhoz, hogy az érzelmi intelligencia nagyobb mértékben befolyásolja egy vezető hatékonyságát és sikerességét, mint a hagyományos IQ szint. Kutatási kérdésem tehát, hogy van-e összefüggés a vezető EQ szintje és az irányított csoportban uralkodó hangulat között, ami nagy mértékben befolyásolja a annak eredményességét.

A kutatást a TEIQue 1.5 kérdőív segítségével szeretném végezni, ami egy nemzetközileg elismert érzelmi intelligenciát mérő teszt, amit 2011-ben Göndör András főiskolai docens (Budapesti Gazdasági Egyetem) és Komlósi Edit egyetemi tanársegéd (Pannon Egyetem) fordított magyarra. A teszt négy területet mérve átfogó és hiteles képet ad az egyén személyiségalapú érzelmi intelligenciájáról. A TEIQue teszt mellett az általam összeállított kérdéssorral vizsgálom a csapaton belüli hangulatot, légkört. A vizsgálat alanyai különböző szintű vezetők.

Az elméleti részben definiálom az érzelmi intelligencia fogalmát, kitérve az EQ modellekre és a lehetséges mérési módszerekre. Ezt követően a vezetői szerepkör kerül meghatározásra, valamint a csapatépítés, tagok megtartása és a motiválás lehetséges eszközei. Végül a csoporthangulat definiálása és az érzelmi intelligencia fontosságának bemutatása következik vállalati szempontból, kitérve az EQ fejlesztésének lehetőségeire. A kutatási részben pedig az említett kérdés vizsgálata kerül bemutatásra a kitöltött kérdőívek alapján.

II. ELMÉLETI RÉSZ

1. Érzelmi intelligencia fogalma

1.1. Definíciók, elméletek

Az érzelmi intelligencia fogalma a 90-es évek elején jelent meg először. Ezt megelőzően a század elejétől egészen a 1969-ig akadémikus pszichológusok foglalkoztak a kérdéskörrel. Ebben az időszakban az érzelmeket és az intelligenciát egymástól elkülönülve, két önálló területként vizsgálták. A következő 20 évben az érzelmekek és gondolatok egymásra gyakorolt hatásai kerültek előtérbe. 1990 és 1993 között került bevezetésre az érzelmi intelligencia (következőkben EI) fogalma és önálló területként a következő 5 évben meglehetősen népszerűvé vált. Ezt követően a mai napig számos nevelő, pszichiáter, pszichológus, emberi erőforrás-szakértő és más szakember vizsgálja az EI különböző szegmenseit, valamint hasznosságát és hatásait az élet valamennyi területén. Daniel Goleman 1995-ös bestsellere, „Az érzelmi intelligencia” ismertette a kifejezést, robbanásszerűen népszerűsítette és felkeltette az emberek érdeklődését. (Ciarrochi, Mayer, 2003)

Ahhoz, hogy megérthessük az érzelmi intelligencia elgondolását meg kell vizsgálnunk a fogalom két összetevőjét: érzelmekek és intelligenciát. Ehhez a pszichológia hozzácsatolt egy harmadik komponenst, a motivációt. Az intelligencia, vagyis a kognitív képességek funkciói közé sorolható a memória, ítélőképesség, érvelés és az absztrakt gondolkodás képessége. Az érzelmekek magában foglalják magukat az érzelmekek, hangulatokat, értékmegállapítás készségét és érzelmi állapotokat, mint például fáradtság vagy energikus állapot. A motivációhoz, mint harmadik elemhez tartozik a biológiai késztetések és a tanulás során elsajátított személyes célok keresése. (Mayer, Salovey, 1997)

Az évek során sok definíció született. Ezek közül John D. Mayer és munkatársai által kidolgozott meghatározás volt több későbbi definíció alapja:

„Az érzelmi intelligencia az a képesség, hogy felismerjük az érzelmekek jelentését és kapcsolatait, valamint gondolkodjunk, és problémákat oldjunk meg mindezek alapján. Az érzelmi intelligencia szerepet játszik az érzelmekek észlelésében, az érzelmekekhez kapcsolódó érzések asszimilálásában, valamint az érzelmekek által hordozott információ megértésében és az érzelmekek kezelésében.” (Ciarrochi, Mayer, 2003, p 30.)

A definíció tehát az EI-t négy fő területre osztja: (1) képesség az érzelmek pontos érzékelésére, (2) képesség a gondolkodásra és problémák megoldása az érzelmek alapján, (3) képesség az érzelmek észlelésében és megértésében, (4) képesség az érzelmek asszimilálására, megértésére.

Egy későbbi definíció azzal egészíti ki, hogy az EI nem kognitív képesség, hanem készségek és kompetenciák. (1) Érzelmek ismerete - képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között. (2) Érzelmek kezelése - képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tolni el. (3) Önmagunk motiválása - képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet. (4) Mások érzelmeinek felismerése - érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket. (5) Emberi kapcsolatok kezelése - képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására. (Goleman, 1995)

Mindezek alapján végül megszületett egy vegyes definíció, amely talán a legpontosabb meghatározás. Szintén öt kategóriát vesz alapul: (1) az én-tudatosság területén az érzelmi tudatosság és magabiztosság jelenik meg, (2) az önszabályozás területéhez tartozik az önkontroll, megbízhatóság és az újítás képessége, (3) a motiváció magába foglalja a teljesítménymotivációt, a kezdeményező készséget és az optimizmust, (4) az empátia mások megértését és politikai tudatosságot jelent, (5) a társas készségek pedig olyan tulajdonságokra vonatkoznak, mint a befolyásolás, a konfliktuskezelés és a csapatmunka képessége. (Ciarrochi, Mayer, 2003)

Az érzelmi intelligenciával kapcsolatban fontos megjegyezni Goleman véleményét (Goleman, 1995), ami szerint az általános intelligencia (IQ) nem készít fel az élet viszontagságaira, sem lehetőségeinek kihasználására. A mindennapi életben való boldoguláshoz és eligazodáshoz tehát az EQ nagyobb fontossággal bír, különösen egy vezetői szerepkör sikeres betöltésében, hogy felismerje a dolgozók ki nem mondott igényeit és üzeneteit. Mindezekből levonható az a következtetés (ma már bizonyított tény), hogy az érzelmi intelligencia nagyobb mértékben befolyásolja az egyén sikerességét és karrierútját, mint az általános – „iskolás” – intelligencia.

1.2. Az EQ modellek

A fent említett definíciók jól mutatják, hogy a különböző szerzők eltérő módon értelmezik az EI fogalmát. Ezeket az eltérő nézeteket három osztályba lehet sorolni. Ez a besorolás áttekinthetővé teszi, hogy mely tulajdonságok melyik szerzőhöz, ill. elmélethez kapcsolódnak. (Szabó, 2007; Magyar, 2013; Mayer, 2003; Nagy, 2009)

- a) Képesség-alapú modell
- b) Vegyes modell
- c) Trait (személyiség) modell

a) *Képesség-alapú modell*

A képesség-alapú modell kidolgozása Mayer és Salovey nevéhez kötődik. Ez mondható az eredeti megközelítésnek, amely az EI-t az érzelmekkel kapcsolatos intelligenciának tekinti. Úgy tekint erre, mint képességek halmazára, ami a minket érő érzelmeket feldolgozásra váró információként kezeli. Az érzelmi képességeket négy osztályba sorolja:

1. Első az *érzelmi tudatosság szintje*, ami az a képesség, hogy pontosan észleljük az érzelmeket. Az érzelem megnyilvánulása történhet például arcon, testbeszédben, zenében vagy műalkotásban. Képesség a valós és megjátszott érzések megkülönböztetésére.
2. Második szinten helyezkedik el az a képesség, ami az *érzelmeket a gondolkodás serkentésére* használja. Itt az érzelmek bizonyos érzéketekhez (pl. színek, motívumok) kapcsolódhatnak, valamint az érzelmek felhasználása a nézőpontok kialakítására, adott esetben megváltoztatására szolgál.
3. Az *érzelmek és jelentésük megértése* a harmadik szint. Ide tartozik az érzelmek felbontása, kapcsolataik, komplexitásuk megértésének képessége.
4. Negyedik szint az *érzelmek kezelésének* képessége, tehát saját és mások érzelmeinek kezelése, például irányítása, nyitottság a különböző érzelmekre.

b) Vegyes modell

Ez a modell jelentősen különbözik a képesség-alapú modelltől. Az előző modellhez viszonyítva népszerűbb elméletnek mondható. Nevéből adódóan vegyes megközelítések, melyek az EI-t olyan más készségekkel és jellemzőkkel vonták össze, mint a motiváció, jól-lét és kapcsolatteremtés. A vegyes modellen belül elkülönítünk még két modellt: a Bar-On - és a Daniel Goldman modellt.

Bar-On modell

A Bar-On modell elsődleges megkülönböztető tulajdonsága, hogy kognitív kompetenciák együtteseként definiálja az érzelmi intelligenciát. Képesség és személyiség tényezők együttesen határozzák meg. Bar-On azt a kérdéskört vizsgálta, hogy az életben egyes emberek miért sikeresebbek mint mások. A sikeresség vizsgálata során öt területet határozott meg:

1. *Intrapersonális*: ami érzelmi tudatosságot, önismeretet jelent, valamint az önérvényesítés és önmegvalósítás képességét.
2. *Interperszonális*: személyközi kapcsolatok, empátia és társas felelősségvállalás a fő elemei.
3. *Alkalmazkodóképesség*: problémamegoldás, rugalmasság és realitásérzék képessége.
4. *Stresszkezelés képessége*: stressz-, és impulzuskontroll.
5. *Általános hangulat*: ide tartozik például a boldogság és az optimizmus.

Ez a modell tehát a képességek, készségek és jártasságok alapján magyarázza az EI fogalmát, ezek pedig fejlődő és fejleszthető kompetenciák. Bar-On nevéhez fűződik továbbá az érzelmi hányados (EQ) fogalmának bevezetése és az első teszt (EQ-Inventory) kidolgozása.

Goleman modell

A másik vegyes modellt Daniel Goleman alkotta és szintén öt csoportba sorolta az EI összetevőit. Elméletében Bar-Onhoz hasonlóan ő is azt állítja, hogy az EI tanult készség, ami fejleszthető, erősíthető, adott esetben viszont csökkenni is képes. Vizsgálatai alapján azt az állítást fogalmazta meg, ami szerint a magas intelligencia önmagában

sem mire sem garancia. Alacsony EI mellett nem eredményez jó minőségű, hatékony munkavégzést. Az IQ mindösszesen 20 %-át teszi ki a sikert befolyásoló tényezőknek, 80 %-ot pedig az EQ. (Goleman, 1995)

Goleman csoportosítása tehát a következő, melyet Salovey és Mayer konstrukciójára alapozott:

1. *Éntudatosság / önismeret*: ide tartozik a pontos önértékelés, saját képességeink pontos ismerete és a megfelelő önbizalom. Az érzelmek azonnali felismerése és megértése döntő szerepet játszik önmagunk, mások és a körülöttünk zajló események megértésében. Amennyiben fel tudjuk ismerni valódi érzéseinket, lehetőségünk nyílik irányítani azokat. Ellenkező esetben azonban ki vagyunk szolgáltatva nekik.
2. *Önszabályozás*: az önszabályozás vagyis az érzelmek kezelése és irányítása segít a környezetünkhöz való alkalmazkodásban. Érzéseink kontrollálása nagy segítséget nyújt az esetleges kudarcok és válságok túljutásán. Érzéseink befolyásolásában is nagy jelentőséggel bír.
3. *Motiváció*: önmagunk motiválása meghatározó elem a sikeres karrierút elérésében. Az önmotiváció az a képesség, hogy olyan érzelmi állapotba hozzuk magunkat ami produktivitást és minőségi munkát eredményez. Érzelmeinket egy célra fókuszáljuk ami segíti a koncentrációt és a kreativitást is.
4. *Empátia*: mások érzelmeinek felismerése és azok megértése, azokkal való együttérzés. Döntések során segít figyelembe venni mások szempontjait. Alapvetően segíti az emberekkel való bánásmódot, észrevenni a másik igényeit, vágyait.
5. *Társas készségek*: itt említhető meg a kapcsolatkezelés képessége, szociális érzékenység, konfliktuskezelés, együttműködés és megfelelő kommunikáció. A társas készség nagy hangsúlyt kap a vezetői tulajdonságok között, mivel az emberek befolyásolása, az érzelmi ráhatás és az érzelmek megfelelő irányba terelése is ide tartozik.

Goleman az alapján, hogy ki mennyire erős az egyes képességekben, három személyiségtípust különböztet meg:

1. *Öntudatosítók*: közvetlenül képesek észlelni emócióikat, érzelmi életük ennél fogva kifinomult;
2. *Lehengereltek*: tehetetlennek érzik magukat lehangoló érzelmeikkel szemben, csapongók, hangulataik szinte eluralkodnak rajtuk, nem törekednek érzelmeik megváltoztatására;
3. *Beletörődők*: számukra pedig világos, hogy mit éreznek, de beletörődnek kedélyállapotukba, nem akarnak változtatni vagy az alulmotiváltság miatt vagy pedig mert alárendelik magukat ezeknek az érzéseknek.

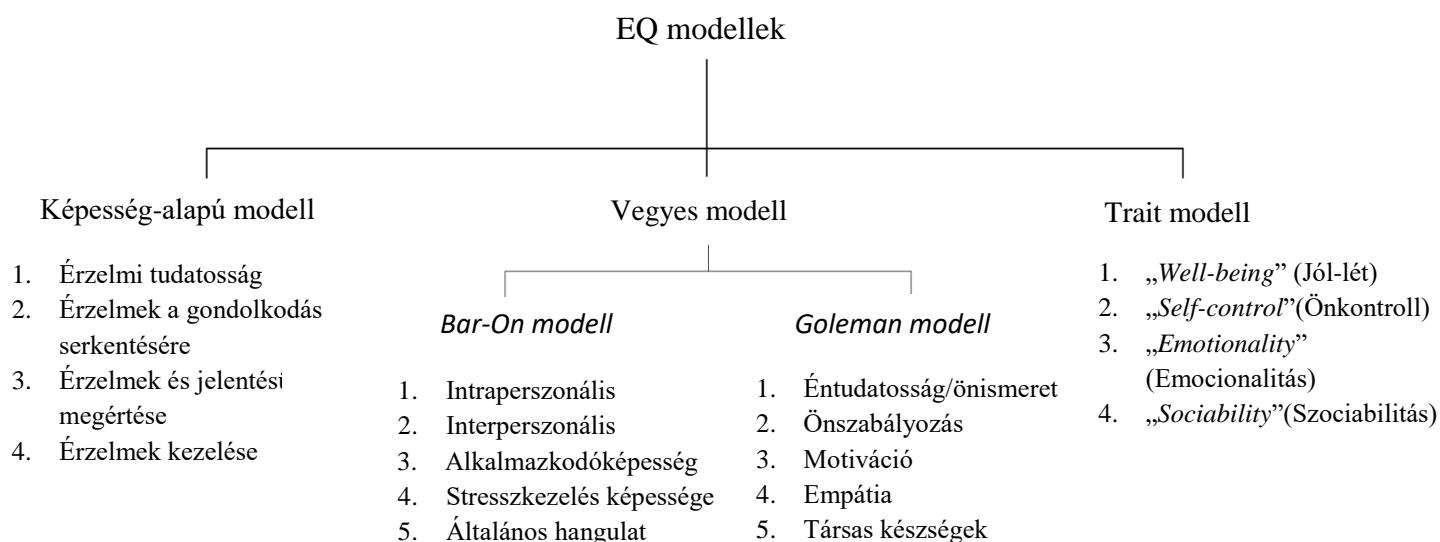
c) Trait modell

Trait modell megemlíthető, mint harmadik elmélet a vegyes modellek között, ez azonban a későbbiekben kevésbé vált ismerté. Megalkotása Konstantinos V. Petrides és Adrian Furnham nevéhez fűződik. Elképzelésükben határozottan elkülönítik a képesség alapú modellt és tisztán személyiségi tényezőként kezelik és vizsgálják az EQ-t, így ebben a modellben az EI elkülönül az egyéb kognitív képességektől.

A modell négy nagy faktora:

1. „*Well-being*” (Jól-lét)
2. „*Self-control*” (Önkontroll)
3. „*Emotionality*” (Emocionalitás)
4. „*Sociability*” (Szociabilitás)

Az imént részletezett csoportosítások áttekinthetőségére a következő összegző táblázat nyújt segítséget:



1. ábra: EQ modellek összefoglalása

1.3. Az érzelmi intelligencia mérése

Miután meghatározásra kerültek az érzelmi intelligenciát alkotó elemek, lehetőség nyílik azoknak mérésére. Annak ellenére, hogy bizonyított tény az EI megbízható mérhetősége, a mérést nehezítő tényező, hogy az EI alkotó elemei nagyrészt az ember személyiségének részei, ezért a különböző tesztek kitöltéséhez - hogy azok hiteles képet alkossanak - már egy alapvető önismeret szükséges. A modellek tulajdonságaitól függően különböző mérési eljárások születtek. A következőkben ezen eljárások és kiértékelésük kerülnek bemutatásra.

Egy ideális tesztnek négy feltételnek kell eleget tennie (Mayer, Ciarrochi, 2001):

1. A vizsgált terület megfelelő lefedése: a teszt kérdései le kell, hogy fedjék a vizsgálni kívánt terület egészét és reprezentatív eredmény kell, hogy mutassanak.
2. Megbízhatóság: a mért dolog „tartós jellemvonás” kell, hogy legyen, különben kevésbé érdemes mérni.
3. Hasznosság: a mérőeszközök előre tudják jelezni a fontos gyakorlati következményeket (pl. stressztűrő képesség, kapcsolatok ápolása).

4. Hasonlóság és megkülönböztettség: adott mérőeszköz összefüggést kell, hogy mutasson más, hasonló mérőeszközökkel, ugyanakkor nem szabad túl erős kapcsolatot mutatniuk olyan módszerekkel, amik nem az EI-t mérik.

A tesztek szintén lehet csoportosítani. Ennek megfelelően kettő plusz egy típusba sorolhatóak (Magyar, 2013; Komlósi, Göndör, 2015; Pérez et al. 2005):

a) *Önbeszámolón alapuló teszt („self-report”)*

Más néven személyiségen alapuló mérési módszer. Fontos különbség a képesség alapú teszthez képest, hogy válaszaikban nem tartalmaznak értékelést, megbízhatóbbak és nagymértékű kultúra-függetlenséget mutatnak. Itt a kérdések megválaszolásához elengedhetetlen fontosságú, hogy a tesztalany rendelkezzen önismerettel és felismerje saját érzéseit. Ennek hiányában a teszt eredménye kevés korrelációt mutat a tényleges képességekkel. Ez a torzítás lehet tudatos is, hogy a tesztalany a valóságnál jobbnak tűntesse fel magát. Ennek kiküszöbölése érdekében lehet mérni a torzítás mértékét, a mérőeszközökben szerepeltetett olyan skálákkal, amik képesek mérni, hogy az emberek mennyire torzítják el a válaszaikat.

A teszt formailag olyan állításokból áll, amikre megadott válaszok közül kell választani, attól függően, hogy mennyire értünk egyet azzal. A tesztet általában egy időkorláton belül kell kitölteni és végeredményként egy pontszámot és egy szöveges értékelést kapunk. Az önbeszámolón alapuló mérési módszerrel számos teszt készült, többek között az EQ-i (Emotional Quotient Inventory), TEIQue kérdőív, TMMS (Trait Meta-Mood Scale), SEIS (Schutte Emotional Intelligence Scale), ECI (Emotional Competence Inventory), TAS-20 (Toronto Alexitimia Scale), stb. Ezek közül az első kettő kerül bemutatásra.

EQ-i – Emotional Quotient Inventory

Az EQ-i az egyik leggyakrabban használt önkitöltős teszt, amelyet Bar-On fejlesztett ki EI modellje alapján. 12 alszálából áll és a már említett öt területet vizsgálja 146 kérdésben, amikre öt válaszlehetőség közül kell kiválasztani a ránk leginkább jellemzőt a „teljesen igaz” és az „egyáltalán nem igaz” szélsőértékek közti tartományból (kitöltési idő kb. 30 perc). Kitöltéséhez természetesen itt is szükséges a megfelelő önismeret. A teszt kritikája, hogy több irreleváns szempontot is vizsgál, mint például problémamegoldás, függetlenség, valamint több releváns területet kihagy, például az

érzelmelek észlelése, kifejezése, szabályozása. A teszt eredménye tartalmazza az általános EI-pontszámot és az egyes faktorok pontszámát. Szerepel továbbá négy érvényességet ellenőrző jelző, ami mutatja, hogy mennyire jellemző a tesztalanyra a véletlen válaszadás vagy az eltorzított válaszok a kedvezőbb eredmény elérésének érdekében.

A teszt összességében megbízhatónak és hasznosnak mondható. Összefüggésben áll az emberek foglalkoztatási státuszával, iskolázottságukkal, stressztűrő képességükkel, kultúrába való beilleszkedésükkel. Mindemellett felmerülnek további kérdések, mint például mennyire különbözteti meg az EQ-i az érzelmi intelligenciát más tulajdonságoktól vagy mennyire különbözik az EQ-i a személyiség hagyományos mérőeszközeitől.

TEIQue kérdőív

A TEIQue modell és kérdőív kidolgozása K. V.Petrides, és A.Furnham nevéhez köthető. Szintén önbeszámolón alapul és „self-riport” típusú kérdőívet alkalmaz, tehát nincs szükség önértékelést végezni, mindössze a mindennapi tapasztalatokról kell beszámolni. A teszt megalkotása óta számos vizsgálaton és elemzésen esett át. Az egyik legfontosabb értékének tekinthető, hogy szoros összefüggésben áll a pszichológiában ismert „Big Five” személyiségjegyekkel (Barátságosság, Lelkiismeretesség, Extraverzió, Nyitottság, Érzelmi stabilitás). Előnyt jelentő ismérvei, hogy kultúrafüggetlen, magas megbízhatóság, kapcsolat a „Big Five” dimenziókkal és jó prediktív mutató a különböző kompetenciák területén.

A kérdőív 5 tényező és 15 indikátor alapján méri az EI szintet. A tesztalanyknak 153 állításra kell válaszolnia. Válaszát egy 7 fokú skálán kell jelölnie, ahol 1. egyáltalán nem – 7. teljesen. A válaszok között nincs helyes vagy helytelen, a végeredmény lehet alacsony, átlagos vagy magas érték a különböző készségekre vonatkozóan. Mivel a kérdőív nem önértékelős, az eredmények értékelése szakemberek által történik.

b) Képesség alapú teszt

A képesség alapú teszt teljesítménymérésen alapul és a tényleges EI-t mérik szemben az önbeszámolón alapuló tesztekkel, amik az észlelt EI-t mérik. Ugyanakkor mindkét módszer képes előre jelezni az emberek alkalmazkodóképességét. Általában valamilyen érzelmeket kell felismerni a teszt során bemutatott képeken, szövegben vagy kérdésekre kell válaszolni a megadott lehetőségek közül. Lényeges különbség, hogy itt a feltett

kérdésekre létezik jó és rossz válasz. Itt adódik egy nehézség, mivel nincs egyértelmű kritérium, hogy mi minősül jó válasznak, ezért nem lehetséges az objektív értékelés. A teszt alkotói úgy próbálták megkerülni ezt a problémát, hogy egy korábban kifejlesztett alternatív pontozási eljárásra támaszkodtak, ami hasonló helyzetek megoldására lett kitalálva. Ez az egyik oka, hogy ez a teszt kevésbé mondható megbízhatónak. Elkészítése általában időigényesebb. Ennek a tesztnek az alkalmazásában problémát jelent még a kultúrafüggőség. Ebből kifolyólag kevésbé vált közismertté az önbeszámolóhoz képest. A tesztet azonban különböző szakemberek továbbra is használják és fejlesztik. Ebben a csoportban a két legelterjedtebb teszt a MEIS és a MSCEIT.

MEIS – Multifactor Emotional Intelligence Scale

A Többfaktoros Érzelmi Intelligencia Skála négy fő részre osztható és mind az EI különböző alkotórészeit méri. Az első rész négy tesztből áll. Itt történetekben, ábrákon, zenében és arcokon kell felismerni az érzelmeket. A második részben szereplő feladatok azt mérik, hogy a személy hogyan vonja be az érzelmeket a gondolkodásba. Harmadik rész szintén négy tesztből áll és az érzelmek megértését és a róluk való gondolkodásnak a képességét vizsgálja. A negyedik rész pedig két olyan tesztből áll, ami azt méri, hogy a személy hogyan képes kezelni saját és mások érzelmeit. Az altesztek pontozására három lehetséges mód javasolt. Az alkotók által javasolt rendszerben jó és rossz válaszok szerepelnek. Aki eltalálja vagy megközelíti a jó választ több pontot kap.

A teszt több területen mutat megbízható eredményt. Jól méri az általános EI-t, az érzelmek észlelését, megértésüket és kezelésüket. Egyik legnagyobb erőssége, hogy jól elkülönül más tesztektől. Hatékonyan vizsgálja, hogy az érzelmek észlelésének képessége hogyan befolyásolja a stresszel járó küzdelmeket. További erőssége, hogy fontos életkövetkezményeket képes előre jelezni. Mint minden tesztnek, ennek is megvannak a maga gyengéi, például időigényes és akad néhány tisztázatlan kérdés a pontozásával kapcsolatban.

MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso-féle Érzelmi Intelligenciateszt

A MSCEIT kifejlesztésének célja a MEIS-szel kapcsolatos problémák leküzdése volt. Nagyjából egy általános teljesítményszintet mér, ami felbontható tapasztalati és stratégiai területekre. Az érzelmi tapasztalat azt méri, hogy mennyire képes egy személy az érzelmi információk észlelésére, megválaszolására és manipulálására anélkül, hogy

feltétlen megértené. Az érzelmi stratégia a személy azon képességét méri, amivel képes az érzelmek megértésére és kezelésére anélkül, hogy azt megtapasztalna vagy helyesen észlelné. A teszt értékelése pontozással történik és egy EQ értéket ad eredményül, kitöltéséhez 30-45 perc szükséges.

A MSCEIT elődjéhez, a MEIS-hez képest javulást mutat: rövidebb idő felvenni, mégis több dimenzió mérésére alkalmas. A teszt alkalmazhatósági körének teljes feltárásához azonban további kutatások szükségesek.

+1 *Viselkedés mérése*

Részben a képesség alapú teszthez tartozik, azonban pár részletben eltér, ezért sorolható külön csoportba. Többnyire szakértői pontozás alapján történik, relatív összehasonlítással, ill. erre is léteznek különböző szabványosított tesztek.

2. Vezetői szerepkör

2.1. Vezető és vezetés meghatározása

Egy szervezet érték- és normarendszerének kialakítását és megújítását az alapsztruktúrák és a vezetői csapat kialakításának kell megelőznie. A vezetőkről sokféle kép él az emberekben, a vezetéstudományról és a vezetői szerepkőről pedig számtalan értelmezés és definíció született. Henry Mintzberg fogalmazott így: „*Ha tudni akarod mivel foglalkoznak a vezetők, figyeld meg őket a valóságban.*” (Bögel, Tomka, 2010, p. 17) 1973-as kutatása forradalmasította a vezetői munkáról kialakult tudást. Öt amerikai felsővezető tevékenységéről készített munkaidő-térképet és ennek eredményeit más vizsgálatokkal is összevetette. A vezetők sok ügyel foglalkoznak naponta, ezért munkájuk szétaprózott, kevés szünet és sok váltás jellemezi. A szétdarabolt munkavégzéshez megosztott figyelem és koncentráció szükséges. Többnyire 10 percet fordítanak egy tevékenységre, a hosszabb, 1 órát meghaladó elfoglaltságok száma pedig elenyésző. A szóbeli kommunikáció jelentősége messze megelőzi az írásosét. Így a személyközi kapcsolatokat tudatosan is előnyben részesítik, mivel jóval hatékonyabb és gyorsabb egy ügyet élő szóban lerendezni, mint levél formában. A vezetői munkáról azonban logikusnak tűnő téves hiedelmek is elterjedtek, amelyek szilárdan tartják

magukat a közgondolkodásban. Ilyen például, hogy a vezető, *gondolkodó, módszeres tervező*. A vezetők munkáját a sokféleség, a megszakítások, rövid időráfordítás jellemzi, s inkább tevékenység orientált, mint meditáló gondolkodó. Napi munkájuk jelentős nyomást gyakorol rájuk, ezért a tervezést a napi folyamatokba beágyazva végzi, nem pedig önálló tevékenységként. (Bakacsi et al. 1990)

A vezetői szerepre fel lehet és fel is kell készülni: a megfelelő tudást és képességeket, azaz kompetenciákat kell elsajátítani. A vezetéshez tartozó tevékenységből kiindulva a vezető egy feladatot, tervet kap, amit végre kell hajtani. Ehhez a feladat legalább egy olyan szintű megértése szükséges, hogy annak végrehajtása hatékony és sikeres lehessen. A tervet kisebb részfeladatokra kell bontani és azokat a beosztottak körében utasítások formájában kiadni. Szükség esetén azokat be kell tanítani és időközben motiválni. A részfeladatok megkezdése után rendszeresen ellenőrizni kell az eredményeket, hogy minden a terv szerint halad-e. Ha a mérések eltéréseket jeleznek, a vezető szerepköre, hogy beavatkozzon a munkába és döntéseket hozzon. Mindeközben jelentéseket kell, hogy végezzen és tájékoztatni a magasabb szintű vezetőket. Összegezve a tevékenységeket a következő felsoroláshoz jutunk: feladat megértése, lebontása, részfeladatok kiadása, betanítás és motiválás, eredmények mérése, számonkérés, beavatkozás és döntés, jelentések készítése. A vezető tehát tervez, szervez, utasít, szabályoz. E tevékenységeknek vagy szerepköröknek megvannak a maguk módszerei, a vezetői munkára való felkészülés tehát ezeknek az eszközöknek az elsajátítása. Minél jobb a tervezés és szervezés annál ritkábban szükséges a beavatkozás. A konkrét vezetői feladatok természetesen lehetnek különbözőek, a feladat logikai felépítése viszont megegyezik. (Bögel, Tomka, 2010)

A vezetést több dimenzió mentén is megközelíthetjük. Ezek a vezetési rendszerek, problémamegoldás, vezetői funkciók, vezetői stílusok és vezetői szerepek.

Vezetési rendszerek a vezetés gyakorlati megközelítésének elméletei alapján alkotott modellek. Jellemzően tanácsadó cégek alkotják meg és vezetési technikaként ajánlják a vezetők számára. Ilyen például a Management by Exceptions (kivételek elve alapján), Management by Motivation (ösztönzési rendszer alapján) vagy a Management by Results (eredményekre koncentrálva). A *vezetési problémamegoldói folyamat* a problémafeltárás, problémaelemzés (azaz a probléma okainak feltárása) és célmeghatározás döntéslogikai megközelítése: döntéselőkészítés, döntés, végrehajtás, ellenőrzés, visszacsatolás. A vezetői terület *vezetési funkcióihoz* először a vállalati tevékenységek felosztása

szükséges. Ezek a műszaki, pénzügyi, kereskedelmi, biztonsági, számviteli és vezetői területek. A vezetés területéhez tehát a – már korábban levezetett - tervezés, szervezés, irányítás és ellenőrzés funkció tartozik. A *vezetési stílus* alapvetően a felettes és beosztott közötti interakciókat jelenti. Azt a kapcsolatrendszert jellemzi, amelyből megállapítható, hogy mekkora a vezetés és a beosztottak döntési tere, kettő között a távolság, továbbá, hogy milyenek a vezetők személyiségjegyei. A vezetés stílus a hatalom gyakorlásának szokásos módja, amely egységesnek tekinthető, de esetenként sajátos egyedi vonásokkal is kiegészül. Az érzelmi intelligencia oldaláról megközelítve Goleman hat stílust különít el: Jövőképalkotó, Tréneri, Baráti, Demokratikus, Menetelő és Utasító. A legeredményesebbnek bizonyult vezetők csaknem mind a hat stílust használják, szinte észrevehetetlenül térve át egyikről a másikra. Végül a vezetés ötödik dimenziója a *vezetői szerepek*, ami a következő fejezetben részletesen lesz bemutatva. (Lippert, 2015)

2.2. Vezetői szerepek¹

Mintzberg a vezetői tevékenység tanulmányozása során, saját és mások megfigyelései alapján arra a következtetésre jutott, hogy a vezetői magatartásban hasonlóságok fedezhetők fel. Minden vezető formális hatáskörrel rendelkezik, ami lehetővé teszi és megkívánja a kapcsolatok kialakítását a szervezeti tagokkal. E kapcsolatok forrásként szolgálnak azokhoz az információkhoz, melyek alapján döntéseket hozhat a különböző szervezeti kérdésekben. Összesen tehát három vezetői szerepkör: személyközi szerep, az erre épülő információs szerep és e két csoport teszi képessé a döntési szerepre. Ezekben belül tízféle vezetői szerepet különböztet meg.

- **Személyközi szerepek**
 - Nyilvános megjelenések szerepe
 - Főnöki szerep
 - Kapcsolatteremtő és ápoló szerep
- **Információs szerepek**
 - Információgyűjtő szerep
 - Információsztosztó szerep
 - Szóvivő szerep

¹ Bakacsi, Balaton, Dobák, Máriás, 1991; Bögel, Tomka, 2010; Hampel, 2011; Lippert, 2015

- **Döntési szerepek**
 - Vállalkozói szerep
 - Zavarelhárító szerep
 - Erőforrás-elosztó szerep
 - Tárgyaló-megegyező szerep

Személyközi szerepek

Az első nagyobb szerepkör a személyközi szerepek. A három személyközi szerep alapjául a formális hatáskör és státusz szolgál. A *nyilvános megjelenések szerepe* például valamilyen ceremónián, társasági vagy társadalmi eseményen való részvétel (látogatók üdvözlése, kitüntetések átadása, gyűlésen való elnöklés, stb.). Gyakran előfordul, hogy a nagyközönség egy szervezetet a vezetőjével azonosít, sőt ez akár még szervezeten belül is előfordulhat, hogy egy részleget a menedzser nevével emlegetnek. Az interperszonális kategóriában a második a *főnöki szerep*. Ez főként a felvétel, elbocsátás, továbbképzéssel kapcsolatos döntéseket foglalja magába, valamint ide tartozik még a beosztottak motiválása, ösztönzése. A hierarchia magasabb szintjein egyre nagyobb a jelentősége. Ennek a szerepkörnek inkább a pszichológiához van köze a korábban gyakorlati tudáshoz képest. A munkavállalók motiválása és a vállalati célokkal való azonosulás elősegítése kiemelten hangsúlyos szerep. Ha nincsenek közös célok, értékek, érzelmi kötődés, akkor hiányzik a megfelelő vezetés. Harmadik elem a *kapcsolatteremtés és ápolás*. Ez a szerep is egyre fontosabbá válik, minél feljebb tekintünk a hierarchiában. A vezetőnek szervezeten belül és kívül is személyes, formális vagy informális hatékony kapcsolati hálót kell kiépítenie. Ezek a kapcsolatok elengedhetetlenül fontosak a sikeres vezetői munka szempontjából, továbbá ezeken keresztül válhat a szervezet idegközpontjává. Ugyanakkor a vezető közvetítő szerepet is betölt, beosztottai például rajta keresztül tudnak kommunikálni a felsőbb vezetőkkel.

Információs szerepek

A helyes döntések meghozatalához nélkülözhetetlen, hogy a vezető a megfelelő információkkal rendelkezzen. A vezetőnek többet kell tudnia a szervezetről, mint bárki másnak, így információs központként funkcionál. A szervezet többi tagja gyakran kizárólag rajta keresztül juthat bizonyos információkhoz. Más szervezetek vezetői hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek, ami hangsúlyozza ezeknek a kapcsolatoknak a

fontosságát. Ezen szerepek mindegyike a vezető munkájának lényeges része. *Információgyűjtő*ként a vezető folyamatosan követi a külvilág és a szervezet belső eseményeit, friss információk után kutat a rendelkezésére álló rendszerek és kapcsolatok segítségével. Optimális esetben a szervezet legjobban informált tagja. A beszerzett információk túlnyomó részben szóban érkeznek. Megfigyelések és vizsgálatok szerint a vezetők sok esetben fontosabbnak ítélik a pletykákat, folyosói beszélgetéseket a hivatalos információknál. Egy másik szerep a megszerzett *információk* szervezeten belüli *szétosztása*. A vezető közli az információkat a beosztottjaival, amelynek egy részéhez csak az ő közbenjárásával juthatnak hozzá. A vezető információként közli az általa hozott döntéseket is. A harmadik, a *szóvivő szerep* hasonló az előzőhöz, azonban itt a cél a szervezeten kívüli szereplők. A szervezeti célokat szem előtt tartva tájékoztat, beszédet mond, magasabb beosztású vezetőket tájékoztat, sajtótájékoztatót tart és tárgyal. A külső szereplők a vezetőt keresik meg információigény esetén, tőle várnak választ a szervezetet érintő kérdésekben.

Döntési szerepek

Talán magától értetődőnek mondható, hogy a szervezet döntéshozatali rendszerében a vezető játssza a főszerepet. Először, mivel ő rendelkezik a megfelelő információkkal, ami nélkülözhetetlen a döntéshozatalban; másodsor, mert formális hatásköre őt jogosítja fel. A döntéshozó szerepkörhöz négy szerep tartozik, ezeknek kell megfelelnie a vezetőnek. *Vállalkozó szerep* a szervezet fejlesztéséhez szükséges. Figyeli a környezet változásait, ezekre reagál, alkalmazkodik vagy új ötletekkel áll elő, kommunikál és ötleteket gyűjt. Majd fejlesztő programokat, akciókat kezdeményez és gondoskodik a végrehajtásukról. A következő döntési szerep a *zavarelhárító szerep*. A problémák a nem tervezett, rendkívüli, többnyire kellemetlen események, melyek elhárítására a vezető kénytelen idejének jelentős részét rászánni. Ilyen esetek, mint például baleset, fontos vevő váratlanul csődbe megy, személyes konfliktusok, negatív hangvételű cikk a sajtóban, stb. a legjobban szervezett vállalatoknál is előfordulhat. A helyzet nyomása és hátráltató, veszélyeztető hatása a működésre gyors reagálást igényel. A harmadik az *erőforrás-elosztó szerep*. A tervezett szervezeti célok elérése nagyban függ a rendelkezésre álló erőforrások megfelelő elosztásától, ezért igen fontos ez a szerep, amely pénzt, gépet, anyagot és munkaerőt rendel vagy csoportosít át a különböző akciókhoz. A vezető eldönti, hogy kinek mi a munkája, mivel gazdálkodhat és mit használhat fel. Ugyanígy saját maga energiáját és idejét is felosztja feladatai között. Ez a szerep révén a vezető

alakítja a szervezet struktúráját is. Az utolsó döntési szerep a *tárgyaló-meggyőző*. Ez szinte minden korábban felsorolt szereppel kapcsolatban van. A vezetők idejük nagy részét a külső-belső szereplőkkel folytatott tárgyalásokon töltik, itt születnek meg a komolyabb döntések. A másik fél rendszerint nem is akar mással tárgyalni, mivel ő rendelkezik a megfelelő információkkal és hatáskörrel.

Bár a felsorolt tíz vezetői szerep egységet alkot, mivel egymásra épülnek, nem minden vezető szentel egyforma figyelmet mindegyik szerepre. Ez nyilvánvalóan függ attól, hogy a vezető milyen területen tevékenykedik, például értékesítés vagy beszerzés területen egész más szerepek a hangsúlyosak. A tíz szerep felépítésének kiindulópontja a különböző tevékenységek osztályozása (pl. íróasztali munka, tervezett értekezlet, telefon, stb.), gyakoriságuk rögzítése és erre alapozva célokat, magyarázatokat rendel hozzájuk. Ezek a megfigyelések mellett azonban számos befolyásoló tényezőt is meg kell vizsgálni, ilyen például szervezeti struktúra, stratégia, külső környezet elemei, szervezeti és nemzeti kultúra sajátosságai és a vezető saját jellemzői.

2.3. Csapatépítés, megtartás, motiválás

2.3.1. *Csoportok a szervezetben*

Napjainkban egy sikeres vállalat működéséhez - területtől és mérettől függetlenül - alapvető funkcióvá vált a csoportok kialakítása és alkalmazása. Ezek a vállalatok csapatok hálójából épülnek fel. A csoport fogalma szociálpszichológiai megközelítésben kettőnél több személyt jelent, akik között viszonylag stabil kapcsolat van, közös a céljuk, függnék egymástól, egymással kommunikálnak és interakcióban vannak. Fontos kritérium, hogy az egyén a csoport tagjának érezze magát. (Szabó, Szabó, 2011)

A csoport formája lehet kis- és nagy csoport. Kiscsoport kettőtől öt-hat fő (szociálpszichológiában maximum kb. 25 fő), a nagy csoport e fölött kezdődik és maximum kb. 50 fős lehet. Ezt meghaladva jelentősen, ehhez közeledve fokozatosan romlik a csoport teljesítőképessége. A nagycsoport létszáma területenként eltérő (pl. terápiás csoport 9-10 fő, osztály 20-25 fő). A csoport típusa lehet nyitott vagy zárt, formális vagy informális és primer vagy szekunder. Nyitott csoport méretében előfordulhat változás, ill. a tagok változása, működése lehet határozott vagy határozatlan idejű. A zárt csoport létszámában és a tagok között működésétől kezdve nem történik

változás, tevékenysége rendszerint meghatározott idejű. Formális csoport szabályozott keretek között jön létre, eltérő területeken is azonos szerkezetű. Jellemzően hierarchikusan épül fel: vezető és beosztottak. Informális csoport spontán szerveződik, tagsága önkéntes, rokonszenven, közös célon vagy érdeklődésen alapul. A csoport típusa szerint lehet még elsődleges vagy primer csoport. Sajátos jellegű, sok személyes érintkezés jellemzi, időrendben, fontosságban az első. Másodlagos vagy szekunder csoportot formálisabb, személytelenebb kapcsolatok jellemzik, fejlődésben már meglévő előzményre épül. (Poór, 2010)

Számos előnye sorolható fel a csoportos munkának az egyénnel szemben, mind a vállalat, mind pedig az egyén szempontjából. A csapat tagjai a közös munka révén gyorsabban és hatékonyabban tudnak dolgozni, kompenzálódnak az esetleges hiányosságok, erősítik egymást, növelik a kreativitást, jobb döntések születnek és növeli az elhivatottságot. A vállalat részéről segíti a szervezést, vállalati struktúra kialakítását, javítja az irányíthatóságot és az átláthatóságot. A mai szervezetekben egyre inkább tűnik el a hierarchikus szerkezet, egyre kevesebb szintből épülnek fel. A különböző osztályok és csapatok alá-fölé rendeltsége háttérbe szorul és egyenlő szintre emelkednek. Több helyen jellemző az olyan csapat, aminek tagjai különböző szintekről vagy osztályokból származnak. Ez a módszer teljes rálátást biztosít a szervezet minden területére, ezért a döntéshozás folyamatában minden érdek és vélemény számításba kerül. (Heathfield, 2016) Előfordul, hogy a csapat önálló identitással rendelkezik egyedi, speciális tudásának köszönhető, aminek segítségével egy saját területen önállóan tevékenykedhet. Az átalakuló hierarchikus rendszernek köszönhetően egyes vezetők több szereppel is rendelkeznek. Vertikális megközelítésben egy vezetői csoport tagja tehát csapattag, ugyanakkor a hozzá tartozó beosztottakat irányítja tehát vezető. Horizontálisan szemlélve pedig több csapatba is tartoznak, tehát ebben a formában is megjelenik a többszínűség. A szervezet főként formális csapatokból épül. E mellett jelen vannak az informális, önmaguktól létrejött csoportok, amik szintén fontosak a vállalat számára. Ilyen maguktól létrejött csoport lehet például baráti- vagy azonos érdeklődésen alapuló csoport. (Byer, Weston, 2002)

Egy csapat tevékenysége hatékonynak mondható, amennyiben feladatát rendszeresen ellátja, tagjai elégedettek és vitalitásával képes előre lendíteni a vállalat működését.

2.3.2. Tudatos csapatépítés

Egy csapat megalkotását számos előkészület kell, hogy megelőzze. Meg kell határozni a csapat létrejöttének célját (fő-, és al-célok), szerepét, feladatait és méretét, valamint egyéb technikai jellegű kérdéseket, például elhelyezés, szükséges eszközök, stb. Egyértelmű célokat kell meghatározni - ami megegyezhet a vállalat működésének céljával - és meg kell győződni, hogy ez minden csapattag számára érthető. Az elérni kívánt eredményt mérhető formában kell meghatározni, hogy lehetőség legyen az ellenőrzésre és a terv és tényadatok összehasonlítására. Tisztázásra szorul még a csapattagok egyéni szerepe, feladatkörük, felelősségük. Minden tagnak tisztában kell lennie saját szerepkörével, hogy elkerüljék a félreértésből adódó konfliktusokat, felesleges extra munkákat és a feladatok elmaradását. Ehhez szükséges egy rendszer, ami követi és mutatja az elvégzett és tervezett feladatokat.

A terv során a határidők, meetingek időpontjai és egyéb fontos időpontok is meghatározásra kell, hogy kerüljenek. Érdemes az első meeting alkalmával minden részletet tisztázni. A hatékony csapatirányítás eleme, hogy mindig tisztán szem előtt legyen, hol is tart jelenleg a csapat a tervezett úton, melyek a már megtett és melyek a következő lépések. Továbbá a hatékony működéshez alapvető feltétel a csapaton belüli jó kommunikáció; a csapatot érintő változásokról minden tag időben értesüljön. (Kuster et al., 2015).

Egy csapat életének első szakasza minden téren nagyon meghatározó. A tagok megismerik egymást, elkezd kiépülni a bizalom, ami a közös munka alapfeltétele. Megismerik feladatkörüket, a vezetőt, a vállalatot, a vállalati kultúrát és elkezd kialakulni egy csapaton belüli kultúra és értékrend. Ebben az időszakban különösen fontos a vezető jelenléte és irányítása. Jó viszonyt kell kialakítani a csapattagokkal és a szervezet szempontjából megfelelő kultúrát és értékeket kell közvetítenie. A szervezet és a csapat irányába is felelősséggel tartozik. Kommunikációs csatornaként szolgál a két fél között, rajta keresztül áramlik az információ mindkét irányba. (Karten 2015) Minden csapattagnak azonosítani kell az erősségeit és gyengeségeit, ami a későbbi feladatok kiosztásához vagy tréningek beiktatásához szükséges.

N. Byer, R. H. Weston (2003) és munkatársaik megfogalmazásában ahhoz, hogy a csapat a lehető legjobb eredményt érje el, a következő tényezőket kell számításba venni tervezésük és irányításuk során:

1. A csapat tevékenysége megfelelően szervezett keretek között történjen. Legyen meghatározva a méret, elhelyezés, meetingek időpontja, célok, feladatok, szerepek.
2. Fontos a csapatkultúra megteremtése, amivel később a csapatot azonosítani lehet, valamint a kellő támogatás a szervezet részéről.
3. A „team leader” vagy manager a csapat rendelkezésére kell, hogy álljon, megválaszolja a kérdéseket, irányítsa azt és kellemes légkört teremtsen. A csapatban uralkodó hangulat meghatározza a teljesítményt, ezért erre különös hangsúlyt kell fektetni.
4. A vállalatoknak meg van az a lehetőségük, hogy a különböző feladatokra különböző csapatokat hozzanak létre, hogy elérjék céljaikat. Azonban szükséges a „team”-ek közötti folyamatos párbeszéd, ill. a szervezettel és csapaton belül is a folyamatos kommunikáció.
5. A vezető felelőssége, hogy motiválja a csapatot a produktív és hatékony munkavégzés érdekében. A motiválás technikája függ a csapat egészétől és azon belül az egyének személyiségétől.
6. A különböző vélemények, hozott értékek és nézetek miatt előfordulhatnak konfliktusok a csapaton belül. Ezek közül néhány megelőzhető, néhány viszont elkerülhetetlen. A feladatokkal kapcsolatos konfliktusok akár hasznosak és inspirálók is lehetnek - amennyiben kellőképpen szabályozva vannak a vezető által - míg az érzelmekkel kapcsolatos konfliktusoknak komoly negatív hatásuk van a munkamorálra. Ezek megoldására vagy megelőzésére a csapattagok közötti megfelelő kommunikáció és együttműködés szükséges, továbbá a „team leader” támogatása. A csoportvezetőnek tudnia kell a kialakult konfliktust úgy megoldani, hogy az javítsa a csapat konfliktustűrő és megoldó képességét. (Withers et al., 2007)

Egy csapat sikeres működése függ a tagok elkötelezettségének mértékétől, ami a *motiváltságra* mutat. A motivált emberek nagyobb hajlandósággal végzik munkájukat, elkötelezettebbek a feladat és a szervezet irányába, kitartóbbak, nagyobb felelősséget éreznek munkájuk iránt és több energiát fordítanak a munkavégzésre. Gyakoribb a „flow-élmény” átélése. Törekednek arra, hogy elérjék a kitűzött célokat és megoldást találjanak a nehéz problémákra. A motivációs eszköz választásához előbb meg kell vizsgálni, hogy mi az, ami képes ösztönözni a csapatot. Kell legyen egy jól működő jutalmazási rendszer,

hogy az elért eredmények értékelve legyenek. Ez történhet egyéni vagy csoportos szinten. A jutalmazás lehet anyagi vagy nem anyagi eszköz. Anyagi például a bónusz, a szervezet által finanszírozott utazások programok. Nem anyagi ösztönző lehet karrierút támogatása, előléptetés, képzés-fejlesztés, munkakör gazdagítás. A csapat és az egyén számára fontos, hogy eredményeik el legyenek ismerve. A coaching szintén egy alkalmas eszköz a motiváció növelésére. Fejleszti a „soft- és hard-skill”-eket növeli a dolgozók magabiztosságát, és javítja a vállalat iránti elköteleződést. (Topchick, 2007)

3. Csoporthangulat fogalma

A hangulat meghatározása az érzelem definiálásához képest valamivel zavarosabb. A szervezeteknek és azon belül a csoportoknak önálló érzelmi élete van. A kettő nem szükségszerűen hasonló, előfordulhat hogy a szervezetre általánosan jellemző nyomasztó és stresszes hangulat ellenére a csoporthangulat felszabadult és vidám, vagy ennek fordítottja. A szervezet hangulatát saját magunkon a legegyszerűbb észlelni. Például előfordulhat, hogy összeszorult gyomorral indultunk munkahelyünkre, mert tudjuk, hogy mi vár ránk. Az ott átélt stressz hosszútávon kikezdi az egészségünket, károsítja magánéletünket. Vagy ellenkező esetben minden racionális érv ellenére ragaszkodunk a munkahelyünkhöz, mert ott jól érezzük magunkat. Minden szervezetről elmondható – legyen az család, iskola, munkahely, stb. - hogy egy érzelmi kohó. Sokan formálják, amihez alkalmazkodhatunk, vagy éppenséggel formálhatjuk. Az utóbbiban jelentős szerepük van a vezetőknek; a jó hangulat kialakítása és fenntartása felelősségüknek is mondható. A vezető képes a szervezet egészében hangulatot „kelteni”. Azonban nem csupán egy ember érzelmi, indulati, hangulati eseményével kell megküzdenie, hanem csoportja egészével, emiatt helyzete nem könnyű. A jó vezető kiválóan észleli a csoporthangulatot és érzelmi kommunikációjában alkalmazkodik hozzá. (Pintér, 2017)

A csoportérzelem egy érzelmi-hangulati rendszer, köztük számos fogalom lett elkülönítve és meghatározva, ezek között található a csoport hangulat is. A hangulat viszonylag bizonytalan érzelmi állapot, aminek oka nehezen meghatározható (szemben az érzelmekkel, amelyek különböző szituációk válaszreakciói). Lehet pozitív és negatív irányultságú. Kevésbé intenzív, viszont hosszabb ideig tart. Ilyen például a jókedv,

vidámság vagy agresszív hangulat, ingerlékenység. A *csoporthangulat* egy mindenki által osztott, pozitív, vagy negatív érzelem. Csoportthatásként is megjelenik, mivel befolyásolja a csoport munkájának a hatékonyságát. A csoporthangulatot gyakran nehéz elkülöníteni a csoportérzelmektől, különösen, amikor pozitív vagy negatív hatásait vizsgáljuk. A csoporthangulat gyakran a csoportérzelmekből alakul ki. (Pintér, 2017)

Az érzelmi intelligencia egy fontos eleme a hangulatok felismerése, ellenőrzése és irányítása. A megfelelő EQ-val rendelkező egyén arra törekszik, hogy pozitív hangulatát minél tovább fenntartsa, a negatív hangulat kialakulását pedig elkerülje. Az utóbbi eset kialakulása esetén igyekszik olyan új szituációba kerülni, mely feltételezhetően segíti abban, hogy jövőbeli hangulata javuljon. (Soós, Lane, Hamar, 2014)

4. Érzelmi intelligencia fontossága a vállalatok számára

Napjainkban, mikor a technológia fejlődése olyan gyors változásokat eredményez, hogy a piaci szereplők számára a legmodernebb gyártási eljárások, eszközök beszerzése lehetetlenné válik, a biztos versenyelőnyt a szervezet tagjainak tudása, a know-how jelenti, pontosabban, hogy a vállalat milyen mértékben tudja ezt hasznosítani. Továbbá az új generációk tanulékonysága, képzettsége és motiváltsága is különbözik a korábbiaktól, ami nagyfokú alkalmazkodóképességet igényel. Ezekben a folyamatokban lehet nagy segítség érzelmi intelligencia, a fejlett érzelmi kompetenciák mind a vezetés, mind pedig a szervezet tagjainak részéről. Kiváltképpen a vezető kell, hogy érzelmileg intelligens legyen és irányításával vállalatot is azzá tegye, hogy képes legyen gyors fejlődésre, alkalmazkodásra és reakciókra a piaci változásokkal szemben.

4.1.Érzelmileg intelligens szervezet

Az „érzelmileg intelligens szervezet” vagy „érzelmileg fejlett szervezet” kifejezések meghatározása egy összetett kérdés, és az egyén érzelmi intelligenciájának vizsgálatához hasonlóan több tényező elemzése szükséges. Az elsődleges vizsgálandó és meghatározó tényező a vezetés, milyen képességekkel rendelkezik a szervezet vezetője, mennyire tartja lényegesnek a pozitív hangulatot, milyen vezetési stílust választ. A vezető erős

befolyással bír a dolgozók érzelmeire, tőle várják a biztatást és útmutatást, érzelmi támaszt, konfliktus vagy problémák esetén az érzelmek pozitív irányba terelését. A szervezet hatékonysága nagymértékben függ attól, hogy a vezető mennyire képes az érzelmek irányítására. Az érzelmileg intelligens vezető egy sikerebb, jobb, boldogabb munkahelyet képes teremteni. Ez azt jelenti, hogy a vezető figyel az emberek érzéseire, párbeszédet folytat velük, kikéri a véleményüket és figyelemmel követi a szervezeti kultúra alakulását. Törekedik a személyes kapcsolatok kialakítására a dolgozókkal, bármilyen kérdéssel vagy problémával elérhető lenni a számukra és nem hezitálni tanácsot kérni tőlük. Ellenkező esetben a beosztottak nem jelentenek többet a munkaerejüknél. Ilyenkor gyakran lesznek túlterhelve és kihasználva, motiválás helyett pedig elbocsátás a jellemző. Az érzelmileg intelligens szervezet vezetője továbbá humánus a partnerekkel, vevőkkel és szállítókkal szemben, így a jó üzleti kapcsolaton kívül bizalmi kapcsolat is kialakul, ami a sikerese működésben és a kitűzött célok elérésében meghatározó. Ezen felül a szervezet érzékeny a belső és külső változásokra egyaránt, azokra könnyen és gyorsan reagál. (Stifter, 2010)

Egy érzelmileg intelligens vállalatnak egy letisztázott értékrendje kell, hogy legyen. Amennyiben tisztázottak az értékek, milyen a szervezet szelleme és küldetése, az határozott önbizalmat ad. Amikor feszültség észlelhető a meghatározott értékek és a tényleges valóság között, akkor a dolgozók részéről elkerülhetetlenül feltűnik a cinizmus, kiábrándultság vagy épp a harag. Ezek után nehéz az emberek elköteleződését megnyerni. A szervezet érzelmi intelligenciájának szintje erős összefüggésben van az alkalmazottak munkával való elégedettségével. Megfelelő szint esetén képes kihozni az emberekből a maximumot, illetve hűségessé tenni őket a vállalathoz. Ezzel a szervezet jelentős versenyelőnyt érhet el, a versenytársakkal szemben. A fejlett érzelmi intelligencia megőrzi a szervezet egészségét, elősegíti a növekedést és fokozza az ellenálló-képességet. Továbbá elősegíti a szervezeti szintű önismeretet, mely a közös értékek megismerését és megértését jelenti. Az emberekhez hasonlóan minden szervezetre jellemző a különböző kompetenciák sajátos mintázata és, hogy ezeknek mennyire van tudatában. Ezek feltérképezhetőek a vállalat különböző szintjein vagy csoportjain belül. Számos szervezet ismerni véli ezeket, a dolgozói elégedettségre, elkötelezettségre és hasonló jellemzőkre irányuló belső felmérések alapján, azonban ezek a bevett eljárások könnyen célt téveszthetnek. Ennek felderítése során pontosan tudni kell, hogy mit akarunk mérni és melyik mérőeszköz mely mérésre alkalmas. (Goleman, 2004)

A szervezeti szintű érzelmi intelligencia tehát az szervezetben dolgozók mérésével tudhatjuk meg, kiemelt hangsúllyal a vezetők EQ szintjére.

A mérések során azonban az EQ tesztek eredményeiből nem lehet átlagot vonni és így értelmezni a szervezet érzelmi intelligenciaszintjét, mivel az átlag ebbe az esetben értelmezhetetlen. Például, ha egy szervezetben az EQ átlag közepes szintű, ez kijöhet úgy, hogy van pár magas EQ-val rendelkező személy, de van több közepes vagy annál alacsonyabb EQ-jú személy, ami akadályozhatja a szervezet produktivitását, így előfordulhat, hogy a valóságban az vállalati EQ szint a közepes alá tehető. A vállalati szintű EQ vizsgálatához ki kell választani egy meghatározást, ami alapján elindulhatunk. „*A szervezet érzelmi intelligenciája a szervezet képessége, arra, hogy a célok meghatározásában, a célok megvalósítása során és a szervezeti változásokban, a vezetés és az alkalmazottak kölcsönösen érzékenyek, megértők legyenek, és felelősséget érezzenek egymás iránt, érzékenyek legyenek a vevők és szállítók, valamennyi partnerük iránt, felelősséget érezzenek a környezetért és a társadalomért.*” (Göndör, 2002, p. 181) Az EQ vállalati szintű értelmezéséhez célszerű abból kiindulni, hogy mit eredményeznek a különböző kompetenciák megléte. Amennyiben a szervezet dolgozóira – különösen a vezetőire – jellemző, hogy

- képesek **észlelni, elérni és kialakítani az érzelmeket**, hogy ezzel a megértést segítsék, akkor a szervezetben elmélyültek és támogatóak a kapcsolatok, vezetés érzékeny a dolgozók, vevők, szállítók problémáira, változások könnyen menedzselhetőek, vezetők és alkalmazottak között kölcsönös együttműködés, egyensúly a munka és magánélet között, fejlett felelősségérzet.
- képesek az **érzelmek tudatosítására**, akkor a szervezetben különböző módszerek alkalmazásával bátorítják a problémák felszínre kerülését és megoldását, nyílt kommunikációt, célok megértését.
- képesek az **érzelmek tudatos szabályozására**, ami elősegíti az érzelmi és intellektuális fejlődést és alkalmazkodást, akkor a szervezetben figyelmet fordítanak az alkalmazottak fejlődésére, segíti a konfliktusok megelőzését és megoldását, fontosnak tartják a kölcsönösen elfogadható, világos célok kitűzése és megértése. (Göndör, 2002)

4.1.1. Az IQ-EQ egyensúlyon alapuló vezetés

Ma már bizonyított tényként kezelhetjük, hogy a sikeres vezetésben nagyobb szereppel bír a fejlett érzelmi intelligenciaszint, mint a hagyományos IQ szintje. Ugyanakkor az utóbbit mégsem hanyagolhatjuk el, hiszen ez is kulcsfontosságú tényező. A kettőnek tehát egyensúlyban kell lennie egymással.

Az érzelmi intelligencia fontosságának felismerése több esetben olyan magatartást váltott ki, hogy átesve a ló másik oldalára elkezdtek lebecsülni az IQ jelentőségét. A fizikai valóság azonban kizárólag érzelmi tényezőkkel nem kezelhető eredményesen. Az IQ és EQ egyensúlya az, ami siker feltétele. Az IQ alapján hozott döntéseinkhez tartozó cselekedeteink behatároltak a korlátozott racionalitásunk miatt. Ilyen esetekben azonban még gyakran találunk az EQ segítségével érzelmileg racionális megoldásokat, amik a racionális cselekedeteink határait jelentősen kibővítik. Tehát a tudatos racionalitáson túl létezik egy érzelmi racionalitás. Az érzelmi tényezők sokszor nagyon erős befolyásoló hatásúak, megbénítják a racionális gondolkodást. Ilyenkor jön segítségül a fejlett érzelmi intelligencia, az önismeret, érzelmek felismerése és kezelése, valamint az érzelmi racionalitás. Egy vezető azért került pozíciójába, mert élete jelentős részét a szakmának, az iparágnak vagy a vállalatnak szentelte. A személyes indíttatás gyakran elválaszthatatlan az egyéb okoktól. Ezért, ha az üzlet súlyos helyzetbe kerül, kevés az egyetemen tanultak és korábbi tréningek minden igyekezete, hogy a tények racionális elemzése lehetővé váljon, a tárgyilagos elemzést szinte mindig háttérbe szorítja a személyes és érzelmi reakciók. Hogy egy vállalat hogyan küzdi át magát egy válsághelyzeten függ, a vezetés hogyan reagál érzelmileg a válságra. Az a vezető aki felismeri az egyensúly fontosságát, de nem képes az érzelmi tényezők tudatos gyakorlati alkalmazására, EQ-coaching vagy más fejlesztő képzéseken tanulhatja meg és fejlesztheti kompetenciáit. (Tóth, 2009)

4.2.Érzelmi intelligencia fejlesztésének lehetőségei

Hasonlóan az intellektuális tanuláshoz, az érzelmi intelligencia fejlődése élethosszig tart. Az érzelmi intelligencia fejlesztésére mind szervezeti szinten, mind pedig egyéni szinten is találhatóak kidolgozott stratégiák. Az egyének szintjén a fejlesztés jellemzően a pszichológia területéhez kapcsolódik. Emellett a hétköznapi életünk is folyamatosan lehetőségeket ad, hogy érzelmi készségeinket fejlesszük: egyre inkább tisztába jövünk hangulatainkkal, nyomasztó érzéseinket megtanuljuk egyre jobban kezelni, stb. A férfiak és a nők a jelek szerint ugyanannyira képesek érzelmi intelligenciájuk fejlesztésére. A nők azonban jellemzően erősebbek az empátián és a szociális készségeken alapuló, a férfiak pedig az önkontrolon nyugvó készségekben, de ugyanolyan mértékben képesek a fejlődésre. A technikai képzés lényegesen egyszerűbb, mint az érzelmi intelligencia fejlesztése, hiszen egész oktatási rendszerünk a megismerésbeli készségekre irányul - információk felvétele és feldolgozása - ezáltal az érzelmi kompetenciák tanítása hiányosságokat mutat. Lényeges jellemzője az érzelmi kompetenciák fejlesztésének, hogy akkor hatékony, ha a tanulás önirányított, vagyis ha szándékosan fejlesztjük személyiségünk bizonyos vonásait: meglévő szokás gyengítése, hasznosabbal való helyettesítés és annak „rögzítése”. (Szabó, 2007)

Napjainkban egyre nagyobb hangsúly kerül arra, hogy az egyes pozíciókba az oda leginkább megfelelő egyének kerüljenek, ezért egyre több vállalat veszi igénybe személyzetfejlesztési vagy HR-tanácsadói szolgáltatásokat, vagy képzik házon belül alkalmazottjaikat. Az érzelmi intelligencia fejlesztése továbbá a szervezetfejlesztés egy lehetséges útja. A fejlesztésre a vállalatok általában kétféle stratégiát alkalmaznak: vagy a személyes készségek fejlesztését tűzik ki célul, aminek eszköze az egyéni coaching vagy „terápia”; a másik eset pedig a szociális kompetenciák fejlesztése, ami többnyire szervezetfejlesztő tréningeken történik. Egy harmadik, kevésbé népszerű stratégia az EQ menedzselése, ami az érzelmi intelligencia teljes szempontrendszerének, illetve szemléletét beépítését jelenti a mindennapi HR tevékenységébe.

A coaching stratégia megvalósítása öt lépésből áll: (1) különböző, pl. 360 fokos vizsgálat segítségével a személyes erősségek és határok felmérése, (2) ezt követi a visszacsatolás, (3) tanulási célok és személyes értékek összekapcsolása, (4) a coach és a coachee-k közötti pozitív kapcsolat felépítése, (5) személyes, egyéni coaching megvalósítása. Főként vezetői pozícióban lévő emberek számára.

A tréning stratégia vagy szervezeti szintű EQ fejlesztés szintén öt lépésből áll: (1) szervezeti szintű EQ felmérése, (2) szervezetfejlesztési célok kitűzése, (3) célok meghatározása, képzések tervezése, (4) tréningek megvalósítása, (5) képzések hatékonyságának vizsgálata. A képzés célja hogy biztosítsa a munkakört betöltő egyén számára a munkaköri követelményekhez szükséges képességek elsajátításának lehetőségét a szervezet fejlődésének érdekében.

Az EQ menedzselésére épülő stratégia pedig négy lépésből áll: (1) az egyes pozíciókhoz szükséges érzelmi kompetenciák definiálása, (2) érzelmi kompetenciák beillesztése a toborzás-kiválasztás rendszerébe, (3) beillesztése a teljesítménymenedzsment rendszerébe, (4) végül az érzelmi készségek beillesztése a képzés és továbbképzés, ill. a szervezetfejlesztés rendszerébe. (Göndör, 2007)

III. SAJÁT KUTATÁS

1. Hipotézis

Kutatásomban vizsgálom, hogy van-e összefüggés a vezetők érzelmi intelligenciaszintje és a hozzájuk tartozó csapatban uralkodó hangulat között. Hipotézisem, hogy a magas EQ-val rendelkező vezető csapatában jobb a légkör.

2. Használt tesztek és kérdőívek bemutatása

A kutatást egy, már használatban lévő kérdőív és egy általam összeállított teszt segítségével végzem. Az első a *TEIQue kérdőív* (Trait Emotional Intelligence Model), amely az érzelmi intelligencia mérésének eszköze. K. V.Petrides és A.Furnham állított össze 2001-ben. Ma már ez egy nemzetközileg elismert teszt, amit több mint 20 országban használnak. A teszt magyar adaptációja és validálása 2011-ben történt Göndör András főiskolai docens (Budapesti Gazdasági Egyetem) és Komlósi Edit egyetemi tanársegéd (Pannon Egyetem) által. Mint az korábban említésre került, a teszt önbeszámolón alapul, „self-riport” típusú kérdőívet alkalmaz, tehát nincs szükség önértékelésre, mindössze a mindennapi tapasztalatokról kell beszámolni. Erőssége, hogy kultúrafüggetlen - amit nemzetközi használata is bizonyít, megbízható, és jó prediktív mutató a különböző kompetenciák területén. A kérdőív 15 érzelmi intelligencia vonás: önbecsülés, érzések kifejezése, belső motiváció, érzések szabályozása, boldogság, empátias készség, társas tudatosság, alacsony lobbanékonyosság, önmaga és mások érzéseinek észlelése, stressz kezelése, mások érzéseinek kezelése, optimizmus, kapcsolatok, alkalmazkodóképesség, asszertivitás alapján méri az EI szintet. Ezek csoportosításával további négy faktort is meghatároz: jól-lét, önuralom, érzelmisség és társas hajlam; így egy átfogó és hiteles képet ad az egyén személyiségalapú érzelmi intelligenciájáról. A tesztalanyoknak 153 állításra kell válaszolnia egy 7 fokú skálán, ahol 1. „egyáltalán nem értek egyet” és 7. „teljesen egyetértek”. A válaszok között nincs helyes vagy helytelen állítás, a végeredmény lehet alacsony, átlagos vagy magas érték a különböző készségekre vonatkozóan. (Göndör, 2014)

A TEIQue tesztet követően az *általam összeállított teszt*² található, amely a csapaton belüli hangulatot vizsgálja. A teszt 35 állításból áll, amelyek között vannak pozitív és negatív állítások, és egy 5 fokú skálán kell jelölni a választ, ahol 1. az „egyáltalán nem értek egyet” és 5. a „teljesen egyetértek”. Az értékelés során az 1. egy „pontot” ér, a 2. hármat, a 3. négyet, a 4. ötöt, az 5. pedig hét pontot ér. A pontozás célja, hogy a két szélső érték az értékelés során nagyobb súlyt kapjon, mivel ebben az esetben a válaszadó az állítással vagy teljesen egyetért vagy egyáltalán nem ért egyet, tehát vagy teljes mértékben igaz vagy egyáltalán nem tükrözi a valóságot. Ennek okán nagyobb mértékben befolyásolják a végső eredményt, mint a középső értékek. Az állítások kidolgozásában elsődleges szempont volt, hogy a vezetők viselkedése különböző helyzetekben és döntéseik hatása hogyan befolyásolják és alakítják a csoportban uralkodó hangulatot, ill. a már meglévő hangulatra is irányultak állítások.

A kérdőív elektronikus formában volt elérhető a LimeSurvey rendszeren keresztül. A kitöltésre 2017. április 11. és 2017. május 7. között volt lehetőség. A kérdőívet multinacionális cégek, valamint kis- és középvállalkozások vezetői töltötték ki.

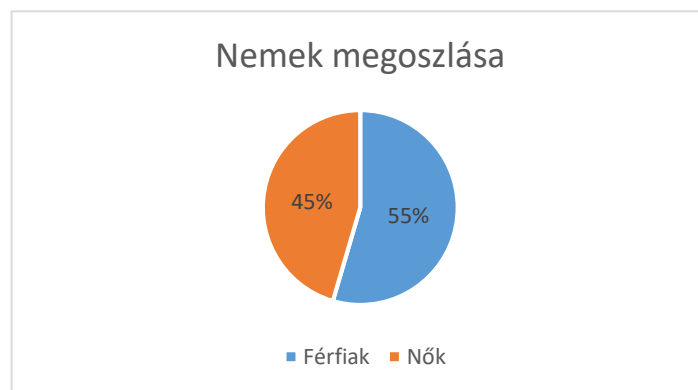
² 1. melléklet

3. Eredmények

A válaszadók általános adatai

A kutatási eredmények bemutatását megelőzően a kitöltők általános adatait ismertetem, nem, kor, betöltött pozíció, pozícióban eltöltött idő és a vezetettek száma szerint, amelyek fontosak az eredmények értelmezése szempontjából.

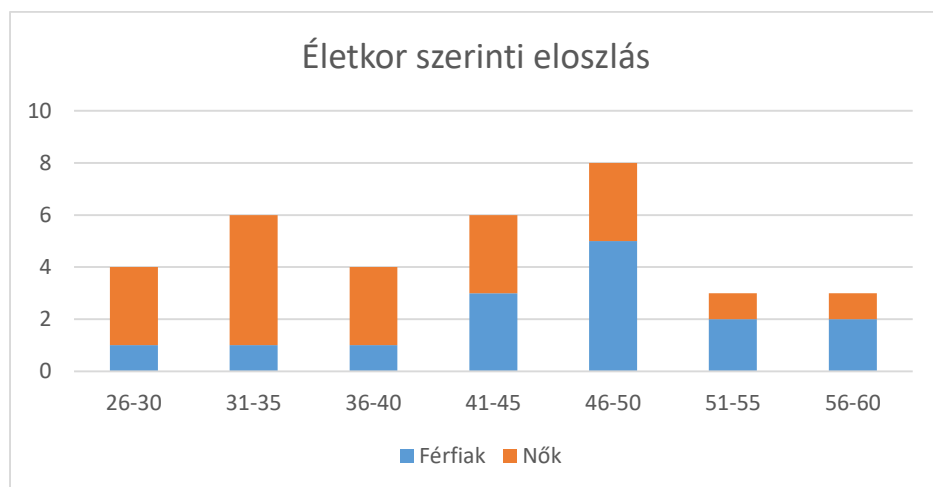
A beérkezett 34 kérdőívből 33 teljesen kitöltött és értelmezhető. A válaszadók nemek szerinti megoszlását a következő ábra mutatja.



Az életkor nagyjából egyenletes eloszlású és minden korosztályból található

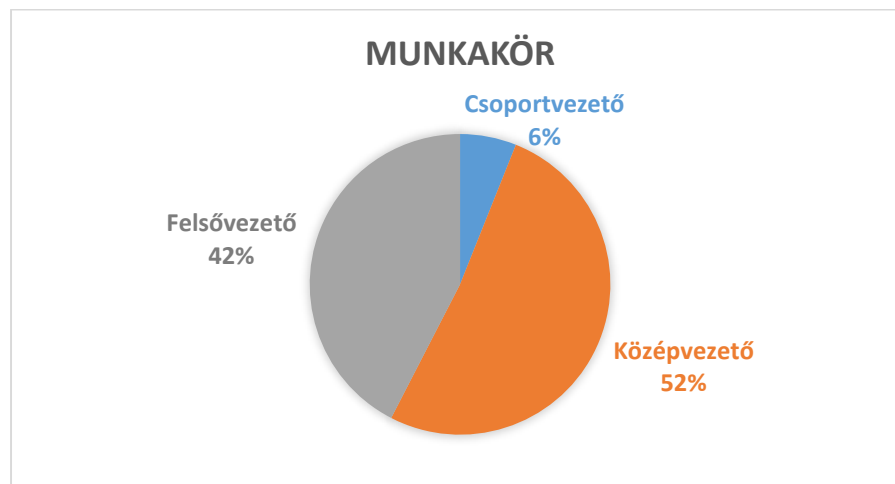
2. ábra: Kitöltők nemek szerinti megoszlása

résztevő. Legtöbb kitöltő 41 és 50 éves kor közötti, az összes kitöltő mintegy 42%-a, ezen belül a többség 46 és 50 év közötti. A kutatás során ez a korosztály volt a legkönnyebben elérhető és ők mutattak leginkább érdeklődést a teszt iránt. 50 év felett mindösszesen 6-an töltötték ki, ennek oka a mérsékelt érdeklődés és a nehezebb megközelíthetőség.



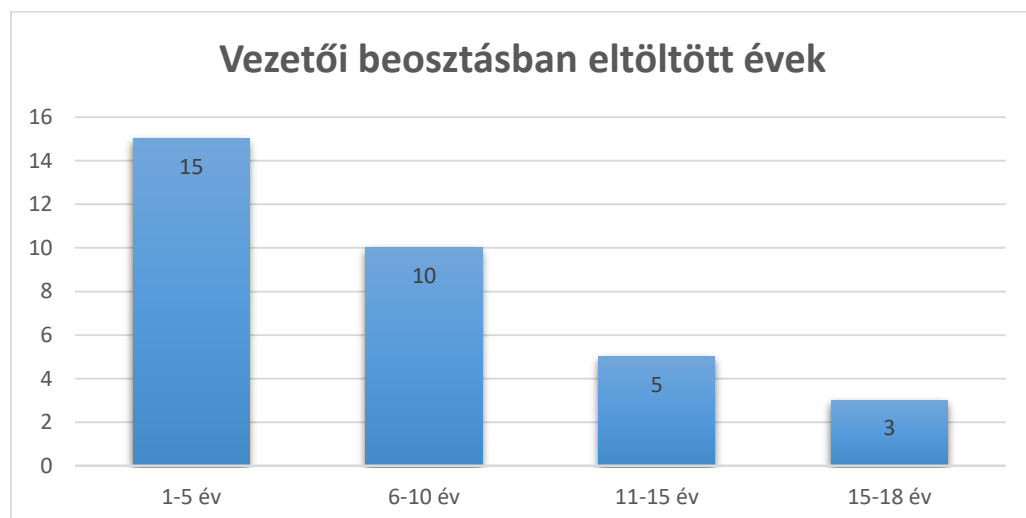
3. ábra: Kitöltők életkor szerinti eloszlása

A kutatásban résztvevők munkaköre nagyjából fele-fele arányban oszlik meg a középvezetők és felsővezetők között. A teljes sokaság (N=33) csak 6%-a, azaz 2 kitöltő csoportvezető beosztású. A középvezetők száma a legmagasabb, valamivel több, mint a kitöltők fele, ami kedvező a kutatás szempontjából, mivel feltételezhetően egy középvezető több időt tölt a csapattal, mint egy felsővezető és több emberre van hatással, mint egy csoportvezető.



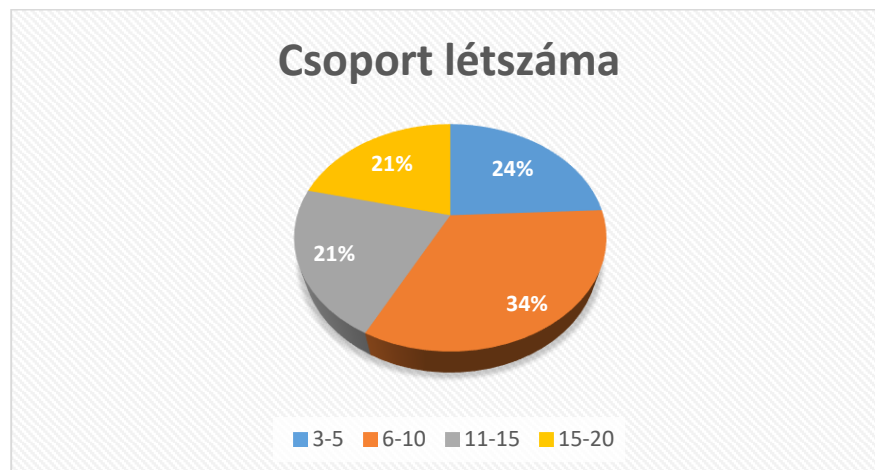
4. ábra: Munkakör szerinti megoszlás

A vezetői munkakörben eltöltött évek száma szerinti eloszlás az idő előrehaladtával majdhogynem lineárisan csökken. Egytől öt évig a kitöltők 45%-a, egytől tíz évig pedig a 76%, azaz 25 fő tartozik. Ennek lehetséges oka, hogy a kitöltők nagy része multinacionális vállalatnál dolgozik, ahol 10 évet jellemzően nem töltenek ugyanabban a pozícióban.



5. ábra: Vezetői beosztásban eltöltött évek száma

A következő ábrán látható az egyes vezetők csoportjainak létszáma. Nagyjából minden méretű csoport egyenlő arányban jelenik meg. A hattól tíz főig terjedő csapatok száma valamivel meghaladják a többit. Ez nem meglepő, hiszen ez egy átlagos csoportlétszám. A kutatás szempontjából a tizenöt fő alatti létszám az optimális. E fölött a vezetőnek már igen nehéz szerepe van a hangulat befolyásolásában, ill. nehéz megállapítani egy egységes hangulatot, előfordulhat egyszerre több csoporthangulat is.



6. ábra: Vezetett csoport létszáma

A válaszadó vezetők csapatában uralkodó hangulat

A kérdőív csapathangulatot vizsgáló részében a résztvevő 33 vezető eredményei többségében pozitív hangulatot mutat. Az ötfokú válasz-skála 1-3-4-5-7 értékelési rendszere alapján az átlag 5,56. Az eredmények eloszlását vizsgálva normális eloszlás volt megfigyelhető (Kolmogorov-Smirnov teszt $p=0,98$), tehát nincsenek kiugró értékek, valamint szimmetrikus, tehát az átlagértéket érték el a legtöbben, ez pedig kizárja, hogy a teszt erősen torzít.

Az eredmény azt mutatja, hogy a különböző csoportokban pozitív, kellemes, jó hangulat érzékelhető. Az egyes vezetők eredménye 5 alá (és 4 fölé) 4 esetben került, ami 12%. A többség eredménye 5 és 6 közötti, ami az összes kitöltő 67%-a és 6 fölé hét esetben került az eredmény, ez pedig a 33 kitöltő 21%-át jelenti.

Nemek szerinti bontásban a nők átlaga valamivel magasabb a férfiaknál: nők 5,66, férfiak 5,48. A női vezetők tehát valamivel több energiát és figyelmet fordítanak a csapat hangulatára és annak irányítására. A különböző csoportlétszámhoz tartozó eredmények

átlagai között minimális különbség észlelhető, szinte megegyeznek egymással. 3 - 5 főnél 5,59, 6-10 főnél 5,54, 11-15 főnél 5,52 és 16-20 főnél 5,58. Az eredmények alapján nem vonható le az a következtetés, hogy kisebb létszámú csoportban jobb a hangulat, mivel könnyebb figyelemmel követni és befolyásolni.

Beosztás szerinti bontásban mindhárom esetben jó eredmény született. A csoportvezetők csapatában a legjobb a hangulat 5,91-es átlaggal (azonban a kitöltők között mindössze 2 csoportvezető volt). A középvezetők eredményeinek átlaga 5,59 (17 kitöltő). A felsővezetők esetében az átlag 5,47 (14 kitöltő), ami szintén jó eredmény. Ez alapján feltételezhető, hogy a magasabb beosztású vezető kevésbé foglalkozik a csapat hangulatával. Ennek oka lehet, hogy rendszeres utazások vagy meetingek miatt kevesebb időt tölt a csapattal, kizárólag a vállalat eredményes működésére összpontosít vagy a feladatot nem érzi magáénak.

Sajnos azonban itt is több torzító tényező lehetséges. Például a valós helyett az ideálisnak vélt válasz jelölése egy jobb eredmény elérése érdekében vagy pontatlan kép a csapatról az információhiánynak köszönhetően vagy a szükséges érzelmi intelligencia elemek alacsony szintje miatt.

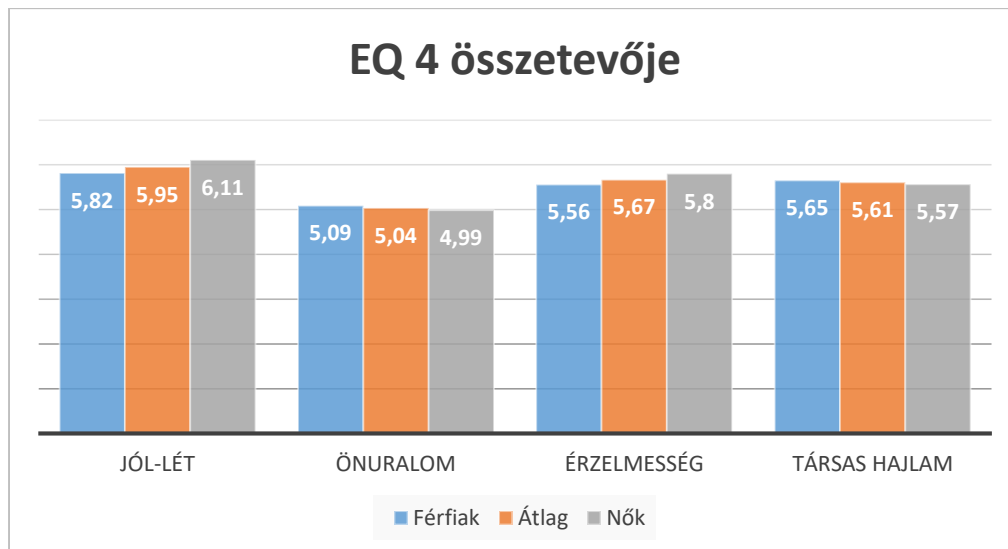
A válaszadók érzelmi intelligenciája³

A TEIQue a fent említett 15 érzelmi intelligencia vonás és ezek csoportosításával további négy faktor meghatározására alkalmas. Fontos megemlíteni, hogy a teszt személyiségvonás alapú „önbeszámolós” érzelmi intelligencia teszt, ami nem tartalmaz jó vagy rossz választ. A teszt kidolgozói három érzelmi intelligencia szintet határoztak meg:

- alacsony (4,6 alatti átlag)
- átlagos (4,6-5,3 közötti átlag)
- magas (5,3 feletti átlag).

A válaszadó vezetők érzelmi intelligencia szintjének átlaga 5,54, ami magas szintű. A következőkben az eredmények részletes bemutatására kerül sor.

³ Komlósi, 2012

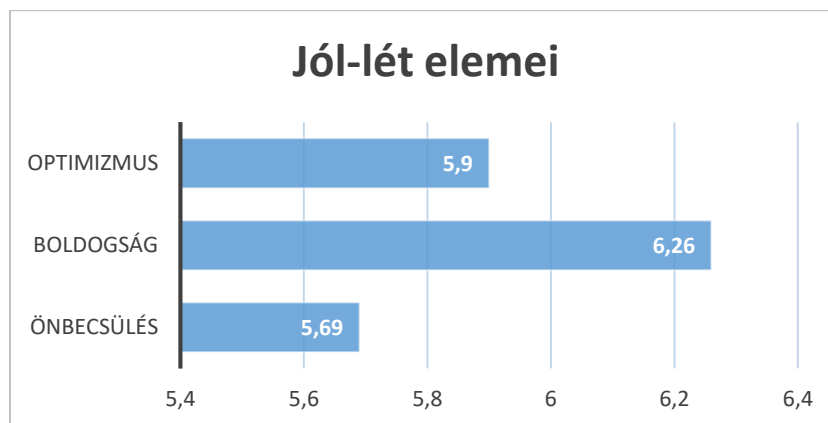


7. ábra: EQ 4 összetevője

A négy összetevőből három átlaga meghaladja a magas szintet. A jól-lét kiugróan magas eredménnyel 5,95, az érzelmesség szintje 5,67 és a társas hajlamé 5,61. Az önuralom 5,04-gyel az átlagos tartományba került. A nők átlaga 5,60, összetevőkre bontva két esetben magasabb a férfiakénál: a jól-lét és az érzelmesség esetén. A különbség ugyan nem számottevő, de figyelmet érdemel. A nők tehát az empátia, érzések észlelése és kifejezése, kapcsolatok ápolása területein erősebbek és összességében boldogabbak. A férfiak átlaga alacsonyabb, 5,49 és az önuralom és társas hajlam vonásoknál érték el valamivel magasabb átlagot, ami a saját és mások érzéseinek kezelésére, stressz kezelésére és társas tudatosságra vonatkozik.

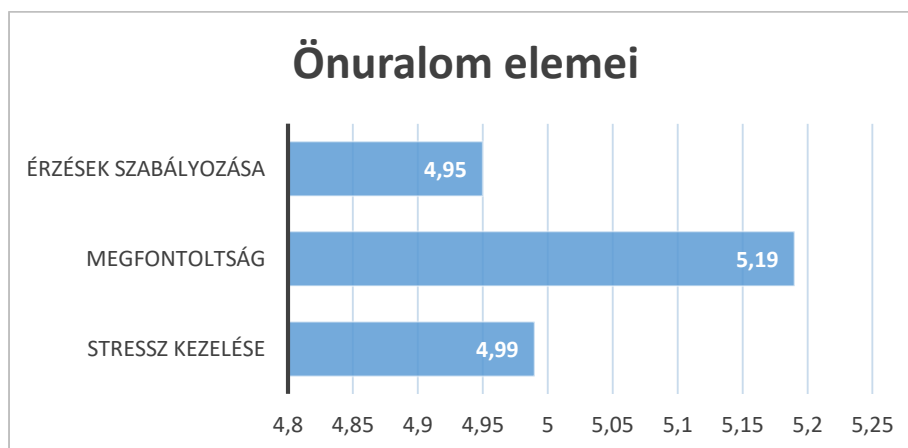
Beosztás alapján a csoportvezetők átlagát nem érdemes kiszámolni az alacsony számú kitöltés miatt. A középvezetők átlaga 5,46, ami magas szintű, a felsővezetők átlaga ennél magasabb, 5,56, ami szintén átlagon felüli.

Az eredmény nem okoz meglepetést, mivel várható, hogy egy vezetőnek magasabb az érzelmi intelligenciája. Nem szükségszerűen a vezetői szerep betöltése időpontjában, de mivel a pozíció megkívánja a különböző vonások fejlett szintjét - és mivel fejleszthető kompetenciákról van szó - ezért idővel számíthatunk az EQ szint emelkedésére. A 33 vezetőből 7 rendelkezik átlagos, 1 alacsony (de közel az átlagos szinthez) és 25 magas érzelmi intelligencia szinttel. A négy összetevő elemeinek bemutatása megmutatja, hogy mely vonások hogyan befolyásolták az átlag alakulását és, hogy mindez milyen további következtetésekhez vezet.



8. ábra: Jól-lét elemei

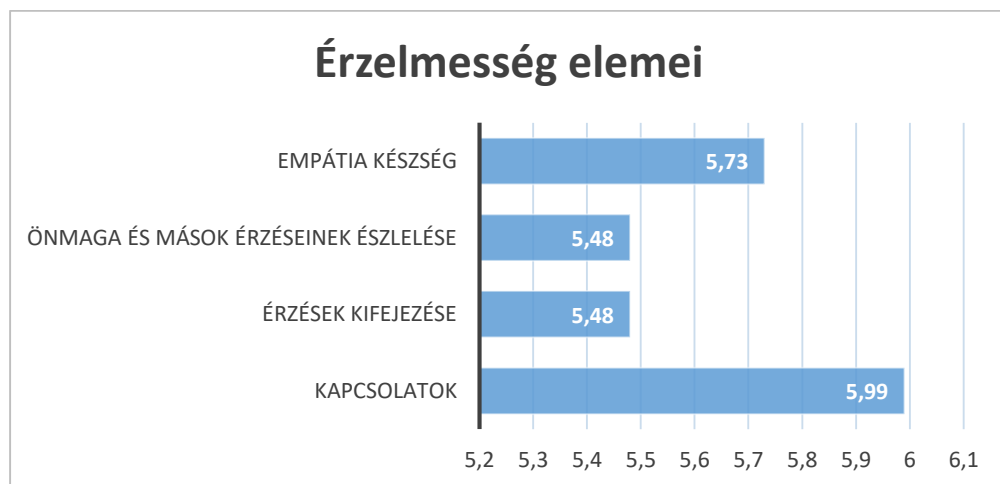
A **jól-lét** mindhárom eleme magas szintű (5,3 feletti) és átlaga (5,95) a legmagasabb a négy összetevő közül. A *boldogság* 6,26, kiugróan magas. A 15 érzelmi intelligencia vonás közül ennek a legmagasabb az értéke. Ebből arra következtethetünk, hogy a kutatásban résztvevő vezetők elégedettek az életükkel, emellett *optimisták*, tehát pozitív képük van a jövőt illetően és magas *önbecsülésük* van, valamint magabiztosak. A magas jól-léttel rendelkező vezetők optimista, elégedett és magabiztos kiállással, közvetlen tettek nélkül, pozitív kisugárzásukkal képesek a csapat hangulatát befolyásolni.



9. ábra: Önuralom elemei

Az **önuralom** elemei közül az *érzések szabályozása* 4,95 és a *stresszkezelés* 4,99 a 15 vonás közül a két leggyengébb eredmény, a *megfontoltság* (korábban alacsony lobbanékonyságként említett) 5,19 pedig a negyedik legkevesebb. Összességében tehát az önuralom szintje (5,04) a legalacsonyabb a négy összetevő közül, de ez a szint is bőven az átlagos tartományba esik (4,6-5,3). A megfontoltság, aminek szintje már közelít a magas szint határához, arra utal, hogy a vezetők általában tudatosan, átgondoltan

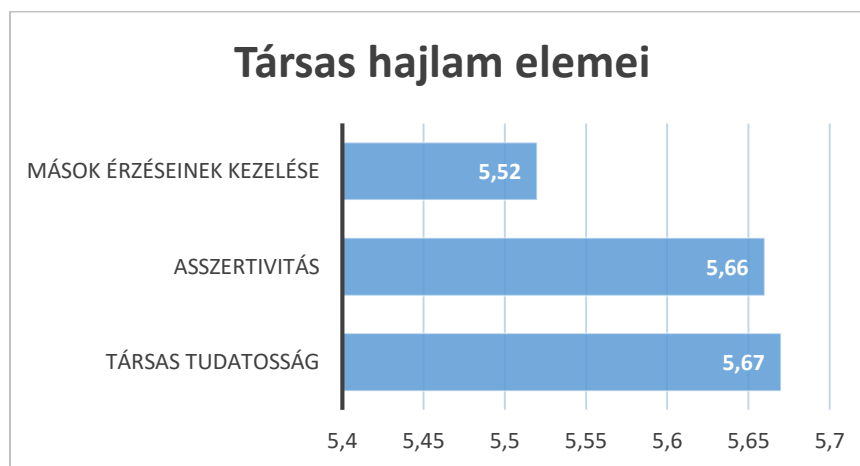
cselekednek és hozzák meg döntéseiket mintsem az ösztönökre hallgatva. Ami talán meglepetést okozhat, hogy a stressz kezelése és az érzések szabályozása az átlagos tartomány közepére esett. A stressz kezelésének esetében korrigálásra van szükség, mivel a 33 vezető közül öten értek el átlagon aluli eredményt, 13-an átlagos és 45%, vagyis majdnem a kitöltők fele átlagon felüli eredményt. Az átlagon aluli eredmények közül kettő kiugróan kevés (2,5, 2,9), szignifikánsan kevesebb, mint az azt követő (3,6). Ez a két eredmény kivételével az átlag 5,14, ami már egy realisabb kép (az önuralom átlagán azonban nem sokat változtat, 5,09 lesz). Azok a vezetők, akik alacsony szintet értek el inkább kerülnek a stresszel vagy feszültséggel járó helyzeteket és azoknak kezelését. Ez egy vezető esetében mindenképpen fejlesztésre szorul. Az átlagos vagy magas szintet elért vezetők ezeket a helyzeteket képesek megfelelően kezelni, bizonyos esetekben pedig úgy hat rájuk, hogy növeli a produktivitásukat, valamint helyes stresszkezelésnek köszönhetően a stresszhelyzet végeztével egyidejűleg elmúlik a nyomás érzése is. Az érzések szabályozása átlagos szintű, tehát a vezetők képessége érzéseik megváltoztatására vagy éppen meghosszabbítására nem kimagasló. Képesek kontrollálni önmaguk hangulatát, ezt azonban erősen megnehezítik a külső tényezők, egy vezető esetében például az előbb említett nyomás és stresszhelyzetek.



10. ábra: Érzelmesség elemei

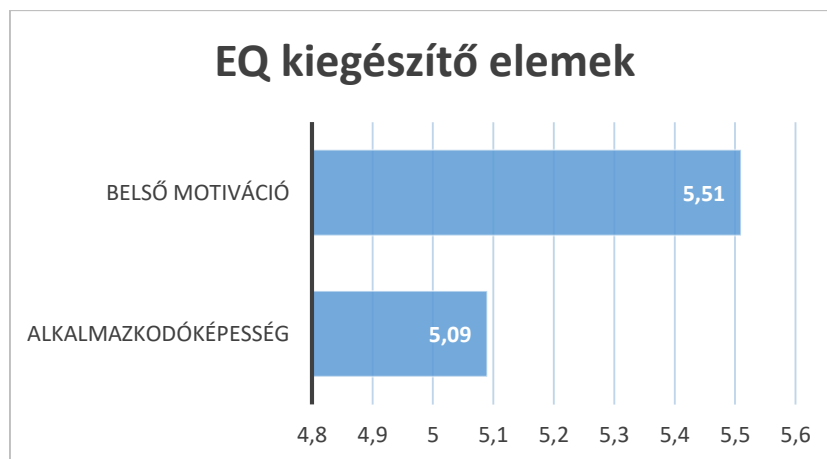
Az **érzelmesség** kategória érte el a második eredményt 5,67-es átlaggal. Ez bőven meghaladja a magas szint határát. A négy elem külön-külön is eléri ezt a szintet. Kimagasló a *kapcsolatok* 5,99-es átlaggal, ez a második legmagasabb érték a 15 elemből. A vezetők fontosnak tartják a kapcsolatok ápolását és ebben sikeresek, ami előnyt jelent számukra, mivel a csapat hatékonysága és eredményessége függ ettől. Ez a tulajdonság utal arra, hogy a vezető mennyire képes a csoportjának tagjaival kialakítani megfelelő

viszonyt és ezt fenntartani. Az *empátia készség* átlaga szintén magas eredményt ért el, ami mutatja, hogy a vezetők képesek önmagukat más helyébe képzelni és a másik ember érzéseit megérteni. Ez a kompetencia képes növelni a toleranciaszintet. Az *önmaga és mások érzéseinek észlelése* átlaga és az érzések kifejezése átlaga 5,48. A kutatásban résztvevők képessége fejlett a saját és mások érzéseinek felismerésében, saját érzéseik megosztásában és ezeket a megfelelő módon a megfelelő szavakkal, egyértelműen képesek kifejezni. Az *érzések kifejezése* esetében - a stressz kezeléséhez hasonlóan - szintén korrigálásra van szükség. 25 magas, öt átlagos és három alacsony eredmény született. Az alacsony eredmények között a legkisebb (2,8) és az azt követő (3,6) eredmény között jelentős különbség van. Így ha elhagyjuk a 2,8-at az átlag 5,57 (az érzelmesség átlagán nem sokat változtat, így 5,69 lesz).



11. ábra: Társas hajlam elemei

A **társas hajlam** átlaga 5,61, ami magas szintet jelent. Elemeinek átlagai szintén elérik ezt a szintet. A *társas tudatosság* átlaga 5,67, ami azt jelenti, hogy a kitöltők magas szociális érzékenységgel, jó ítélőképességgel és alkalmazkodóképességgel rendelkeznek. A magas szint továbbá arra utal, hogy képesek kontrollálni érzéseiket, ami magabiztossá teszi őket. Az *asszertivitás* átlaga 5,66, szinte megegyezik a társas tudatosság átlagával. Vezetői szerepkörben egy lényeges tulajdonság. Az eredmény azt mutatja, hogy a vezetők képesek kiállni érdekeikért érzelmileg nehéz szituációkban is, viselkedésük se nem passzív, se nem agresszív, mindemellett a többi fél igényeit is szem előtt tartják. A *mások érzéseinek kezelése* szintén magas szintű, tehát a megfelelő mód tudják kezelni mások hangulatát érzéseit, érzelmi kitöréseit. Az eredményeket a 11. ábra mutatja.



12. ábra: EQ kiegészítő elemek

Az eddig ismertetett 13 elem mellett két **kiegészítő elem**, a *belső motiváció* és az *alkalmazkodóképesség*. Ezek egységesen határozzák meg az érzelmi intelligencia szintet és értelmezésük is csak együttesen lehetséges. A belső motiváció magas szintű, tehát motiváltságuk javarészt belülről fakadó, kitartóak, keresik az újdonságot és a kihívást, munkavégzés közben gyakori a „flow-élmény”. Az alkalmazkodóképesség átlaga 5,09, ami átlagos szintet jelent. Ez az eredmény valamelyest meglepő, hiszen egy vezetőnél elvárhatónak mondható az új helyzetekhez való gyors alkalmazkodás a vállalat fejlődése és alakulása során. Az átlag szerint a vezetők alkalmazkodóképessége az új helyzetekhez, valamint rugalmasságuk átlagos. Az eredmények eloszlása szerint 13 magas, 8 alacsony és 12 átlagos szintű (12. ábra).

4. Eredmények értékelése

4.1. A vezetői EQ szint hatása a csapathangulatra

A kérdés tehát, hogy a vezető érzelmi intelligencia szintje hatással van-e a csapat hangulatára, és ha igen, akkor milyen jellegű ez a hatás. A hipotézis alapján a várt eredmény, hogy minél magasabb az EQ szint, annál jobb a csoporton belüli hangulat. Az eredmények értékelése során a korrelációs számítást alkalmaztam az érzelmi intelligencia

EQ	Hangulat
4,15	4,29
4,62	5,03
4,74	4,80
4,97	5,69
5,10	4,51
5,14	5,43
5,23	6,51
5,28	6,09
5,35	5,51
5,35	5,49
5,39	5,54
5,40	5,51
5,41	5,26
5,53	5,60
5,55	5,06
5,56	5,31
5,56	5,77
5,62	6,26
5,65	5,20
5,67	5,71
5,68	5,86
5,71	5,37
5,72	5,17
5,80	4,94
5,86	6,23
5,87	5,49
5,96	5,83
5,99	5,54
5,99	5,89
6,09	6,14
6,14	6,14
6,32	5,80
6,41	6,46

szint és a csoporthangulatot vizsgáló kérdőív eredményei között. A kérdőívek elemzése során a következő eredmény jött ki:

A vezetői EQ szint és a csoporton belüli hangulat korrelál egymással, $r=0,601$, ami a közepesnél valamivel erősebb korrelációt jelent. Korrelációs számítás nélkül is látható a táblázatban az összefüggés: az egyre magasabb EQ szinthez növekvő tendenciájú hangulatskála tartozik. Természetesen ez nem minden esetben érvényes, van ahol az alacsonyabb EQ-hoz jelentősen magasabb hangulatérték tartozik és előfordul, hogy a magas EQ mellett alacsony hangulatérték található. Két legnagyobb eltérés egyike az 5,23-as EQ-hoz tartozó 6,51 hangulatérték, ahol 1,29 az eltérés pozitív irányba. A másik esetben 5,80-as érzelmi intelligencia szinthez 4,94-es hangulatérték tartozik. Itt 0,86 az eltérés negatív irányba. A két érték közötti eltérés vizsgálata azért lehetséges, mert mindkét esetben 7,0 a maximum. Az EQ és hangulat közötti átlagos eltérés 0,34. Mivel **az 1,29-es eltérés kimagaslóan eltér a többitől (különbség 0,43), így mint torzító tényező elhagyhatjuk és az így kapott átlagos eltérés 0,31 és a korreláció 0,682.** Amennyiben torzító tényezőnek tekintjük a **0,7-nél nagyobb eltéréseket, így négy esetet kell kihagyni, a korreláció pedig 0,794.** Ebben az esetben erősen korrelál a két adatsor.

Ami érdekessé teszi a helyzetet, az az eltérés pozitív iránya. Negatív eltérés esetén (magas EQ-hoz tartozó alacsony hangulat) feltételezhető lenne, hogy a kitöltő sietett, nem olvasta el elég figyelmesen az állításokat vagy találmra válaszolt. Mivel azonban

13. ábra: EQ és Hangulat

pozitív az eltérés, sőt, a legmagasabb hangulatértéket érte el a kitöltő, ezért ez az eset további vizsgálatot érdemel. A kitöltő a négy összetevőből három alkalommal magas szintet ért el egy alkalommal, az *önuralom* esetében viszont átlagon aluli, alacsony szintet, ezért kapott eredményül átlagos EQ szintet. Ez arra utal, hogy az EQ részletesebb értelmezése szükséges a hangulattal való összefüggés vizsgálata során, és nem elég a végső EQ szinttel összevetni. Megvizsgálva a többi 0,5-nél nagyobb pozitív irányú eltérést (összesen 5), minden alkalommal az *önuralom* alacsony szintű volt, az *érzelmesség* és a *társas hajlam* pedig átlagon felüli. A *jól-lét* hol magas, hol alacsony szintet ért el.

A fordított helyzetet nézve, a negatív irányú eltérések esetén (magas EQ, alacsony hangulat) nem volt ilyen egyértelmű eredmény. Mindössze egy alkalommal fordult elő, hogy a magas *jól-lét* és *önuralom*, valamint átlagos *érzelmesség* és *társas hajlam* mellett alacsony hangulatérték szerepelt. A többi esetben az *érzelmesség* és *társas hajlam* is magas szinten helyezkedett el, mégis magas negatív irányú eltérés volt tapasztalható. Meg kell jegyezni, hogy negatív irányú eltérések ellenére a hangulat értéke így sem lett alacsony.

Az eredmények alapján tehát elmondható, hogy **a csapat hangulata nagyobb mértékben függ a vezető társas hajlam** (mások érzéseinek kezelése, társas tudatosság, asszertivitás) és **érzelmesség** (empátia készség, önmaga és mások érzéseinek észlelése, érzelmek kifejezése, kapcsolatok) **szintjétől, mint a jól-lét** (optimizmus, boldogság, önbecsülés) és **az önuralom** (érzések szabályozása, megfontoltság, stressz kezelése) **képességétől**. Ezt magyarázhatja, hogy a társas hajlam és az érzelmesség elemei interperszonális készségek, tehát a társas érintkezések során jelennek meg. Ahhoz, hogy a vezető csapat hangulatát felismerje és megváltoztatása, vagy éppen fenntartása érdekében képes legyen cselekedni ez a hét elem szükséges. Ezzel szemben az optimizmus, boldogság, önbecsülés, érzések szabályozása, megfontoltság és stressz kezelésének képessége inkább az egyén számára fontosak, inkább tekinthetők „öncélú” kompetenciáknak.

5. Összegzés

A hipotézis igaznak bizonyult, ami szerint van összefüggés a vezető EQ szintje és a csoport hangulata között és a magasabb érzelmi intelligencia szinthez jobb csoporthangulat párosul. Elmondható továbbá, hogy az érzelmi intelligencia négy összetevője közül az érzelmesség és a társas hajlam a meghatározó, ezért az EQ szint önmagában - amennyiben eléri az átlagos szintet - kevésbé ad biztos előrejelzést a hangulatot illetően, mint külön az összetevők vizsgálata.

Az EQ tesztek eredménye többségben elérték a magas szintet, amiből következtethetünk arra, hogy a vezetőknek általában magasabb az EQ szintjük. A hangulatot vizsgáló teszt eredménye is hasonlóképpen jó lett, ami szintén alátámasztja ezt az állítást, mivel a hangulat befolyásolásához magas EQ szint, vagy legalább az érzelmesség és társas hajlam magas szintje szükséges.

Nemek szerinti bontásban a nők átlaga mind a hangulatot értékelő tesztnél, mind az EQ tesztnél magasabb lett. Beosztás szerint pedig - ha a csoportvezetőket elhagyjuk az alacsony létszám miatt - a középvezetők átlaga hangulatérték esetében magasabb, EQ szint alapján pedig alacsonyabb lett, mint a felsővezetők átlaga.

A teszt eredményei normális eloszlásúak, ami kizárja az erős torzítást, azonban, hogy teljes biztonsággal lehessen az eredményt hitelesnek tekinteni, további ellenőrzések szükségesek.

A kutatásban 33 vezető vett részt, ami kevés ahhoz, hogy biztos általános érvényű igazságokat vonhassunk le. A résztvevők főként multinacionális cégek vezetői, de vannak akik a kkv-szektorban tevékenykednek. Így a levont következtetések csak óvatosan engednek általánosítani. Továbbá a hangulat mérése a vezető szemüvegén keresztül történt, ami könnyen válhat torzító tényezővé. A kutatást itt lehetne folytatni, és a hangulatot a csoporttagokkal kitöltött kérdőívekkel mérni.

Mivel a csoportban észlelhető hangulat jelentős hatással van a teljesítményre egyéni és csapatszinten egyaránt így figyelmet érdemel és tudni kell szabályozni. Ahhoz, hogy rendelkezünk a megfelelő képességekkel tisztában kell lenni, mely kompetenciákra van szükség. Ezek pedig az érzelmi intelligencia összetevői között találhatóak. A vezetői érzelmi intelligencia és a csapathangulat közötti összefüggés így jelentős fontossággal bír. Mivel az EQ összetevői fejleszthető elemek, ebből az ellenkezője is következik, tehát romlani is képesek. Ezért érdemes a vezetőket bizonyos időközönként tréningezni, hogy

legalább szinten maradjon, de inkább fejlődjön az érzelmi intelligencia szintjük. Érdeemes különösen odafigyelni a hangulatot leginkább befolyásoló két összetevőre.

IV. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a vezető érzelmi intelligencia szintje összefüggésben van-e a csoportja hangulatával. Magas EQ szint esetén várható-e, hogy a hangulat is pozitívabb, ami egyfajta tudatos irányításra enged következtetni a hangulatok terén, ezenfelül az emberek érzelmeinek nagyobb figyelembe vételére. A vizsgálat során elvégeztem egy kérdőíves kutatást, hogy feltevésemet bizonyítsam.

A dolgozat elején az elméleti részben áttekintettem az érzelmi intelligencia fogalmát. A különböző elméletek bemutatása során meghatározásra került a napjainkban használt definíció, valamint az EQ modellek. A három modell ismertetése során a későbbiekben használt kérdőív elméleti háttere is megjelent. Ezt követte az EQ mérésére használt módszerek. Itt került bemutatásra a TEIQue kérdőív. A második fejezetben a vezetői szerepkör került meghatározásra, kiemelve a vezetői szerepeket, továbbá a csoport fogalmát és a tudatos csapatépítés folyamatát. A harmadik fejezetben a csoporthangulat fogalmát ismertettem és kapcsolatát az érzelmi intelligenciával. Az elméleti rész utolsó fejezetében az EQ fontosságáról esett szó a vállalatok számára; milyen az érzelmileg intelligens szervezet, hogyan jelenik meg az EQ a vezetésben és mik a fejlesztésének lehetőségei. Az elméleti áttekintés a továbbiakban segít értelmezni a kutatás során használt fogalmakat.

A kutatási részben a saját kutatás eredményei kerültek bemutatásra, ezt megelőzően pedig a hipotézisem és a kutatáshoz használt eszközök. Az említett TEIQue kérdőív és egy saját készítésű teszt segítségével 33 vezető érzelmi intelligenciáját és a vezetett csoportjuk hangulatát vizsgáltam. A tesztet a vezetők töltötték ki. A csoporthangulatot vizsgáló rész olyan állításokból áll, amelyek eredményéből következtethetünk, hogy milyen a csoport hangulata anélkül, hogy tagjait megkérdeznénk.

Az eredmények igazolták hipotézisemet, tehát a magasabb érzelmi intelligencia szinthez jobb csoporthangulat tartozik. Emellett egy másik következtetés is megállapíthatóvá vált. Az érzelmi intelligencia 4 összetevője közül kettő az, ami a

hangulat minőségét - a másik kettőhöz képest - meghatározó mértékben befolyásolja. Így az EQ szint önmagában nem jelent biztos előrejelzést, összetevőkre bontva és azokat vizsgálva biztosabb képet kapunk.

Irodalomjegyzék

1. Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: *Vezetés – Szervezés II.*, AULA Kiadó, Budapest, 1991, p. 147-156.
2. Bögel György, Dr. Tomka János: *Vezetői szerepek és feladatok*, CEO magazin, 2010. 11. évf. 1. szám, p. 16-26.
3. Byer, Nikita, Weston, Richard H.: *Matching Teams to Business Processes*, Enterprise Inter- and Intra-Organizational Integration: Building International Consensus, 2002. 108, p. 183-194.
4. Ciarrochi, Joseph: *Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben*, Kairosz kiadó, Budapest, 2003
5. G. Tóth Károly: *Út az IQ-dominanciájú vezetéstől az IQ-EQ egyensúlyon alapuló vezetésig*, CEO magazin, 2009. 10. évf. 3. szám, p. 1-12.
6. Goleman, Daniel: *Érzelmi Intelligencia* (második kiadás), Háttér Kiadó, Budapest, 1997
7. Goleman, Daniel: *Érzelmi Intelligencia a Munkahelyen*, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004
8. Göndör András: *Érzelmi intelligencia és szervezeti kommunikáció*, BGF Tudományos Évkönyv 2002, Budapest, 2003, p. 177-186.
9. Göndör András: *Szervezetfejlesztés: érzelmi intelligencia fejlesztési stratégiák*, BGF Tudományos Évkönyv 2006, Budapest, 2007, p. 106-113.
10. Göndör András: *Szívvvel vagy ésszel? Mi határozza meg a vezetői eredményességet?*, TAYLOR Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat VIKEK Közlemények, 2014/1-2 szám, No 14-15, p. 457-468
11. Hampel György: *A vezetői döntéshozatal információforrásai a Dél-Alföld nagy és közepes méretű élelmiszeripari vállalatainál*, Kaposvári Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdasági és Szervezési Tanszék, Kaposvár, 2011
12. Heathfield, Susan M.: *The 5 Teams that Every Organization Needs*, 2016, Megtekintés: 2016.04.01, <https://www.thebalance.com/the-5-teams-that-every-organization-needs-1918507>
13. Karten, Barbara: *Project Management Simplified: A Step-by-Step Process*, CRC Press, New York, 2015

14. Komlósi Edit, Göndör András: *A személyiség alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményére gyakorolt hatásának mérésében*, BGF Tudományos évkönyv 2011, pp. 399-410
15. Komlósi Edit: *Milyenek vagyunk MI, veszprémiek?*, Pannon Egyetem, 2012, Megtekintés: 2017. 05. 20., http://www.vehir.hu/data/file/2012/09/05/veszpremi_beszamolo_2012_szeptember_komlosi_edit.pdf
16. Kuster, Jürg: *Project Management Handbook*, Springer-Verlag, Berlin, 2015
17. Lippert Róbert: *Vezetői szerepek és szervezeti kultúra hatása a klaszterek működésére*, Pannon Egyetem - Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Veszprém, 2015
18. Magyar Bálint: *Érzelmi Intelligencia*, Óbudai Egyetem – Neumann János Informatikai Kar, Budapest, 2013
19. Pérez, Juan Carlos, Petrides, K. V., Furnham, Adrian: *Measuring Trait Emotional Intelligence*, in. Schulze, Ralf (Ed); Roberts, Richard D. (Ed), *Emotional intelligence: An international handbook*, 2005, pp. 181-201
20. Petrides, K. V., Furnham, Adrien: *Trait EI model*, 2007.12.07, Megtekintés: 2017.03.25 http://eqi.org/petrides_furnham_trait_ei_model.htm
21. Pintér István: *Szervezeti és Csoportérzelmek*, Megtekintés: 2017. 04. 24., <http://www.gondolatolvasas.hu/vezetes/szervezeti-es-csoport-erzelmek/>
22. Poór Ferenc: *A csoport és jellemzői*, HR portál, 2010.10.29, Megtekintés: 2017.04.03 <https://www.hrportal.hu/c/a-csoport-es-jellemzoi-20101129.html>
23. Salovey, Peter, Brackett, Marc A., Mayer, John D.: *Emotional Intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey model*, DUDE Publishing, New York, 1997
24. Soós István, Lane Andrew, Hamar Pál: *Miért hasznos az érzelmi intelligencia és a hangulat mérése a sportban és a tanulásban?*, *Alkalmazott Pszichológia*, 2014, 14. évf. 3. szám, p.7-31.
25. Stifter Viktória: *Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet*, Megtekintés: 2017. 04. 17. http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2014/StifterV_estarsak.pdf
26. Szabó Éva, Szabó Gyözőné: *Szociálpszichológia Közoktatási Vezetőknek*, Szegedi Tudományegyetem Közoktatási Vezetőképző Intézet, Szeged, 2011

27. Szabó Szilvia Katalin: *A szakmai kompetenciák hatása és jelentősége az egyes szakterületek munkavállalóinak teljesítményére*, Debreceni Egyetem – Közgazdaságtudományi Kar, Debrecen, 2007
28. Topchik, Gary S.: *First-Time Manager's Guide to Team Building*, AMACOM books, New York, 2007
29. Withers, Bill: *Resolving conflict on the job*, AMACOM books, New York, 2007

Ábrajegyzék

1. ábra: EQ modellek összefoglalása	11
2. ábra: Kitöltők nemek szerinti megoszlása	33
3. ábra: Kitöltők életkor szerinti eloszlása.....	33
4. ábra: Munkakör szerinti megoszlás	34
5. ábra: Vezetői beosztásban eltöltött évek száma.....	34
6. ábra: Vezetett csoport létszáma	35
7. ábra: EQ 4 összetevője.....	37
8. ábra: Jól-lét elemei.....	38
9. ábra: Önuralom elemei.....	38
10. ábra: Érzelmesség elemei.....	39
11. ábra: Társas hajlam elemei	40
12. ábra: EQ kiegészítő elemek	41
13. ábra: EQ és Hangulat	42

Mellékletek

1. melléklet: *Saját összeállítású teszt*

1. Szóban elismerem a jó munkát és a külön erőfeszítést.
2. A jó csapathangulat kialakítása és fenntartása a dolgozók felelőssége.
3. Természetes tény, hogy munka közben hiba is előfordulhat, ezért nem teszem mindet szóvá.
4. Látom a csoporton, hogy néha nehezen viselik, hogy mindenről kikérem a javaslataikat és ötleteiket.
5. Az én vezetői magatartásom a csapat számára lelkiileg és érzelmileg jó közérzetet biztosít.
6. A csapat tagjai szívesen jönnek dolgozni.
7. Zavar, hogy a beosztottak akkor tartanak szünetet, amikor szükségét érzik.
8. Bevonom a dolgozókat azokba a döntésekbe, amelyek a munkájukkal vagy munkakörülményeikkel kapcsolatosak.
9. A csapatban javítja a hangulatot, hogy alacsony a fluktuáció.
10. Nem szükséges figyelmet fordítanom a teljesítményen és az eredményeken kívül a dolgozók hangulataira és érzelmeire, mert ez nem változtat a hangulaton.
11. A munkatársak között nem jellemzők az ármánykodások és az intrikák.
12. Pozitív hatással lenne a csapat hangulatára, ha a munkatársakat szexuális irányultságtól függően eltérő bánásmódban részesíteném.
13. A megoldatlan konfliktusok esetén pozitív hatással van a közbelépésem.
14. Írásban elismerem a jó munkát és a külön erőfeszítést.
15. Nincs kirekesztés a csapatban.
16. Negatív hatással lenne a csapat hangulatára, ha a munkatársakat testi vagy szellemi korlátozottságuktól függetlenül egyenlő bánásmódban részesíteném.
17. A csapat tagjai elkötelezettek a munkacsoport mellett, beleértve engem is.
18. Ha valaki hibázik, azt az egész csapat előtt kell szóvá tenni és kijavítani, hogy a többiek is tanuljanak az esetből.
19. Konfliktus esetén a konfrontálódó felek feladata, hogy megbeszéljék és megoldják a problémát.
20. A csapatban általánosságban megfigyelhető, hogy vezetésemnek köszönhetően pozitív a munkamorál.

21. Figyelemmel kísérem a csapatlégkör változásait, hogy befolyásolni tudjam.
22. Vezetésemnek köszönhetően nehéz helyzetben is – pl. feszültség konfliktus miatt, kimerültség a leterheltségtől - képes a csapat konstruktívan együttműködni egymással.
23. Nem befolyásolná a csapathangulatot, ha a kiemelkedően jól teljesítő tagok kivételes bánásmódban részesülnének.
24. Hasznosnak és eredményesnek látom a one-to-one (face-to-face) meetingeket vagy kötetlen beszélgetéseket a csapathangulat szempontjából.
25. Figyelembe veszem a dolgozók igényeit.
26. Változások esetén nem mindig szükségszerű, hogy megértessem a csapattal a változások szükségességét.
27. Ráhatásomnak köszönhetően bizalmat kiváltó légkör uralkodik a csapatban.
28. A csapattagok vonakodnak az őszinte, nyílt visszajelzésektől.
29. Értekezleteken nincs feszült légkör, mindenki aktívan részt vesz, hozzászólnak egymás gondolataihoz.
30. Igyekszem személyes szakmai kapcsolatot létesíteni a munkatársakkal, hogy megismerjem a csapatban betöltött szerepükkel kapcsolatos elvárásaikat, igényeiket, problémáikat.
31. Az előző állításban megismert tudást „hasznosítom”, mert az pozitív hatást gyakorol a személyközi kapcsolatokra.
32. Pozitív hatással lenne a csapat hangulatára, ha a csapattagokat nemi hovatartozástól függően eltérő bánásmódban részesíteném.
33. Tudtommal sok a megoldatlan vagy elhúzódó konfliktus a csapatban.
34. Fontosnak tartom a szakmai mellett a személyes kompetenciák fejlesztését.
35. Hasznosnak találom, hogy egy jól teljesítő csapattagot példaként állítsak a többiek elé.

Forrás:

1. Tanfelügyeleti kézikönyv:
http://www.budapestedu.hu/data/cms178397/kezikonyv_orzagos_tanfelugyelet.pdf
2. ASCOR munkahelyi elégedettségmérés: <http://www.ascor.hu/bemutato-online-kerdoivek>