

SZÍVVEL VAGY ÉSSZEL? MI HATÁROZZA MEG A VEZETŐI EREDMÉNYESSÉGET?

EMOTIONALLY OR RATIONALLY? WHAT SHOULD DEFINE THE MANAGERIAL EFFECTIVENESS?

GÖNDÖR ANDRÁS főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Főiskola Pénzügyi és Számviteli Kar

ABSTRACT

An active debate is proceeding about it, EQ or the IQ makes the managers really successful. The researches appearing in the literature argue often for EQ, but the probative value of the examinations many times weak: the managerial performance measurement came into existence comparative, the comparison of leaders working on different areas had changed a lot according to a suitable method. The article presents it Comparative Leadership Effectiveness Measuring questionnaire developed by the author, the tool that makes an attempt at the solution of the above problems and makes the comparative measurement of the leaders' performance possible. Outlines the research being aimed at the exploration of the contexts of Emotional Intelligence being built on this method and managerial performance while reports on the first own examination results.

1. Bevezető

Taylor és a menedzsment tudomány klasszikus korszaka a menedzserek IQ-járól szólt. Hosszú időnek kellett eltelni a tudományos menedzsment fogalmának kialakításától, amíg felmerült a „szívvel vagy ésszel” dilemmája. Amikor Salovey és Mayer meghatározták az Érzelmi Intelligencia fogalmát, valószínűleg maguk sem gondolták, hogy milyen hatással lesznek a szervezetekkel és menedzsmenttel foglalkozó kutatók gondolkodására (Salovey & Mayer, 1990). Pedig az Érzelmi Intelligencia fogalma nem előzmények nélkül való.

Thorndike 1920-ban egy olyan intelligencia modellt javasolt, amiben nem csak a hagyományos intelligenciátényezők jelentek meg, hanem az általa társas intelligenciának nevezett faktor is, amit úgy definiált, mint egy képességet „az emberi kapcsolatokban való bölcs cselekvésre” (Thorndike, 1920, p 228). Wechsler szerint „addig nem várhatjuk, hogy mérni tudjuk a teljes intelligenciát, amíg a tesztek nem fognak mérni bizonyos nem-értelmi tényezőket is” (Wechsler, 1940, p 444). Leeper 1948-ban veti fel, hogy az érzelmi gondolkodás része a logikai gondolkodásnak, és hozzájárul annak működéséhez (Leeper, 1948).

McClelland megkérdőjelezte a hagyományos kognitív intelligencia tesztek társadalmi sikerességet előrejelző prediktív értékét, Gardner pedig kidolgozta a később továbbfejlesztett többszörös intelligencia elméletet, és rávilágított, hogy a személyiségen belüli (intrapersonal), és a személyközi (kapcsolati) (interpersonal) intelligencia legalább olyan fontos összetevők a társadalmi sikerességben, mint a hagyományosan mért, intellektuális intelligencia hányadosok, vagyis az IQ (McClelland, 1973; Gardner, 1983).

Amikor Goleman bestsellerré vált könyvében meghatározta, hogy miben több az Érzelmi Intelligencia mint az IQ, a nem pszichológus olvasók körében is rohamosan népszerűvé tette a fogalmat (Goleman, 1995). Szükségszerű volt, hogy a szervezetekkel foglalkozó kutatók vizsgálni kezdjék az Érzelmi Intelligencia teljesítményre, elsősorban a vezetők teljesítményére gyakorolt hatását.

A vizsgálatokban már a fogalom megjelenését követően kettősség tapasztalható. Az ok abban határozható meg, hogy két, élesen eltérő szemlélet alakult ki az elméletek és a mérőeszközök terén: az egyik képességeként fogja fel és kezeli az érzelmi intelligenciát, és ennek megfelelően az IQ tesztekhez hasonlóan teljesítmény alapú mérést valósít meg, vagyis a kérdőíven megjelenő kérdésekre léteznek legjobb és legrosszabb válaszok (Brackett & Salovey, 2006). A másik szemlélet az Érzelmi Intelligenciát a személyiség részeként értelmezi és kezeli, s ennek megfelelően a személyiségtesztekhez hasonlóan önbevallásra (self report) épülő kérdőíveket használ (Petrides & Furnham, 2001).

Jelen kutatás kettős célt követett: egyrészt feltárni az érzelmi intelligencia mintázatokat vezetői eredményességre gyakorolt hatását egy személyiség alapú érzelmi intelligencia kérdőív, és egy új, saját fejlesztésű, vezetői teljesítmény mérésére és összehasonlítására kidolgozott kérdőív, a CLEM segítségével; másrészt kipróbálni a CLEM kérdőívet, tapasztalatokat gyűjteni az alkalmazás feltételeiről és előkészíteni a kérdőív validálását. Érzelmi Intelligencia mintázaton az érzelmi intelligencia egyes összetevőinek (pl. tényezők vagy vonások) egyedi összetételét, vagyis egyedi értékei által alkotott együttesét értem.

Saját kutatásaimban a 2011-ben Komlói Edittel közösen magyarra fordított TEIQue 1.5 személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia kérdőívet (Petrides, Furnham, 2001; Komlói, Göndör, 2011/1) használok. Korábbi közös írásunkban részletesen bemutattuk, hogy miért esett mindkettőnk választása erre a kutatásokban egyre népszerűbb, immár 20 nyelvre lefordított, személyiségvonás alapú érzelmi intelligencia elméletre illetve mérőeszközre (Komlói, Göndör, 2012).

2. A kutatásban használt fogalmak meghatározása

A menedzsment és a vezetés szavakat a magyar szakirodalom gyakran szinonimaként alkalmazza, miközben az angolszász irodalom élesen megkülönbözteti egymástól a két fogalmat. A menedzsment a szélesebb spektrumú fogalom, amelyen belül egy speciális funkcióként jelenik meg a vezetés (leadership), mint a beosztot-

tak közvetlen irányításának, ösztönzésének, fejlesztésének funkciója. Miközben a menedzsment három alapvető funkciója, a tervezés, szervezés és ellenőrzés szinte minden szerzőnél azonos (Dixon R., 2003), a vezetési funkciót különböző mélységekben és dimenziókban bontják ki (pl. Ternovszky, 2003; Nemes, 2007; Deák Cs. & Dr. Heidrich B. & Heidrich É., 2006, stb.).

Stogdill szerint a „vezetésnek majdnem annyi meghatározása létezik, mint ahányan megkísérelték definiálni” (Stogdill 1974, p.7). Így talán nem szerénytelenség, ha kutatásaimhoz magam is megpróbálok egy olyan definíciót adni, amelynek alapján saját kutatásomat végzem. Eszerint a vezetés a menedzsment azon funkciója, amelyen keresztül a menedzsment tervezési, szervezési és ellenőrzési funkciója találkozik a beosztottakkal. A vezetés a menedzsment emberi oldalának kezelése.

Hipotézisem szerint, a vezetői teljesítményt nem az érzelmi intelligencia globális mutatója befolyásolja, hanem a külön megmérhető személyiségvonások illetve ezek mintázata (az Érzelmi Intelligencia vonások meghatározott együttese). Ezért a továbbiakban Érzelmi Intelligencián a személyiségvonás alapú érzelmi intelligenciát értem (Petrides, 2011), vagyis azt a Globális Érzelmi Intelligencia mutatóval és az érzelmi személyiségvonásokkal jellemezhető profilt illetve „mintázatot”, amelynek mérésére a TEIQue 1.5 kérdőívet használom.

A vezetői teljesítmény a menedzserek vezetői munkájának outputja, vagyis mindaz a hatás, amit a menedzser vezetői funkciójának gyakorlása során, adott időegység alatt létrehoz. A vezetői teljesítmény kutatásom szempontjából tehát a vezető által hozott döntések eredményeinek összessége, a tervek létrehozásában és megvalósulásában, a folyamatok működésében, a felettesekben, beosztottakban és partnerekben kiváltott hatás.

A vezetői hatékonyság a vezető által felhasznált személyes „ráfordítások” (képeségek, tudás, érzelmi „befektetések”, stb.) aránya a vezetői teljesítményhez. A vezetői eredményesség pedig a személyes és szervezeti célokat sikeresen megvalósító outputok aránya az összes outputhoz. Mindazonáltal meg kell állapítani, hogy a szakirodalom szinte szinonimaként használja a vezetői teljesítmény, sikeresség, hatékonyság és eredményesség kifejezéseket.

3. A mérés problémái

Ha az érzelmi intelligencia vezetői teljesítményre gyakorolt hatását akarjuk vizsgálni, rendelkezni kell olyan mérőeszközzel, ami megbízhatóan méri a független (érzelmi intelligencia) illetve a függő (vezetői teljesítmény, eredményesség) változót.

Nagy Henrietta részben saját részben mások által végzett kutatások alapján megállapítja, hogy a képesség-alapú érzelmi intelligencia mérések, szemben a személyiségvonás alapú mérésekkel, összefüggést mutatnak az IQ-val, ezért saját kutatásaimban nem ezeket alkalmazom (Nagy, 2010). A személyiség alapú mérések, különösen a TEIQue 1.5, árnyaltabb képet adnak az érzelmi intelligencia

ciáról (Komlósi E., Göndör A., 2011/2), lehetővé teszik, hogy az azonos értékű érzelmi intelligencia mutatók (Globális Érzelmi Intelligencia) mögött felfedezzük a különbségeket, az egyes vonások eltérő mintázatát. Ez indokolja alapvetően azt, hogy saját kutatásaimban, így a jelen kutatásban is ezt a kérdőívet alkalmazom. A TEIQue 1.5 alkalmazásának még egy fontos indoka van: a korábbi kutatások már bizonyították, hogy ennek a kérdőívnek a munka világra vonatkozó prediktív értéke jelentősen meghaladja a képesség alapú mérések előrejelző értékét (Petrides & Furnham, 2006, pp. 552–569).

A teljesítmények értelmezése és mérése a menedzserek egy részénél aránylag egyszerűnek tűnhet. A termelő (elsősorban gyártó)- szolgáltató szervezet vagy ilyen szervezeti egység teljesítménye akár azonosítható is a menedzser teljesítményével (ilyen lehet pl. egy gyártó-sor). A teljesítmények mérésére kifejlesztett bizonyos módszerek, pl. a teljesítményprizma modell (Neely et al., 2004) vagy a Balanced ScoreCard (Kaplan & Norton, 2004), bár elsődlegesen egy egész szervezet teljesítményének mérésére születtek, ily módon alkalmasak lehetnek a menedzseri teljesítmények mérésére is, bár a BSC alapvetően nem erre való. Kutatási szempontból azonban ezek a módszerek nem minden helyzetben használhatók. A hatékonyság és eredményesség mérhetősége azonban még azokban az esetekben sem egyértelmű, ahol magát a teljesítményt egyszerűen tudjuk mérni. Ahhoz azonban, hogy a hatékonyságot vagy az eredményességet mérni tudjuk, mindenképpen mérni kell a teljesítményt, mégpedig minden menedzser teljesítményét. Az említett módszerek másik problémája, hogy nem a teljesítmények összehasonlítására jöttek létre, arra csak nehézkesen és pontatlanul alkalmasak.

A kutatások jelentős részében mindezek okán kis, sokszor egyetlen szervezetből származó mintákat találunk (Mills, 2009). A teljesítmények jellemzően egy-egy szervezeten belül hasonlíthatók össze, ami legfeljebb nagyméretű szervezetek esetében ad megfelelő nagyságú mintát egy kutatáshoz. Még a hasonló tevékenységet végző szervezetek esetében is sok eltérés található a teljesítmények mérésében illetve értékelésében. A kutatók ezt a problémát többféleképpen oldják meg, többnyire megkerülik azzal, hogy nem a valóságos teljesítményt mérik, hanem egy vagy több olyan feltétel meglétét, amelyek nélkül tapasztalatok szerint, nem jöhet létre az elvárt teljesítmény. Az adott feltételek fennállása azonban nem garancia a megfelelő teljesítményre.

A vezetői teljesítmény ilyen módon való mérése több kutatásban is megjelenik. Lopes és munkatársai például azt a hipotézist vizsgálták meg, hogy az érzelmi intelligencia kapcsolatban áll a munkatársak teljesítményeinek olyan vállalati indikátorokkal, mint a fizetések illetve azok növekedése, a jutalom arányának növekedése, a vállalatban belüli rangsor (Lopes et al., 2006). (Gondoljunk bele: ezekkel az indikátorokkal Magyarországon egyetlen közigazgatási szervezet menedzsereit sem lehetne vizsgálni, de a profit szféra szervezeteinek jelentős részében is használhatatlan a módszer.) Hasonló összefüggést feltételeztek az Érzelmi Intelligencia és a szervezeten belüli személyközi kapcsolatok értékelése és elősegítése (az egymás

iránti érzékenység, a szociabilitás, a pozitív illetve negatív interakciók, pozitív munkakörnyezet, egymás iránti szeretet) között. Az érzelmi intelligencia (továbbiakban ÉI) mérésére a MSCEIT V2.0 kérdőívet használták, míg a függő változókat különféle forrásokból állították elő: részben vállalati adatokra támaszkodtak (fizetések és jutalmak változása), illetve a vállalat alkalmazottaival ítéltették meg az értékeket (vállalaton belüli rangsor), részben más kérdőíves technikákat használtak (pl. a személyközi kapcsolatok érzékenységét és a szociabilitást a Bar-On EQ-360 kérdőívvel mérték). Megállapításuk szerint az érzelmi intelligencia a munkateljesítmények néhány indikátorával mutatott összefüggést. A szerzők kapcsolatot találtak három olyan – munkatársak által rangsorolt – indikátorral, amelyek a munkatársak személyközi kapcsolatokat segítő képességét mutatják (interszociális érzékenység, szociabilitás, pozitív munkakörnyezet kialakításában való közreműködés). Hasonlóképpen kapcsolat állt fenn három – vezetők által rangsorolt – személyközi kapcsolat segítését jelző indikátor esetében (szociabilitás, kedveltség és pozitív munkakörnyezet kialakításában való közreműködés).

Látnunk kell azonban, hogy vizsgálatban alkalmazott teljesítménymutatók nem a vezetői munka valódi kimeneteit mérik, hanem azokat a feltételeket, amelyekről azt feltételezzük, hogy a jó vezetői teljesítményhez szükségesek. Ráadásul ezek a mutatók azért jelenhetnek meg „teljesítmény-mutatóként”, mert az ún. képesség alapú ÉI mérést alkalmazták a kutatók. A személyiség vonás alapú érzelmi intelligencia mérés alkalmazása esetén ugyanis az említett vizsgálatokban használt teljesítménymutatók eleve az érzelmi intelligencia egyes vonásait jelentik, vagy azokkal nyilvánvaló kapcsolatban vannak, ahogyan az a TEIQue modell leírásából (Petrides, 2011) ki is derül.

A teljesítményértékelés alapvető dilemmájáról van szó: a tényleges output teljesítményt vizsgáljuk-e vagy azoknak a feltételeknek (vezetési stílus, vezetési kompetenciák, stb.) a meglétét, amelyekről azt gondoljuk, hogy fennállásuk esetén nagyobb a valószínűsége a megfelelő teljesítménynek. Ha tehát arra vagyunk kíváncsiak, hogy a vezető megfelelően támogatja-e munkatársak innovatív tevékenységét, akkor vizsgálhatjuk a vezető beosztotti javaslatokkal kapcsolatos attitűdjeit és vezetési stílusát, de ha az outputot akarjuk mérni, akkor meg kell néznünk, hogy adott idő alatt hány javaslatot tettek a beosztottak, illetve ezek közül mennyit valósított meg a szervezet. Ugyancsak példaként említhető, hogy Babos Ágnes olyan összefüggést talált az érzelmi intelligencia és a vezetési stílusok között, ami figyelemre méltó abból a szempontból, hogy a további kutatások során milyen irányba érdemes mélyíteni az összefüggések keresését (Babos, 2013). Megállapítása szerint minél magasabb a vezetők érzelmi intelligenciája, annál inkább jellemző rájuk az, hogy valamennyi helyzetorientált stílus jelen van alkalmazott stíluskészletükben. Az azonban nem derülhetett ki a vizsgálatból, hogy a vezetők a gyakorlatban mennyire képesek stílusukat a helyzethez igazítani.

Ha a teljesítmény mérésére önbevalláson alapuló kérdőíveket alkalmazunk, fennáll a torzítás veszélye: a vezetők tudják, hogy mi az elvárás velük szemben.

Ez az állítás némiképpen ellentmondásban lévőnek látszik az érzelmi intelligencia önbevalláson alapuló kérdőíveivel kapcsolatban, de a helyzet itt jelentősen különbözik azoktól. Az önbevalláson (self-report) alapuló érzelmi intelligencia kérdőívek esetében nincsenek jó és rossz, csak jellemző és kevésbé jellemző válaszok. Ezeknek a kérdőíveknek a segítségével nem teljesítményt mérünk, hanem egy egyedileg jellemző profilt határozunk meg. (Pl. a TEIQue 1.5 esetében azonos globális érzelmi intelligencia mellett rendkívül eltérő profilok, személyiség-min-tázatok rajzolódhatnak ki a kérdőív alapján.)

A felsorolt problémák megoldására a teljesítmény (elsősorban a vezetői teljesítmény) értékelése során egyre gyakrabban alkalmazzák az ún. 360 fokos értékeléseket (Testa, 2002). Az ilyen vizsgálatok során a vezető egy kérdőív alapján értékeli önmagát, majd ugyanezt az értékelést elvégzik beosztottjai, főnöke(i) és a vele azonos szinten dolgozó partnerek. Az így keletkező „körkép” alapján nevezzük ezeket a méréseket 360 fokos értékelésnek. Az ilyen értékelések azonban ipszatív jellegűek, nem alkalmasak arra, hogy a vezetőket összehasonlítsuk egymással. Céljuk elsősorban a közvetlen visszajelzés mellett az egyéni fejlődés, a kompetenciák változásának nyomon követése.

A 360 fokos értékelés tehát jó megoldásnak látszik, ha a normativitás kérdését meg tudjuk oldani. Erre tesz kísérletet jelen kutatás szerzője az általa kidolgozott és első ízben kipróbált CLEM, a Comparative Leadership Effectiveness Measurement kérdőívvel, amely 22 kérdés alapján %-ban határozza meg a vezető teljesítményét. A CLEM kérdőívvel történő teljesítmény mérés során abból a hipotézisből indulunk ki, hogy a teljesítmény megfelelően mérhető a felettes, a beosztottak és a partnerek értékelése alapján. A kérdőív felépítésében arra a definícióra épül, amit a 2. pontban adtunk, vagyis a kérdések a tervezési, szervezési, ellenőrzési és vezetési funkciókra vonatkoznak. Minden kérdésre egy „szinte soha” és a ”szinte mindig” közötti 11 fokozatú skála segítségével ad választ a megkérdezett, ami lehetővé teszi, hogy a választ közvetlenül a teljesítmény adott komponense mértékének tekinthessük (0%-tól 100%-ig). A kérdések valójában kijelentés formában jelennek meg, a kérdezettnek azt kell eldöntenie, milyen gyakorisággal jellemző az adott kijelentés az értékelt vezetőre. A kérdőíveket az értékelt vezető felettese(i), beosztottai és egyenrangú partnerei töltik ki, névtelenül. A felettesi és partneri kérdőíven a kérdések „milyennek látja Ön az értékelt vezetőt?” formában jelennek meg, míg a beosztottak kérdőívén a „milyennek látják Ön szerint a beosztottak általában az értékelt vezetőt?” formátumúak. Ezzel a kérdésforma azt kívánta elkerülni, hogy a beosztottak torzítsák saját véleményüket, s mintegy előre „felmentést kapnak” a kritikus látásmód miatt. A kérdőívek feldolgozása során, értékelt vezetőnként négyfajta teljesítményt határozunk meg és négyfajta sorrendet hozunk létre, egyet-egyét a felettesi, a partneri, a beosztotti és az ezekből számított átlag alapján.

4. A kutatás

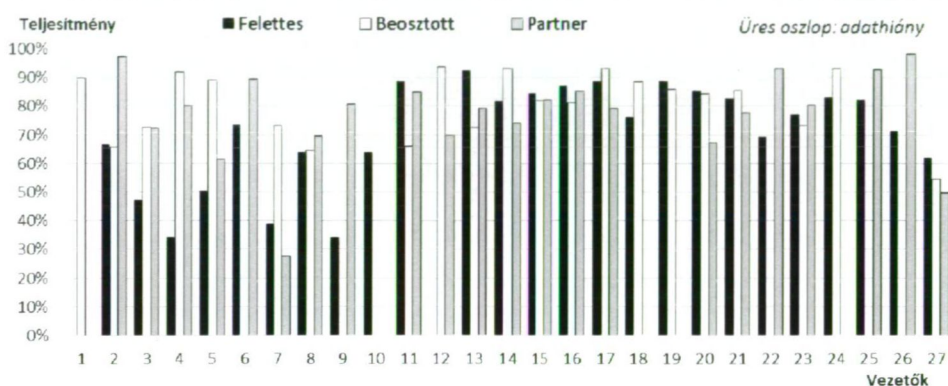
A menedzsment kutatói a tudományos menedzsment fogalmának megjelenése óta keresik a hatékony és eredményes menedzsment titkát. Bár a fogalom megalkotójától, Taylor-tól indult klasszikus irányzat képviselői még inkább a menedzsment szervezési funkcióját állították gondolkodásuk középpontjába, már náluk is megjelentek az emberek irányításának, ösztönzésének stb. kérdései. A klasszikus irányzatot követően is neves szerzők egész sora fogalmazta meg elgondolását arról, hogy mi a feltétele a röviden sikeresnek nevezhető menedzsmentnek. Talán nem meglepő módon azonban, a klasszikus irányzatot követően, a kutatások és elméletek a menedzsment funkciói közül a vezetési funkciót veszik célba, mint a siker zálogát. Fiedler korszakalkotó vezetői hatékonyság modelljétől kezdve Hersey & Blanchard helyzetorientált vezetési modelljén keresztül Bagga és Burns átalakító vezetés modelljéig a sikeresség kutatása többnyire a vezetési funkcióról szól (Fiedler, 1958, 1967; Hersey & Blanchard & Johnson, 1969; Bagga & Burns, 1978).

A jelen kutatás is a vezetési funkciót veszi górcső alá. A kutatás célja az érzelmi intelligencia és a vezetői teljesítmény, illetve annak három irányból történt értékelése közötti kapcsolat feltárása. A kutatás során

- egyrészt a TEIQue Globális Érzelmi Intelligencia mutatója és a vezetői teljesítmények három irányból mért értékelése, illetve a háromirányú teljesítményértékelés átlaga közötti kapcsolatot keressük;
- másrészt megvizsgáljuk, hogy a vezetők TEIQue 1.5 kérdőívvel mért 15 Érzelmi Intelligencia vonása (Önbecsülés, Érzések kifejezése, Belső motiváció, Érzések szabályozása, Boldogság, Empátiás készség, Társas tudatosság, Alacsony lobbanékonyság, Önmaga és mások érzéseinek észlelése, Stressz kezelése, Mások érzéseinek kezelése, Optimizmus, Kapcsolatok, Alkalmazkodóképesség, Asszertivitás) illetve a teljesítmények értékelése között van-e összefüggés. A TEIQue kérdőív a 15 vonás mellett, azok csoportosításával további négy faktort is meghatároz (Jól-lét, Önuralom, Érzelmesség és Társas hajlam), melyeknek teljesítménnyel való összefüggését szintén vizsgáljuk;
- harmadrészt a további kutatások érdekében vizsgáljuk, hogy a mért Globális Érzelmi Intelligencia mutat-e egyezést a vezetők esetében, illetve az Érzelmi Intelligencia személyiségvonások miként alakulnak azonos Globális Érzelmi Intelligencia mutató esetén.

1. diagram: Egy iparvállalat 27 vezetőjének felettes, beosztott és partner által megítélt teljesítménye (%)

1. diagram: Performance assessments of 27 managers by superiors, by subordinates and peers in a trade company (%)



Forrás: a kutatási adatok alapján saját szerkesztés

A terepként szolgáló szervezet egy zsugorodó piacon is folyamatos növekedést mutató, piacvezető, termeléssel, szolgáltatással és értékesítéssel foglalkozó, kb. 200 fős iparvállalat volt, amelynek 27 menedzseri beosztásban dolgozó vezetője, illetve érzelmi intelligenciája és vezetői teljesítménye volt a vizsgálat célpontjában. A 27 vezető kitöltötte a TEIQue 1.5 Érzelmi Intelligencia kérdőívet, teljesítményüket pedig a CLEM kérdőív segítségével feletteseik (28 kitöltött kérdőív, egy vezetőt két felettes is értékelt), beosztottaik (136 kitöltött kérdőív) és partnereik (43 kitöltött kérdőív) értékelték. A beosztottak és partnerek névtelenül töltötték ki a kérdőíveket. A kérdőívek mind web-bázison, mind papír alapon kitölthetők voltak.

A kérdőívek alapján meghatározott négyfajta teljesítmény sorrendből három esetén (felettesi, beosztotti, partneri) érdemes vizsgálni a különbségeket (lásd 1. diagram).

Várható volt, hogy a három irányból történő értékelés el fog térni egymástól, de az eltérést $\pm 15\%$ -on belül vártuk. Különösen érdekes a felettesi és beosztotti értékelés eltérése. A 27 menedzserből 8 esetben technikai okok miatt nem lehetett különbséget számítani (nincs felettese az 1. számú vezetőnek, a kutatás ideje alatt kilépett 1 vezető, illetve nem érkezett beosztotti értékelés 6 menedzser esetében). A további 19 menedzserből 13 esetben a felettesi és beosztotti értékelés eltérése a várt $\pm 15\%$ -on belül volt, 6 menedzser esetében azonban ennél nagyobb különbség mutatkozott az értékelésben. A legkisebb eltérés a kétfajta értékelés között egy vizsgált személyre vonatkozóan 1,6%, a legnagyobb 34,5% volt. Mivel a különbségek semmilyen tendenciát nem mutatnak, ezért az alacsony mintaméret miatt ez a jelenség további vizsgálatokat igényel. A három irányból meghatározott teljesítmények átlaga alapján (figyelmen kívül hagyva valamely adat hiányát), clus-

terezéssel, hat teljesítmény kategóriát lehetett meghatározni: alacsony, gyenge, közepes-gyenge, közepes-jó, jó, és kiemelkedő. A hat kategória gyakorisága a Kolmogorov-Szmirnov teszt alapján 95%-os szignifikancia szint mellett normális eloszlást mutat (lásd 2. diagram).

2. diagram: A vállalat 27 vezetőjének teljesítményátlaga teljesítmény-kategóriánként, illetve a teljesítménykategóriákba tartozó vezetők száma

2. diagram: The average performance of the 27 managers in the company by performance categories and the number of managers in each performance category



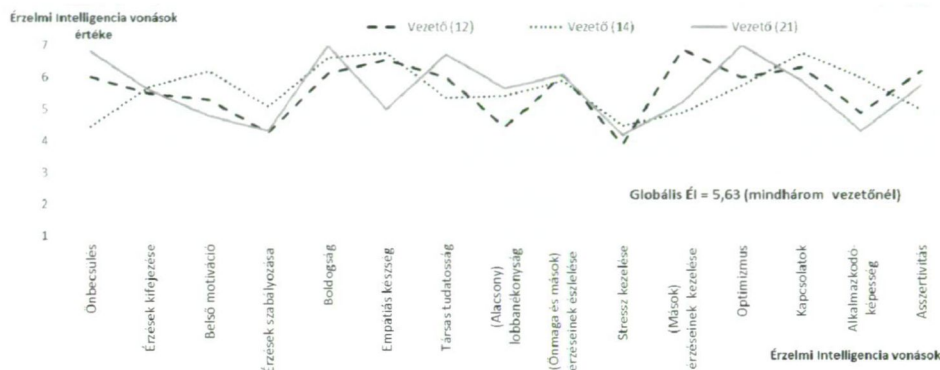
Forrás: a kutatási adatok alapján saját szerkesztés

A menedzserek közül 5 személy globális érzelmi intelligenciája átlagos, 22 személyé magas. Ez megfelel annak a jelenségnek, amit már az első hazai, TEIQue kérdőívvel folytatott kutatások is jeleztek, miszerint a vezetők érzelmi intelligenciája jellemzően a magas vagy az átlagos kategóriába tartozik (Kömlösi E., Gönödör A., 2012).

Az alacsony mintaméret ellenére a mért Globális Érzelmi Intelligencia mutató értéke három (lásd 3. diagram) illetve két másik vezető esetében megegyezik, miközben Érzelmi Intelligencia vonásaik jelentős eltérést mutatnak.

3. diagram: Három azonos Globális Érzelmi Intelligencia mutatóval rendelkező vezető Érzelmi Intelligencia vonásai

3. diagram: TEIQue facets of three leaders with same Global Intelligence



Forrás: a kutatási adatok alapján saját szerkesztés

5. Eredmények

A kutatási adatok igazolják, hogy azonos Globális Érzelmi Intelligencia mutatók mögött teljesen eltérő Érzelmi Intelligencia vonás-mintázatok rejtőznek. Az alacsony mintaméret miatt azonban a következtetések levonásában óvatosságra van szükség, s a továbbiakban vizsgálni kell a mintázatok lehetséges hatásait.

A kutatás adatai alapján a következő összefüggések láthatók:

- A vezetők érzelmi intelligenciájának „kapcsolatok” vonása a vezetői teljesítmények beosztotti megítélésére, a Kruskal-Wallis teszttel mérve, 95% feletti szignifikancia szinten gyakorolt hatást mutat.
- A vezetői teljesítmények felettesi megítélését, és a teljesítmény összesített mutatóját viszont a vezetők „optimizmus” vonása befolyásolta.

A „kapcsolatok” érzelmi intelligenciavonás a TEIQue modell szerint is azt jelzi, hogy a vizsgált személy „sikeres kapcsolatokat ápol, melyek hozzájárulnak teljesítményéhez, ...Meghallgatja a másikat, és megfelelően reagál az elhangzottakra.” Az „optimizmus” leírásából a felettesek szempontjából különösen fontos magabiztosságot és a jövőbe tekintő szemléletet érdemes kiemelni (Kömlösi, Göndör, 2011/2).

Azt, hogy ezek az összefüggések valóban az érzelmi intelligencia mintázat teljesítményre gyakorolt hatását jelzik-e, vagy inkább a vezetői teljesítmények megítélésére gyakorolt hatásról van szó, még további vizsgálatoknak kell igazolni. Bármelyik összefüggés is áll fenn azonban, annak mindenképpen prediktív értéke lehet a vezetők kiválasztásában.

A minta kis mérete ellenére a CLEM kérdőívre vonatkozóan szerzett tapasztalatok biztatóak. A vállalat vezetőinek visszajelzése azonban fontos lesz arra vonatkozóan, hogy reálisan mérje-e a vezetői teljesítményeket a kérdőív.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bagga, S.; Burns, J.M. (1978), *Leadership*. New York, Harper & Row
- Babos Á (2013), *A vezetési stílusok és az Érzelmi Intelligencia kapcsolata*, diplomadolgozat, BGF PSZ Kar
- Brackett M. A. & Salovey Peter (2006), *Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*, *Psicothema* 2006. Vol. 18, supl.
- Deák Cs., Dr. Heidrich B., Heidrich É. (2006), *Vezetési ismeretek*, Booklands 2000 Kiadó
- Dixon R. (2003), *The Management task*, Butterworth-Heinemann-Elsevier
- Fiedler, F. E. (1958), *Leader Attitudes and Group Effectiveness*, University of Illinois Press
- Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw-Hill
- Gardner, H. (1983), *Frames of mind*. New York: Basic Books.
- Goleman D. (1995), *Emotional Intelligence – Why it can matter more than IQ*, 1st edition, New York, Bantam books, (magyarul: *Érzelmi intelligencia*, Budapest, Háttér Kiadó, 2002.)
- Hersey P.; Blanchard K.H.; Johnson D.E. (1969), *Management of Organizational Behavior*
- Kaplan, R.; Norton, D. (2004), *Balanced Scorecard*, Complex Kiadó Kft, Budapest
- Komlósi E., Göndör A. (2011/1), *TEIQue 1.5 hungarian*, letölthető: http://www.psychometriclab.com/admins/files/TEIQue%20_Hungarian.pdf
- Komlósi E., Göndör A. (2011/2), *Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia Modell (TEIQue 1.5 leírás magyar változata)* letölthető: <http://www.psychometriclab.com/Default.aspx?Content=Page&id=13>
- Komlósi E., Göndör A., (2012), *A személyiség alapú érzelmi intelligencia modell alkalmazásának lehetőségei az érzelmi intelligencia szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának mérésében*, BGF Tudományos Évkönyv
- Leeper, R.W. (1948), *A motivational theory of emotion to replace emotion as disorganized response*, *Psychological Review*, vol 55, pp. 5-21
- Lopes P.N., Grewal D., Kadis J., Gall M., Salovey P. (2006), "Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work". *Psicothema* 2006. 18, supl.
- McClelland, D.C. (1973), *Testing for competence rather than intelligence*. *American Psychologist* 28 (1)
- Mills L. B. (2009), *A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Effective Leadership*, *Journal of Curriculum and Instruction (JoCI)*, November 2009, Volume 3, Number 2
- Nagy H. (2010), *A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése*, Doktori értekezés, ELTE Pszichológiatudomány Doktori Iskola
- Neely A. & Adams C. & Kennerley M. (2004), *Teljesítményprizma*, Alinea Kiadó
- Nemes F. (2007), *Vezetési ismeretek és módszerek*, Szent István Egyetem
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001), *Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies*. *European Journal of Personality*, vol 15
- Petrides, K.V.; Furnham A. (2006), *The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables*, *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, vol. 36
- Petrides, K. V. (2011), *Ability and trait emotional intelligence*. In Chamorro-Premuzic, T., Furnham, A., & von Stumm, S. (Eds.), *The Blackwell-Wiley Handbook of Individual Differences*. New York: Wiley
- Salovey P. – Mayer J.D. (1990), *Emotional intelligence*, in: *Imagination, Cognition and Personality*, vol 9

- Stogdill, R. M. (1974), Handbook of leadership. New York: Free Press
- Ternovszky F. Dr. (2003), Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia
- Testa M. R. (2002), A model for organization-based 360 degree leadership assessment, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss: 5
- Thorndike R.L. (1920), Intelligence and its uses, Harper's Magazine, vol. CXL
- Wechsler, D. (1940), Nonintellective factors in general intelligence. Psychological Bulletin, vol. 37