

CIVIL SZERVEZETI VEZETŐK PSZICHOLÓGIAI ÉS SZERVEZETI PROFILJAI

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA, A REZILIENCIA, A VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KONFIGURÁCIÓI KLASZTERELEMZÉS ALAPJÁN

Balázs László – András István – Rajcsányi-Molnár Mónika

Bevezetés

A 21. század strukturális, gazdasági és információs átalakulásai új kihívások elé állítják a társadalmi rendszereket, amelyekben a civil szervezetek szerepe egyre hangsúlyosabbá válik. A nonprofit szektor nem pusztán kiegészítő szereplő, hanem aktív formálója a közösségi kohézióknak, az állampolgári részvételnek és a társadalmi alkalmazkodásnak (Shier et al., 2014; Taylor & Doerfel, 2003; Varga, 2025), különösen válsághelyzetekben, ahol hozzájárul a rezilienciaépítéshez és hidat képez az állami és piaci szféra között. E szervezetek működésének kulcstényezője a vezetés, amely a civil szférában sajátos karaktert ölt: a hierarchikus, kontrollorientált modellek helyett részvételi, kapcsolatorientált és értékalapú működés dominál (Osula & Ng, 2014; Schütt et al., 2026). A vezetőknek egyszerre kell kezelniük a korlátozott erőforrásokat, a heterogén stakeholder-elvárásokat és a közösségi legitimáció fenntartásának kihívását (Einarsson, 2011; Xu & Thomas, 2011), miközben a klasszikus vezetéselméleti modellek – amelyek jellemzően vagy a személyiségvonásokra, vagy a viselkedési mintázatokra fókuszálnak – nem képesek megragadni ezt a komplexitást (Behrendt et al., 2017). Ezt a komplexitást egy speciális vizsgálat is kimutatta, megfelelő kontextusba helyezve a menedzsment módszerek oktatását (Kőkuti & Falus, 2025).

Tanulmányunkban kiemelt szerepet tulajdonítunk a pszichológiai erőforrásoknak, különösen az érzelmi intelligenciának és a rezilienciának. Az érzelmi intelligencia (EI) alapvető tényező a vezetői döntéshozatalban, és nemcsak közvetlenül járul hozzá



a hatékonysághoz, hanem mediáló szerepet is betölt a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között (Abdullahi et al., 2020; Balázs, 2021; Mayer & Salovey, 1997; Miao et al., 2018; Salovey & Mayer, 1990). A reziliencia ezzel párhuzamosan a bizonytalanság és stressz kezelésének képességeként jelenik meg, amely különösen releváns a civil szervezetek instabil működési környezetében (Hacker & Washington, 2017; Kinman & Grant, 2011). A vezetői működés ugyanakkor nem értelmezhető kizárólag egyéni szinten: a szervezeti kultúra – a Competing Values Framework (CVF – versengő értékek modell) alapján támogató, innovatív, hierarchikus vagy célorientált konfigurációkban leírva – strukturáló keretet biztosít, amely meghatározza a döntéshozatali logikát és a szervezeti adaptáció módját (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Schütt et al., 2026). A civil szférában különösen relevánsak azok az integrált megközelítések, amelyek a személyiségjegyeket, a pszichológiai erőforrásokat és a viselkedési mintázatokat együttesen vizsgálják, mivel a vezetői profilok jól elkülöníthető típusokba rendeződnek (Javalagi et al., 2024; Judge & Bono, 2000). Ilyen tipológiai modellek, különösen a közép- és kelet-európai kontextusban, még mindig hiányoznak a szakirodalomból.

Jelen tanulmány erre a kutatási részre reagálva empirikus adatok alapján azonosítja a civil szervezeti vezetők pszichológiai profiljait, és feltárja azok kapcsolatát a szervezeti működési mintázatokkal. Kiindulópontja, hogy a civil vezetők az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra észlelése mentén jól elkülöníthető klaszterekbe rendeződnek. A tanulmány hozzájárulása kettős: elméleti szinten integrálja a vezetéspszichológia, a szervezeti kultúra és a civil szféra kutatásának megközelítéseit, empirikus szinten pedig klaszteranalízis segítségével tárja fel a civil szervezetek vezetésének mögöttes mintázatait, lehetővé téve, hogy az adaptív kapacitást ne csupán szervezeti struktúrák, hanem a vezetők pszichológiai erőforrásainak összefüggésében értelmezzük.

Elméleti háttér

A civil szervezetek vezetése az elmúlt évtizedekben a szervezetkutatás egyik kiemelt, ugyanakkor alulkutatott területévé vált. A nonprofit szektor sajátos működési logikája – a profitérdek hiánya, a közösségi célok dominanciája és az erőforrások korlátozottsága – alapvetően eltérő vezetési megközelítéseket igényel a for-profit és a közszféra szervezeteihez képest (Apostu, 2013; Parsehyan, 2017). A civil vezetés nem pusztán menedzsmentfeladat, hanem komplex társadalmi, kapcsolati és értékalapú folyamat, amelyben a vezetőknek egyszerre kell stratégiai, operatív és közösségépítő szerepeket betölteniük (Apostu, 2013; Drucker, 1990). A nonprofit kontextusban a leadership¹ a klasszikus definíciókon túlmutat: a befolyásgyakorlás folyamata (Northouse, 2004) kiegészül a kollektív cselekvés, az értékalapúság és

¹ Jelen tanulmány a leadership fogalmat vezetésként alkalmazza.

a társadalmi felelősségvállalás dimenzióival (Andreadis, 2002), a modern elméletek pedig egyre inkább a relációs és megosztott vezetés irányába mozdulnak el (Day, 2000; Howell & Shamir, 2005).

A kontextus szerepe meghatározó: a humanitárius szervezetek gyors, centralizált döntéshozatalt igényelnek, míg a fejlesztési szervezetek inkább partícipatív, konszenzuskereső vezetést alkalmaznak (Hermann & Pagé, 2016), összhangban a kontingencia- és szituációs elméletekkel (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1988). A nonprofit szektorban azonosítható tipológiák közül Apostu (2013) négy vezetőtipust különít el, amely illeszkedik a leadershipelméletek fejlődési ívéhez a trait-megközelítésektől (Stogdill, 1974) a szituációs modelleken át (Mintzberg, 1998) a transzformációs vezetésig (Bass, 1985; Burns, 1978). Ez utóbbi különösen meghatározó a nonprofit szektorban: a közös vízióra és inspirációra épülő vezetési forma szoros kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, a magyar nonprofit kontextusban pedig a megbízhatóság, az inspiráló képesség és az érzelmi stabilitás emelkedik ki mint vezető jellemzők (Bass & Avolio, 1990; Karácsony et al., 2020).

A hatékony civil vezetők komplex szociális és kognitív kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek közül az érzelmi intelligencia szerepe kiemelkedő, különösen önkéntesek motiválása és heterogén csoportok kezelése terén (Andreadis, 2002; Goleman, 2000). Az önkéntességre épülő struktúra és a korlátozott erőforrások tovább erősítik a relációs vezetés és a bizalom jelentőségét (Day, 2000; Karácsony et al., 2020), miközben a finanszírozási bizonytalanság, az önkéntesek megtartásának nehézsége és az érintetti elvárások közötti feszültségek strukturális kihívásként növelik a vezetői szerep komplexitását (Tschirhart & Bielefeld, 2012; Karácsony et al., 2020), ami a leadership multidimenzionális megközelítését teszi szükségessé.

Érzelmi intelligencia és reziliencia mint pszichológiai profiltényezők a civil vezetésben

A civil szervezetek vezetőinek működése nem érthető meg kizárólag szervezeti struktúrák vagy kulturális mintázatok mentén; a vezetői szerepminőség mögött olyan pszichológiai erőforrások is állnak, amelyek meghatározzák az interperszonális alkalmazkodást, a döntéshozatalt és a feszültségtűrést. E tényezők közül kiemelt jelentősége van az érzelmi intelligenciának és a rezilienciának, amelyek együttesen alkalmasak arra, hogy a civil vezetők közötti különbségeket profiljelleggel ragadják meg, összhangban azzal a feltevéssel, hogy e szférában nem homogén vezetői csoportról, hanem eltérő pszichológiai erőforrás-konfigurációkkal rendelkező klaszterekről beszélhetünk (Osula & Ng, 2014; Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997).

Az érzelmi intelligencia fogalma Salovey és Mayer munkásságához köthető, akik az érzelmek észlelésének, megértésének, felhasználásának és szabályozásának képességeként írták le a konstrukciót (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997). A szakirodalom három modellcsaládot különít el: a képességalapú (Salovey



& Mayer, 1990), a vonásalapú (Petrides, 2011) és a kompetenciaalapú megközelítést (Bar-On, 2006; Goleman, 1998; Tan et al., 2022). Széles körű az egyetértés abban, hogy az érzelmekkel való bánásmód strukturális jelentőségű tényező a vezetői működésben (George, 2000; McCleskey, 2014). A vezetés ugyanis nem pusztán koordinációs folyamat, hanem érzelmi hatásgyakorlás is: a vezető relációs klímát formál, amely közvetlenül befolyásolja a követők bevonódását és együttműködését. Ez a civil szervezeteknél különösen fontos, hiszen a formális ösztönzők korlátozottak, és a vezetői hatás jelentős része kapcsolati legitimitáson alapul (Apostu, 2013; Karácsony et al., 2020; Mitchell, 2015).

A kutatások az EI vezetői eredményességgel, különösen a transzformációs magatartásokkal fennálló pozitív kapcsolatát támasztják alá (Barling et al., 2000; Gardner & Stough, 2002; Leban & Zulauf, 2004; Miao et al., 2018; Korakis & Poulaki, 2025). A kritikai szakirodalom ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az optimista diskurzus gyakran túllép az empirikus bizonyítékokon, különösen önbeszámolós vagy egyforrású adatfelvételek esetén (Antonakis et al., 2009; Harms & Credé, 2010; McCleskey, 2014; Tan et al., 2022). Ez nem az EI irrelevanciáját jelzi, hanem azt, hogy a konstrukciót differenciáltan, más pszichológiai tényezőkkel együtt érdemes vizsgálni. A civil vezető vizsgálatánál ezért indokolt az EI-t tágabb pszichológiai profil részeként kezelni.

A reziliencia a kedvezőtlen vagy stresszterhelt helyzetekhez való adaptív alkalmazkodás és helyreállítás képessége (Masten, 2001; Ledesma, 2014; Sutcliffe & Vogus, 2003; Ticiău et al., 2021). A kutatás fókusza fokozatosan elmozdult a stabil személyiségjegyként értelmezett ellenálló képességtől a dinamikus, fejleszthető alkalmazkodási kapacitás felé (Fletcher & Sarkar, 2013; Hartmann et al., 2020; Raetze et al., 2021): a reziliens vezető képes értelmet adni a bizonytalan helyzeteknek, cselekvőképességét fenntartani és másokat megtartani (Bowman, 2022; Ticiău et al., 2021). A civil szféra erőforráshiányos, szabályozási és finanszírozási bizonytalanságokkal terhelt környezetében a vezető rezilienciája nem csupán saját működőképességét jelzi, hanem a szervezet számára is közvetett védőfaktorként hat. A reziliencia ráadásul nem csupán vezetői személyes jellemzőként (leader trait), hanem a vezetői működés által aktivált erőforrásként (leader-enabled resource) is értelmezhető: a vezető viselkedése közvetlenül hozzájárulhat a követők és a szervezet adaptív kapacitásának alakulásához (Bowman, 2022; Holmberg et al., 2016; Kuntz et al., 2017; Näswall et al., 2019).

Az EI és a reziliencia kapcsolata elméletileg is szoros: a magas érzelmi intelligencia segíti a stresszhelyzetek szabályozását, az empatikus kapcsolódást és a konstruktív megküzdési minták aktiválását, ami rezilienciával összhangban álló működéshez vezet (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; McCleskey, 2014). Az EI intraperszonális dimenziói – önészlelés, önszabályozás, alkalmazkodás – közvetlenül rokoníthatók a reziliencia belső erőforrás-oldalával, interperszonális dimenziói – empátia, kapcsolatkezelés – pedig a társas megtartó erőt erősítik. Együttesen olyan belső erőforrás-rendszert alkotnak, amelynek alapján jól elkülöníthető vezetői profilok azonosíthatók: a magas EI-vel és rezilienciával jellemezhető vezetők inkább

kapcsolatorientált és adaptív működést mutatnak, míg az alacsonyabb pszichológiai erőforrás-szinttel rendelkező mintázatok inkább rigid vagy kevésbé integratív szervezeti működésekkel társulnak. Ez a profilalapú logika közvetlenül megalapozza a klaszterelemzésen alapuló tipológiai megközelítést.

Szervezeti kultúra és vezetői stílusok a civil szervezetekben

A szervezeti kultúra és a vezetői stílusok vizsgálata nem kezelhető egymástól független dimenzióként: e két tényező kölcsönösen alakítva határozza meg a szervezeti viselkedés mintázatait és az alkalmazkodási képességet. A nonprofit szektor sajátosságai, mint az értékalapú működés, az erőforrás-korlátok és a heterogén érintetti környezet olyan kontextust teremtenek, amelyben a kultúra és a vezetés szerepe a for-profit szervezetekhez képest erőteljesebben strukturáló jellegű.

A szervezeti kultúra a tagok által osztott alapfeltevések, értékek és normák rendszere, amely orientálja a viselkedést és meghatározza a szervezeti valóság értelmezési kereteit (Schein, 2010). A civil szervezetekben e kultúra szorosan kötődik a misszióhoz és a társadalmi célokhoz, így identitásképző funkcióval is bír: a nonprofit működést alapvetően normatív logika határozza meg, amelyben a gazdasági racionalitás mellett a közösségi értékek válnak elsődlegessé (Lewis, 2003). A CVF a szervezeti kultúrát két dimenzió – stabilitás/rugalmasság és belső/külső orientáció – mentén négy típusra bontja: klánra, adhokráciára, hierarchiára és piackultúrára (Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1981). A nonprofit szervezetek hagyományosan a közösségi (klán) és fejlesztő (adhokrata, innovatív) kultúrák dominanciájával jellemezhetők, de a modern intézményi környezet egyre inkább erősíti a hierarchikus és piaci elemeket is, így a kulturális mintázatok hibrid jellegűvé válnak (Langer et al., 2025; Helmig et al., 2004; Bromley & Meyer, 2015; Hwang & Powell, 2009). A kultúra nem statikus struktúra, hanem dinamikusan újratermelődő jelentésrendszer, amely egyszerre képes stabilitást és adaptív rugalmasságot biztosítani, és közvetlen hatással van a szervezeti tanulásra is: az etikus klíma és a bizalom szignifikánsan növeli a tudásmegosztás intenzitását, míg a szervezeti memória gyengesége hosszú távon csökkenti az adaptív kapacitást (Curado et al., 2021; Britton, 2005).

A vezetési stílusok terén a szakirodalom három alapvető formát különít el: a tranzakcionális, a transzformációs és a laissez-faire vezetést (Naoum, 2024). A civil szervezetekben a transzformációs vezetés bír jelentőséggel, mivel képes összekapcsolni az egyéni motivációkat a szervezeti küldetessel és erősíteni a közösségi elköteleződést (Bass, 1985). Ugyanakkor nincs univerzálisan optimális stílus, a hatékony vezetés a kontextushoz való alkalmazkodás képességében ragadható meg (Yukl, 2002; Fiedler, 1967). A kultúra és a vezetés kapcsolata kölcsönös: a vezető viselkedése és kommunikációja aktívan formálja a normákat és értékeket, miközben a meglévő kultúra keretet szab a legitim vezetői viselkedésnek (Schein, 2010; Lewis, 2003). Empirikus vizsgálatok megerősítik, hogy az etikus vezetés a bizalmat és a társadalmi



felelősségvállalást erősíti, a transzformációs vezetés az innovációt és az elköteleződést támogatja, a tranzakcionális pedig a strukturált működést segíti elő – ami krízishelyzetekben elengedhetetlen lehet (Demir & Budur, 2019).

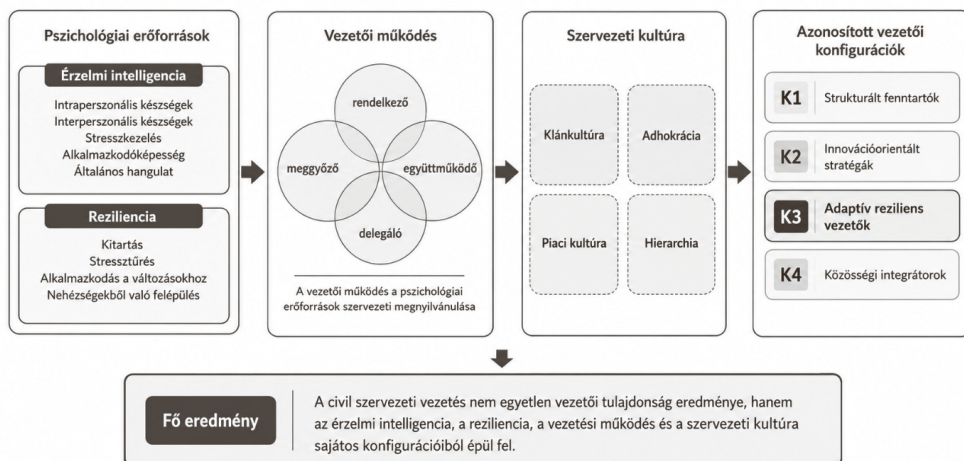
Elméleti modell és kutatási keret

A korábbi fejezetek egyértelművé teszik, hogy a civil szervezetek vezetői működése nem írható le egyetlen dimenzió mentén: az EI és a reziliencia pszichológiai profiltényezőkként, valamint a szervezeti kultúra és a vezetői stílusok kölcsönhatása egyaránt komplex, többszintű és kontextusfüggő jelenségre utalnak. A hagyományos megközelítések lineáris oksági modellekben gondolkodnak, ahol egyes jellemzők közvetlen hatást gyakorolnak a szervezeti teljesítményre (Yukl, 2002), a kortárs szervezetkutatás azonban egyre inkább konfigurációs és rendszerszintű megközelítések felé mozdul: a vezetői hatékonyság a különböző tényezők együttes, egymást erősítő vagy gyengítő kombinációjából ered (Fiss, 2011; Misangyi et al., 2017). A civil szervezeteknél az értékalapú és erőforrás-korlátozott működés, valamint a heterogén érintetti elvárások nem „jó” vagy „rossz” stílusok mentén leírható vezetést eredményeznek, hanem eltérő működési konfigurációkat.

A jelen kutatás kiindulópontja, hogy a civil vezetők működése három, egymással kölcsönösen összekapcsolódó dimenzió mentén ragadható meg: (1) pszichológiai erőforrások (érzelmi intelligencia, reziliencia), (2) vezetési stílusok, valamint a (3) szervezeti kultúra észlelése. Az EI a vezető–követő kapcsolatok minőségén túl a szervezeti kultúra alakulására is hat, a reziliencia a változó környezethez való alkalmazkodás kulcstényezője (Fletcher & Sarkar, 2013; Hartmann et al., 2020), a szervezeti kultúra pedig nem csupán háttértényező, hanem strukturáló közeg, amely meghatározza a vezetői viselkedések jelentését és hatásmódját (Schein, 2010; Lewis, 2003). E dimenziók különböző kombinációi azonosítható vezetői profilokat eredményeznek – nem pusztán statisztikai kategóriákat, hanem eltérő működési logikákat –, összhangban azokkal a friss nonprofit kutatásokkal, amelyek a szervezeti hatékonyság különböző formáit eltérő kulturális és vezetési konfigurációkhoz kapcsolják (Langer et al., 2025).

Az elméleti megfontolások alapján feltételezhető, hogy a civil szervezeti vezetés olyan többszintű rendszerként értelmezhető, amelyben a pszichológiai erőforrások, a vezetői működés és a szervezeti kultúra kölcsönhatásban alakítják a vezetői konfigurációkat.

Az elemzés koncepcionális keretét az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra. A civil szervezeti vezetés konfigurációs modellje az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra összefüggésrendszerében

Módszertan

A vizsgálat kvantitatív, feltáró keresztmetszeti elrendezést alkalmazott 164 magyar civil szervezeti vezető részvételével. A minta nem valószínűségi, hólabda mintavétellel alakult ki. Az adatfelvétel anonim és önkéntes részvételen alapult: a kutatási felhívás szakmai és szervezeti hálózatokon keresztül jutott el a kezdeti résztvevőkhöz, majd ajánlások és továbbközvetítés révén további civil szervezeti vezetők kapcsolódtak be a vizsgálatba. Az online kérdőív kitöltésére olyan személyek kaptak felkérést, akik civil szervezetben vezetői szerepet töltöttek be. A kutatás során valamennyi résztvevő előzetes tájékoztatást kapott a vizsgálat céljáról, az adatok kezelésének módjáról, valamint a részvétel önkéntességéről, és a kérdőív kitöltésének megkezdésével tájékozott beleegyezését adta a kutatásban való részvételhez. A vizsgálat a Helsinki Nyilatkozat etikai alapelveinek megfelelően valósult meg. A kutatás személyközpontú, konfigurációs megközelítést követett: célja nem a változók közötti lineáris összefüggések feltárása, hanem egymástól elkülöníthető vezetői profilok azonosítása volt klaszterelemzés segítségével.

A vizsgálat négy mérőeszközt alkalmazott. A helyzetfüggő vezetési stílust a Hersey-Blanchard-féle kérdőívvel (1988) mértük, amely 12 szituációra adott reakciók alapján négy stílust azonosít: rendelkező, meggyőző, együttműködő és delegáló. A szervezeti kultúrát a Quinn-Rohrbaugh-féle Versengő Értékek Modelljével (1981) mértük, amely piac-, klán-, hierarchia- és adhokrácia-típusú kultúrákat különít el. Az érzelmi intelligenciát a Bar-On EQ-i kérdőívvel (2006) mértük, amely öt főtényezőt fed le: intrapersonális készségek, interperszonális készségek, stresszkezelés, alkalmazkodóképesség és általános hangulat. A rezilienciát a Connor-Davidson Reziliencia-kérdőív



(CD-RISC-10) Járai és munkatársai (2015) által validált magyar változatával mértük. A tíz itemből álló, egydimenziós skála a lelki ellenálló képességet, az adaptív megküzdést és a nehézségeket követő sikeres alkalmazkodást értékeli. A kérdőív megfelelő reliabilitási és validitási mutatókkal rendelkezik a magyar mintán.

A vizsgálatban 164 magyar civil szervezeti vezető vett részt. A minta 56,7%-a férfi ($n = 93$), 43,3%-a nő ($n = 71$) volt. A résztvevők többsége magas iskolai végzettséggel rendelkezett: 67,1%-uk felsőfokú végzettséget, 32,9%-uk érettségit szerzett. Az életkori összetétel alapján a minta elsősorban idősebb vezetőkből állt: a legnagyobb csoportot a 60–64 évesek alkották (23,8%), ezt követték az 55–59 évesek (20,1%) és a 70–74 évesek (16,5%). A válaszadók közel háromnegyede 55 év feletti volt.

A vezetett szervezetek döntő többsége bíróságon bejegyzett önálló civil szervezetként működött (78,0%), míg 17,1% informális, bíróságon nem bejegyzett szervezetet képviselt. A szervezetek leggyakoribb tevékenységi területe a kulturális és kommunikációs tevékenység (29,3%), a sport- és szabadidős tevékenység (25,6%), valamint az egészségügyi és szociális terület (15,2%) volt. A válaszadók jelentős civil szervezeti tapasztalattal rendelkeztek. A szervezetben eltöltött idő mediánja 14 év, míg a vezetői pozícióban eltöltött idő mediánja 7 év volt. A szervezetek mérete változatos képet mutatott: a tagságszám néhány főtől több száz főig terjedt, ami a magyar civil szektor heterogén szervezeti struktúráját tükrözi.

Eredmények

A civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljainak feltárása érdekében klaszteranalízist végeztünk standardizált változók felhasználásával. Az elemzésbe az érzelmi intelligencia dimenziói, a reziliencia, a Hersey–Blanchard-modell szerinti vezetői stílusok, valamint a Competing Values Framework alapján meghatározott szervezeti kultúra dimenziói kerültek bevonásra.

Hierarchikus klaszteranalízis

A klaszterstruktúra előzetes feltárására Ward-féle összevonási módszerrel és négyzetes euklideszi távolságméréssel végzett hierarchikus klaszteranalízist alkalmaztunk. Az agglomerációs együtthatók vizsgálata alapján az összevonási értékek a végső összevonási szakaszokban fokozatosan növekedtek, majd markáns emelkedést mutattak. A legnagyobb ugrás a 162. és 163. összevonási lépés között jelent meg ($1702.741 \rightarrow 2282.000$), ami arra utalt, hogy ebben a szakaszban két, egymástól jelentősen eltérő klaszter összevonása történt. Az agglomerációs koefficiensek változása és a dendrogram szerkezete alapján a négyklaszteres megoldás bizonyult a leginkább értelmezhető és statisztikailag megfelelő struktúrának, ezért a további elemzéseket e klaszterszám alapján végeztük el.

K-közép klaszterelemzés

A klaszterek stabilizálása érdekében K-közép klaszterelemzést végeztünk négy klaszterre rögzített megoldással. Az elemzés három iteráció után konvergált. A végső klaszterközéppontok standardizált értékeit az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. A végső klaszterközéppontok standardizált értékei

Változó	K1	K2	K3	K4
Reziliencia	-0.44	0.70	0.69	0.08
Rendelkező vezetői stílus	0.07	0.85	-0.78	0.39
Meggyőző vezetői stílus	0.11	-1.34	0.65	-0.53
Együttműködő vezetői stílus	-0.06	0.62	-0.66	0.69
Delegáló vezetői stílus	-0.31	1.26	0.78	-0.56
EQ intraperszonális készségek	-0.56	0.57	1.32	-0.29
EQ interperszonális készségek	-0.24	-0.90	1.28	-0.52
EQ stresszkezelés	-0.71	-0.54	1.33	0.52
EQ alkalmazkodóképesség	-0.34	-1.20	1.12	0.03
EQ általános hangulat	-0.26	0.63	1.43	-1.20
Támogató teamkultúra	-0.45	-0.83	0.12	1.34
Innovatív adhokrácia	-0.02	1.82	0.18	-0.84
Szabályorientált hierarchia	0.43	-1.22	0.14	-0.82
Célorientált hierarchia	0.42	1.59	-1.04	-0.49

Forrás: saját szerkesztés (2026)

A klaszterközéppontok alapján a négy csoport jól elkülönülő vezetői konfigurációkat mutatott. Az első klaszterre mérsékeltebb pszichológiai erőforrások és enyhén szabályorientált szervezeti működés volt jellemző. A második klaszterben az innovatív és célorientált szervezeti kultúra dimenziói emelkedtek ki, ugyanakkor alacsonyabb interperszonális érzelmi intelligencia és alkalmazkodóképesség jelent meg. A harmadik klaszter magas érzelmi intelligencia- és rezilienciaértékekkel rendelkezett, valamint magasabb delegáló és meggyőző vezetői orientációt mutatott. A negyedik klaszter elsősorban a támogató teamkultúra és az együttműködő vezetői működés magas értékeivel írható le.

A klaszterközéppontok közötti távolságok megfelelő elkülönülést jeleztek. A legnagyobb távolság a második és harmadik klaszter között jelent meg (5.969), míg a legkisebb távolság az első és negyedik klaszter között volt megfigyelhető (3.221).



2. táblázat. Távolságok a végső klaszterközéppontok között

Klaszter	K1	K2	K3	K4
K1	–	4.225	4.628	3.221
K2	4.225	–	5.969	5.265
K3	4.628	5.969	–	5.010
K4	3.221	5.265	5.010	–

Forrás: saját szerkesztés (2026)

A klaszterek elemszáma

A négy klaszter eltérő elemszámú csoportokat eredményezett. A legnagyobb klasztert az első csoport alkotta ($N = 83$), míg a második klaszter jelentősen kisebb elemszámmal rendelkezett ($N = 12$). A harmadik és negyedik klaszter közepes méretű csoportokként jelentek meg.

3. táblázat. A klaszterek elemszáma

Klaszter	N
K1	83
K2	12
K3	37
K4	32
Összesen	164

Forrás: saját szerkesztés (2026)

Varianciaanalízis

A klaszterek közötti különbségek vizsgálatához egyszempontos varianciaanalízist (ANOVA) alkalmaztunk. Az eredmények alapján valamennyi vizsgált változó esetében szignifikáns különbség mutatkozott a klaszterek között ($p < .001$).

A legmagasabb F-értékek az érzelmi intelligencia dimenzióinál jelentek meg, különösen az általános hangulat ($F = 227.731$), a stresszkezelés ($F = 147.594$), valamint az intraperszonális készségek ($F = 78.195$) esetében. Jelentős klaszterkülönbségek mutatkoztak továbbá a támogató teamkultúra ($F = 55.125$), az innovatív adhokrácia ($F = 34.129$), valamint a célorientált hierarchia ($F = 69.398$) dimenzióiban is.

A Tukey-féle post hoc elemzések alapján a második és harmadik klaszter között jelentek meg a legerősebb különbségek, elsősorban az érzelmi intelligencia, az innovációs orientáció és az alkalmazkodóképesség dimenzióiban. Az első és negyedik klaszter több változó esetében közelebb állt egymáshoz, ami összhangban állt a klaszterközéppontok közötti kisebb távolságértékekkel.

4. táblázat. A klaszterek közötti különbségek varianciaanalízise

Változó	F	p
Reziliencia	16.967	< .001
Rendelkező vezetői stílus	15.228	< .001
Meggyőző vezetői stílus	21.718	< .001
Együttműködő vezetői stílus	15.440	< .001
Delegáló vezetői stílus	30.968	< .001
EQ intraperszonális készségek	78.195	< .001
EQ interperszonális készségek	57.134	< .001
EQ stresszkezelés	147.594	< .001
EQ alkalmazkodóképesség	43.989	< .001
EQ általános hangulat	227.731	< .001
Támogató teamkultúra	55.125	< .001
Innovatív adhokrácia	34.129	< .001
Szabályorientált hierarchia	27.589	< .001
Célorientált hierarchia	69.398	< .001

Forrás: saját szerkesztés (2026)

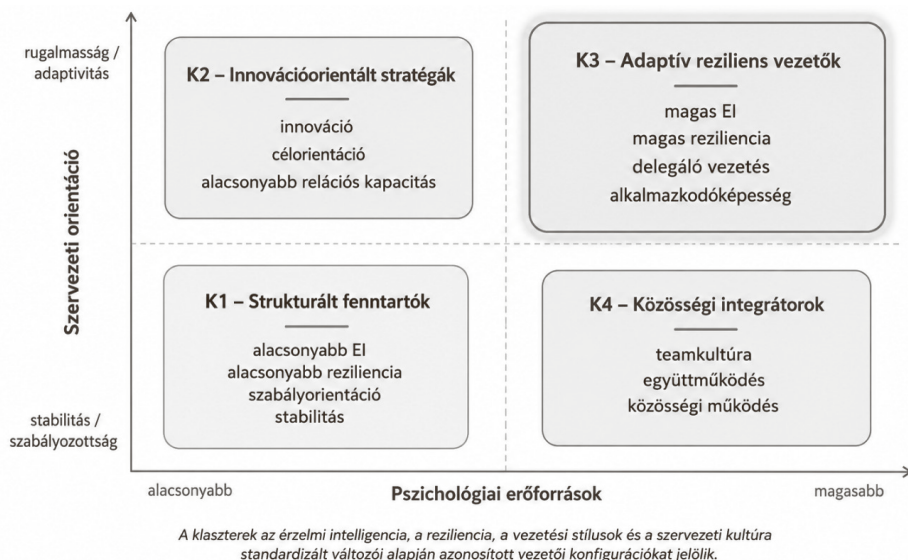
Az eredmények összességében négy, egymástól jól elkülönülő vezetői profilt azonosítottak, amelyek mind pszichológiai erőforrásaik, mind vezetői működésük, mind pedig szervezeti-kulturális orientációjuk tekintetében eltérő mintázatokat mutattak.

Diszkusszió

A vezetői profilok értelmezése

A kutatás eredményei megerősítették azt a feltételezést, hogy a civil szervezeti vezetők nem homogén csoportot alkotnak, hanem jól elkülöníthető pszichológiai és szervezeti konfigurációk mentén írhatók le. A klaszterelemzés négy olyan vezetői

profilt azonosított, amelyek eltérő érzelmi intelligencia-, reziliencia-, vezetési stílus- és szervezetikultúra-mintázatokkal rendelkeznek. Az eredmények összhangban állnak azokkal a konfigurációs leadership-megközelítésekkel, amelyek szerint a vezetői működés nem egyetlen domináns jellemzőből, hanem több pszichológiai és szervezeti tényező kölcsönhatásából épül fel (Fiss, 2011; Misangyi et al., 2017). A négy profil fogalmi elhelyezkedését a 2. ábra szemlélteti; az ábra sematikus jellegű, a klaszterek pontos standardizált értékeit az 1. táblázat tartalmazza.



2. ábra. A vezetői klaszterek sematikus elhelyezkedése a rugalmasság–stabilitás és a pszichológiai erőforrások értelmezési tengelyei mentén

Az első klaszter (strukturált fenntartók) egy strukturálisan stabil, ugyanakkor alacsonyabb pszichológiai erőforrásokkal rendelkező vezetői profilt rajzolt ki. E csoportban az érzelmi intelligencia dimenziói és a reziliencia átlag alatti értékeket mutattak, miközben enyhén magasabb szabályorientált és célorientált kulturális mintázatok jelentek meg. Ez arra utal, hogy a működési stabilitás inkább strukturális kontrollból és formalizált szervezeti logikából származik, semmint adaptív vagy relációs erőforrásokból. A profil több ponton megfeleltethető azoknak a klasszikus nonprofit vezetési modelleknek, amelyekben a működés fenntartása és az adminisztratív stabilitás elsődleges szerepet kap (Apostu, 2013; Lewis, 2003). Ugyanakkor az alacsonyabb érzelmi intelligencia- és rezilienciaértékek alapján feltételezhető, hogy e vezetők sérülékenyebbek lehetnek a gyors környezeti változásokkal, bizonytalanságokkal és interperszonális konfliktusokkal szemben.

A második klaszter (innovációorientált stratégiák) egy markánsan innováció- és célorientált vezetői konfigurációként jelent meg. A magas innovatív adhokrácia- és célorientált kultúraértékek olyan működési logikára utalnak, amely a teljesítményt,

a stratégiai adaptációt és az újításokat helyezi előtérbe. Ezzel párhuzamosan azonban alacsonyabb interperszonális érzelmi intelligencia és alkalmazkodóképesség jelent meg, ez alapján az innovációs fókusz nem feltétlenül jár együtt erős kapcsolati működéssel. Ez az eredmény összhangban áll azokkal a kutatásokkal, amelyek szerint az innovációorientált szervezeti kultúrák esetében a teljesítményfókusz időnként gyengítheti a kapcsolati kohéziót és az érzelmi integrációt (Hartnell et al., 2011; Helmig et al., 2004). A klaszter profilja részben a menedzserialista nonprofit leadershiplogikához kapcsolható, ahol a szervezeti növekedés és stratégiai hatékonyság hangsúlyosabbá válik a közösségi működésnél (Apostu, 2013).

A harmadik klaszter (adaptív reziliens vezetők) mutatta a legerősebb pszichológiai erőforrás-profil. A magas érzelmi intelligencia-, reziliencia-, stresszkezelési és alkalmazkodóképességi értékek mellett delegáló és meggyőző vezetői orientáció jelent meg. Ez a konfiguráció erősen kapcsolódik a reziliens leadership fogalmához, amelyben a vezető nem csupán saját alkalmazkodóképességét tartja fenn, hanem szervezeti szinten is elősegíti az adaptív működést (Bowman, 2022; Duchek, 2020; Raetze et al., 2021). A magas intraperszonális és interperszonális érzelmi intelligencia alapján e vezetők képesek egyszerre kezelni saját érzelmi folyamataikat és fenntartani a kapcsolati stabilitást. Ez különösen releváns a civil szervezetekben, ahol a vezetői legitimitás jelentős része informális kapcsolati működésen és bizalmon alapul (Mitchell, 2015; Osula & Ng, 2014). A klaszter több ponton megfeleltethető a transzformációs és relációs leadershipmodelleknek (Bass, 1985; Howell & Shamir, 2005).

A negyedik klaszter (közösségi integrátorok) elsősorban támogató teamkultúrával és együttműködő vezetői működéssel jellemezhető. A klaszterben kevésbé jelentek meg innovációs vagy teljesítményorientált mintázatok, ugyanakkor magasabb relációs és közösségi működés volt megfigyelhető. Ez a profil különösen közel áll a klánkultúrára épülő nonprofit működési logikához, ahol a szervezeti kohézió, a részvétel és a közösségi integráció válik elsődlegessé (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Spreitzer, 1991). A klaszter ugyanakkor nem mutatott olyan magas pszichológiai erőforrás-szintet, mint a harmadik profil, eszerint a támogató kultúra önmagában nem feltétlenül jár együtt magas adaptív kapacitással. Ez az eredmény rámutat arra, hogy a közösségi működés és a pszichológiai reziliencia nem azonos konstrukciók.

A pszichológiai erőforrások és a szervezeti működés kapcsolata

A kutatás egyik legfontosabb eredménye, hogy a pszichológiai erőforrások és a szervezeti működési mintázatok szorosan összekapcsolódnak. Az érzelmi intelligencia és a reziliencia nem izolált egyéni jellemzőként jelentek meg, hanem olyan konfigurációs tényezőkként, amelyek a vezetési stílusokkal és a szervezeti kultúrával együttesen szervezeti szintű működési mintázatokat formáltak.

Az eredmények alapján a magasabb *érzelmi intelligencia* elsősorban a relációs és adaptív működéshez kapcsolódott. A harmadik klaszter esetében az intraperszonális



és interperszonális érzelmi intelligencia egyaránt magasabb volt, ami együtt járt a delegálóbbr és meggyőzőbb vezetői működéssel. Ez összhangban áll azokkal a leadership-kutatásokkal, amelyek szerint az érzelmi intelligencia elősegíti a bizalomépítést, a konfliktuskezelést és a követők bevonását (George, 2000; Miao et al., 2018; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). A civil szervezetek esetében ez különösen fontos, mivel az önkéntesekre és közösségi részvételre épülő működés nagyobb relációs érzékenységet igényel, mint a formális kontrollmechanizmusokra épülő szervezeti rendszerek.

A reziliencia szintén differenciáló tényezőként jelent meg a klaszterek között, hatása azonban nem volt egyirányú. Átlag feletti értéket mutatott a második (0,70) és a harmadik klaszter (0,69) is, szervezeti-kulturális mintázatuk mégis élesen eltért egymástól: a nagyobb autonómiát biztosító, kevésbé kontrollorientált működés csak ott jelent meg, ahol a reziliencia magas érzelmi intelligenciával társult (K3), míg célorientált, teljesítményvezérelt kultúrával párosulva (K2) inkább direktívebb vezetői mintázatot kísért. Ez összhangban áll azokkal az elméleti megközelítésekkel, amelyek szerint a reziliencia nem pusztán stressztűrés, hanem adaptív szervezeti kapacitás is (Sutcliffe & Vogus, 2003; Duchek, 2020), egyben arra is rámutat, hogy e kapacitás érvényesülése konfigurációfüggő. A kutatás eredményei alapján a civil szervezetek adaptív működése nem kizárólag az innovációs orientációhoz kapcsolódik, hanem a pszichológiai erőforrások és a relációs leadership kombinációjához is.

A *szervezeti kultúra* dimenziói szintén világos kapcsolatot mutattak a pszichológiai profilokkal. Az innovációorientált kultúra együtt járt a stratégiai és célorientált működéssel, ugyanakkor nem minden esetben társult magas interperszonális érzelmi intelligenciával. Ezzel szemben a támogató kultúrák erősebb együttműködési mintázatokat mutattak, de kevésbé kapcsolódtak innovációs működéshez. Ez az eredmény összhangban áll a Competing Values Framework logikájával, amely szerint a különböző kulturális konfigurációk eltérő szervezeti prioritásokat és működési előnyöket hordoznak (Quinn & Rohrbaugh, 1981; Hartnell et al., 2011).

Gyakorlati implikációk

A kutatás eredményei gyakorlati szempontból is relevánsak a civil szervezetek vezetés- és szervezetfejlesztése számára. Az eredmények arra utalnak, hogy a nonprofit vezetők fejlesztése nem korlátozódhat kizárólag technikai vagy menedzsmentkompetenciák erősítésére, hanem szükséges a pszichológiai erőforrások célzott fejlesztése is.

Az érzelmi intelligencia és a reziliencia fejlesztése különösen fontos lehet olyan szervezeti környezetben, amelyet bizonytalanság, erőforráshiány és magas érzelmi terhelés jellemez. A civil szervezeti vezetők esetében az adaptív működés jelentős része relációs és pszichológiai kompetenciákon alapul, ezért a vezetőképzésekben hangsúlyosabb szerepet kaphatnak az önszabályozási, konfliktuskezelési és rezilienciafejlesztő elemek.

A klaszterek közötti különbségek arra is rámutatnak, hogy nincs univerzálisan optimális nonprofit leadershipmodell. A különböző szervezeti helyzetek eltérő vezetői konfigurációkat tehetnek adaptívvá. Válsághelyzetekben például nagyobb szerepet kaphat a reziliens és rugalmas leadership, míg stabilabb működési környezetben a közösségi kohézió és támogató kultúra válhat meghatározóvá.

Az eredmények szervezetfejlesztési szempontból is fontosak. A szervezeti kultúra és a vezetői működés fejlesztése nem kezelhető egymástól függetlenül. Az innovációorientált kultúrák esetében szükséges lehet a relációs és közösségi működés tudatos erősítése, míg a támogató kultúrákban az adaptivitás és stratégiai rugalmasság fejlesztése válhat hangsúlyossá.

Korlátok és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás több korláttal is rendelkezik. A keresztmetszeti vizsgálati elrendezés nem teszi lehetővé az oksági összefüggések vagy azok irányának egyértelmű azonosítását, ezért az eredmények elsősorban a változók közötti kapcsolatok konfigurációs és leíró értelmezésére adnak lehetőséget. Így például nem dönthető el, hogy egy adott szervezeti működési minta a vezető pszichológiai erőforrásaival és attitűdjeivel függ-e össze, vagy a szervezeti, illetve tágabb intézményi környezet alakította a vezetői működést és a kapcsolódó pszichológiai mintázatokat. A nem valószínűségi, hólabda mintavétel és az önkéntes online részvétel önkiválasztási torzítást eredményezhet, ezért a minta nem tekinthető reprezentatívnak a magyar civil szervezeti vezetők teljes populációjára nézve. A teljes minta mérete alkalmas volt a feltáró klaszterelemzésre, ugyanakkor a második klaszter alacsony elemszáma ($N = 12$) különös óvatosságot indokol az e profilhoz kapcsolódó következtetések és általánosítások értelmezésekor.

További korlátot jelent az önbeszámoló mérőeszközök alkalmazása, amelyek esetében megjelenhetnek szociális kíváncsisági torzítások. Az érzelmi intelligencia és vezetői működés vizsgálatában ez különösen releváns probléma (Antonakis et al., 2009; McCleskey, 2014).

A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet longitudinális vizsgálatok alkalmazása, amelyek képesek feltárni a vezetői profilok időbeli stabilitását és változásait. Emellett érdemes lenne különböző nonprofit szektorok – például humanitárius, kulturális vagy oktatási szervezetek – összehasonlító vizsgálata is. További kutatási lehetőséget jelenthet a szervezeti teljesítmény és a vezetői profilok kapcsolatának elemzése, különösen reziliencia- és adaptivitási mutatók bevonásával.

Konklúzió

A tanulmány célja a civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljainak feltárása volt az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti



kultúra integrált vizsgálatán keresztül. A klaszterelemzés eredményei négy, egymástól jól elkülöníthető vezetői konfigurációt azonosítottak, amelyek eltérő pszichológiai erőforrásokkal és szervezeti működési mintázatokkal rendelkeznek.

A tanulmány újdonsága nem annak általános megállapításában áll, hogy nem létezik univerzálisan hatékony civil vezetési modell, hanem annak empirikus feltárásában, hogy a vizsgált magyar civil szervezeti vezetők körében az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra négy, egymástól elkülöníthető konfigurációba rendeződik. A vezetői működés különböző pszichológiai és szervezeti tényezők sajátos kombinációiból épül fel, amelyek eltérő adaptív működési logikákat eredményeznek. Az eredmények ezáltal konkrét empirikus tartalommal töltik meg a civil vezetés kontextusfüggő és konfigurációs értelmezését. Különösen az érzelmi intelligencia és a reziliencia bizonyult olyan erőforrásnak, amely a delegáló, autonómiát adó és alkalmazkodóképesebb vezetői működéssel járt együtt.

A tanulmány hozzájárul a nonprofit leadership differenciáltabb értelmezéséhez azáltal, hogy a civil szervezeti vezetőket nem egyetlen dimenzió mentén, hanem komplex pszichológiai és szervezeti konfigurációk rendszerében vizsgálja. Eredményeink arra is rámutatnak, hogy a civil szervezetek hosszú távú adaptivitása és rezilienciája jelentős mértékben összefügg a vezetők pszichológiai erőforrásaival és az általuk formált szervezeti kultúrával.

Irodalom

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9), 963–987.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0013>
- Andreadis, N. A. (2002). Leadership for civil society: Implications for global corporate leadership development. *Human Resource Development International*, 5(2), 143–149.
<https://doi.org/10.1080/13678860110071443>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.002>
- Apostu, D.-C. (2013). Non-governmental organization leadership and development: A review of the literature. *Change and Leadership*, 17, 145–154.
- Balázs, L. (2021). Civil szervezetek és vezetői sajátosságok: Vizsgálati lehetőségek szervezetpszichológiai megközelítésből. In *Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés*, (pp. 157–172.) DUE Press.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25.



- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bowman, A. (2022). Leadership and resilience: Where the literature stands. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 33–39. <https://doi.org/10.1002/jls.21815>
- Britton, B. (2005). *Organisational learning in NGOs: Creating the motive, means and opportunity*. INTRAC.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2015). Hyper-organization: Global organizational expansion. Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2021). Antecedents to innovation performance in NGOs: The role of organizational culture and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Demir, A., & Budur, T. (2019). Roles of leadership styles in corporate social responsibility to non- governmental organizations (NGOs). *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 174–183. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p174>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. Harper-Collins.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Einarsson S., (2011). The revitalization of a popular movement: Case study research from Sweden. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 658–681. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9208-2>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>



- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hacker, S. K., & Washington, M. (2017). Spiritual intelligence: Going beyond IQ and EQ to develop resilient leaders. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(3), 21–28. <https://doi.org/10.1002/joe.21777>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004) Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15(2), 101–116. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000033176.34018.75>
- Hermann, M. G., & Pagé, C. (2016). Leadership and behavior in humanitarian and development transnational non-governmental organizations. *Politics and Governance*, 4(2), 127–137. <https://doi.org/10.17645/pag.v4i2.569>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- Járai, R., Vajda, D., Hargitai, R., Nagy, L., Csókási, K., & Kiss, E. C. (2015). A Connor–Davidson Resiliencia Kérdőív 10 ítemes változatának jellemzői. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(1), 129–136. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.1.129>
- Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024). Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation and behavioral mediation. *Journal of Applied Psychology*, 109(9), 1489–1511. <https://doi.org/10.1037/apl0001182>



- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Karácsony, P., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Szabó, S., & Demchenko, M. V. (2020). Examining the characteristics of the leaders in non-profit organizations. *Economic Studies*, 29(4), 148–165.
- Kinman, G., & Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41(2), 261–275.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>
- Korakis, G., & Poulaki, I. (2025). A systematic literature review on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership—A critical approach. *Businesses*, 5(1), Article 4. <https://doi.org/10.3390/businesses5010004>
- Kókuti, T., & Falus, O. (2025). Thoughts on the AI Act of the EU, the trustfulness of AI and its applicability in management methods courses in higher education. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 17(1), 1020–1128.
- Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223–242.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
- Langer, J., Camarena, L., & Jong, J. (2025). Organizational Culture and Effectiveness in Community-Based Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(5), 1072–1100.
<https://doi.org/10.1177/08997640241290977>
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554–564.
<https://doi.org/10.1108/01437730410561440>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE Open*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(3), 325–344.
<https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463–474.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>



- Mintzberg, H. (1998). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>
- Mitchell, G. E. (2015). The attributes of effective NGOs and the leadership values associated with a reputation for organizational effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/nml.21143>
- Naoum, R. F. (2024). Leadership styles within the context of non-governmental organisations (NGOs). *International Journal of Non-Governmental Organizations and Essays*, 8(1), 65–75. <https://doi.org/10.37745/ijngoe.16/vol8n16575>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Sage.
- Osula, B., & Ng, E. S. (2014). Toward a collaborative, transformative model of nonprofit leadership : Some conceptual building blocks. *Administrative Sciences*, 4(2), 87–104. <https://doi.org/10.3390/admsci4020087>
- Parsehyan, B. G. (2017). Leadership in non-profit organisations. In A. Alvinus (Ed.), *Contemporary leadership challenges* (pp. 167-179). InTechOpen. <https://doi.org/10.5772/65268>
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (pp. 656–678). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch25>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schütt, S. C., Wehner, T., & Kals, E. (2026). Leadership in voluntary work: Relational practices and cultural dynamics in non-profit organizations. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*. 57, 113–120. <https://doi.org/10.1007/s11612-026-00868-x>
- Shier, M. L., Handy, F., & McDougale, L. M. (2014). Nonprofits and the promotion of civic engagement: A conceptual framework for understanding the civic footprint of nonprofits within local communities. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 5(1), 57–75. <https://doi.org/10.22230/cjnser.2014v5n1a158>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, (pp. 94–110). Berrett-Koehler.



- Tan, K. T. L., Voon, M. L., & Ngui, K. S. (2022). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A critical review for future research. *Global Business and Management Research*, 14(3s), 536–549.
- Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2003). Building interorganizational relationships that build nations. *Human Communication Research*, 29(2), 153–181.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2003.tb00835.x>
- Țiclău, T., Hîrteș, C., & Trofin, C. (2021). Resilient leadership: Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 127–143.
<https://doi.org/10.24193/tras.SI2021.7>
- Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1002/9781119051626>
- Varga, A. (2025). Esélyegyenlőség, fenntartható fejlődés és a civil társadalom szerepe a felsőoktatásban: Etikai és társadalomfilozófiai megközelítés nemzetközi és magyarországi kontextusban. *Civil Szemle*, 22(5), 41–55. <https://doi.org/10.62560/CSZ.2025.05.3>
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.
<https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.