

OTDK- dolgozat

Katona Renáta

MA

2013

Érzelgősség vagy hatalom?
Avagy az érzelmi intelligencia jelentősége

Emotionality or power?
or the importance of the emotional intelligence

Kézirat lezárásának időpontja: 2011. december 04.

TARTALOM

BEVEZETÉS.....	1
1. ÉRZELMI INTELLIGENCIA FOGALMÁNAK KIALAKULÁSA ..	3
2. ÉRZELMI INTELLIGENCIA MEGKÖZELÍTÉSEI.....	6
3. ÉRZELMI INTELLIGENCIA MEGJELENÉSE A MUNKA VILÁGÁBAN	10
4. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA FEJLESZTHETŐSÉGE	14
5. SIKERES VEZETŐI TEVÉKENYSÉG A GYAKORLATBAN.....	17
5.1 A kutatás módszertana	17
5.2 Vezetői tudatosság és önmenedzselés.....	19
5.3 Motiváció	25
5.4 Emberi kapcsolatok kezelése	30
6. A „JÖVŐ GENERÁCIÓJA”	35
ÖSSZEGZÉS	39
SZAKIRODALOM.....	43
MELLÉKLET	46
FÜGGELÉK.....	48

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. **ábra:** AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA BAR-ON-FÉLE MODELLJE
2. **ábra:** EQ ÖSSZETEVŐI
3. **ábra:** MEGKÉRDEZETT VEZETŐK GYENGESÉGEI
4. **ábra:** MEGKÉRDEZETT VEZETŐK ERŐSSÉGEI
5. **ábra:** AZ „IDEÁLIS VEZETŐ”
6. **ábra:** VEZETŐI KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE
7. **ábra:** DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG NÖVELÉSÉNEK ESZKÖZEI
8. **ábra:** DOLGOZÓK SZAKMAI ÉS EGYÉNI FEJLŐDÉSÉNEK TÁMOGATÁSA
9. **ábra:** VÁLSÁGHELYZETEK KEZELÉSE
10. **ábra:** DOLGOZÓI PROBLÉMÁK ÁTÉRZÉSI KÉPESSÉGE
11. **ábra:** VEZETŐK DOLGOZÓKKAL VALÓ KAPCSOLATÁT POZITÍVAN
BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK
12. **ábra:** A SJE VÉGZŐS HALLGATÓINAK CÉLTUDATOSSÁGA
13. **ábra:** A HALLGATÓK ÉRZELMEI

1. **táblázat:** AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIÁT ALKOTÓ JELLEMZŐK, KÜLÖNBÖZŐ SZERZŐK
SZERINT
2. **táblázat:** ÚTMUTATÓ AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA FEJLESZTÉSÉT SZOLGÁLÓ
TRÉNINGHEZ
3. **táblázat:** A HALLGATÓK LEGFŐBB ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI
4. **táblázat:** GYENGESÉGEIBŐL ADÓDÓAN KIVEL DOLGOZNA EGYÜTT
SZÍVESESEN

BEVEZETÉS

A gazdasági és társadalmi fejlődés mozgatórugói a vállalkozások. A kisvállalati szektor robbanásszerű növekedésének következtében egyre inkább előtérbe kerül: mitől lesz sikeres egy vállalkozó. Mivel magyarázható, hogy az egyik vállalkozás akár évtizedeken keresztül sikeresen működik, míg egy másik akár hónapok alatt csődbe jut? Véleményem szerint az imént feltett kérdésekre elsősorban a vállalkozó személyében rejlik a válasz. Korábban már végeztem egy kutatást a sikeres vállalkozó jellemvonásaira vonatkozóan, ezúttal egy másik vetületben folytatnám e kérdés tanulmányozását, nevezetesen az érzelmi intelligencia jelentőségére fókuszálva.

Dolgozatomban arra szeretném keresni a választ, hogy mi teszi a vezetőket képessé arra, hogy alkalmazottaikból a legtöbbet hozzák ki, illetve hogyan tudják elérni, hogy azok hűségesek maradjanak a céghez. Továbbá érdekelne, hogyan alakítanak ki egy olyan munkaköri légkört, amely pozitív hatással van a dolgozók teljesítményére, s amelyben az üzleti partnereikkel tartós, hosszú távú és barátságos kapcsolatot tudnak ápolni. Alapvetően tehát az érzelmi intelligencia úgymond gyakorlatban való „megjelenését” szeretném megvizsgálni.

Témaválasztásomat a személyes érdeklődés motiválta. Mindannyian találkoztunk már szűkebb-tágabb környezetünkben vállalkozókkal, s talán néhányunknak az is megfordult a fejünkben: belőlem is válhatna ilyen vállalkozó? Feltételezésem szerint a vállalkozók érzelmi intelligenciája különösen magas, hiszen az életben való sikeresség egyik fontos tényezője, hogy mennyire képesek hatni az emberekre. Aki tud hatni másokra, annak a tanácsait, utasításait könnyebben elfogadják, azaz vezetőként is jobban működik.

Úgy gondolom érdemes megismerni az érzelmi intelligencia és a vállalkozói hatékonyság összefonódását közelebbről is, akkor is, ha esetleg mi magunk sosem leszünk vezérek, hiszen azt mindenkinek el kell ismernie, hogy a munka világa folyamatosan változik. Nem elég, milyen okosak vagyunk, vagy milyen képzettséggel és szakértelemmel rendelkezünk, a munkaerőpiacon felméri azt is, mennyire tudunk az emberekkel bánni- mint magunkkal, mint másokkal. Egyre inkább ezt a mércét használják többek között olyan döntések meghozatalakor, mint például: kit alkalmazzanak, kit küldjenek el, vagy kit léptessenek elő. Ez az újszerű nézőpont a megfelelő intellektuális képességeket és szakértelmet adottnak veszi, s helyettük az olyan személyes

tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt, mint a kezdeményezőkézség, az empátia, az alkalmazkodás és a meggyőzés képessége.

Mivel időnk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, itt fontos, hogy milyen a hely hangulata, illetve milyen a kollegákkal a viszonyunk. Jelentős mértékben ezek a viszonyok határozzák meg munkahelyi eredményességünket, személyes karrierünket. Hiába vagyunk szakmailag nagyon felkészült emberek, ha személyes kapcsolataink nem rendezettek, a kollégáinkkal nem tudunk megfelelően kommunikálni és a konfliktusainkat kellőképpen kezelni, akkor nem sokra megyünk szakmai hozzáértésünkkel. Az EQ fejlesztése ezért is nagyon fontos- főleg a felsővezetői szinteken, hiszen ha az ilyen pozícióban dolgozók nem kapnak visszajelzéseket a beosztottaktól, nem állnak napi kapcsolatban a kollegákkal, az egyértelműen hátráltatja a sikeres munkavégzést

A dolgozat eltekint a KKV szektor bemutatásától, a vállalkozói szegmens jellegzetes jellemvonásainak, valamint a vállalkozókat befolyásoló egyéb tényezők, körülmények ismertetésétől, illetve az érzelmi intelligencia pszichológiai oldalának vizsgálatától. Jelen értekezés tulajdonképpen az érzelmi intelligenciával kapcsolatban eddig rendelkezésre álló információk egyfajta feldolgozása. Az erre épülő kutatás tervezett módszere pedig a mélyinterjú készítés.

1. ÉRZELMI INTELLIGENCIA FOGALMÁNAK KIALAKULÁSA

Az élőlényekhez hasonlóan a gondolatok is folyamatosan egyfajta evolúción mennek keresztül, és csupán azok a gondolkodási rendszerek maradnak fenn, amelyek hasznosnak bizonyultak a mindennapi életben. A hibásnak bizonyuló szakismeret elveszti megbecsültségét és egy idő után a feledésbe merül.

Az ókori görög sztoikusok szerint a gondolkodás megbízható, az érzelmek viszont túlságosan szubjektívek, egyediek és megbízhatatlanok, semhogy a társadalom konstruktív módon hasznosíthatná őket¹. Bár a sztoicizmus mint mozgalom kudarcot vallott, központi tételei nagy mértékben befolyásolták az éppen kialakuló kereszténységet. Századokkal később a racionális, tudományos szellemű európai felvilágosodás szintén kétségbe vonta az érzelmek hitelét.² Ezt követően természetesen voltak lázadások ez ellen, például az európai romantika, amelynek művészei fontosnak tartották az érzelmeket és azt, hogy az ember a szívére hallgasson.³

Ezt az úgymond vetélkedést az érvek értékétől függetlenül a mindennapi életben gyakran a gondolatok és érzelmek harcaként írjuk körbe, noha felütötte fejét már az a felismerés is, hogy a gondolat és az érzelem hasznosan is képes összekapcsolódni egymással. Az érzelmi intelligencia fogalmának megjelenése e két nézet közötti kapcsolat kutatásának legfrissebb eredménye. Az 1900-as évektől zajlanak az e területtel kapcsolatos pszichológiai, illetve tudományos kutatások.

Az 1900 és 1969 közötti időszakban az intelligenciát és az érzelmeket viszonylag elkülönült kutatási területként kezelték.⁴ Az intelligencia tanulmányozásában ekkor dolgozták ki az első tesztek, derítették fel a lehetőségeiket és értették meg a működésüket. Az intelligenciát egyre inkább általános megértési és értelmi képességként fogták fel a kutatók és különféle biológiai magyarázatokat vizsgáltak vele kapcsolatban. Az érzelemkutatók gyakran egyfajta tyúk-tojás problémával szembesültek: egy stresszhelyzetbe kerülő személy vajon először fiziológiailag reagál az eseményre és csak aztán éli át az érzelmet, vagy az érzelem élménye az első, amelyet csupán követnek a fiziológiai változások?

¹ http://szabadbolcseszlet.elte.hu/index.php?option=com_tanelem&id_tanelem=817&tip=0, megtekintés ideje: 2010. november 06.

² <http://www.sulinet.hu/eletmod/hogyantovabb/tovabbtanulas/elokeszito/magyar/4het/index4.html>, megtekintés ideje: 2010. november 06.

³ <http://enciklopedia.fazekas.hu/tarsmu/v/romantika.htm>, megtekintés ideje: 2010. november 06.

⁴ Ciarrochi Joseph- P. Forgas Joseph- D. Mayer John (2003): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz, Budapest, 24. o.

Az intelligencia tesztelésének megjelenésekor elsősorban a verbális intelligencia állt az érdeklődés középpontjában. Később megjelent 1920-ban egy új fogalom: a társas intelligencia Thorndike nyomán.⁵ Számos pszichológus próbálta azonosítani az új szakkifejezést, az eredmények azonban nem kecsegtettek túl sok eredménnyel, így az intelligencia fogalma kizárólag kognitív szempontú maradt. Ezzel nagyjából egyidőben a kutatások középpontjába került az alexitímia⁶ is, ami arra a szociális-emocionális képességre vagy annak hiányára fókuszál, ahogy felismerjük, megértjük és leírjuk az érzelmeinket.

Az 1970-től 1989-ig terjedő periódusban az érzelmi intelligencia fogalmának több előfutára is megjelent.⁷ Ezek a meghatározások még nem voltak kellően világosak és körülírtak. Új kutatási területként megjelent annak tanulmányozása, hogy hogyan hatnak egymásra az érzelmek és a gondolatok. A kutatók az érzelmek jelentésével és kiváltó okaival kapcsolatos összefüggéseket keresték, vizsgálták az érzelmek és gondolkodás kölcsönhatását. A kutatók megerősítették Darwin állításait, melynek értelmében az érzelmek a fajok fejlődése során jöttek létre és az érzelmeknek egyetemleges jelentésük van. Gardner új elmélete⁸ a többszörös intelligenciáról hét olyan intelligenciafajtát különít el, amelyek egymástól független, elkülönült rendszerként működnek az agyban. Ezek a következők: nyelvi, logikai-matematikai, térbeli, zenei, testi-kinesztéziás és személyes (intraperszonális és interperszonális) intelligencia. Az interperszonális képesség az a képesség, melynek segítségével felismerjük és megértjük a másik ember vélekedéseit, szándékait (idetartozik az empátia vagy a jó személyészlelés képessége), az intraperszonális pedig az önismereti, önkontrollfunkciók tartoznak (pl. tanulás a tapasztalatainkból).⁹ A társas intelligenciáról azt állapították meg, hogy többféle társas készségből épül fel: ezek az empátiával kapcsolatos készségek, a proszociális attitűdök, a társas szorongás és az emocionalitás.¹⁰

⁵ <http://www.parkapcsolatok.com/eq.pps>, megtekintés ideje: 2010. november 08.

⁶ http://pszichologia.phd.elte.hu/vedesek/2008/kokonyei_gyongyi_phd.pdf, 57. o., megtekintés ideje: 2010. november 12.

⁷ Ciarrochi Joseph- P. Forgas Joseph- D. Mayer John (2003): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz, Budapest, 27. o.

⁸ <http://mahara.eet.bme.hu/artefact/file/download.php?file=52&view=11>, 8. o., megtekintés ideje: 2010. november 10.

⁹ HEGYINÉ FERCH GABRIELLA: Az érzelmi intelligencia szerepe a nevelői munkában, Új pedagógiai szemle, 51. évf., 2001, 7-8. szám, 17.o.

¹⁰ <http://www.ertthetoen.hu/index.php/archiv/86-erzelmi-intelligencia-a-mindennapokban>, megtekintés ideje: 2010. november 15.

Az 1990 és 1993-ig terjedő időben Mayer és Salovey cikksorozatot tett köze az érzelmi intelligenciáról.¹¹ Az érzelmi intelligencia c. tanulmányukban megfogalmazták az érzelmi intelligencia formális képességalapú elméletét és egy ennek megfelelő mérési eljárást.

Az 1993 és 1997 közötti ciklusban vált igazán népszerűvé az EQ Daniel Goleman bestsellerének hatására.¹² Úgy állította be az „új” képességet, mint az életbeli sikeresség legjobb előrejelző indikátorát.

1998-tól napjainkig folynak az érzelmi intelligenciával kapcsolatos kutatások. A kutatók igyekeznek az élet különböző területeire vonatkozóan újfajta következtetéseket levonni belőle, illetve folyamatosan különféle új mérőeszközök jelennek meg. Mindemellett leszögezhetjük azt is, hogy a mai napig sem tekinthető még e terület teljesen „lerágott csontnak”.

¹¹ <http://www.bmmk.hu/euprojekt/INOVICTS.pdf>, megtekintés ideje: 2010. november 17.

¹² <http://www.job-center.hu/faq/16/>, megtekintés ideje: 2010. november 11.

2. ÉRZELMI INTELLIGENCIA MEGKÖZELÍTÉSEI

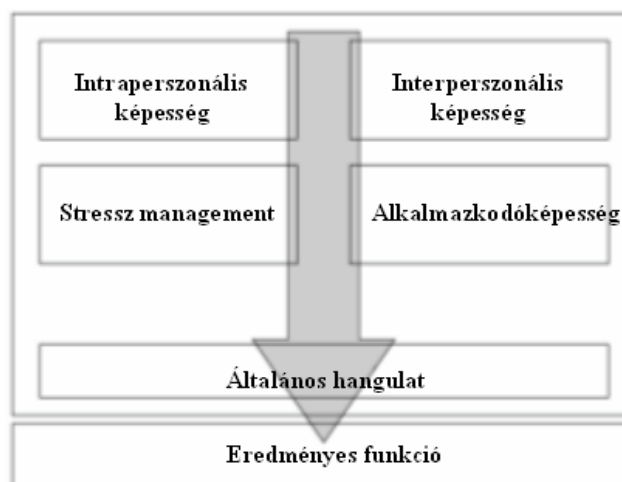
Az érzelmi intelligencia kezdeti definíciói az 1900-as évekből Mayertől és munkatársaitól származnak. Szerintük az érzelmi intelligencia az érzelmek olyan feldolgozása, amelynek részét képezi a saját és mások érzelmeinek pontos értékelése, az érzelem megfelelő kifejezése, továbbá az érzelmek olyan adaptív szabályozása, ami javítja az élet minőségét.¹³

Néhány évvel később tovább gondolva és kibővítve a korábbi meghatározást Mayer és munkatársai úgy közelítették meg az érzelmi intelligenciát, mint „az a képesség, hogy felismerjük az érzelmek jelentését és kapcsolatait, valamint gondolkodjunk, és problémákat oldjunk meg mindezek alapján. Az érzelmi intelligencia szerepet játszik az érzelmek észlelésében, az érzelmekhez kapcsolódó érzések asszimilálásában, valamint az érzelmek által hordozott információ megértésében és az érzelmek kezelésében.”¹⁴

Bar-On úgy definiálja az érzelmi intelligenciát mint „nem kognitív képességek, kompetenciák és készségek olyan együttese, amely befolyásolja az ember azon képességét, hogy megküzdjön a külső környezet követelményeivel és nyomásával.”¹⁵

1. ÁBRA

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA BAR-ON-FÉLE MODELLJE



Forrás: Saját szerkesztés <http://population-leaders.washington.edu/internal/EmotionalIntelligence.pdf> 22. oldala alapján, megtekintés ideje: 2010. október 30.

¹³ Mayer, J.D., DiPaolo, M.T., Salovey, P.: Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, *Journal of Personality Assessment*, 54. évf., 1990, 3-4.szám, 773. o.

¹⁴ PAUWLIK ZSUZSA-MARGITICS FERENC: Pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciája, *Új pedagógiai szemle*, 58. évf., 2008, 6-7. szám, 37. o.

¹⁵ Bar-On, Revuen (1997): Bar-On Emotional Quotient inventory: technical manual, Multi-Health Systems, Toronto, 14. o.

Az érzelmi intelligencia összetevőinek azonosítása Daniel Goleman nevéhez fűződik, ezek a következők: az érzelmek ismerete, az érzelmek kezelése, önmagunk motiválása, mások érzelmeinek felismerése és az emberi kapcsolatok kezelése.¹⁶ E megközelítésben a motivációra, az emberi kapcsolatokra és azok kezelésére helyeződik át a hangsúly az érzelmi információ általános feldolgozásáról, valamint a feldolgozáshoz szükséges képességekről.

2. ÁBRA



Forrás: <http://www.erthetoen.hu/index.php/archiv/86-erzelmi-intelligencia-a-mindennapokban>,
megtekintés ideje: 2010. október 25

Éntudatosságunk azt jelenti, hogy saját érzelmeinket képesek vagyunk felismerni és értjük, hogy adott szituációban miért pont az adott módon viselkedünk. Szükség esetén képesek vagyunk magunkon uralkodni, továbbá éntudatunk birtokában az adott körülmények között képesek vagyunk a lehető legjobbat kihozni magunkból. Az érzelmek kezelése az öntudaton alapszik, és kiemelkedő szerepet játszik életünk során felmerülő válságok, kudarcok mielőbbi leküzdésében.

Az önmenedzselés azt jelenti, hogy képesek vagyunk tudatosan irányítani saját magunkat, azaz mi magunk határozzuk meg céljainkat. Ennek érdekében ésszerűen tervezzük meg életünket, osszuk be energiáinkat és időnket. Az önmenedzselés kapcsán fontos megjegyezni az önkontrollt is, ugyanis ha nem vagyunk képesek uralni érzéseinket, akkor képtelenek leszünk racionálisan gondolkodni és cselekedni. Az önmenedzselés másik kiemelkedő tényezője az önmotiváció, mely elengedhetetlen a kitűnő teljesítményhez és kreativitáshoz.

¹⁶ BREDÁCS ALICE: Az érzelmi intelligencia és fejlesztése az iskolában- különös tekintettel a tehetséggondozásra, Iskolakultúra, 19. évf., 2009, 5-6. szám, 58. o.

Az interperszonális intelligencia annak megértése, hogy miképpen viselkednek az embertársaink, mi motiválja őket, hogyan lehet velük a leghatékonyabban együttműködni. Ha megértjük ezen információkat és beépítjük viselkedésünkbe, képesek lehetünk emberi kapcsolataink minőségén javítani.

A társas tudatosság mások érzelmeinek és gondolatainak megértését jelenti. Erre épül az empátia, ami az emberekkel való bánásmód egyik alapja, ami ha némi jó érzéssel is párosul nagy eséllyel kialakulhat a hön áhított összhang.

A sikeres kapcsolatteremtéshez hozzájárulhat, ha képesek vagyunk mások érzelmeit, indítékait megérteni. A legnagyobb feladatot ezután következik- egy hatékony vezetőnek tudnia kell, hogyan képes hatni mások érzelmeire. Erre kétségtelenül szükség van a hatékony kommunikációhoz és a közösen kitűzött eredmények eléréséhez.

A következő táblázat azt hivatott többek között összefoglalni, hogy az érzelmi intelligencia tulajdonságalapú megközelítései ellentétben a képességalapú definiálásokkal az érzelmi intelligenciát képességek vagy tulajdonságok összetevőjeként fogalmazzák meg.

1. TÁBLÁZAT

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIÁT ALKOTÓ JELLEMZŐK, KÜLÖNBÖZŐ SZERZŐK SZERINT

Képesség-alapú megközelítés		Vegyes megközelítés			
Mayer, Caruso és Salovey		Bar-On		Goleman	
(1) Érzelmi tudatosság Az a képesség, hogy pontosan észleljük az érzelmeket.	Arcon, zenében és műalkotásokban megjelenő érzelmek	Pontos észlelés (1) Személyen belüli EQ	Érzelmi tudatosság, önértékelés, önismertetés, önbecsítés, függetlenség	(1) Éntudatosság	Pontos önértékelés, önbizalom
(2) Az a képesség, hogy az érzelmeket a gondolkodás serkentésére használjuk.	Az érzelmek pontos összekapcsolása alapvető érzékekkel (pl. színekkel, mintázatokkal); az érzelmek felhasználása a nézőpontok megváltoztatására.	(2) Személyközi EQ	Empátia, személyközi kapcsolatok, társas felelősségtudat	(2) Önszabályozás	Önkontroll, megbízhatóság, lelkiismeretesség, alkalmazkodóképesség, újítás
(3) Az a képesség, hogy megértsük az érzelmeket és jelentésüket.	Az érzelmek felbontásának képessége; az érzések közötti valószínű változások megértése; a történetekben szereplő komplex érzelmek megértésének képessége.	(3) Alkalmazkodási EQ	Problémamegoldás, valóságghűség-vizsgálat	(3) Motiváció	Teljesítménymotiváció, elkötelezettség, kezdeményezés, optimizmus
(4) Az érzelmek kezelésének képessége.	Saját érzelmeink kezelésének képessége, mások érzelmei kezelésének				

Forrás: Ciarrochi Joseph- P. Forgas Joseph- D. Mayer John (2003): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz, Budapest, 32. o.

3. ÉRZELMI INTELLIGENCIA MEGJELENÉSE A MUNKA VILÁGÁBAN

Ha az érzelmi intelligencia alaposabb ismerete minden emberi probléma megoldására nem is nyújt megoldást, de talán azt a konfliktust fel tudjuk oldani vele, amely az érzelmeink és a gondolataink között áll fenn. Továbbá talán magában rejt egy olyan további üzenetet is, miszerint az ember különösebb intellektuális képességek nélkül is sokra viheti az életben.

Merész lenne ugyanakkor az az állítás véleményem szerint, hogy a magas érzelmi intelligencia révén garantált az egészséges, gazdag, sikeres, szeretetreméltó és boldog élet. Mindemellett kétségtelen, hogy ésszerűnek tűnik az a feltételezés, miszerint akik rosszul kezelik az érzelmeiket, azoknak rosszabbak lesznek a kapcsolataik, a mentális egészségük, és kevésbé lesznek sikeresek a szakmájukban.

Az érzelmi intelligencia az élet számos területén megjelenik. Jelentősége feltűnik a teljesség igénye nélkül többek közt az alábbiakban: társas gondolkodásunkban és viselkedésünkben, baráti és házastársi kapcsolataink során, az oktatásban, illetve a munkahelyen is. Utóbbi, felnőtté válásunk után meghatározó szerepet tölt be életpályánk alatt (hosszú évekről lévén szó), másrésztől hatással van életünk más vetületeire is. Így a továbbiakban ezzel szeretnék most foglalkozni.

Egy vállalatnál töltött munkavégzéssel kapcsolatosan alapvetően két oldalt kell górcső alá vennünk: a munkavállalóit és a vezetőit. A beosztottat ezúttal csak néhány gondolatébresztővel szeretném összefüggésbe hozni az érzelmi intelligenciával, hogy mindenki érezze azért annak a létjogosultságát is. Gondoljunk csak a korábbiakban említett munkaerőpiaci kiválasztásra és elbocsátásra, a munkahelyi eredményességre, a teljesítményértékelés kritikus tényezőire, a személyes karrier alakulására, avagy a munkakapcsolatok milyenségének jelentőségére.

A továbbiakban pedig rátérnék részletesebben a felettesek vizsgálatára, hiszen dolgozatom célkitűzése alapvetően hozzájuk kapcsolódik. A kutatók a különböző vizsgálatok során arra a megállapításra jutottak, hogy az érzelmi intelligencia jelentősége annál nagyobb, minél magasabb a vezető beosztása. Ezzel szemben a szakmai jártasságról úgy vélekednek, hogy egy bizonyos szinten túl már nem tekinthető kizárólagosan meghatározó tényezőnek.

1984-ben Hunter elképzelései szerint a legmagasabb IQ csupán 25%-ban képes befolyásolni a munkateljesítményt, majd ugyanezt a hatást Sternberg 1996-ban már mindössze 10%-nak találta.¹⁷ Az elemzések eredményeképp más szakemberek is azt a konklúziót vonták le, amely összefüggésbe hozható némiképp az előző megállapításokkal,

¹⁷ GÖNDÖR ANDRÁS: Az érzelmi intelligencia és a szakképzés, Szakképzési szemle, XXI. évf., 2005, 3. szám, 278.o.

hogy „a felelős beosztású kiváló és átlagos képességű vezetők közötti különbség mintegy 85%-áért az érzelmi intelligenciához köthető tulajdonságok voltak felelősek. Megállapították, hogy a kiváló vezetőket az átlagosaktól megkülönböztető tulajdonságok 80-90%-a az érzelmi intelligenciával hozható közvetlen összefüggésbe.”¹⁸

Az EQ jelentőségére vonatkozóan készült egy más jellegű tanulmány is gimnáziumi tanulók vizsgálatával, ami szintén megerősíti e tényező horderejét. „Az objektív teszt skáláit figyelembe véve azt látjuk, hogy amíg a másik személy érzelmeinek észlelési képessége nem releváns a tanulmányi eredményesség szempontjából, addig a saját érzelmek észlelésének képessége a tanulmányi eredményesség megbízható és jelentős előre jelzője.”¹⁹ Ez viszont persze nem jelenti azt, hogy ne ismernék el az IQ fontosságát az iskolai teljesítmény elérésében. Mindez alátámasztja ellenben azt, hogy igenis van értelme vizsgálni az érzelmi intelligenciát, mert annak van gyakorlati haszna. Mérésének módja e kijelentés alapján azonban vitatható.

Gordon Thomas pszichológus Vezetői hatékonyság elnevezésű gyakorlati tréningje mögött is alapvetően az érzelmi intelligencia kompetenciákat figyelhetjük meg. Egyik sokat emlegetett teóriája az értő figyelem,²⁰ ami tulajdonképpen szerintem az empátiával hasonlatos. Az általa kidolgozott teljes program eredményeképpen többek között a vezetők megtanulják például, hogyan tudják érdekeiket mások sérelme nélkül érvényesíteni, hogyan oldhatják fel a konfliktusokat vesztes pozíció nélkül, hogyan növelhetik az alkalmazottak motivációját.

A vezetőkkel kapcsolatosan számos vezetési magatartásról számolhatunk be. Beszélhetünk a centralisztikustól kezdve a kooperatívig, a feladatcentrikuson át a kapcsolatcentrikusig, és még sorolhatnám. Vannak olyan vezetési stílusok, amelyek hatékonyak, míg mások kevésbé. Daniel Goleman vélekedése szerint a sikeres vezetők érzelmileg intelligens vezetési stílust alkalmaznak. Úgy gondolja minden vezetőnek szüksége van megfelelő mennyiségű észre ahhoz, hogy vezetővé válhasson, ugyanakkor megjegyezte, hogy magához az eredményes és hatékony vezetéshez önmagában nem elegendő.²¹

A vezető feladata egy olyan légkör kialakítása, amely a beosztottakat jobb teljesítményre ösztönzi. Viselkedése meghatározó a cég szempontjából, hiszen ha jól végzi a

¹⁸ ZSOLDOS BENŐ: Érzelmi intelligencia vállalati munkakörben, Papíripar, LI. évf., 2007, 4. szám, 154.o.

¹⁹ NAGY HENRIETT: Egy objektív érzelmi intelligencia-teszt konvergens és prediktív érvényességének empirikus tesztelése, Iskolakultúra, 19. évf., 2009, 1-2. szám, 26. o.

²⁰ Thomas Gordon (1993): V.E.T.-Vezetői eredményesség tréning. A fejlett világ vezetési gyakorlata a XXI. század kezdetén, Studium Effektive, Budapest, 86.o.

²¹ Goleman Daniel (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma, Vince K, Budapest, 51. o.

munkáját, akkor megbíznak benne és felnéznek rá. Ha a vezető képes lelkesíteni és érzelmileg támogatni a munkavállalókat, akkor pozitív hangulat fog kialakulni a munkahelyen, az elvégzett munka színvonala és az emberek teljesítménye is javulni fog. A kellemes közérzet jó hatással van a szellemi kreativitásra, s a pozitív gondolkodásra is. E pozitív életszemlélet pedig javítja az önbizalmat, növeli a segítőkészséget, ami hatékonyságnöveléshez fog vezetni. Mindez különösen fontos team munka esetén, hiszen az együttműködés és az összetartás már fél siker.

A vezető érzelmi intelligenciájára különösen nagy szükség lehet egy rossz hír, illetve egy válságos helyzet kialakulása kapcsán. Ilyen esetben mindenki a vezetőtől várja az irányítást és a megoldást. A vezetők azzal, ahogyan értelmeznek egy állapotot, s ezáltal megoldanak egy adott szituációt, egyfajta meghatározó útmutatást jelölnek ki a dolgozók számára. Derűlátásukkal, s az általuk kialakított bizalmi légkörrel képesek lehetnek még a bizonytalan helyzetekben is úrrá lenni.

A rezonancia nem csak azáltal jön létre, hogy a vezető megtalálja a megfelelő szavakat, hanem „összehangolt tevékenységek egész rendszerét kell kialakítania, melyek aztán jellemző vezetési módként jelennek meg.”²² A leghatékonyabb vezetők hatféle magatartásformát képesek felvenni az adott szituációnak megfelelően. E stílusok közül négy támogatja a rezonancia kialakulását, míg a másik kettő alkalmazásával kellő óvatossággal kell bánni, mert disszonanciával járhatnak.

Daniel Goleman vezetési stílus repertoárjában tehát az alábbi hat viselkedésmód van jelen: jövőképalkotó, tréneri, baráti, demokratikus, menetelő és utasító.²³

A jövőképalkotó vezetési stílus alkalmas arra, hogy magával ragadja a munkatársait, legfontosabb érzelmi intelligencia kompetenciája az ösztönző erő. A vezető segíti a munkatársakat abban, hogy magukévá tegyék a szervezet értékrendjét és célkitűzéseit, ezáltal pedig az emberekben megnő a cég iránti lojalitás. Míg az elérendő célt egyértelműen meghatározza, azt viszont nem, hogy kinek hogyan kell azt elérnie, így a kreativitást serkenti. Fontos, hogy a vezető is higgyen elképzeléseiben és kialakítson egy bizalommal teli légkört, amelyben az információk szabadon áramolnak. Ez a vezetési stílus különösen válsághelyzetekben lehet különösen hatékony.

Egy tréneri vezetőnek szüksége van én-tudatosságra, mely segítségével jó tanácsokat tud adni, illetve empátiára is. Az ilyen beállítottságú vezető szeret hosszasan elbeszélgetni alkalmazottaival, s kíváncsi életcéljaikra, karrierterveikre is. Mindig szem előtt tartja

²² Goleman Daniel (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma, Vince K, Budapest, 79. o.

²³ Goleman Daniel (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma, Vince K, Budapest, 81. o.

munkatársai egyéni fejlődését, segít megvilágítani gyenge- és erős pontjaikat. A trénerek többnyire jól tudják kiosztani a feladatokat. Nem hagyják, hogy a beosztottjaik mindig csak rutinmunkát végezzenek, ezáltal egyaránt növelik az önbizalmukat és a gyakorlati tapasztalatukat is.

A baráti stílusú vezető nem közvetlenül teljesítményorientált, inkább az alkalmazottak érzelmi szükségleteit igyekszik kielégíteni. Akkor lehet igazán hasznos ez a megközelítésű vezetés, ha a vállalatnál emelni kell az erkölcsi színvonalat vagy közelebb kell hozni egymáshoz az embereket. A vezetőnek képesnek kell lennie az emberi kapcsolatok ápolására, a konfliktusok kezelésére, a beosztottak lelkesítésére. Ez a stílus önmagában alkalmazva hosszútávon nem lehet sikeres, hiszen a teljesítmény rovására mehet.

A demokratikus stílus akkor tűnik a legcélszerűbbnek, ha a vezető bizonytalan és szüksége van a beosztottak véleményére. Gyakran hív össze csoportértekezleteket, azonban vigyáznia kell, nehogy túlzásba vigye ezt. Noha nyitottnak kell lennie minden elhangzó ötletre, ugyanakkor tájékozatlan embertől nem szabad tanácsokat elfogadnia. A demokratikus vezetőnek szüksége van együttműködési készségre, konfliktuskezelő képességre, meggyőző erőre és empátiára. A figyelem kulcsfontosságú.

A menetelő stílust csak célzottan lehet alkalmazni, leginkább egy vállalkozás beindításánál fizetődik ki, amikor a terjeszkedés fontos. Az ilyen szemléletű vezető erősen teljesítményorientált, illetve elvárja, hogy mindenki tudja mi kinek mi a dolga. A munkatársak folyton stresszben élnek. Ahhoz, hogy egy menetelő stílussal rendelkező vezető sikeres legyen, jó kezdeményezőkészségre, empátiára, hatékony kommunikációra van szüksége. Gyakran elkövetik azt a hibát, hogy csak a számszerű eredmények érdeklik.

Az utasító stílusú vezetőket rideg és megfélemlítő vezetőknek is hívhatnánk. Az ilyen vezetők azonnali engedelmisséget követelnek és nem indokolják meg az utasításokat. Mindent szoros ellenőrzés alatt tartanak, s gyakran élnek fenyegetésekkel. A teljesítmények értékelése kizárólag a hibákra korlátozódik. Bár összességében elég negatív kicsengése van a stílusnak, ha jól alkalmazzák, krízishelyzetekben nagyon hasznosnak bizonyulhat. Hatékonysága alapvetően a következő kompetenciákon múlik: sikervágy, meggyőzőerő, kezdeményezőkészség, én-tudatosság, önszabályozás és empátia.

4. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA FEJLESZTHETŐSÉGE

Az érzelmi intelligencia kompetenciái nem velünk született adottságok, sokkal inkább tanulás révén elsajátított képességek.²⁴ Mindegyikük egyedülálló és fontos módon járul hozzá ahhoz, hogy a vezetők rezonánsabbá és ezáltal hatékonyabbakká váljanak.

Érzelmi képességeink fejlődésében az első meghatározó szerepet az iskola és a család játssza, vagyis már gyermekkorban is érdemes odafigyelni e tényezőre. A diákok érzelmi intelligenciára irányuló képességeinek fejlesztése egy olyan összetett folyamat, ami akkor lehet sikeres, ha az oktatók:²⁵

- fejlesztik saját érzelmi képességeiket,
- empátiával fordulnak tanulóik felé,
- szorosabb bizalmi kapcsolatot alakítanak ki tanulóikkal,
- folyamatosan segítik diákjaikat önismeretük fejlesztésében, önbizalmuk felépítésében,
- nem sértik meg a tanulók önértékelését,
- támogatják a hatékony önmegvalósítás technikáit,
- megpróbálnak folyamatosan kapcsolatot tartani a szülőkkel,
- kihasználják a szakterületük nyújtotta lehetőségeiket (pl. siker és kudarc feldolgozása),
- visszajelzéseket adnak a diákoknak, ill. kérnek tőlük.

Az élet későbbi szakaszaiban is természetesen lehetőség van még az érzelmi intelligencia fejlesztésére. Vegyük például a munkahelyi interjút, amelynek sajátos szerepe van a teljesítményértékelésében és fokozásában is. Ilyenkor az alkalmazott múlt, jelen és jövőbeli eredményeit és terveit szokás átbeszélni, valamint lehetőség van a beosztott és a vállalat céljainak egy kalap alá hozására, ami mindkét fél számára rendkívül fontos. Másrészről ez a diskurzus segítői funkciót is betölthet. Ennek a szerepnek természetesen a vezetőnek kell megfelelnie, ami magas szintű tanácsadói készségeket követel meg tőle.

Felelős beosztású személyek esetén egy nagyon eredményes mentális támogató „eszköz” lehet a coachingolás is. Ez a módszer felfogható tulajdonképpen egy afféle egyénre szabott tanácsadásnak. A coach segít, hogy a munkavállaló önmagán segíthessen- nem oldja meg a problémákat, de segít megtalálni a megoldáshoz vezető kis lépéseket.

²⁴ Goleman Daniel (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma, Vince K, Budapest, 62. o.

²⁵ GÖNDÖR ANDRÁS: Az érzelmi intelligencia és a szakképzés, Szakképzési szemle, XXI. évf., 2005, 3. szám, 283.o.

Amennyiben a szervezetben akadnak olyanok, akiket minduntalan megválaszolatlan kérdések gyötörnek, vagy akik felismerték, hogy erősségeik mellett gyengéik is vannak, esetleg környezetük visszajelzésein felbuzdulva tenni szeretnének azért, hogy harmonikusan élhessék meg a munkájukat és a magánéletüket, coachra szorúlnak. Mindemellett a coach olyan helyzetekben is képes segítséget nyújtani, amikor valaki egy régi élményt, emléket képtelen feldolgozni és ez kihatással van viselkedésére, s munkahelyi teljesítményére is, azáltal, hogy az egyén érzelmi rugalmasságát is képes fejleszteni.

2. TÁBLÁZAT

ÚTMUTATÓ AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA FEJLESZTÉSÉT SZOLGÁLÓ TRÉNINGHEZ

A munka felmérése	Az adott munka teljesítéséhez leginkább szükséges kompetenciák felmérése, tervezése
Az egyén felmérése	Az egyéni szükségleteknek megfelelő tréningek megtartása
A dolgozók fejlődésigényének felmérése	Az emberek más-más szinten állnak készen arra, hogy változtassanak megszokott viselkedésükön
A résztvevők motiválása	A dolgozók olyan mértékben tanulnak, amennyire motiváltak. Annak felismerése, hogy a fejlesztendő kompetencia szükséges a munkájuk jobb elvégzéséhez
Összpontosítás megvalósítható célokra	Világos kompetencia-fejlődési programok meghatározása
Visszajelzés a teljesítményről	A folyamatos visszajelzés bátorít. Figyelembe kell venni a főnöktől, a csoporttársaktól jövő visszajelzéseket
A gyakorlás bátorítása	A tréning önmagában nem elegendő a munkahelyi viselkedés megváltoztatására
Támogatás megszervezése	A hasonló változásra készülő dolgozók nyújtsanak egymásnak folyamatos támogatást
Példaképek állítása	A vezetők vagy a sikeres dolgozók, akik birtokában vannak az adott készségeknek, követendő példává válhatnak
A résztvevők bátorítása	Annak ismertetése, hogy a szervezet értékeihez illeszkedő kompetencia számít a munkaköri elhelyezésnél, az előremenetelnél vagy a teljesítmények értékelésénél
A változás motiválása	A szervezet kimutatja, hogy nagyra értékeli a változást (dicséret, fizetésemelés, felhatalmazás)
Az értékelés fontossága	A fejlesztendő kompetencia mérési módszerének meghatározása, amely a munkára gyakorolt hatását is kimutatja. Mérés a tréning előtt és azután.

Forrás: ZSOLDOS BENŐ: Érzelmi intelligencia vállalati munkakörben, Papíripar, LI. évf., 2007, 4. szám, 159. o.

Az érzelmileg intelligens vezető tisztában van vele, hogy az igazi eredmények eléréséhez kevés a stratégia ismertetése, rá kell hangolnia beosztottjait a közösen kitűzött célokra. Érzékenynek kell lennie a munkavállalók megnyilvánulásaira, motiválnia kell, hangsúlyoznia kell a közös érdekeket. A vezetőnek meg kell testesítenie a kívánatos magatartásmódot, mintegy példát statuálva. Később várhatóan ezt viselkedéséhez hasonulni fognak munkatársai is és kialakul a kölcsönös bizalom, ami a hatékonyság egyik alapfeltétele.

Az érzelmi intelligencia kultúrafüggő,²⁶ vagyis mást jelent Magyarországon és mást az USA-ban. Nálunk inkább a csapatmunkát jelenti, míg a másik kontinensen az érvényesülni tudást értik alatta jellemzően. A kiemelkedő vezetőket az jellemzi, hogy alkalmazkodni tudnak a különböző kultúrához.

²⁶ ZSOLDOS BENŐ: Az intelligenciahányadosról (EQ) és az érzelmi intelligenciáról (EQ), Magyar grafika, 53. évf., 2009, 3. szám, 109. o.

5. SIKERES VEZETŐI TEVÉKENYSÉG A GYAKORLATBAN

Most miután az előző fejezetekben már egy kis betekintést nyerhettünk az érzelmi intelligencia rejtelseibe, a továbbiakban az általam elvégzett primer kutatás eredményeiről szeretnék beszámolni.

5.1 A kutatás módszertana

Számos érzelmi intelligenciát mérő eszköz született már az eddigi évek során. Ezek „elfogadottsága” változó. Az általam alkalmazott módszer kiválasztásában alapvetően két gondolat befolyásolt. Egyrészt mint bármely másfajta intelligenciát mérő kérdőívvel kapcsolatban, így az érzelmi intelligenciát mérő formulákkal kapcsolatban is természetesen születtek kritikák. Ebből kifolyólag azok mérlegelése után én úgy döntöttem, hogy nem kívánom egyik kifejlesztett mérőeszköz mellett sem letenni voksom. Másrészt az sem hagyható figyelmen kívül, hogy a már létező mérőeszközöket oly mértékben tesztelték és alkalmazták véleményem szerint, hogy azok használatával én már sok újat nem tudnék felmutatni. Új, érzelmi intelligenciát mérő kérdőív összeállítására azonban nem vagyok jogosult, ezért az általam választott módszer a mélyinterjú készítés lett.

Tisztában vagyok vele, hogy e módszer sem tökéletes, hiszen a mélyinterjúkkal csak közvetetten lehet „felmérni” egy személy érzelmi intelligenciáját, illetve az önbeszámolón alapuló válaszok is vitathatóak- lehetnek akár elfogultak, akár torzítottak, azaz elég szubjektívek. Ellenben egy-egy interjú alkalmával az interjú készítőjének lehetősége nyílik olyan információk birtokába kerülni, amire egy kérdőíves megoldás nem nyújt lehetőséget, valamint a személyes beszélgetés alkalmával egy rövidebb ideig betekintést is nyerhet a szervezet mindennapjaiba, megtapasztalhatja a munkahelyi légkör hangulatát.

Az érzelmi intelligencia „mérése” érdekében 35 nyitott kérdést (lásd: Függelék) tettem fel valamennyi interjúalanyunk saját irodájában. A kérdések egymásra logikusan épülnek, s rajtuk keresztül a vezető személyiségét, gondolatait, illetve viselkedését különböző helyzetekben, az alkalmazottaival való kapcsolatát, a munkahelyi légkört igyekeztem minél jobban megismerni. Mindezt természetesen az érzelmi intelligencia építőköveit figyelem előtt tartva. Az EQ egyes kompetenciáira az alábbiakban kérdeztem például rá:

„Mik az erősségei és mik a gyengeségei?”

„Mennyire tudja átérezni a dolgozók problémáit?”

„Mennyire tudja az érzéseit közvetíteni a munkavállalók felé?”

„Hogyan kezeli a válsághelyzeteket?”

Éntudatosság és önmenedzselés

Társas
tudatosság

„Meg tudja teremteni az egyensúlyt a munkája és a magánélete között?”

„Ön szerint milyennek kell lennie egy jó vezetőnek?”

„Hogyan fejleszti vezetési képességeit?”

„Megfogadja a munkatársak tanácsait, figyelembe veszi véleményüket?”

Kapcsolat-
menedzselés

„Ön szerint melyek azok a tulajdonságai, amelyek pozitívan befolyásolják a dolgozókkal való kapcsolatát?”

„Ön szerint a dolgozói elégedettség milyen mértékben befolyásolja a vállalati sikereket?”

„Milyen eszközökkel ösztönzi a beosztottakat?”

„Milyen módszerekkel értékeli a munkatársak teljesítményét?”

Következtetésképpen azt mondhatom, hogy elemzésem fókuszában olyan tényezőket igyekeztem megvizsgálni a gyakorlati alkalmazás során, melyek megjelentek a Goleman-féle EQ meghatározásban is. Az általam feltett kérdések tehát olyan tényezőkre engedtek rávilágítani, mint:

1. a vezető „éntudatossága”, azaz mennyire ismeri a vezető önmagát, képes-e saját érzelmeit felismerni és közvetíteni mások felé, képes-e uralkodni krízishelyzetben önmagán és helytállni,
2. a vezető önszabályozására, azaz jellemző-e a vezetőre, hogy tudatosan irányítja életét céljai érdekében (pl: timemenedzsment, „ideális vezető” megközelítése), illetve rendelkezik-e kellő önkontrollal és mennyire nyitott az újítások felé, hogyan boldogul a megváltozó „környezeti” faktorokkal (elsősorban az emberi tényezővel) kapcsolatosan,
3. a vezető interperszonális intelligenciájára, azaz milyen minőségű emberi kapcsolatokkal rendelkezik a vezető, s képes-e másokat megfelelően motiválni a szervezet hatékonysága érdekében- kialakítva bennük a lojalitást is, illetve válsághelyzetben meg tudja-e őrizni optimizmusát avagy képes-e kezdeményezni.
4. a vezető társas tudatosságára, azaz képes-e megérteni mások érzelmeit, gondolatait, viselkedését (centrumpontja: empátia).

A 18 cég kiválasztása nem reprezentatív módon történt. A 18 interjúalany tekintetében arra törekedtem, hogy minél magasabb beosztású vezetővel készítsem az interjút- így alapvetően ügyvezető igazgatókkal, HR és gazdasági vezetőkkel beszélgettem (4 hölgyel és 14 úrral), illetve hogy minél „sokszínűbb” legyen a mintám: legyen benne kis-, közép- és nagyvállalat egyaránt, legyen benne teljes mértékben magyar tulajdonban álló- illetve vegyes tulajdonú cég, hogy az egyes kategóriákra vonatkozóan esetleges következtetéseket tudjak levonni. A mintámba került cégek megoszlása tevékenységüket tekintve az alábbiak szerint alakult:

- 2 db építőipari-,
- 2 db gyógyszeripari-,
- 2 db oktatás-tudomány területen működő-
- 2 db kereskedelmi-,
- 2 db munkaerő közvetítő-,
- 3 db termelőipari-,
- 3 db vendéglátó ipari-,
- 2 db pénzügyi szektorbeli cég.

5.2 Vezetői tudatosság és önmenedzselés

Mint ahogy az átlagemberek többsége sem „labdával a lába között” születik, úgy a vállalatok vezető beosztású dolgozói sem úgy születtek, hogy kilépve a munkaerőpiacra egyből az igazgatói székben találják magukat. Nyilván van erre is ellenpélda, de az élet túlnyomó részében nem ez a jellemző. A gyakoribb az, hogy az embereknek fokról fokra végig kell járniuk egy ranglétrát. Ezt én mindenképpen hasznosnak találom, hiszen ez idő alatt többek közt kellő tapasztalatra is szert tehetnek, valamint a későbbiekben jobban átlátják majd ezáltal az egész rendszert annak mindennemű összefüggéseivel együtt. Arról nem is beszélve, hogy jobban át tudják majd érezni az alkalmazotti problémákat és nehézségeket, hiszen ők is „jártak abban a cipőben”.

Az általam megkérdezett vállalatvezetők mindegyike a fentebb említett módon bejárta azt a bizonyos ranglétrát, de ezt abszolút hasznosnak is érezte. Ami bennük mindenképpen közös volt, hogy az egyes betöltött pozíciókkal nem elégedtek meg, törekedtek mindig jobbá és jobbá válni, ennek érdekében tudatosan irányították életüket céljaiknak megfelelően. Igyekeztek ésszerűen tervezni nap mint nap, s igyekeztek energiájukat és idejüket „optimálisan” beosztani. Kényes szituációkban nagy valószínűséggel kellő önkontrollt is

képesek voltak gyakorolni, uralkodva érzéseiken, mintegy racionalitást gyakorolva – hiszen ha nem így lenne, talán ma a szervezeti hierarchiában teljesen más helyet töltenének be. Ez a tudatos önmenedzselés az, amit Goleman is kiemelt az érzelmi intelligencia egy elemeként.

A vezetést mint olyant, egy kicsit mindenki másképp él meg, de ha nem élveznék, nem lennének benne valamiképp örömet vagy nem lennének eléggé motiváltak, könnyedén kiléphetnének a szervezeten kívül avagy változtathatnának jelenlegi munkakörükön. Alapjában véve tehát leszögezhetjük, hogy nyilatkozataik pozitívak voltak.

Van olyan vezető, aki egyszerűen csak szereti, amit csinál és élvezi, hogy a döntés az ő kezében van. De van olyan is, aki önbizalommal telve csak annyit tudott mondani:

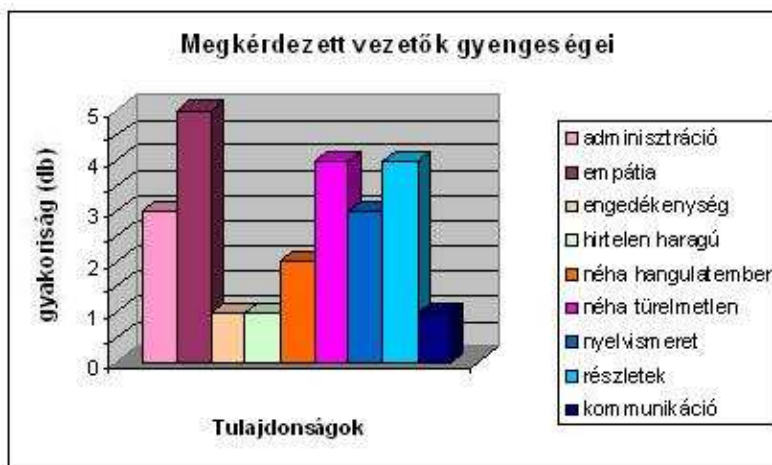
„Erre születtem. Jók az intuícióim, amit valamennyi döntéshozatalnál kamatoztathatok is.”

Néhányan viszont már olyannyira elfogadják és magukénak érzik azt a tényt, hogy a cégnél ők a vezető beosztású személyek, hogy ma már csak egyszerűen az lebeg a szemük előtt, hogy egy-egy helyzetből a lehető legjobbat hozzák ki mindenki számára. Többen azonban egy olyan kihívást látnak benne, amelynek vannak árnyoldalai. Ez az árnyoldal többnyire a többletfelelősségből fakadhat, illetve az olyan esetleges kisebb célokból, amikkel a vezető sem ért mindig feltétlenül egyet –mert van ilyen- és mégis végre kell hajtania, hajtatnia. Valamit valamiért.

A vezetők személyes tulajdonságaira rátérve- miket vélnek ők saját erősségeiknek és gyengeségeiknek- némileg kicsit más tulajdonságok jelennek meg szerintem ahhoz képest, mint amit az alkalmazotti gárda zöme felelne. Ez azonban én úgy látom, hogy valahol vezetői mivoltukra részben vissza is vezethető.

3. ÁBRA

MEGKÉRDEZETT VEZETŐK GYENGESÉGEI



Forrás: saját szerkesztés

Azt nem állíthatom, hogy a vezetők ugyanazon erősségekkel vagy gyengeségekkel rendelkeznek, de a mintát tekintve láthatjuk, hogy legtöbb alkalommal az empátiát említették, mint gyengeséget. Alapjában véve nem önmagában az empátiát tartják rossznak, hanem annak eltúlzását avagy nem megfelelő helyzetben való alkalmazását. Elvégre, mint egy interjúmban is elhangzott:

„*Nem vagyunk szociális intézmény.*”

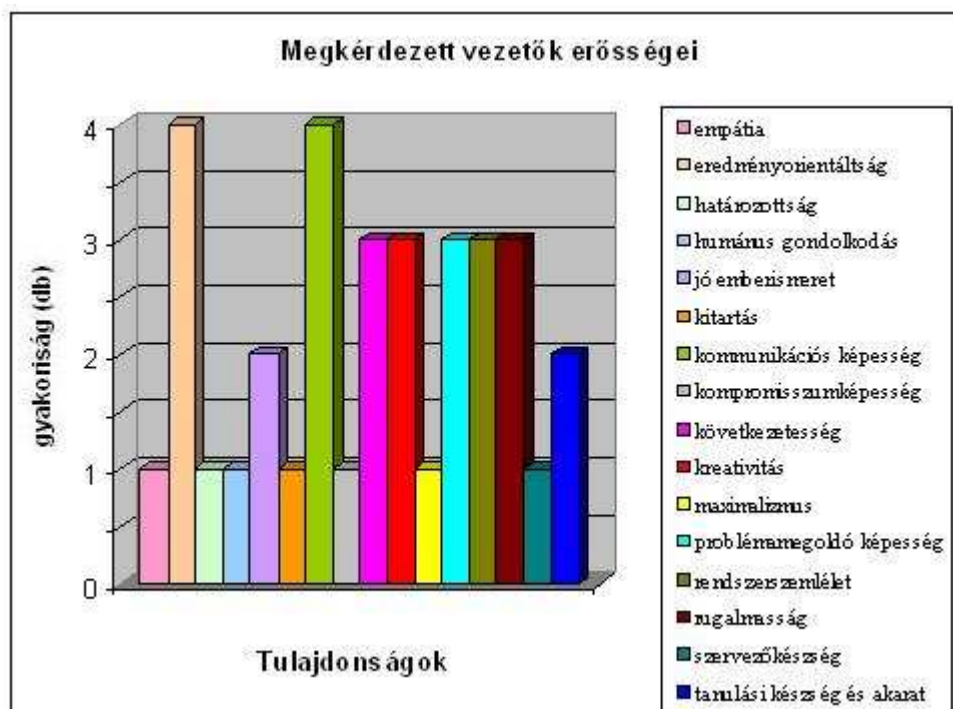
A türelmetlenség és a részletek nem megfelelő mértékben való figyelembe vétele, illetve kezelése is relatíve sokszor szóba került. A türelmetlenség egyfajta vezetői „nyughatatlanságnak” is felfogható, ez pedig egyáltalán nem rossz, hiszen ez dinamikát vihet a vezető és rajta keresztül a szervezet életébe egyaránt. A részletek kezelésével kapcsolatban, ami nehézséget okoz a vállalati életben az az, hogy a vezetőknek gyakran gyors döntéseket kell hozniuk, így nem érnek rá a végtelenségig újabb és újabb információk után kutatni, illetve alkalmasint a „nem látja a fától az erdőt” című szituáció is megeshet.

A vezetők jellemzően nem érzik erősségüknek az adminisztrációt sem. Ez a feladatnem sem elkerülhető, de alapvetően a vezetői feladatok úgymond nem itt csúcsosodnak ki. Emellett ketten a nyelvtudásukat is gyengének találták- ez sem túl szerencsés, de ha ezzel valaki tisztában van, akkor ellensúlyozhatja úgy, hogy jó nyelvismerettel rendelkező kollégával veszi magát körül.

Egy-egy érzelmeket sugalló gyengeség is előtérbe került: a hirtelen haragra való hajlam, valamint az egyik interjúalanyom kissé hangulatembernek vallotta magát. Ezen tulajdonságok, helyesebben érzések felismerése, illetve megértése az, ami a *Goleman-féle éntudatosság* részét képezi. Ez az, amit a vezetőnek tudatos szintre kell hoznia, hogy képes legyen magát irányítani és ezáltal adott pillanatban a lehető legtöbbet legyen képes magából kihozni.

A vezetők önbevallásos módszerrel meghatározott erősségeit szemlélve is elmondható, hogy nem feltétlenül illik bele minden pontjában egy „egyszerű” alkalmazott mintájába. A következő diagram az általam megkérdezett vezető beosztású személyek válaszait hivatott összefoglalni:

MEGKÉRDEZETT VEZETŐK ERŐSSÉGEI

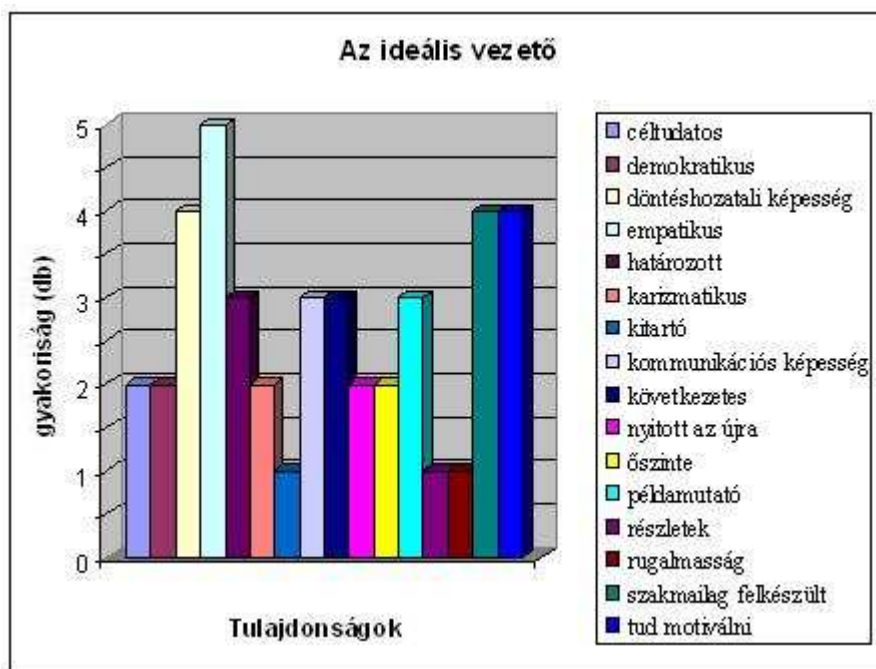


Forrás: saját szerkesztés

A legtöbbször említett erősségek közt szerepel tehát a *kommunikációs képesség*, az *eredményorientáltság*, a *következetesség*, a *kreativitás*, a *rendszerszemlélet*, a *rugalmasság* és a *problémamegoldó készség*. Ezek tipikusan valóban olyan tulajdonságok, amik elengedhetetlennek tekinthetők egy vállalatvezető számára. A kommunikációs képesség a belső kommunikációban és a külső érintkezések során is nagy horderejű. A következetesség és a rendszerszemlélet a hosszú távú eredményes működést szolgálják. A rugalmasság, azaz az *alkalmazkodóképesség* napjaink globalizálódó világában, a gyorsan változó környezeti viszonyok közt pedig immár szinte természetesnek is tűnhet. Az eredményorientáltság, a kreativitás, a problémamegoldó képesség pedig mind egy-egy, *jövőt befolyásoló tényező*.

Az eddigiekben a vezetők önmagukkal kapcsolatban próbálták megállapítani, milyen tulajdonságokkal bírnak, most azonban lássuk, mit tartanak kívánatosnak:

AZ „IDEÁLIS VEZETŐ”



Forrás: saját szerkesztés

A vezető beosztású személyek szerint összességében egy jó vezető mindenek előtt *empatikus*! Ha visszaemlékezünk, ez az a jellemvonás, amit Goleman is kiemelt mint az érzelmi intelligenciát alkotó társas tudatosság egy részét. Megkérdezett interjúalanyaim tehát felismerték annak fontosságát, hogy egy jó vezetőnek igenis képesnek kell lennie felismerni mások érzelmeit, illetve meg kell tudnia értenie mások gondolkodását. Ez az, ami szükséges ahhoz, hogy másokat a saját, azaz a vállalati célok szolgálatába legyen képes állítani. Továbbá ezen keresztül hozzájárulhat a *lojalitás kialakításához és megerősítéséhez* is.

A döntéshozatali képesség jelentősége sem vitás, hiszen mit is érne egy vállalkozó, ha nem tudja a megfelelő időben, a soron következő lépést meghozni, legyen az jó vagy rossz...?! A döntésképtelenség a legrosszabb, hiszen az biztos kudarcot jelent. Egy vezetőnek mindig kell tudnia dönteni alternatívák között, mert csak így tud előre haladni, tapasztalni, helyre hozni az esetleges botlásokat és kitörni a többi vállalat közül idővel talán.

Fontos, hogy a vezető szakmailag felkészült legyen. Egyrésztől kétlem, hogy valaki a szükséges szaktudás nélkül képes hosszú távon – főleg eredményesen és hatékonyan – betölteni egy vezető pozíciót, másrésztől szükség esetén, ha az alkalmazottaknak szakmai kérdései, nehézségei adódnának, úgy hozzá fordulhatnának. Ez sem elhanyagolható

semmiképpen sem, hiszen lehet ez egy olyan tényező, ami miatt a beosztottak *fel tudnak rá nézni*.

Egy másik relatíve gyakran felmerülő jellemzője a jó vezetőnek az interjúalanyok szerint, hogy *tud motiválni*. Ez szintén az érzelmi intelligencia szempontjából nagyon meghatározó jelentőségű. Itt visszacsatolnék az empátiához is, valamilyen mértékben ugyanis igenis hozzájárul az a motiválás eredményes kivitelezéséhez. Csak akkor lehet egy embert motiválni, ha értjük miért és miképpen viselkedik. Azáltal, hogy a vezető meg tudja állapítani mi motivál másokat, meg tudja határozni azt is, hogyan működhet együtt velük hatékonyan, ezáltal pedig az *emberi kapcsolatainak minőségén is javíthat*.

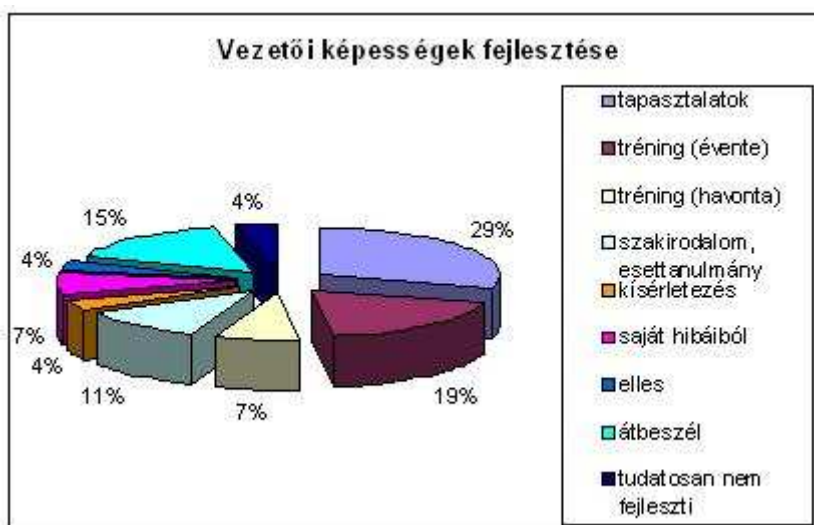
Amit még kiemelnék a megkérdezettek által definiált ideális vezető személyiségjegyeiből az a demokratikus vezetési stílus, a jó kommunikációs képesség, a következetesség, az „újra” való nyitottság, az őszinteség és a *példamutatás*.

Összevetve, hogy milyen tulajdonságokkal írták le magukat a vezetők és milyennek látják az általuk jónak vélt vezetőt, az alábbiakat mondhatjuk: a 18 megkérdezett vezetőből

- 7 vezető saját, vélt erősségeinek legalább egyike megjelenik az általa elképzelt jó vezetőben,
- 2 vezető saját, vélt legalább egy gyengeségének ellentettje megjelenik az általa elképzelt jó vezetőben,
- 2 vezető saját, vélt gyengeségeinek és erősségei ellentettjének egy része megjelenik az általa elképzelt jó vezetőben.

Mindebből arra is következtethetünk, hogy a meginterjúvált vezetők több mint fele foglalkozik e kérdéssel, vagyis törekszik jobbra válni. *Önmenedzselést* végez. Ennek elérésére egy lehetőség a *tudatos önfejlesztés*.

VEZETŐI KÉPESSÉGEK FEJLESZTÉSE



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vezetők közül sokan kiemelték a tapasztalatokat, mint önfejlesztésre irányuló „módszert”. (A felmerülő kérdések átbeszélése és a „jó fogások” ellesése is úgy érzem szervesen ide kapcsolódik, így ezeket is egyúttal itt tárgyalnám). A tapasztalatszerzés magától értetődően elkerülhetetlen az életben – mint ahogy minden tettek megvannak a maga következményei, így sajnálatosnak tartom, hogy voltak olyan vezetők, akik a múltbeli eseményeket és az azokból leszűrt tanulságokat nem tartották elég fontosnak.

A másik szintén gyakori önfejlesztési technika nem meglepő módon a tréningeken való részvétel. Ezek a tréningek irányulhatnak a vezetők személyiségének fejlesztésére, valamint szakmai tudásának frissítésére, naprakésszé tételére egyaránt. Sem a vállalati méret, sem más szervezeti jellemző alapján nem tudtam különbséget tenni annak tekintetében, hogy a vezetők milyen gyakran vesznek részt tréningeken. Az azonban megfigyelhető volt, hogy azok a cégek, amelyeknek vezetője csak éves gyakorisággal vesz részt továbbképzésen, jellemzően a személyére irányuló, illetve az emberek kezelésére irányuló képzést kap. Míg azokban az esetekben, amikor a vezetők évente több alkalommal is részt vesznek különféle tréningeken, akkor a technika fejlődésével és a környezeti változásokkal igyekeznek lépést tartani.

5.3 Motiváció

Az interjú során elsőként a vállalati siker kulcstényezőjére voltam kíváncsi, azaz hogy az interjúalany miben látja azt. A 18 vezető beosztású személy közül mindössze 12 említette

meg az *emberi tényező kiemelt szerepét*, aminél én őszintén megvallva egy kicsit jobb arányra számítottam. Emellett megjelent még a technológia, a változások meglovagolása, a hosszú távú múlt, a termékek illetve szolgáltatások minősége.

Abból a 6 cégből -akiknél nem jelent meg az ember, 5 db 20 főnél nem foglalkoztat több alkalmazottat. A fennmaradó 6. szervezet noha középvállalatnak tekinthető, furcsa módon mégsem emelte ki a humán erőforrás fontosságát. Ez talán a tevékenységéből (szállítmányozás) és az alkalmazottak képzettségi szintjéből fakadhat- noha nem érzem ezeket „tökéletes magyarázatnak”.

Lényegében tehát arra a következtetésre jutottam, hogy nagy valószínűséggel a vállalati mérettel arányosan a vezetők is egyre inkább felismerik az alkalmazottak szerepét a szervezet eredményességének és hatékonyságának elérésében. Ahogy az egyik nagyvállalati HR vezető is megfogalmazta:

„Fontos a technológia, azonban mégis minden alapja maga az ember, aki végrehajtja a feladatokat. Így fontos, hogy megfelelő mennyiségben és minőségben álljon rendelkezésre, azaz megfelelő szaktudással rendelkezzen és kellő lojalitást tanúsítson a vállalat felé.”

Ezzel el is érkeztünk ahhoz a felismerési ponthoz, hogy a végső sikerben mekkora szerepet játszik az ember. A gondolatot továbbfolytatva beláthatjuk azt is, hogy akkor a munkaerő motivációja sem elhanyagolható, ami viszont az érzelmi intelligencia részét képezi.

Fontosnak tartom megosztani azt a tapasztalatomat is, miszerint az interjú előrehaladtával „megváltozott” azon megkérdezett vezető beosztású személyek véleménye is a humán erőforrás jelentőségét illetően, akik azt a beszélgetés elején esetleg nem emelték ki. Ezt a megállapításomat arra alapozom, hogy mindannyian egyetértettek abban, hogy a vállalat sikere szempontjából kiemelkedő jelentőségű befolyással bír a *dolgozói elégedettség*. Különösen fontosnak vélik a *„felelős munkakörökben, mivel ragadós”*. Ez az a tényező, amit kivívandónak tartanak, de amiről ugyanakkor azt is elmondhatjuk, hogy nehezen megfogható.

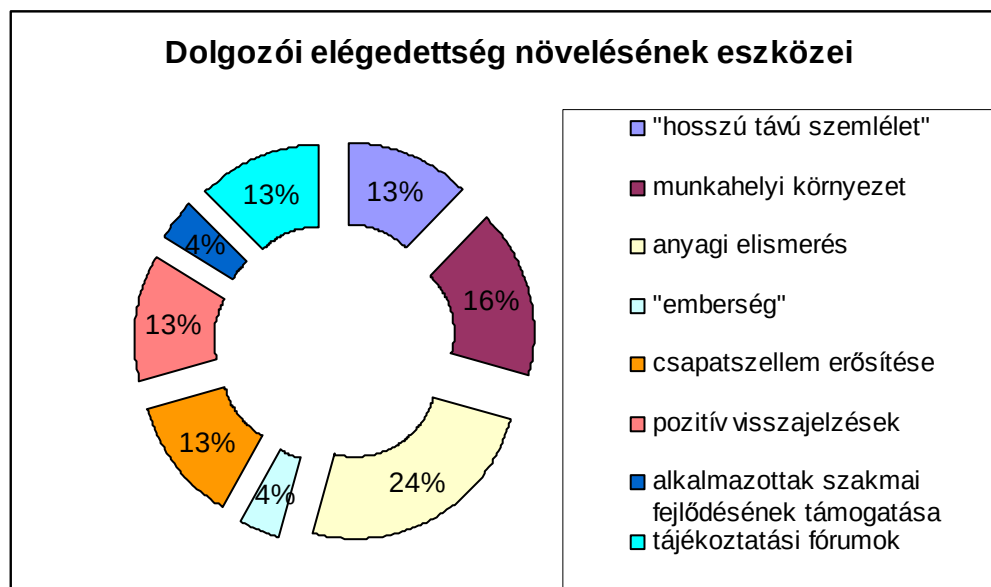
A megkérdezettek közül az egyik középvállalat vezetője tudott csak beszámolni arról, hogy a cégnél rendszeresen végeznek az év közepén *dolgozói elégedettség felmérést*. Ezt abszolút hasznosnak találom és amire még felhívnám a figyelmet, az az időpontválasztás. Az év közepe több szempontból is szerencsés választás volt: egyrészt a vállalatoknak ilyenkor van rá jobban szabad kapacitása, másrészt ebben az időszakban nem érződik a munkavállalók esetleges elégedetlensége, „rosszkedve” az év végi teljesítményértékelés, avagy az év eleji béremelés miatt.

Rátérve a munkavállalói elégedettség növelésének eszközeire- az általam megkérdezett személyek az alkalmazottak ösztönzése, elégedettségének fokozása érdekében pénzbeli és nem pénzbeli tényezőket egyaránt felsorakoztattak, úgy mint:

- hosszú távú szemlélet- érezteti a vezető, hogy hosszú távon számít alkalmazottjára,
- munkahelyi környezet,
- anyagi elismerés,
- „emberség”,
- csapatszemplélet erősítése,
- pozitív visszajelzések,
- alkalmazottak szakmai fejlődésének támogatása,
- tájékoztatási fórumok.

7. ÁBRA

DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG NÖVELÉSÉNEK ESZKÖZEI



Forrás: saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy napjainkban a vállalatvezetők úgy érzik, hogy még mindig a pénz az egyik legjobb motivációs eszköz. Kétségtelen, hogy az emberek elsősorban azért dolgoznak, hogy a munkájuk ellenértékéért kifizetett bérből megélhessenek, fenntarthassák vagy éppen javíthassanak jelenlegi életszínvonalukon. Bár bizonyítani nem tudom, de valószínűnek tartom azon feltételezésemet, hogy ha néhány évvel, évtizeddel korábban is elvégeztem volna

egy ilyen felmérést, akkor ez az alternatíva még népszerűbb lett volna. Ezt a vélt elmozdulást a tendencia alakulásában mindenképpen pozitívnak tekinthetjük, hiszen eszerint a vezetők felismerték, hogy a pénz nem minden és csak egy meghatározott szintig képes motiválni.

A munkavégzés szempontjából nem elhanyagolható faktor a *munkahelyi környezet milyensége*. Ez egy meglehetősen összetett tényező. Vegyük csak számba, hogy az infrastrukturális adottságok milyensége, a feladatok ellátásához szükséges eszközök rendelkezésre állása vagy hiánya, milyen mértékben képes befolyásolni a munkahelyi hangulatot. Ezen eszközök biztosítása igazából természetes, magától értetődő- a munkaadó kötelezettsége, e nélkül semmilyen elvárása nem lehet reális az alkalmazottal szemben.

A munkahelyi környezettel összefüggésben beszélnünk kell a munkahelyi légkorról is. A *munkahelyi légkör* azért is nagy horderejű, mert az emberek életük döntő százalékát munkahelyükön töltik és itt emberekkel érintkeznek. Az egyének másokkal való kapcsolata meghatározza a mindennapi hangulatot, a munkahelyi eredményességet, s az egyes egyének személyes karrierjét. A vezetők számára célként lebeghet az a szemük előtt, hogy sikerüljön elérniük, hogy a beosztottak szeressenek dolgozni.

A munkahelyi légkör tekintetében amit a vezető beosztású személyek még többször említettek az az, hogy fontosnak tartják, hogy ez a légkör olyan legyen, ahol *az alkalmazottak ne legyenek megfélemlítve, ki merjék mondani véleményüket és ezáltal képessé váljanak a problémákat együttes erővel a felszínre hozni*. Ez nyilván nagymértékben függ a vezető vezetési stílusától is. E szempontból a megkérdezett vezetők saját bevallásuk alapján kivétel nélkül inkább demokratikusnak, mint autokrata stílusúnak tartották magukat.

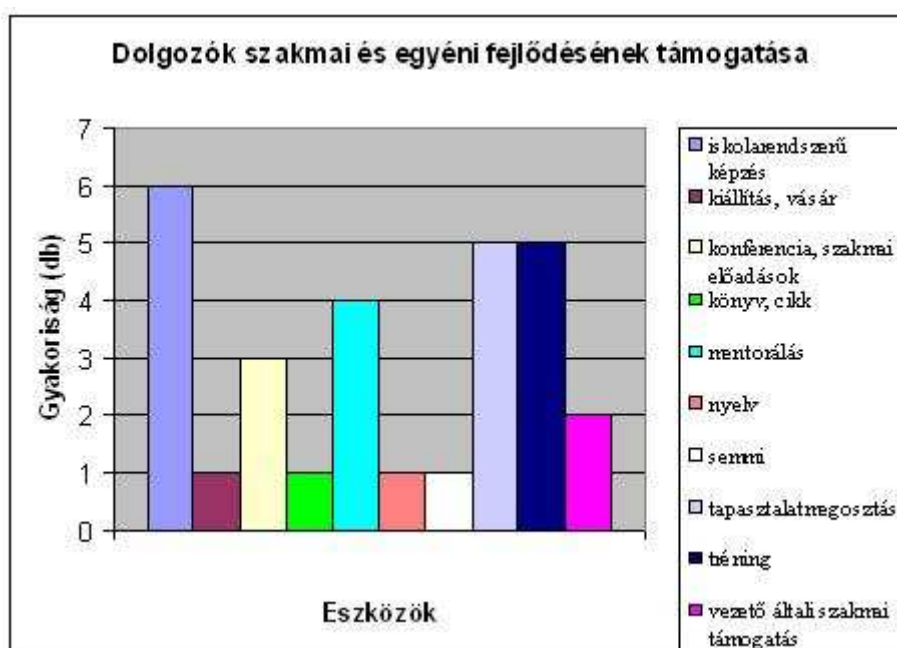
Mind a munkahelyi légkörhöz, mind a problémák felszínre hozásához és megoldásához jelentős mértékben képes hozzájárulni a vállalat foglalkoztatottjainak csapatszellem is. Megfelelő *csapatszellem* mellett a munkavégzés eredményessége észrevehetően képes javulni, mivel emellett az alkalmazottak készségesen segítenek egymásnak és elfogadják egymást.

A dolgozói elégedettséget pozitívan képes befolyásolni a szóbeli dicséret is. Megkockáztatnám, hogy néha többet is jelent az alkalmazott számára egy-egy pozitív visszajelzés vagy egy „köszönöm” szó, mintha 1-2 ezer forinttal több fizetést kapna adott hónapban. Ha már a kommunikáció került szóba említést kell tennünk a kommunikációs csatornák szélesítéséről is, hiszen a *világos kommunikáció* hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók is megértsék a vállalati célokat, ami viszont elégedettségérzetükre is hatást gyakorol.

Az alkalmazottak úgymond „jóérzését” befolyásolja az is, hogy fontosnak érzi-e magát a vállalatban. Itt reális fontosságról, a cégnél betöltött valós szerepéről van szó, nem „kiskirályokat” szeretnének ezzel képezni. A beosztottak „fontossági érzésére” a vezető közvetlenül is gyakorolhat hatást, de azzal is éreztetheti, hogy *kikéri, meghallgatja véleményüket, esetlegesen megfogadja tanácsait*. Ezt a megkérdezettek rendszerint meg is szokták tenni. Úgy vélik, hogy rendkívül hasznos információkhoz férhetnek hozzá a dolgozóktól az eltérő tapasztalataiknak köszönhetően.

8. ÁBRA

DOLGOZÓK SZAKMAI ÉS EGYÉNI FEJLŐDÉSÉNEK TÁMOGATÁSA



Forrás: saját szerkesztés

A meginterjúvált vezetők közül mindössze egy vallotta azt, hogy nem tesz semmit a dolgozók szakmai fejlődéséért. Ezen cég életébe azonban volt szerencsém betekintést nyerni személyesen is, így saját bőrömön tapasztaltam, hogy ha a vezető mást nem is tesz, de a tapasztalatait szívesen megosztotta alkalmazottaival. Tehát elmondhatjuk, hogy a vezetők „legrosszabb” esetben is legalább tapasztalataikat megosztják. A „legrosszabb” szó nagyon nem helyénvaló, hiszen ezek az első kézből származó információk, nagyon sokat érnek. További ilyen első kézből származó információ- és tapasztalat megosztást jelenthet a különböző konferenciákon, szakmai előadásokon való részvételi lehetőség is.

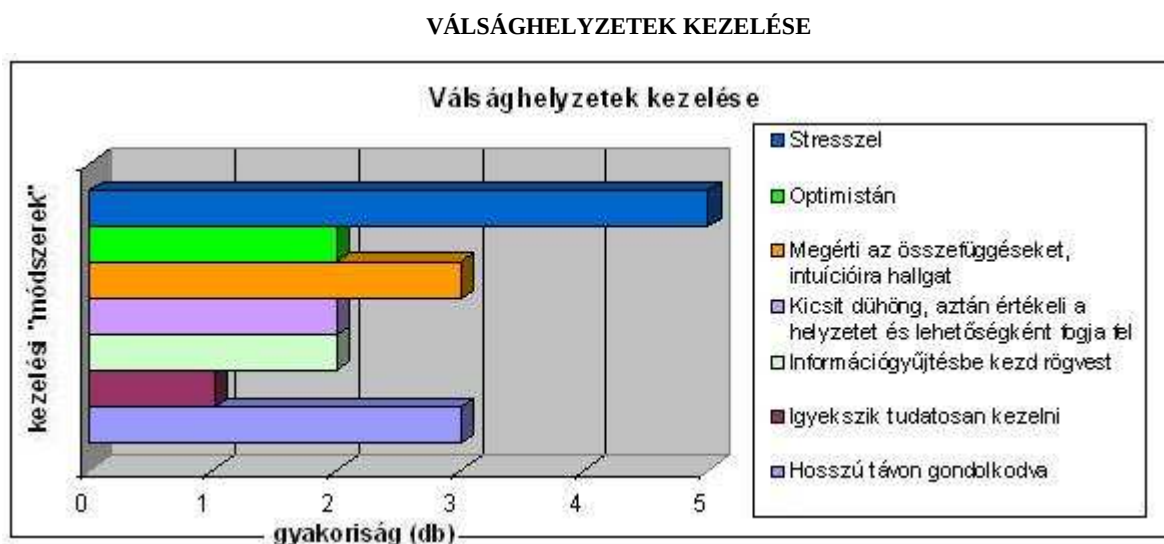
A cégek többsége lehetővé teszi dolgozóinak azt is –főleg ha céges érdekeket is szolgál, hogy iskolarendszerű képzéseken, illetve tréningeken vegyenek részt. Természetesen

a képzéseknek egy része pozícióhoz kötött, de vannak vállalatok, melyek emellett ügyelnek arra is, hogy valamennyi alkalmazottjának kínáljanak valamilyen képzési lehetőséget is. Ez kielégíthet egyfajta dolgozói igényt is, másrészt a vállalat érdekeit is szolgálhatja.

Az egyének fejlődését szolgálja a teljesítményértékelés folyamata is. Mind a cég, mind az alkalmazott számára fontos mozzanat egy-egy ilyen visszajelzés. A megkérdezett cégek tevékenységüktől függően határozzák meg ennek gyakoriságát. Megfigyelhető, hogy minél gyakrabban történik ez a folyamat, annál inkább az a jellemző, hogy az szóban történik.

Motiváció kapcsán érdemes megnéznünk azt is, hogy önmagára irányulóan hogyan alkalmazza azt a vezető. Vegyünk számba egy válsághelyzetet. Ilyen szituációban az lenne az EQ szempontjából kívánatos, hogy a vezető optimizmusról, illetve alkalmazkodóképességről, nyitottságról tegyen tanúbizonyságot.

9. ÁBRA



Forrás: saját szerkesztés

Az interjúalanyok majdnem fele ezzel szemben nehezen viseli a krízishelyzeteket és azonnal stresszelni kezd. Mindemellett szerencsére többen vannak összességében azok, akik pozitívan állnak egy ilyen szituációhoz és optimistán tekintenek előre- mintegy lehetőségként felfogva azt. Már azt is egy jó hozzáállásnak tartom, hogy nem „fagy le” és információgyűjtésbe, helyzetértékelésbe kezd.

5.4 Emberi kapcsolatok kezelése

Mivel emberi kapcsolataink döntő befolyást képesek gyakorolni munkahelyi eredményességünkre és általa szakmai karrierünkre is, így a következőekben ennek vizsgálatára térnek ki.

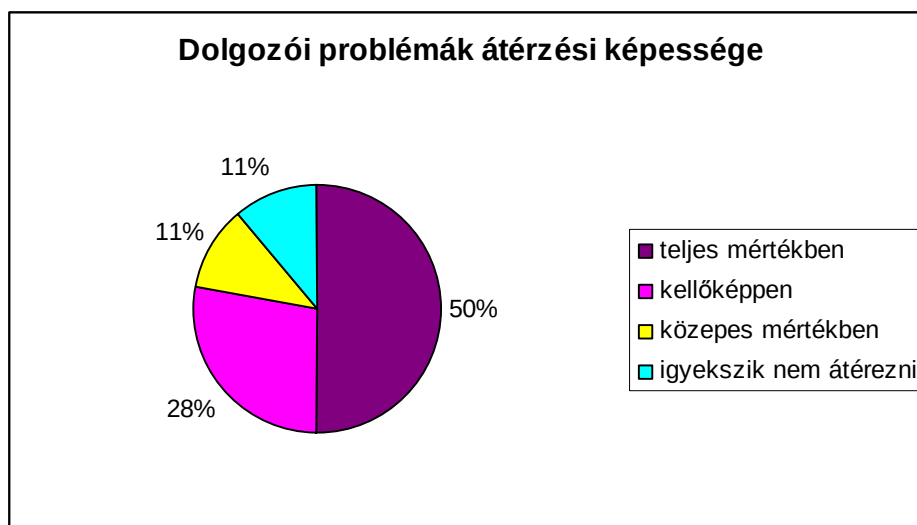
A vezető beosztású személyek kivétel nélkül azt vallották, hogy *napi szinten szoros kapcsolatot* tartanak közvetlen beosztottaikkal, de alapjában véve nem zárkóznak el senkitől sem. A 18 megkérdezett vezető közül 10 emelte ki, hogy *„nyitott ajtópolitikát folytat”,* 1 pedig saját fogadóidővel is rendelkezett, ami az ajtajára volt kifüggesztve, bár állítása szerint bármikor kereshetik. A felettes- beosztott viszonyban ennek a kapcsolattartásnak azért van nagy jelentősége, mert a vezetőknek így lehetősége van számos, egyébként hozzá nem férhető információhoz jutni, illetve nyitott, közvetlen kapcsolat esetén jobban megismerheti közvetlen munkatársait, annak érzéseit, mozgatórugóit, így hatékonyabban és talán egyszerűbben lesz képes őket motiválni.

A dolgozók igényeinek és problémáinak meghallgatására minden vezető szokott időt szánni- nevezzük a továbbiakban ezt az időt „fogadóórának”. Ez a fogadóóra nincs határok közé szorítva, akkor ül le velük beszélgetni, amikor vagy ő érzi annak szükségességét vagy a beosztott jelzi erre irányuló igényét. Erre különös figyelmet kell fordítani véleményem szerint, hiszen azáltal, hogy a munkavállaló érzi, hogy meghallgatják, foglalkoznak vele, *lojálisabbá válhat* a vállalat felé.

Ezen beszélgetések alkalmával felmerülhet a kérdés, hogy *vajon a vezető őszintén képes átérezni a dolgozó problémáit vagy csak színleli a törődést.* Úgy vélem egyikünk sem kételkedik abban, hogy a vezetőknek „jobb dolga” is van, minthogy színlelt érzések megjátszására fordítsa idejét és energiáit. Bár néha talán erre is szükség lehet. Összességében inkább mégis azt mondanám tehát, hogy a vezető vagy valóban érdeklődik alkalmazottja felé vagy lehetőség szerint bele sem folyik egy ilyen diskurzusba.

10. ÁBRA

DOLGOZÓI PROBLÉMÁK ÁTÉRZÉSI KÉPESSÉGE



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vezetők túlnyomó többsége úgy érzi teljes mértékben képes átérezni a dolgozói problémákat. Ennek indoklására a legkülönbözőbb magyarázatokkal szolgáltak, úgy mint:

- ő is „járt abban a cipőben”,
- ő is rendelkezik alkalmazotti problémákkal, hiszen neki is van felettese,
- problémáik egy részét hasonlónak titulálja,
- más egyszerűen csak azt vallja, hogy nyitottnak kell lenni és erre törekszik is az információszerzés miatt.

Két esetben nyilatkozták azt, hogy igyekszenek minél kevésbé átérezni a dolgozói problémákat, mert fontosnak tartják megőrizni a racionalitást. Nem meglepő módon ez a válaszadó két hölgy volt. Ez szerintem annak tudható be, hogy a nőket gyakran éri az a „vád”, hogy túl empatikusak.

Amit még összefüggésként elmondhatunk, hogy azon vezetők, akik önmaguk gyengeségének rótták fel az empátiát a dolgozói problémák átérésére vonatkozó képességüket „kellőképpen jónak” vagy „megfelelőnek” értékelik. A másik észrevételem, hogy azok a vezetők, akik erősségeik és gyengeségeik között is felsorakoztatták az empátiát, ők jellemzően azok közé tartoznak, akik teljes mértékben átérzik a beosztotti problémákat.

Nézzük most a másik oldalt: egy-egy beszélgetés alkalmával a vezetők is valamilyen mértékben meg kell nyilvánulnia, hiszen a kommunikáció egy kétirányú folyamat. Valamennyi vezető úgy vélte, hogy képes kifejezni érzelmeit, de helyzetfüggő, hogy mennyire használja ki ezen képességét. A vezetők szempontjából tehát egy olyan gondolat fogalmazódhat meg bennünk, hogy amennyiben egy vezető érzelmileg intelligensnek tekinthető és ismeri önmagát annyira, hogy képes irányítani érzelmi megnyilvánulásait, mennyire bízhatunk meg benne, vajon mennyire őszinte? Mindenesetre amennyiben erre képes, úgy az érzelmi intelligencia egy összetevőjével, az *önkontrollra való képességgel* állunk szemben.

Az őszinteséggel kapcsolatban valamennyien először rögtön rávágták, hogy ők mindig őszinték. Ezt követően azonban nem telt el néhány másodperc és máris finomítottak előző kijelentésükön. Egy ilyen az alábbi:

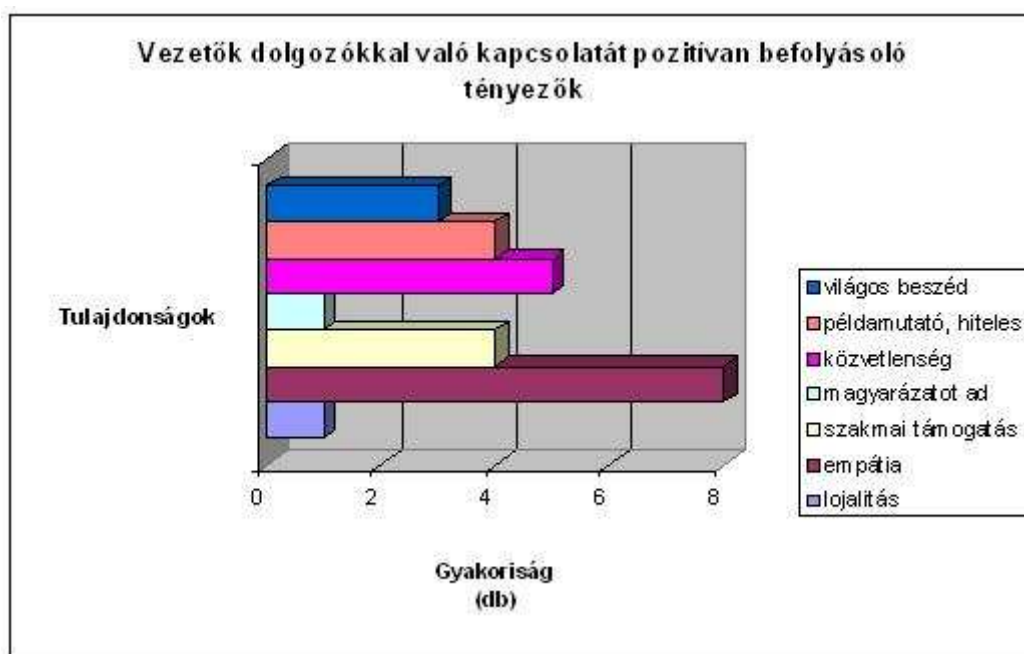
„Alapjában véve törekszem rá, de nem kell mindig őszintének lenni. Van, hogy a cég érdeke mást kíván...”

Vannak információk, amik nemes egyszerűséggel nem tartoznak mindenkire. Vannak szituációk, amikor a vezető többet ártana az őszinteségével, mintha adott esetben inkább kikerüli a kérdést és hallgat- ehhez alaposabb ismeretekre van szüksége a dolgozókról. Más helyzetben biztonsági óvintézkedést folytat a vezető azáltal, hogy a határidő torzításával tartalékidőt képez.

Egy igen kényes téma az elbocsátás. Minden megkérdezett vezető beosztású személy egyetértett abban, hogy ez az a terület, ami megjelölhető a legnehezebb dolgozókat érintő döntésként. Ellenben, ha már egyszer erre kerül a sor, akkor egy ilyen esetben már mindenki fontosnak tartja az őszinteséget, hogy a beosztott is azonosulhasson a döntéssel. Úgy gondolják, hogy a korrektséghez hozzátartozik, ha felvázolják a tényeket: mi volt az alkalmazottal szemben az elvárás és ezzel szemben milyen eredményeket tudott ő hozni, vagyis mindenképpen megindokolják miért következett be az elbocsátás.

11. ÁBRA

VEZETŐK DOLGOZÓKKAL VALÓ KAPCSOLATÁT POZITÍVAN BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK



Forrás: saját szerkesztés

Egy-egy emberi kapcsolat milyenségére azonban egy emberi tulajdonságnál több tényező gyakorol hatást. Az interjúalanyok több mint fele úgy vélte, hogy alkalmazottaikkal való kapcsolatukra kedvezően hat empátiás képességük és közvetlenségük. Emellett fontosnak tartották azt is, hogy hitelesnek találják őket beosztottaik, valamint a kommunikációra is kiemelt figyelmet igyekeznek szentelni.

Az empátiára visszatérve érdekes ezt a képességet összevetni azzal, hogy a vezetők mennyire humánusak vagy éppen eredményorientáltak. A képesség előzőleg kapott magas gyakoriságából arra következtethetnénk, hogy a vezetők közel fele humánusnak vallotta magát- ezzel ellenben mindössze ketten tettek így, hárman titulálták magukat eredményorientátnak, azaz tizenhárman fogalmaztak meg olyan válaszokat mint például:

„Humánusan eredményorientált”,

tehát valahol visszaigazolódik az, hogy noha a vezetőknek hozniuk kell az eredményeket, de mindezt nem tudják megtenni, ha a dolgozókat teljesen „félresöprik”. Törekedni kell az egyensúlyra. Lényegében pedig többszörösen megerősítést nyer azon álláspont, miszerint az empátia egy olyan képesség, amire valamennyi vezetőnek szüksége van.

A kapcsolatok további ápolására szolgálnak a csapatépítés mellett a különféle rendezvények is- legyen az sportrendezvény, kirándulás, táncszínház, kerti party, egy családi nap vagy egyszerűen csak egy közös kávézás avagy étkezés. A csapatépítésről lévén szó, az imént felsoroltakon túlmenően a megkérdezettek fele kiemelte a beszélgetés jelentőségét is.

A vezető beosztású személyek összességében úgy vélik, hogy többnyire sikerült kialakítaniuk dolgozóikban a szervezeti célokkal való azonosulást. Ezt erősítő intézkedéseknek vélik a szervezeti célok ismertetését, a minőségcélok nyilvános nyomon követését (akár faliújságon), az anyagi és erkölcsi megbecsülést, valamint ezen túlmenően a kellemes munkahelyi légkör kialakítását. Noha a szervezeti célokkal való azonosulás mértéke közvetlenül nehezen mérhető, de olyan objektív adatokból is erre következtethetünk, mint például a fluktuációs ráta, illetve a kihágások száma. Fontos megjegyeznünk még ezzel összefüggésben azt is, hogy ez egy olyan tényező, amivel nem szabad sosem teljesen megelégedni, folyamatosan ápolni kell, szinten kell tartani, s javítására is törekedni kell.

Természetesen a vezetőknek is van magánéletük, családjuk, azonban vélhetően a munkahelyi kötelezettségeik miatt kevesebb időt tudnak rájuk szánni. Ezt a feltételezést interjúalanyaim is megerősítették, de mint mondták „valamit valamiért”. Többségük még miután késő délután elhagyják a szervezetet, aztán is gondolatban a napi feladatokkal foglalkoznak. Az sem ritka azonban, hogy még otthon is folytatják munkájukat, miután családjuk már nyugovóra hajtott a fejét. Egyetlen cég volt, ahol a megkérdezett vezető úgy érezte meg tudja teremteni az egyensúlyt a munkahelye és a magánélete között. Esetében ennek formális nyomai is vannak: a cég az elmúlt években többször is elnyerte a legjobb munkahely, a legjobb női munkahely címet.

6. A „JÖVŐ GENERÁCIÓJA”

A 2010-es évben készült egy kutatás a Selye János Egyetem hallgatói körében, amely azt volt hivatott felmérni, mennyire rendelkeznek az ottani diákok az érzelmi intelligencia kompetenciáival, mennyire vannak felkészülve arra, hogy tanulmányaik befejezése után kilépve a nagybetűs „Életbe” ott boldoguljanak, s később sikereket érjenek el.²⁷

262 kérdőív lett elektronikus úton kitöltve, s a benne felmerülő kérdések szintén a Goleman-féle EQ kompetenciákra fókuszáltak. Rendkívül hasznosnak találom ezt a tanulmányt és érdekesnek vélem összekapcsolni, illetve összevetni a saját kutatásom eredményeivel azon néhány pontjában, ahol erre lehetőségem van.

Az éntudatosság részeként felmérésre került a megkérdezett egyetemisták erősségeinek és gyengeségeinek feltérképezése, s az alábbi eredmény született:

3. TÁBLÁZAT

A HALLGATÓK LEGFŐBB ERŐSSÉGEI ÉS GYENGESÉGEI

	ERŐSSÉGEK	előfordulások száma	GYENGESÉGEK	előfordulások száma
1	kitartó	36	önbizalomhiánnyal rendelkező	27
2	segítőképz	18	lusta	24
3	barátságos	15	önfejű	20
4	megbízható	14	türelmetlen	18
5	empatikus	13	határozatlan	18
6	figyelmes	12	sértődékeny	17
7	céltudatos	11	hiszékeny	11
8	optimista	11	lobbanékony	10
9	szorgalmas	11	befolyásolható	10
10	becsületes	9	nem kitartó	8
11	kommunikatív	9	pesszimista	7
12	kreatív	9	szétszórt	6
13	őszinte	9	túlzottan jószívű	5
14	tág látókörű	9	félénk	5
15	pontos	8	zárkózott	4

Forrás: Morvay Andrea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno, 52. o.

A táblázatból kiderül, hogy egyes tulajdonságok mind erősségként, mind gyengeségként felmerültek. A diákok olyan tulajdonságokat, mint például a túlzott önzetlenség, jószívűség, optimizmus, kedvesség, maximalizmus, mások problémáinak átélése egy bizonyos határ fölött már nem erősségként, hanem sokkal inkább gyengeségként könyvelnek el magukban. A hallgatók többsége a kitartást említi legfőbb erősségként, gyengeségként pedig az önbizalomhiány hangzott el a legtöbbször.

²⁷ Morvay Andrea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno

Ezt összevetve az én érzelmi intelligenciára vonatkozó kutatásommal némi hasonlóságot felfedezhetünk. A gyengeségek közt itt is említésre került a türelmetlenség, illetve a lobbanékonyság, míg az erősségek közt az empátia, a kitartás, a kreativitás, a kommunikációs képesség és a céltudatosság. Alapjában véve ebből messzemenő következtetéseket még nem tudunk levonni, de mindenesetre biztató, hogy nyomokban fellelhető némi egyezés. Az idő múlásával, ha az életben kellő gyakorlatra és tapasztalatra tesznek szert, fejlődnek (többek közt EQ tekintetében is), talán még jobban fog egy részük az általam megkérdezett vezetőkhez hasonlítani.

A hallgatókban is felfedezhető azon törekvés, miszerint szeretnének „jobbá válni”. Egyrészt vannak köztük olyanok, akik nem fogadják el gyengeségeiket és igyekeznek tenni ellenük, másrészt amikor teammunkára kerül a sor, olyan emberekkel szeretnének együtt dolgozni, akik ellensúlyozzák gyengeségeiket, s a feladat kivitelezése során képesek tőlük akár tanulni is.

4. TÁBLÁZAT

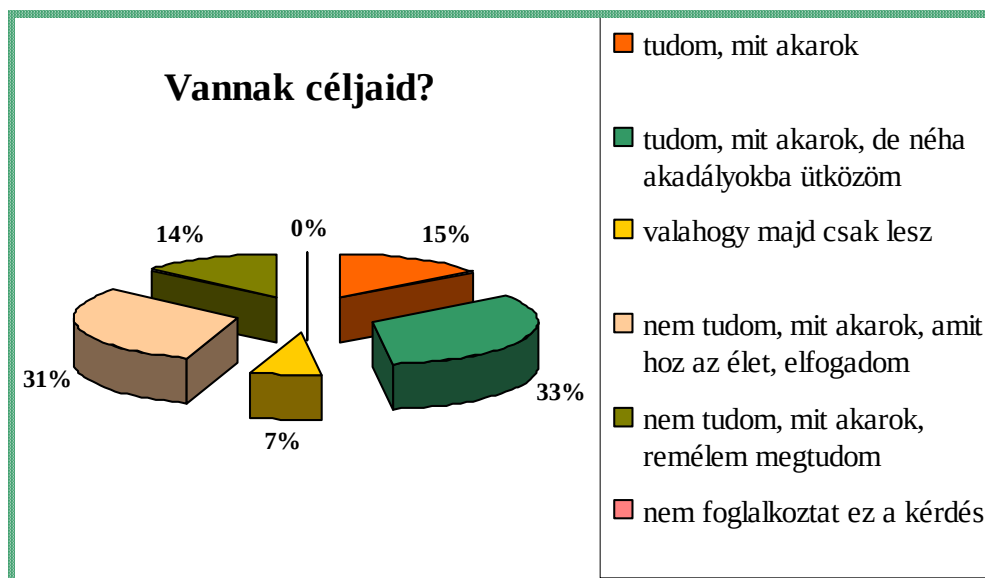
GYENGESÉGEIBŐL ADÓDÓAN KIVEL DOLGOZNA EGYÜTT SZÍVESESEN

Kivel dolgozik szívesen?	Saját gyengeségei
szorgalmas	lusta
bátor, kockáztató	félénk, visszahúzódo
határozott, céltudatos	határozatlan, bizonytalan
maximalista	nemtörődöm
kitartó	hamar feladja
rugalmas	nehezen alkalmazkodó
jókedvű, optimista, barátságos	pesszimista
pontos	kapkodó, figyelmetlen, szétszórt
megértő	önző
talpraesett	szabályokhoz ragaszkodó
nyitott	zárkózott
türelmes	türelmetlen
mások véleményére kíváncsi	nem hallgatja meg mások véleményét
nyugodt	hirtelen haragú, lobbanékony
magabiztos	önbizalomhiánnyal küszködő

Forrás: Morvay Andrea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno, 61. o.

A fejlődési törekvésekkel szinkronban meghatározó jelentőségűnek vélem, hogy tudják-e mit szeretnének elérni az életben, vannak-e már konkrét céljaik a végzős hallgatóknak? Hiszen amennyiben nincsenek kitűzött céljai egy személynek, úgy igazándiból belső motivációról sem igazán beszélhetünk...

A SJE VÉGZŐS HALLGATÓINAK CÉLTUDATOSSÁGA

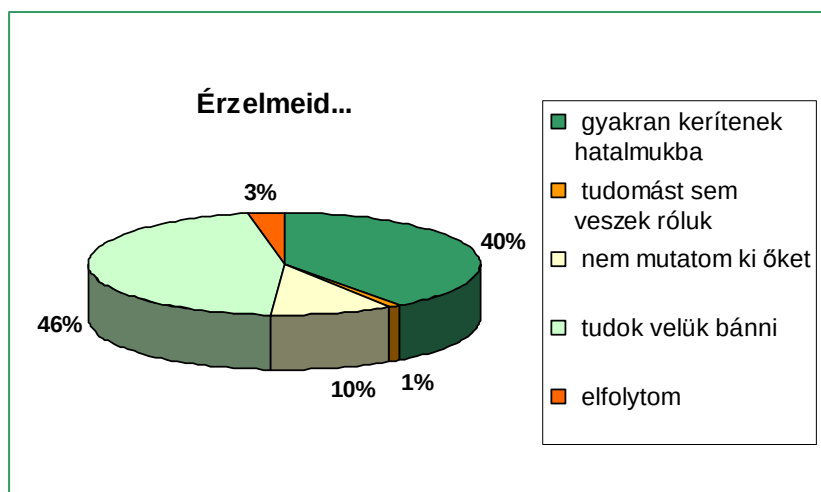


Forrás: Morvay Andrea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno, 66. o.

Mindössze a megkérdezett hallgatók 15%-a tudja szilárdan, mit akar az élettől- úgy, hogy az nem változik egy-egy akadály felbukkanása esetén sem. Ez egy elég csekély arány, ami szomorú, de ha belegondolunk reális lehetne azon szempontból is, hogy az emberek kevés hányada céltudatos annyira, hogy vezető pozícióba kerüljön, feltéve amennyiben egyáltalán céljai erre irányulnak.

Noha egy vállalkozó és egy diák életében többnyire más dolgok váltják ki a stresszhelyzetet, azért ez az érzés többször-kevesebbszer mindenkit megkörfékeztet. Mindenkire hatással van, de nem mindegy milyen hatással: előhossa a bennünk rejlő „pluszt” vagy az úgymond normál körülmények közt általánosságban produkált teljesítményünket sem tudjuk hozni?!

A HALLGATÓK ÉRZELMEI



Forrás: Morvay Andrea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno, 70. o.

Az ábrából jól látszik, hogy a hallgatók többsége úgy véli, tud bánni az érzelmeivel, s kordában képes őket tartani (Lásd: 1. melléklet). Ezt én egy nagyon optimista kijelentésnek gondolom, s őszintén szólva kissé kételkedem is benne, de ha ez igaz, az az EQ önmenedzselés összetevője szempontjából szép eredménynek tekinthető.

ÖSSZEFOGLALÁS

Az érzelmi intelligencia nélkülözhetetlen ahhoz, hogy az ember teljesen kibontakoztathassa lehetőségeit az életben. Az érzelmi intelligencia fontos szerepet játszik abban, hogy kapcsolataink erősek és egészségesek maradjanak, ugyanakkor még sem elég ahhoz, hogy a kapcsolat boldog legyen: az érzelmi intelligenciát ugyanis a partner manipulálására és bántására is használhatjuk.

Érzelmileg intelligensnek lenni néha azt jelenti, hogy az ember nem akarja tudni, mit érez a másik. Más szóval az önáltatás néha ugyanúgy előfeltétele a boldogságnak, mint a valóság megismerése.

Az érzelmeknek óriási jelentőségük van az információk szelektálásában, tárolásában, feldolgozásában, vagy ami a legfontosabb az előhívás hatékonyságának a növelésében. Az általunk megtanultakból azokra emlékszünk, amelyekhez valamilyen érzelmek társulnak. A munkafeladatokról is azokat végezzük el a legsikeresebben, amelyekhez érzelmileg is pozitívan viszonyulunk. Ha elfogadjuk, hogy az érzelmek információt hordoznak, akkor azt mondhatjuk, hogy az ilyen információ figyelmen kívül hagyása kockázatos lehet a szervezet számára is.

Az érzelmi intelligencia fontos szerepet játszik a munkahelyen is: fontos a pályafutás megtervezésében és megvalósításában, illetve segítségével az emberek hatékonyan képesek bánni munkatársaikkal. Az érzelmi intelligencia tanulhatósága az üzleti élet sürgető igényét elégítheti ki: a vezetők tevékenysége még eredményesebbé válhat- ennek pedig óriási anyagi következményei is lehetnek.

Szerencsére sokakban megszületett már az a felismerés, hogy egy vállalat sikere végső soron az embereken múlik. Ha ezt képesek vagyunk elismerni, akkor azt is beláthatjuk, hogy a vállalati eredmények elérésében kulcsfontosságú a munkaerő motivációja, ami viszont az érzelmi intelligencia részét képezi. Azok a vállalatok, akik ezt a nézetet vallják, képesek egy átlagos emberből átlagon felüli eredményeket kihozni. Ez pedig azért lényeges szempont, mert az alkalmazottak többsége átlagemberekből tevődik össze. Ha a cég képes tartósan növelni a munkavállalók motiváltságát és megtartani elégedettségüket, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. Ezekre a beosztottakra igaz lehet, hogy ők maguk is fontosnak tartják a kitűzött feladatok teljesítését, s ezáltal a célok elérését. Mindezt azonban nem lehet elérni csupán formális szabályozók használatával.

Dolgozatom első 4 fejezete alapvetően elméleti jellegű. Értekezésem ezen részében említésre került, hogy az egyes korszakokban miként vélekedtek az emberek az érzelmekről,

majd hogyan indult útjának az érzelmi intelligencia fogalmának kialakulása, s vált népszerűvé és „elismertté” az élet különböző területein- Daniel Goldman munkásságának köszönhetően. Ismételten felhívnám a tisztelt olvasóközönség figyelmét arra is, hogy az érzelmi intelligencia hányadosunk se nem velünk született, se nem állandó, így kiemelt figyelmet kell fejlődésének szentelnünk életünk során.

Bemutattam az EQ tulajdonságalapú és képességalapú megközelítéseit. Azt mondhatom, hogy számomra a leginkább megfogható és a legjobban kidolgozott modellnek Daniel Goldman modellje tűnt, melyben négy kompetencia együtteseként írta le az érzelmi intelligenciát, nevezetesen az alkotóelemek: éntudatosság, önmenedzselés, interperszonális képességek és társas tudatosság.

Dolgozatom gyakorlati részének keretében egy meglehetősen nehéz kérdéssel találtam rögtön szembe magam, hogyan mérhetném az érzelmi intelligenciát...? Az érzelmi intelligencia tesztekkel kapcsolatosan összességében arra a következtetésre jutottak a szakemberek, hogy ideális esetben a teszteknek négy feltételnek kell eleget tenniük:²⁸

- A vizsgált terület megfelelő lefedése, vagyis a tesztnek mind a saját érzelmek, mind mások érzelmeinek irányítását le kell fednie.
- Megbízhatóság, vagyis az embereknek megbízhatóan különbözniük kell az érzelmi intelligencia fő dimenziói mentén. Ugyanazon egyénnek hasonló eredményeket kell elérnie a különböző tesztfelvételi alkalmakkor. Fontos vizsgálati szempont itt az is, hogy az embereknek ugyanazon teszt különböző kérdéseire adott válaszai mennyire függenek össze egymással.
- Hasznosság, vagyis az érzelmi intelligencia mérőeszközeinek tudniuk kell jelezni fontos gyakorlati következményeket.
- Hasonlóság és megkülönböztettség, vagyis összefüggést kell mutatnia más, hasonló érzelmi intelligencia-mérőeszközökkel. Mindemellett ugyanakkor nem szabad túl erős kapcsolatot mutatnia olyan módszerekkel, amelyek mást mérnek. Ugyanakkor fontos megjegyeznünk azt, hogy a megkülönböztettség nem mindig szükséges ahhoz, hogy egy érzelmi intelligencia-mérőeszközt tudományosan érvényesnek tekinthessünk.

A teljesítménytesztek a tényleges, míg az önbeszámolón alapuló mérések az észlelt érzelmi intelligenciát mérik.

²⁸ Ciarrochi Joseph- P. Forgas Joseph- D. Mayer John (2003): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz, Budapest, 54. o.

A kutatási módszer tekintetében végül úgy döntöttem, hogy kérdőív összeállítására nem lennék sem képes, sem jogosult, így egy talán kissé összetettnek tűnő kérdéssorból álló mélyinterjút folytattam le az általam kiválasztott 18 felsővezető beosztású személy saját irodájában. A feltett kérdések Daniel Goldman 4 EQ komponensét (azok meglétét vagy hiányát) voltak hivatottak közvetett módon felmérni a gyakorlatban.

Vizsgálatom során arra a következtetésre jutottam, hogy valamennyi általam meginterjúvált vezető esetében visszaköszön az érzelmi intelligencia komponenseinek több összetevője- noha különböző mértékben. Ennek függvényében úgy érzem nagy bizonyossággal kijelenthetjük, hogy az érzelmi intelligencia bizonyítottan nagy jelentőséggel bír a munka területén (is).

A vállalati mérettel arányosan a vezetők is egyre inkább felismerik, hogy a vállalat sikeressége döntő mértékben az emberi tényezőn múlik. Ebből kifolyólag nem meglepő, hogy nagy hangsúlyt kap ezen cégeknél például a munkakörnyezet milyensége, a dolgozók szakmai fejlődésének támogatása, illetve a dolgozói motiváltság kérdése is.

A cégek tulajdonosi összetételétől függetlenül – legyen a vállalat magyar vagy vegyes tulajdonban álló - valamennyi vezető kiválóan meg tudja állni a helyét, jól alkalmazkodnak a különböző kultúrákhoz, így eszerint nagy különbségeket nem tudunk a szervezetek közt tenni. Ugyanezt mondhatom annak tekintetében is, hogy nem tudunk érdemi különbséget tenni abban sem, hogy a férfiak avagy a nők tekinthetőek-e „jobbakkak”, érzelmileg intelligensebbnek. Mindkét nemnek megvannak a maga erősségei és gyengeségei, melyek többé-kevésbé kiegyenlítik egymást.

A vállalatok tevékenységi körét szemügyre véve pedig úgy vélem, hogy noha minden cég fontosnak tartja a dolgozói elégedettséget, egy picit talán mégis nagyobb hangsúlyt fektetnek erre azoknál a szervezeteknél, ahol a dolgozók közvetlenül érintkeznek az ügyfelekkel, a vevőkkel. Ez a szemlélet valahol magától is értetődik, hiszen csak úgy lehet egy vállalkozásnak elégedett ügyfélköre, ha a dolgozói is elégedettek.

A vezetők „személyiségét” tekintve válaszaik alapján úgy gondolom alapvetően meghúzódik bennük egyfajta humánus gondolkodás az eredmények szem előtt tartása mellett. A leggyakrabban említett erősségeik közt megjelenik a fejlett kommunikációs képesség, a következetesség és a rugalmasság, míg gyengeségként az empátia hangzott el legtöbbször- ámde nem önmagában tartják rossznak ezt a tulajdonságot, hanem annak csak eltúlzását vagy nem megfelelő szituációban való alkalmazását.

A vezető beosztású személyek szerint a kíváncsi vezető mindenekelőtt empatikus, emellett hangsúlyozták még a határozottság, a döntéshozatali képesség, a szakmai felkészültség és a motiválás képességének fontosságát is. Összevetve az „ideális vezető” képét az önmagukról felvázolt jellemzőkkel, érzékelhető egyfajta tudatos önmenedzselés. Ez megmutatkozik még önmaguk képzésében, életük tudatos tervezésében.

Az empátiára visszatérve, az tulajdonképpen nem más, mint a társas élet hatékonyságához hozzásegítő képesség. Aki fejlett empatikus készséggel bír, az könnyen tud mások kedvében járni, másokat motiválni. Mindenki bátran fordul ezekhez a személyekhez tanács- vagy segítségkérés esetén. Nagyon hatékonyan tudnak boldogulni különböző kultúrák képviselőivel, mivel jól eligazodnak a metakommunikációs jelrendszer rejtelmeiben, s képesek a szavak és mozdulatok mögött meghúzódó értelmet is megfelelően érzékelni. Mindent figyelembe véve határozottan állíthatom: az érzelmi intelligencia sokkal inkább biztosít tulajdonosának „hatalmat”, mintsem gyengítené birtokosát.

A hatodik fejezetben egy hallgatótársam egyetemistákra vonatkozó kutatását igyekeztem összekapcsolni saját vizsgálódásommal azokon a pontjain, ahol az lehetővé tette. A diákok alapvetően mások mint a vezető beosztású személyek: más az értékrendjük, nem rendelkeznek még túl sok élettapasztalattal, de köztük is akad talán egy szűkebb réteg, akik kis mértékben hasonlatosnak tekinthetők az általam meginterjúvált vezetőkkel. Ha vannak köztük olyanok, akiknek céljai közt szerepel ténylegesen a vezetővé válás is, akkor a jövő generációját úgymond „biztosítottak” vehetjük. Ehhez azonban nem szabad megállniuk, törekedniük kell jobbra és jobbra válni, nem tántorodhatnak el a céljaiktól, tudatosan kell élniük életüket nap mint nap, kellő gyakorlatra és tapasztalatra kell szert tenniük, miközben érzelmi intelligenciájuk fejlődését is szem előtt tartják.

Munkám következő szakaszát további mélyinterjúk készítése fogja képezni, illetve a már elkészült interjúk alaposabb, részletesebb elemzése. Célom, hogy megalapozhassak egy minél korrektebb és színvonalasabb kutatói vizsgálatot.

SZAKIRODALOM

Könyvek:

- Bar-On, Revuen (1997): Bar-On Emotional Quotient inventory: technical manual, Multi-Health Systems, Toronto
- Blanchard Kenneth (2007): Empowerment- A felelősség hatalma, Edge 2000 Kft, Budapest
- Brockert Siegfried (1999): EQ. Érzelmi tesztek könyve, Saxum, Budapest
- Ciarrochi Joseph- P. Forgas Joseph- D. Mayer John (2003): Az érzelmi intelligencia a mindennapi életben, Kairosz, Budapest
- Csiffáry Tamás (2003): EQ. Érzelmi intelligencia tesztek, Könyvmíves KvK, Budapest
- Forgács József (2003): Az érzelmek pszichológiája, Kairosz Kiadó, Budapest
- Goleman Daniel (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma, Vince K, Budapest
- Goleman Daniel (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen, EDGE 2000 Kft
- Goleman Daniel (2008): Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó Ker.-i Kft,
- Havas Harald (2003): Az intelligencia nagykönyve, Cser K, Budapest
- Heider John (2004): Tao- út a vezetéshez, Edge 2000 Kft, Budapest
- Morvay Andrea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno
- Neale Stephen- Spencer-Arnell Lisa- Wilson Liz (2009): Érzelmi intelligencia coaching. A vezető, a coach és az egyéni teljesítmények fejlesztése, Otker Kft
- P. Robbins Stephen- A. Judge Timothy (2009): Organizational Behavior, Pearson Education, New Jersey
- Sternberg, Robert J. (2004): Handbook of Intelligence, Cambridge University Press, United Kingdom
http://books.google.hu/books?id=7ry1NpFtZKkC&printsec=frontcover&dq=Handbook+of+Intelligence.&source=bl&ots=f4Ot0eGi6s&sig=keIpuslb4unP6GNDwwau5x2mVNA&hl=hu&ei=V5TzTKrBN8yOswa1h7mMCw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, megtekintés ideje: 2010. december 07.
- Szöllősi Péter (1997): Érzelmi intelligenciateszt. E.Q., Vagabund, Kecskemét
- Thomas Gordon (1993): V.E.T.-Vezetői eredményesség tréning. A fejlett világ vezetési gyakorlata a XXI. század kezdetén, Studium Effektive, Budapest

Folyóiratok:

- BREDÁCS ALICE: Az érzelmi intelligencia és fejlesztése az iskolában- különös tekintettel a tehetséggondozásra, Iskolakultúra, 19. évf., 2009, 5-6. szám, 55-72. o.
- CSILLAG FERENC: Érzelmi intelligencia „vizsga”, Tanító: módszertani folyóirat, 43. évf., 2005, 6. szám, 10-12. o.
- ERDŐSI KATALIN: Érzelmi intelligencia a munka világában, Humánpolitikai szemle, 20. évf., 2009, 7-8. szám, 117. o.
- FÜZES MÁRIA: IQ vagy EQ, Humánpolitikai szemle, 11. évf., 2000, 1. szám, 46-48. o.

- G. TÓTH KÁROLY: Út az IQ-dominanciájú vezetéstől az IQ-EQ egyensúlyon alapuló vezetésig, CEO Magazin, 10. évf., 2009, 3. szám, 33-37. o.
- GAZDAG MIKLÓS: IQ és EQ, Humánpolitikai szemle, 20. évf., 2009, 1. szám, 3-11. o.
- GOLEMAN DANIEL: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Humánpolitikai szemle, 17. évf., 2006, 7-8. szám, 116. o.
- GÖLDENBOOG CHRISTIAN: Goleman és az érzelmi intelligencia, Valóság, 42.évf., 1999, 10.szám, 113-114. o.
- GÖNDÖR ANDRÁS: Az érzelmi intelligencia és a szakképzés, Szakképzési szemle, 21.évf., 2005, 3.szám, 277. o.
- HEGYINÉ FERCH GABRIELLA: Az érzelmi intelligencia szerepe a nevelői munkában, Új pedagógiai szemle, 51. évf., 2001, 7-8. szám, 8-19. o.
- JANOVICS LÁSZLÓ: Interperszonális kommunikációs képességek és az Érzelmi intelligencia: Egy Leonardo program tapasztalatai, Munkaügyi szemle, 50. évf., 2006, 2. szám, 36-40. o.
- JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA: Az érzelmi intelligencia és az idegen nyelvi szaknyelvi kommunikáció kölcsönhatásai, Modern nyelvoktatás, 11. évf., 2005, 2-3. szám, 58-64. o.
- KISS ILONA: Érzelmi intelligencia, Csengőszó: módszertani folyóirat tanítóknak, 17. évf., 2009, 4. szám, 34-37. o.
- LÉGRÁDI LÁSZLÓ: Az érzelmi intelligencia szerepe a csapatmunkában, Munkaügyi szemle, 46. évf., 2002, 2. szám, 55. o.
- MAYER, J.D., DIPAOLO, M.T., SALOVEY, P.: Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence, Journal of Personality Assessment, 54. évf., 3-4.szám, 1990, 772-781. o.
- MILIVOJEVICH ANDREW: Érzelmi intelligencia és a Hat Szigma, Minőség és megbízhatóság, 40. évf., 2007, 1. szám, 49-53. o.
- NAGY HENRIETT- OLÁH ATTILA- G. TÓTH KINGA: Az érzelmi intelligencia mérésének néhány problémája: A fejlődési kritérium tesztelése, Pszichológia, 2009, 2. szám 165-186. o.
- NAGY HENRIETT: Az érzelmi intelligencia kapcsolata az intelligenciával és a személyiséggel, Pszichológia, 26. évf., 2006, 3. szám, 247-263. o.
- NAGY HENRIETT: Egy objektív érzelmi intelligencia-teszt konvergens és prediktív érvényességének empirikus tesztelése, Iskolakultúra, 19. évf., 2009, 1-2. szám, 20-29. o.
- NAGY HENRIETT: Érzelmi intelligencia, Alkalmazott pszichológia, 6. köt., 2004, 2. sz., 89-93. o.
- NEALE, STEVEN: Érzelmi intelligencia és a coaching a teljesítményjavítás fő elemei, Szakoktatás, 60. évf., 2010, 3. szám, 11-14. o.
- NÉMETNÉ DÁVID IRÉN: Magas IQ+EQ+QI= SIKER?, Fókusz: pedagógiai, közéleti lap, 11. évf., 2009, 1.szám, 115-119. o.
- PAUWLIK ZSUZSA-MARGITICS FERENC: Pedagógusjelöltek érzelmi intelligenciája, Új pedagógiai szemle, 58. évf., 2008, 6-7. szám, 37-46. o.
- STÖCKERT KÁROLYNÉ- VEKERDY TAMÁS: „A bontakozó érzelmi intelligencia- az óvodában”, Óvodai nevelés, 56.évf., 2003, 10.szám, 443-444. o.
- SZ. N.: Az érzelmi intelligencia és a másság vállalati kezelése, Műszaki-gazdasági információ. Korszerű vezetés, 2000, 9. szám, 49-66. o.

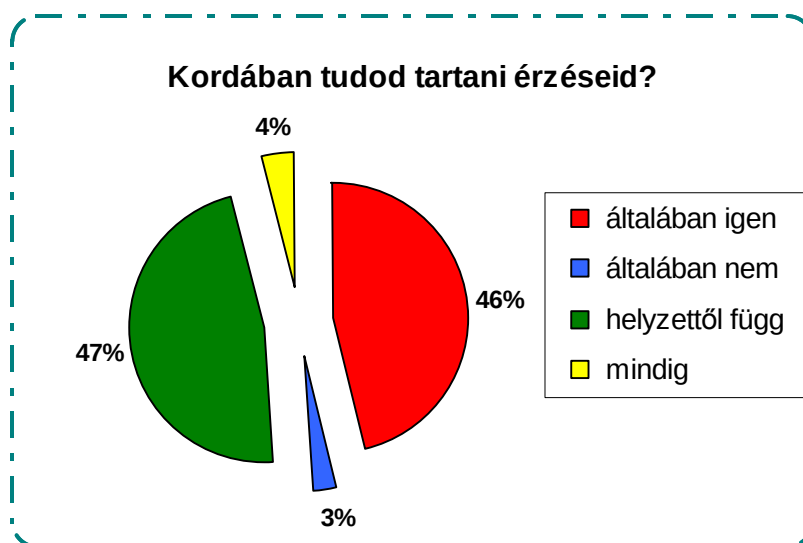
- SZ. N.: Az érzelmi intelligencia fontossága, Műszaki-gazdasági információ. Korszerű vezetés, 2001, 2. szám, 43-44. o.
- SZABÓ EMESE: Az érzelmi intelligencia (EQ) a vezetésben, Humánpolitikai szemle, 15. évf., 2004, 6. szám, 47-50. o.
- ZSOLDOS BENŐ: Az intelligenciahányadosról (EQ) és az érzelmi intelligenciáról (EQ), Magyar grafika, 53. évf., 2009, 3. szám, 108-109. o.
- ZSOLDOS BENŐ: Érzelmi intelligencia vállalati munkakörben, Papíripar, 51. évf., 2007, 4. szám, 153-164. o.

Internetes hivatkozások:

- <http://enciklopedia.fazekas.hu/tarsmu/v/romantika.htm>, letöltve: 2010. november 06.
- <http://mahara.eet.bme.hu/artefact/file/download.php?file=52&view=11>, 8. o., letöltve: 2010. november 10.
- <http://population-leaders.washington.edu/internal/EmotionalIntelligence.pdf>, letöltve: 2010. október 30.
- http://pszichologia.phd.elte.hu/vedesek//2008/kokonyei_gyongyi_phd.pdf, 57. o., letöltve: 2010. november 12.
- http://szabadbolcseszlet.elte.hu/index.php?option=com_tanelem&id_tanelem=817&tip=0, letöltve: 2010. november 06.
- <http://www.bmmk.hu/euprojekt/INOVICTS.pdf>, letöltve: 2010. november 17.
- <http://www.cons.hu/index.php?menu=cikk&id=40http://a-munkaado-lapja.cegnet.hu/1999/5/a-vezetoi-erzelmi-intelligencia>, letöltve: 2010. szeptember 22.
- <http://www.erthetoen.hu/index.php/archiv/86-erzelmi-intelligencia-a-mindennapokban>, letöltve: 2010. október 25.
- http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=75508, letöltve: 2010. szeptember 22.
- <http://www.job-center.hu/faq/16/>, letöltve: 2010. november 11.
- <http://www.karriertipp.hu/keplet/erzelmiqipeldak.htm>, letöltve: 2010. szeptember 22.
- <http://www.mybusinesscoach.hu/hogyan-fejlesztheto-az-erzelmi-intelligenciahttp://www.bencsikandrea.hu/Bencsik-Andrea-Pszichol%C3%B3gus-publik%C3%A1ci%C3%B3k/interj%C3%BAk/autokrata-vezet%C5%91k-retteg%C5%91-beosztottak>, letöltve: 2010. szeptember 22.
- <http://www.ofi.hu/tudastar/pauwlik-zsuzsa-margitics>, letöltve: 2010. december 04.
- <http://www.parkapcsolatok.com/eq.pps>, letöltve: 2010. november 08.
- <http://www.sulinet.hu/eletmod/hogyantovabb/tovabbtanulas/elokeszito/magyar/4het/index4.html>, letöltve: 2010. november 06.
- <http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa>, letöltve: 2010. szeptember 22.

MELLÉKLETEK

A HALLGATÓK VÁLASZAI ANNAK FÜGGVÉNYÉBEN, MENNYIRE TUDJÁK KORDÁBAN TARTANI ÉRZÉSEIKET



Forrás: Morvay Andea (2010): A tudásmenedzsment és az érzelmi intelligencia jelentősége a 21. században, Selye János Egyetem, Komárno, 71. o.

FÜGGELÉK

Vezetői interjú

1. Miben látja a vállalat sikereit?
2. Milyen lépcsőfokokon keresztül jutott el a vezető pozícióig?
3. Milyen vezetőnek tartja magát?
4. Milyen a vezetéshez való hozzáállása?
5. Mik az erősségei?
6. Mik a gyengeségei?
7. Tud tanulni a saját hibáiból?
8. Ön szerint milyennek kell lennie egy jó vezetőnek?
9. Hogyan fejleszti a vezetői képességeit?
10. Melyik vezetési stílus a legjellemzőbb Önre?
11. Kellett-e már radikálisan változtatni vezetési módszerein?
12. Mennyire áll napi kapcsolatban a beosztottaival?
13. Hetente mennyi időt szán arra, hogy a beosztottaival foglalkozzon, meghallgassa a problémáikat, igényeiket?
14. Mennyire tudja átérezni a dolgozók problémáit?
15. Mennyire tudja az érzéseit közvetíteni a munkavállalók felé?
16. Hogyan értékeli a beosztottaival való kapcsolatát?
17. Ön szerint melyek azok a tulajdonságai, amelyek pozitívan befolyásolják a dolgozókkal való kapcsolatát?
18. Ön szerint a dolgozói elégedettség milyen mértékben befolyásolja a vállalati sikereket?
19. Ön szerint az alkalmazottak elégedettek az Ön munkájával?
20. Milyen eszközökkel növeli a dolgozói elégedettséget?
21. Érkeztek-e már a munkájával kapcsolatban negatív visszajelzések?
22. Milyen módszerekkel segíti a dolgozók szakmai és egyéni fejlődését?
23. Sikerült-e jó munkahelyi légkört kialakítania?
24. Humánus vezetőnek tartja magát vagy teljes mértékben eredményorientált?
25. Megfogadja a munkatársak tanácsait, és figyelembe veszi a véleményüket?
26. Milyen eszközökkel ösztönzi a beosztottakat?
27. Milyen módszerekkel értékeli a munkatársak teljesítményét?
28. Milyen eszközökkel próbálja erősíteni a csapatszellemet?

29. Minden helyzetben őszinte tud lenni a beosztottakkal?
30. Melyik volt élete eddigi legnehezebb dolgozókat érintő döntése?
31. Hogyan tudja kommunikálni az alkalmazottak felé a nagyobb változásokat, elbocsátásokat?
32. Hogyan kezeli a válsághelyzeteket?
33. Mennyire ad önállóságot és felelősséget az adott munka elvégzéséhez?
34. Mennyire sikerül elérnie azt, hogy a dolgozók azonosulni tudjanak a szervezeti célokkal?
35. Meg tudja teremteni az egyensúlyt a munkája és a magánélete között?