

Humánerőforrás Menedzsment

Érzelmi intelligencia vállalati munkakörben

Zsoldos Benő

Bevezetés

Nem általános jelenség annak elismerése, hogy egy vállalat sikere végső soron az emberek múlik. Lehet, hogy nehéz ezt megérteni egy olyan technokrata világban, ahol egy-egy nagy teljesítményű termelő gép beszerzéséhez kötődik döntően – elsősorban vezetői felfogás szerint – a vállalati siker. Sikerről szoktunk írni és beszélni akkor is, ha például egy multinacionális vállalat újabb és újabb beruházásokat hajt végre a világ különböző országaiban, és vezetőik elvárják, hogy azokat a dolgozókat is lelkesedés töltse el, akiktől az új gépcsoda tőlük messzi országokban működik. Szerencsére egyre többen vannak, akik azt állítják, hogy a versenyképesség szempontjából az emberi erőforrások fontosabbak a termékekénél. Ha viszont ez így van, akkor a munkaerő motivációja a vállalati eredményben kulcsfontosságú. A motiváció többek között az alábbi választási lehetőségeket jelenti:

- milyen cél érdekében vagyok hajlandó erőfeszítéseket tenni
- milyen mértékű legyen ez az erőfeszítés
- meddig tartok ki ezen erőfeszítés mellett.

A motiváció is része az érzelmi intelligenciának

Be kell látnunk, hogy a kiváló vállalatok nagy jelentőséget tulajdonítanak az emberi tényezőnek. Az ilyen vállalatoknak az egyik alapvető jó tulajdonsága, hogy képesek az átlagemberből átlag feletti teljesítményt kihozni. Ez azért fontos szempont, mert az alkalmazottak többsége átlagos képességű emberekből áll. Ha tehát a vállalat képes ezt az embercsoportot tartósan motiválni, elégedetté tenni és elégedettségüket megtartani, akkor hatalmas előnyre tehet szert versenytársaival szemben. Ezek a vállalatok **rendkívüli módon megbecsülik a jó teljesítményt**, azonban az elvárások és normák nagyon szigorúak és magas szintűek. Érdeemes tehát magunkba

tekintenünk, hogy vajon ezen az úton járunk-e? A kiváló vállalatok sokkal szigorúbban követelik meg a meghatározott teljesítményszintet, mint az átlagvállalatok, annak ellenére hogy az átlagvállalatoknál a formális rendszer sokkal kötöttebb, ami a szigorúság látszatát kelti. Azért lehet magas teljesítményszintet követelni, mert a **vállalatok munkatársai maguk is fontosnak tartják** a feladatok teljesítését, a kitűzött célok elérését. Mindezt nem lehet elérni formális szabályozással, irányítással, beleértve a hierarchikus utasítási rendszert, vagy az ISO szabványok szerinti kötött eljárásokat. Az ily módon elérhető teljesítményről azért teszek itt említést, mert nem független az érzelmi intelligenciától. Ma már nem csak a TQM elveket tartjuk fontosnak, amelynek – mint tudjuk – egyik alappillére az emberközpontúság, de ezen elvek egy része ma már az ISO 9001 szabványban is megtalálható. Itt említhető a foglalkozás a dolgozók elégedettségével is, de kevés eleget tenni az évenkénti felmérésnek, ha a felmérés eredményeire nem teszünk hasznos lépéseket, amelyek kedvező hatását a dolgozó mindennapi munkájában is markánsan érzékeli. A dolgozói elégedettséggel összefüggésben megjegyzem, hogy az a munkatárs, akinek nagy a vállalatban belüli biztonságigénye, az a szigorú munkaköri leírásokon épülő szerekultúrában is jól érzi magát. Az a dolgozó viszont, akinek fontos, hogy a képességeit a munkahelyén jobban hasznosítsák, vagy jó érzéssel töltené el, ha munkáját, elképzeléseit, javaslatait a vállalat hasznosítaná – szóval ő egy *feladat kultúrájú vállalathoz* vonzódik. Minél alacsonyabb színvonalú az emberek intellektuális és érzelmi kompetenciája, annál könnyebb ezen a relatíve alacsony szinten a munkaköröket a dolgozók képességeinek megfelelő színvonalon meghatározni.

Az érzelmi intelligencia (ÉI) aktualitása

Az ÉI-t a 70-es évek óta vizsgálják rendszeresen és csak a 90-es években vált általán-

nosan elfogadottá az Él fogalma. A kutatók az utóbbi évtizedben számos nagyvállalathál (IBM, PepsiCo, British Airways) végeztek felméréseket, választ keresve arra, hogy milyen képességek kelljenek az adott cégekben a kiemelkedő teljesítményhez: szakmaiak, kognitív képességek, ill. érzelmi intelligenciára épülők [1]. A vizsgálatok eredményeiből kiderült, hogy olyan tulajdonságok voltak a meghatározók, mint a **kezdeményező-készség, az együttműködésre való hajlam vagy az empátia**. Kiderült az is, hogy az érzelmi intelligenciára épülő képességek jelentősége annál nagyobb, minél magasabb a vezető beosztása. A szakmai jártasság viszont egy adott szinten túl már nem volt kizárólagosan meghatározó tényező. A felelős beosztású kiváló és átlagos képességű vezetők közötti különbség mintegy 85%-áért az érzelmi intelligenciához és nem a szakmai jártassághoz vagy a kognitív képességekhez köthető tulajdonságok voltak a felelősek [2]. Megállapították, hogy a kiváló vezetőket az átlagosaktól megkülönböztető tulajdonságok 80-90%-a az érzelmi intelligenciával hozható közvetlen összefüggésbe [3]. Ha a vállalati munkatársak kiemelkedő önszabályozással rendelkeztek, 78%-kal, akik pedig a társas kapcsolatok irányításában bizonyultak erősnek, 110%-kal több profittal járultak hozzá a cég bevételéhez [4].

Egyre több munkahelyen a dolgozók értékelésekor a szakértelem mellett egyéb tényezőket is vizsgálnak, mint például, hogyan viselkednek, mennyire törődnek a csoporttársaikkal, felismeri-e a dolgozó nemcsak az erősségeit, hanem saját gyengeségeit is, milyen mértékben tudja fékezni indulatait, stressz helyzetben nyugodt marad-e, ellenséges közegben ingerültté válik-e. A jó vezetés értékeli, hogy a munkavállaló mennyire megbízható: ígéreteit, vállalásait betartja, lelkiismeretes-e, vagyis például csak jó munkát ad ki a kezéből, határidőre készíti el feladatait, készséget tanúsít-e az innovációra, mennyire elkötelezett, más szóval az egyéni céljai összhangban vannak-e a szervezet céljaival. Fontos ez, mert **csak az elkötelezett dolgozó hajlandó komoly erőfeszítésre, áldozatokra a szervezet érdekében**.

Itt emlékeztetek arra, hogy a dolgozóknak a szervezethez való kötődése nem tévesztendő

össze a lojalitással. A lojalitás – engedelmes-ségből hűségesnek lenni – eredhet például kötelességtudatból. A szervezethez kötődés azt jelenti, hogy nem vagyunk idegenek a szervezetben, nem érezzük azt, hogy nincs beleszólásunk a munka és a szervezet alakításába, formálásába és a tevékenységeink kihívásokat jelentenek számunkra. Viszont ha megvan bennünk a szervezetünkhöz való tartozás érzése, valószínűleg lojálisak is vagyunk iránta. A mások megértése például egy konstrukció-tervező számára vagy egy kereskedelmi képviselőnek azt jelenti, hogy megérti a vevő kívánságát, elképzelését, és ennek megfelelése érdekében tevékenykedik. A vevő érdekeit tartja szem előtt és emiatt olyan igényeket támaszt a technológiával szemben, amelynek esetleg csak több nehézség leküzdésével tud a gyártás eleget tenni. Emiatt sokszor konfliktushelyzet alakul ki a tervező, a kereskedelmi képviselő és a terméket gyártó részleg között. A vezetőnek viszont rá kell éreznie a munkatársak szükségleteire (empátia). Köztudott, hogy a jó vezető ösztönzi a munkatársait, teljesítményre motivál, arra törekszik, hogy munkatársai „tüllépjenek önmagukon” azzal, hogy elismeri munkájukat és valamely cél elérése érdekében tett erőfeszítéseiket, és előmozdítja további fejlődésüket. A dolgozókat ráhangolni valamely cél elérésére, egy feladat gyors és hatékony megoldására nem csak értelmi alapon történik. A siker e tekintetben attól függ, hogy megfelelő érzéseket tudunk-e kelteni a másik emberben. Az igazi vezető képes a közös cél (jövőkép, vízió) elérésére lelkesíteni, persze erre csak akkor van mód, ha a célok a dolgozók számára részleteiben is ismertek és az egységekre a feladatok lebontottak, nem utolsó sorban a célokkal egyetért és annak megvalósításában kész tevékenyen résztvenni. A dolgozók magukévá teszik a célokat, de csak akkor, ha világosá tettük számukra, hogy mi ebben az ő szerepük és hogy ettől nekik **mennyivel lesz jobb, eredményesebb, elégedettebb életük**. Amikor az Él-ről beszélünk, gondolnunk kell arra, hogy a szervezeti egységeken, csoportokon belül, de természetesen más szervezeti egységekkel való együttműködésben is barátságos, egymást megértő, kooperatív légkör kialakítására

kell törekedni. A közös, egyirányú erőfeszítések teremthetik meg ugyanis a kitűzött célok elérését és ezzel feltehetően a vállalati sikert. Szólni kell nem utolsó sorban arról, hogy az együttműködő, önrányító csapatok, csoportok jelentősége egyre nagyobb. A csoportmunka esetleges eredménytelensége nagy része abból származik, hogy a dolgozók nem tudnak együttműködni egymással, illetve környezetük munkatársaival, és a csapatmunkára nem képesek. A jó csapat-szellem kialakításához minden érzelmi kompetenciára együttesen szükség van.

Az érzelmi kompetencia

Általában azt mondjuk, hogy a kompetencia (competency) a személy viselkedésével írható le és azokra a tulajdonságokra vonatkozik, amelyek meghatározzák a dolgozó teljesítményét. A kompetencia azt írja le, hogy valamely feladatot *hogyan* old meg a dolgozó, illetve valamely célkitűzést *hogyan*, milyen magatartással valósít meg.

Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligencián alapul és tanult (tanulható) képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. Ha például rá akarunk venni valakit arra, hogy a munkahelyen a kívánt módon viselkedjen, akkor ennek a kompetenciának a lényege két képességen alapszik: az empátián, amely magában foglalja mások érzelmeinek felismerését, valamint olyan szociális készségeken mint például a befolyásolás, a kommunikáció, az együttműködés képessége, amelyek az érzelmeikkel való bánásmódot jelentik.

Azt, hogy mennyire tudjuk elsajátítani ezeket a készségeket, az érzelmi intelligenciánk szintje határozza meg. Ahhoz, hogy a dolgozók maguknak érezzék a szervezetet, elkötelezetten és hatékonyan dolgozzanak, érzelmi intelligencia szükséges. Az érzelmi intelligenciát alkotó kompetenciákat az **1. táblázat** foglalja össze [5].

Az érzelmi kompetenciákban való kiválóság azonban még nem jelenti azt, hogy a munkahelyen ezeket jól alkalmazzuk, csak azt, hogy jó esélyünk van erre. Például nagyon empatikus lehet valaki, mégsem biztos, hogy tudja azokat

<i>Az Érzelmi Kompetencia Szerkezete</i>	
SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK	
Érzelmi tudatosság (Belső állapotaink, erőforrásaink ismerete)	
1. <i>Érzelmi tudatosság:</i> érzelmeink és azok hatásainak felismerése.	
2. <i>Pontos önértékelés:</i> erősségeink és korlátaink ismerete.	
3. <i>Önértékelés:</i> értékeink és képességeink biztos tudata.	
Önszabályozás (Belső állapotaink, impulzusaink kezelése)	
4. <i>Önértékelés:</i> a kibírtatott érzelmek és impulzusok korlátban tartása.	
5. <i>Meghibátlanság:</i> türelmetlenség és igazmondás.	
6. <i>Leállásmegszakítás:</i> a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás.	
7. <i>Alkalmazkodás:</i> a változás kezelésében megmutatókozó rugalmasság.	
8. <i>Áttörési:</i> találékonyság, nyitottság az új ötletekkel szemben.	
Motiváció (A célok elérése érdekében irányuló törekvés)	
9. <i>Teljesítménymotiváció:</i> a kiválóság elérése érdekében irányuló törekvés.	
10. <i>Elkötelezettség:</i> igazságos és lelem vagy a szervezett céljaihoz.	
11. <i>Kérdőmegbeszélés:</i> készség a félreértő jelölések megmagyarázására.	
12. <i>Optimizmus:</i> bizalom a sikerben az akadályok és kudarok ellenében.	
SZOCIÁLIS KOMPETENCIÁK	
Empátia (Figyelem az emberek érzelmeire, szükségleteire)	
13. <i>Mások megérzése:</i> képesség és törekvés az emberek érzelmeinek megértésére.	
14. <i>Mások fejlesztése:</i> képesség és törekvés az emberek fejlesztésében.	
15. <i>Kliensközpontúság:</i> az ügyfélkérletek felismerése és kielégítése.	
16. <i>A sokszínűség értékelése:</i> tilosok különböző emberek segítése.	
17. <i>Politikai tudatosság:</i> a csoport erőviszonyainak észlelése.	
Társas készségek (Képesség az együttműködésre és a befolyásolásra)	
18. <i>Befolyásolás:</i> hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében.	
19. <i>Kommunikáció:</i> képesség és törekvés a véleménycserén.	
20. <i>Konfliktuskezelés:</i> az ellentétek feloldására való képesség.	
21. <i>Vitázás:</i> egyetértés és megegyezés megkötése és irányítása.	
22. <i>A változás kezeltetése:</i> változás kezeltetése vagy kezelése.	
23. <i>Kapcsolatépítés:</i> hasznos ismeretségek építése.	
24. <i>Együttműködés:</i> képesség a közös munkára a közös célok érdekében.	
25. <i>Csapatvezetés:</i> képesség a csoport irányításának megteremtésére.	

1. táblázat. (Forrás: Irodalom [4])

az empátián alapuló készségeket, amelyek például a vevő igényeinek való megfeleléshez, egy munka-csapat megszervezéséhez, vagy a csapatmunkában a mentori tevékenység ellátásához szükségesek.

A dolgozók érzelmi intelligenciájának megismerése

Felmerülő kérdés lehet, hogyan mérjük a csoport érzelmi intelligencia szintjét?

Sok, nagyobb cég vizsgálja és követi nyomon dolgozóinak magatartását, munkájukkal összefüggő elképzeléseit. Mindez nagyon hasznos. A gond mégis az, hogy a tesztek csak azt mérik, amiért összeállították őket. Ezek csak ritkán hozzák felszínre a szervezetet átszövő, a mélyben munkáló erőket és normákat. Csak az derül ki, ami kiderülhet, de amiről senki nem beszél szívesen, az rejtve marad. A legáltalánosabban használt érzelmi intelligenciát mérő módszereket az alábbiakban foglalom össze:

1./ Teljesítménytesztek

• **Többfaktoros Érzelmi Intelligencia Skála** négy részből áll:

- a./ érzelmek észlelése (történetekben, zenében, arcokon)
- b./ érzelmek felhasználása gondolkodási feladatok megoldására
- c./ érzelmek megértése
- d./ érzelmek szabályozása, befolyásolása

• **Érzelmi Tudatossági Szint Skála**, amely 20 kétszereplős jelenetből áll és négyféle érzelmet hivatott kiváltani. A vizsgált személyek külön pontot kapnak a saját és külön pontot a másik szereplő érzelmeire vonatkozó válasza. A legmagasabb értékelést azok a válaszok kapják, amelyek mindkét fél érzelmeit figyelembe veszik.

2./ Önbeszámolón alapuló tesztek

Ezek a tesztek az észlelt érzelmi intelligenciát mérik, amely fontos az alkalmazkodásban, és utalást kapunk általa az önismeret szintjére is. Több fajtája közül említtem a Schutte Önbeszámoló Kérdőívet, amely négy tulajdonságot vizsgál: az érzelmek észlelését, a saját érzelmek kezelését, mások érzelmeinek kezelését és az érzelmek felhasználását.

3./ 360^o-os vizsgálat

Az érzelmi intelligenciáról akkor tudunk meg legtöbbet, ha komplexen vizsgáljuk, nevezetesen hogyan értékeli a vizsgált személy magát, hogyan látják őt a munkatársai, beosztottai illetőleg főnökei és ezzel egyidejűleg mérjük az érzelmi teljesítményét is. Az ilyen teljeskörű vizsgálatot hívjuk 360^o-os vizsgálatnak.

Az ECI (Emotional Competence Inventory, Érzelmi kompetencia kérdőív) általában az *egyénekkel* kapcsolatos 360 fokos vizsgálati módszer, mégis az a kutatók erre vonatkozó tapasztalata, hogy elegendő adat esetén az egyéni eredmények összesítése is nagyon hasznos képet ad a *csoport erősségeiről, illetve fogyatékosságairól*. A csoportokkal és vezetőikkel folytatott beszélgetések tartalmi elemzése szerint az egyénileg mért eredmények összesítése jól tükrözi a normákat és a csoport-kompetenciákat egyaránt.

4./ Értékfejlesztő Központ (ÉFK)

Az emberek munkaalkalmasságának és érzelmi megismerésének ez a ma ismert legpontosabb módja: hosszú időn keresztül, különböző helyzetekben figyelik meg a munkatársakat, minthogy a jövőbeli viselkedés legjobb előrejelzője a múltbeli viselkedés. Az ÉFK (Assessment Development Centre) a nevével ellentétben nem egy hely, hanem egy eljárás: olyan módszer-együttes, ahol több kompetencia alapján, több szimulációs gyakorlat, több értékelő, több résztvevőt vizsgál egyszerre és az eredményt integrálják.

Az ÉFK az AT&T 1956–60 évi nagyon sikeres vizsgálatait követően a 70-es években vált divattá Amerikában, és az elmúlt 20 évben innen hódította meg újra Európát. A vizsgálati eljárást Magyarországon a 90-es évek elején honosították meg, és sok multinacionális vállalat használja jelenleg is, főleg a vezető-kiválasztás utolsó lépcsőjeként. Az ÉFK legfőbb alkalmazási területe a *kiválasztás és a fejlesztés*. Ennek megfelelően beszélnek „Értékelő” ill. „Fejlesztő” központokról. A fejlesztő célú ÉFK esetében a projekt 80%-a fejlesztő foglalkozás pl.: visszajelző beszélgetés és 20%-a vizsgálatok [6]. A vállalatnak el kell döntenie, hogy mely munkaköröknél, mely dolgozóknál akarja használni, lebonyolítására külső tanácsadó céget kér fel, vagy saját erőből bonyolítja le a projektet. Ez utóbbi esetben a tanácsadó cég az ÉFK teljes módszertanát átadja az ügyfélnek. Ha a vállalat csak egy-egy ÉFK-t szeretne tartani, úgy érdemesebb lebonyolítását egy ezzel foglalkozó konzultáns cégre bízni. Ha viszont rendszeresen kíván ÉFK-kat tartani, akkor alapos felkészülés után célszerűbb a vállalaton belüli munkatársak bevonásával megvalósítani. A munkakörök kijelölése után meg kell állapítani, hogy milyen képességekre, készségekre van szükség a munkakör ellátásához, illetve hogy az adott munkakörben mi különbözteti meg a sikeres dolgozót a sikertelentől. Fontos, hogy gyakorlatonként 3-4 kompetenciánál többet nem lehet reálisan megfigyelni és összesen nem lehet hatékonyan 7-10 kompetenciánál többet használni. A résztvevőknek olyan visszajelzést kell kapniuk az ÉFK-n nyújtott tel-

jesítményükről, ami lehetőséget ad arra, hogy a jövőben elkerüljék az ott tapasztalt hibákat és építeni tudjanak erősségeikre (fejlesztési fókusz). A visszajelző beszélgetést az egyik értékelő végzi. Időtartama kb. 2 óra. Ennek a visszajelző interjúnak fő célja:

- közölni, hogy milyen teljesítményt ért el a résztvevő
- annak tudatosítása, hogy melyek az erősségei és milyen téren kell fejlődni
- megegyezni a résztvevővel a szükséges fejlesztési tennivalókban,
- elősegíteni, hogy minél motiváltabb legyen a fejlődésre

A résztvevők ÉFK-n nyújtott teljesítményét belső (vállalati emberek) vagy külső tanácsadók értékelik. A résztvevők létszáma ideális esetben 6 fő ill. 6 fős csoportok. Az értékelők létszáma azonos a csoportos gyakorlatok létszámával, 6 fő. A fejlesztő célú ÉFK időtartama 2 nap.

Az ÉFK újabb generációját alkotják a hálózatos struktúrájú vagy más néven integrált ÉFK-k. Ennek lényege, hogy a résztvevők több imitált „munkanapot” töltenek együtt a megfigyelőkkel és több gyakorlatot egységes keretbe szerveznek. A fejlesztésre hangsúly helyező ÉFK 5 napos együttlétet kíván, amelyet a németek eredményesen alkalmaznak [7].

Az anyagi haszon kimutatására az ÉFK tervezői különös gondot fordítanak. Egy nagybritanniai számítógéprendszerrel foglalkozó multinacionális vállalatnál az első évben az ÉFK használata egy millió dolláros megtakarítást eredményezett. A Mol Rt.-nél az elmúlt évtizedben folyamatosan alkalmazzák itthon és külföldi cégeiknél az ÉFK gyakorlatát.

Angliában 55, több mint 500 főt foglalkoztató nagyvállalatnál a menedzserek alkalmasságvizsgálatára a módszerek 70%-ában az ÉFK-t használják [8].

Hazai tapasztalatok szerint az ÉFK-nak a jövőben nagyobb figyelmet kell fordítani a vizszoacsatolásra, ha ugyanis ez a személyzetfejlesztés szerves részévé válik, akkor az Értékelő Központ hozzájárul a Tanuló Szervezet létrejöttéhez [9., 10].

Az érzelmek dinamikus vizsgálata

A dinamikus vizsgálódás módszertanát **C. McMillen** a massachusetts-i egyetem tanára és **A. McKee** dolgozta ki [11., 12]. Ez a vizsgálati módszer feltárja a szervezet érzelmi realitását, vagyis azt az érzelmi szintet, amely a csoportban aktuálisan jelen van. Megmutatja, hogy mi a fontos az emberek számára, mi az, ami segíti őket, illetve a csoportjaikat és magát a szervezetet a sikerhez. Rávilágít arra is, ami gátolja ebben őket. A dinamikus vizsgálódás szerves része az interjúk, illetve a nyitott kérdésekre épülő párbeszéd. Itt az emberek elmondják, véleményüket és érzéseiket. Sor kerül az őszinte beszélgetésekre, amelyek keretében a dolgozók elmondják, hogy milyen érzéseket táplálnak a munkahelyük iránt, és többnyire sikerül egyetértésre jutni abban, hogy mi a jó és mi a rossz. Ezeket a feltáró **megbeszéléseket nem külső munkatársak vagy tanácsadók végzik, hanem a vállalat minden szintjét képviselő tényleges vezetők.** Erre a feladatra őket ki kell képezni, mert bármilyen magas is a vezető ÉI-je, a csoport ÉI-jének felmérése külön elsajátítandó szakértelem igényel. A felmérés során olyan kérdéseket tesznek fel, amelyek sokkal fontosabbak, és nem sematikusak, mint általában a hagyományos felmérések, illetve attitűd-vizsgálatok. Ezeket a felmérő kérdéseket kisebb csoportokban is megvitatják és élénk párbeszéd alakul ki a cég tényleges helyzetéről. A munkahelyi légkörről, munkakapcsolatokról folytatott őszinte beszélgetések során a résztvevőkben felébred a közösen megálmodott célok elérése, a munka iránti felelősség érzete. A dolgozóknak látniuk kell, hogy saját elképzeléseik és személyes – a változások érdekében vállalat – feladataik miként illeszkednek a cég jövőképeinek egészébe. Ellentétben a tesztekkel és az egyszerű beszélgetésekkel, a dinamikus vizsgálódás során kialakul **a párbeszéd, amelyik azonban nem egyszerű, hanem folyamatos lesz.**

Az interjúkról

Itt említem, hogy az interjúknak nemcsak a dolgozók kiválasztásában, hanem az ÉI fej-

lesztésben is fontos szerepe van. Az interjú, bár hasonlatos, de különbözik a hétköznapi beszélgetésektől, mivel ez olyan kommunikációs forma, amit egy sajátos cél érdekében végzünk. Az interjúnak fontos szerepe van a teljesítmény értékelésében és fokozásában. Az ilyen beszélgetések a múltból indulnak és a jelen áttekintése után a jövővel foglalkoznak, beleértve a dolgozó erkölcsi, anyagi elismerését és fejlesztésre vonatkozó terveit. Az interjú másik fontos felhasználási területe a segítség, tanácsadás. **A vezetőnek kellő tanácsadói attitűddel/készségekkel kell rendelkezni.** Megjegyzem, hogy a segítő interjú sajátos formája az „elbocsátó beszélgetés”, amelynek során az elbocsátott dolgozónak segítünk feldolgozni az esetleges traumát. Ezek a beszélgetések a szervezetnek is sok hasznos információt nyújtanak, amelyek titokban maradtak volna a vezetőség előtt.

A dolgozók lelkesek és tette-készek lesznek, örömmel vállalják a közös munkát céljaik eléréséért. Fel kell hívni a figyelmet azonban arra, hogy a bürokrácia hátráltatja a munkát. A szükséges feladatok rendszerint nem történnek meg idejében. Úgy tűnik, hogy a szakértelemnek és a sikerességnek nem sok köze van egymáshoz. Az érzelmi intelligencia segíti a dolgozót abban, hogy sikeresnek könyveljék el, még akkor is, ha képességei, szakértelme szerény színvonalú. A dolgozóknak néha homályos sejtéseik vannak arról, hogy mikor végzik jól a munkájukat. Ehhez gyakran kapcsolódik az a megjegyzésük, hogy nem ismert előttük: van-e összefüggés a nyújtott teljesítményük és a megszerzett jövedelmük között. A helyes vezetési magatartás az, hogy a vezető mindenkit bevon az őket érintő feladatok ismertetésébe és az előttük álló esetleges változásokba és persze abba, hogy milyen teljesítményszinthez milyen elismerés tartozik. A munkatársakkal együtt tárja fel az egyéni és a szervezet egészére vonatkozó feladatokat. Vonzóvá teszi az új célokat pályázatokkal, a feladat teljesítésével járó erkölcsi/anyagi elismerés meghatározott módjaival, hogy mindenki személyesen érezze érdekeltnek magát, és a problémák feltárásával járuljanak hozzá az egyéni, illetve a közös

jövőkép kialakításához. Olyan közös jövőképet kell kialakítani, amely összhangban van a munkatársak egyéni elképzelésével, illetve terveivel. Hangsúlyozni kell, hogy nemcsak az a fontos, hogy mit csinálunk, hanem éppen olyan **fontos az is, hogyan érezzük magunkat munka közben.** Igazi, nagyobb változásokra csak új kultúra kialakításával lehet szert tenni. Ilyenkor többnyire a gondolkodás és a magatartás módjának szükség szerint meg kell változnia.

Az érzelmi intelligencia fejlesztetősége

Az érzelmi intelligencia – szemben az IQ-val, amely döntően öröklött tulajdonság – egész életen át képes a fejlődésre. Több száz felnőtt és serdülő korút vizsgáltak, megállapítva, hogy a felnőttek érzelmi intelligenciája minden szempontból jobb a serdülőknél. A növekedés csúcsa a negyvenes éveknél található. Az érzelmi intelligencia fejlesztése is sikeresebb ebben az életkorban. Megállapították, hogy a nők és a férfiak egyforma mértékben alkalmasak az érzelmi intelligenciájuk gyarapítására. Meg kell jegyezni azonban, hogy a **nők erősebbek az empátián és a társas fogékonyságon alapuló, a férfiak pedig az önszabályozáson nyugvó készségekben.**

Noha az ÉI a többi emberi tulajdonsághoz hasonlóan fejleszthető – fejlesztése tudatos erőfeszítést igényel. Munkahelyen a fejlesztés két alapvető formája ismert: az egyéni tanácsadás és a csoportos tréningek. Egyéni fejlesztési programokat elsősorban felsőszintű vezetők számára szoktak tartani. Ennél jobban elterjedtek a csoportos tréningek. A csoportos tréningek megtartásához a **2. táblázatban** ismertetett szempontokat érdemes figyelembe venni [13].

A dolgozói ráhangolódás

Gyakran lehet a vezetőktől hallani, hogy „felzárkóztatni” akarják a dolgozóikat a stratégia szolgálatára. Ez a kifejezés azonban nem megfelelő. A felzárkózás helyett inkább a

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 változassanak 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-fejlesztési programok meghatározása
Visszajelzés a teljesítményről	A folyamatos visszajelzés bátorít. Figyelembe kell venni a főnöktől, a csoportársaktól származó 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 készségnek, 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.

2. táblázat. Útmutató az érzelmi intelligencia fejlesztését szolgáló tréninghez

„ráhangolódás” a helyes kifejezés, vagyis érzelmileg és szellemileg egyaránt elkötelezett összefogás a közös cél érdekében. Az érzelmileg intelligens vezető tudja, hogy több kell a célok elérése érdekében, mint a stratégia puszta ismertetése. Közvetlen kapcsolatba kell kerülni a dolgozók érzelmi megnyilvánulásaival. A ráhangolódás azért helyesebb, mert ez motivál, lelkesít és hangsúlyozza a közös érdekeket. A vonzó jövőkép szorosabban köti egymáshoz az embereket, mint bármilyen stratégia. Az eredményesség nem csak az üzleti tevékenységen múlik, hanem mindennek előtt az emberen. A siker attól függ, hogy mi az, ami a dolgozók számára fontos, mivel foglalkoznak és hogyan képesek együttműködni egymással. A kaliforniai egyetem professzora Warren Bennis úgy gondolja, hogy a ráhangolás folyamata, a figyelem irányítása a jövőkép segítségével lehetséges [14]. Úgy véli, hogy ez a vezető legalapvetőbb feladata. A ráhangolódásnak az előfeltétele, hogy feltárjuk a valóság és az ideális állapot közti eltéréseket. Úgy vélem, ez nem egyszerű vezetői feladat, hiszen a működésbeli fogyatékoságok a vezetői teljesítmény hiányosságát is jelentik, amivel nem szívesen szembesülnek a munkavállaló alkalmazottak, sem a vezetők.

A Hindustan Lever Ltd. új elnökének a megváltozott helyzethez igazodó magatartását az alábbiakban foglalom össze [15]:

- a vezetőnek szemléltetnie és megtestesítenie kell a kívánatos magatartásmódot. A célkitűzés mottója: „Egyikünk sem olyan okos, mint mi együttvéve”
- a vezető a döntéseiben figyelembe veszi a munkatársainak a szempontjait is.
- közvetlen, személyes kapcsolatba kell kerülni a dolgozókkal
- bátorítani kell a munkatársakat és arra biztatni, hogy merjenek önállóan megoldásokat találni
- arra buzdítsunk, hogy fedezze fel mindenki önmagában mindazt, amivel segíteni tudja a cég célkitűzéseinek megvalósítását. Ezt követően cselekedjen bátran belátása szerint.

Ezt a vezetői magatartást a vállalat többi vezetője is észrevette, és szemlélete, viselkedése a cégen belül elterjedt. Más szóval kezdtek utánozni az elnök magatartását. Ily módon megvalósulhatott a nyíltság és a kölcsönös bizalom. A példában felhozott elnök vigyázott arra, hogy a szoros barátság ne lazítsa a fegyelmet. Miközben hangsúlyozta a vezetők és a beosztottak közti jó viszony fontosságát, a korábbinál nagyobb fegyelmet és megbízhatóságot követelt a szervezet munkatársaitól. A dolgozók a döntéseket magukévá tették, mert közösen hozták azokat. Másrésztől a beosztottak bíztak a vezetőben. Megvalósította a cég érdemeinek és hiányosságainak őszinte feltá-

rását, valamint a teljesítmény alapján történő jutalmazást.

Lényegében ezzel megváltoztatta a cég alapszabályait, munkatársait az új jövőképre hangolta és rezonanciát teremtett. Ha azt akarjuk, hogy az emberek fontosnak érezzék azt, amit csinálnak, tapasztalniuk kell munkájuk eredményét.

A dolgozói ráhangolódás elősegítője az ún. inplacement. Erről a következő cikkben lesz szó.

Irodalom

- [1] *Lyle Spencer: Competence at Work* New York, Wiley 1993.
- [2] D. Goleman *Working with Emotional Intelligence*; New York, Bantam Books, 1998.
- [3] *Lyle Spencer: The economic value of Emotional Intelligence Competencies and EIC-Based HR programs* The Emotionally Intelligent Workplace Ed.: Cary Cherniss, San Francisco, Jossey-Bass, 2001 .
- [4] *R. E Boyatzis, D. Goleman, K. Rhee: Clustering competencies in Emotional Intelligence Handbook of Emotional Intelligence* Eds.: Reuven Bar-On, J.D.Parker: San Francisco, Jossey-Bass 2000. 343-362 p.
- [5] *George O. Klemp, Leadership competencies: Putting it all together* Competencies in the learning society Peter Lang, New York, 2001, 237-251 p.
- [6] *Thornton Ill., G.C. Byham, W.C.: Assess-*

ment Centers and Managerial Performance. Academie Press, Inc., 1982

- [7] *Schmidt – Tophoff, M. – Stehle, W.* új módszerek a képességeket értékelő központok munkájában Humánpolitikai Szemle, 4., 1995. 84-88 old.
- [8] *Klein S., Kiss J.:* Vezetőkiválasztás világszínvonalon Humánpolitikai Szemle 1992. 9-10 old.
- [9] *Freimuth, J., Effer, C.:* Az Értékelő Központ távlatai Humánpolitikai Szemle, 1995. 3., 89. old.
- [10] Zsoldos B.: Új vállalati stratégiai cél a 21. században a Tanulás Papíripar, 48., 1., sz. 2004. 32-37 old.
- [11] *A. McKee, C. McMillen:* Discovering Social Issues: Organizational Development in Multicultural Community Journal of Applied Behavioral Sciences 28. no. 3 (1992)
- [12.] *E.C. Nevis, J., Lancourt, H.G. Vassallo:* International Revolutions: A seven point strategy for transforming organizations San Francisco, Jossey-Bass, 1996
- [13] *D. Goleman:* Primal Leadership. Realizing the power of emotional intelligence Harvard Business School Press 2002.
- [14] *Warren Bennis, Burt Nanus:* Leaders: Strategies for taking charge New York, Harper and Row 1985
- [15.] *Ruth L. Jacobs:* The Emotionally Intelligent Workplace: How to select for, measure and improve Emotional Intelligence in Individuals, Group and Organizations Eds.: San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

A szerkesztésért felelős: **Dr. Polyánszky Éva**

A szerkesztőség címe : 1027 Budapest, Fő utca 68. IV. em 416.

Postacím: 1371 Budapest, Pf. 433

Kiadja: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

E-mail: pnyme@ntesz.hu

honlap: www.pnyme.hu

Felelős kiadó: **Fábián Endre** főtítkár

Szedés, tördelés, nyomás:

MODOK és Társa Kft., Kiskunhalas

Ügyvezető igazgató **Modok Balázs**

Terjeszti a PNYME

Előfizethető a PNYME titkárságán, közvetlenül vagy postautalványon

Előfizetési díj 2006. évre: 2500 Ft + ÁFA

Tájékoztatjuk Önöket, hogy a Papíripar további példányai hozzáférhetőek:

1 példány az egyesületben átvéve 330 Ft+ÁFA

1 példány postázva 550 Ft+ÁFA

A korábban megjelent lapszámok – korlátozott példányokban – kaphatók

1 példány az egyesületben átvéve 220 Ft+ÁFA

1 példány postázva 440 Ft+ÁFA

Külföldön terjeszti a Batthyány Kultur-Press Kft.

1011 Budapest, Szilágyi Dezső tér 6.

E-mail: batthyany@kultur-press.hu

Hirdetések felvétele: a Papír- és Nyomdaipari Műszaki Egyesület titkárságán

1027 Budapest, Fő utca 68, IV. em. 416.

Telefon: 457-0633

Telefon/fax: 202-0256

HU ISSN 0031-1448