

A SIKERES VEZETŐI TEVÉKENYSÉG ESZKÖZTÁRA, A VEZETŐ SZEMÉLYISÉGJEGYEINEK SZEREPE

BALASSA Éva, PhD-hallgató⁴⁶

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Absztrakt

Egy vállalat sikerességét számos tényező befolyásolhatja. Az aktuális piaci helyzet, a vállalat anyagi forrásai, ill. a piacon elfoglalt helye, a vezetők képessége-, szakmai felkészültsége- és eredményessége, valamint a munkavállalók elkötelezettsége, a vállalat alkalmazkodóképessége és természetesen maga a szervezet- és annak fejlettsége. Az eredményesség közvetlenül mérhető gazdasági mutatókkal és közvetetten dolgozói elégedettség vizsgálattal. Akkor beszélhetünk sikeres vállalatról, ha mindkét vizsgálat pozitívan zárul. Szeretném bemutatni a vállalati sikereket vezetői eredményesség szempontjából. Hogyan éri el a vezető azt, hogy a munkatársaiból a legjobbat hozza elő, hogy ők motiváltak és elhivatottak legyenek a cég iránt? Bemutatom az érzelmileg intelligens vezetési stílus lényegét. Sok vezető és vállalat nem fedezte még fel a humán erőforrásban rejlő lehetőségeket és annak fontosságát. Az előadásommal szeretnék rávilágítani ennek jelentőségére.

Kulcsszavak: siker, motiváltság, elhivatottság, érzelmileg intelligens vezető

Abstract

A company's success can be affected by many factors. The current market situation, the company's financial resources, its market place, the ability, professional preparedness and effectiveness of leaders. Commitment of employees, adaptability of a company and of course the organization and its level of development itself. The effectiveness can be measured by economic indicators indirectly and by employee satisfaction studies directly. We can talk about a successful company if both tests were positive. I would like to introduce the corporate success in terms of leadership effectiveness. How can leaders achieve to bring out the best of their staff? How can they become motivated and committed to the firm? I would like to present the essence of the emotionally intelligent leadership. Most of the leaders and companies haven't discovered the potential and importance and importance of the human resource yet. In my presentation I would like to emphasize the importance of this.

Keywords: success, motivation, commitment, emotionally intelligent leader

1. Bevezetés

„A vezetés cselekvést jelent, nem pozíciót”!
/Donald H. McGannon/

A témaválasztás indoklása: doktori kutatási témám a szervezetfejlesztés egy szállodacsoport esetében. Különösen a szállodaiparban lényeges a téma vizsgálata, hiszen emberi teljesítménytől függő szolgáltatóiparról beszélünk. Megfelelő színvonalú vezetői és persze dolgozói teljesítmény vendégelégedettséget hoz, amely biztosítja a kívánt bevételeket, további fejlesztéseket. Ezen nagy szervezeti átalakulás elemeit, az egyik főszereplőjét és eszközeit

⁴⁶ eevus@freemail.hu

vizsgálom. A vezető személye meghatározza egy vállalat eredményességét, sikerét, azonban fontos szerepe van a dolgozói elkötelezettség és a motiváltság kialakításában is. Ahhoz, hogy egy cég jól működjön, a vezetőnek szüksége erre a jó kapcsolatra, hiszen így kap visszajelzést a dolgozói eredményekről, az elégedettségéről, ill. így nyerheti el kollegái támogatását. Az információáramlás is tökéletesebben működik ott, ahol a dolgozó mer kérdezni, véleményt nyilvánítani. Nem beszélve arról, hogy a dolgozói ötletek nagy mértékben hozzájárulhatnak egy folyamatosan megújulni tudó, sikeres vállalathoz. Ez a szekunder kutatásommal szeretnék rávilágítani a vezető jelentős szerepére és ezen szakirodalmi feldolgozás elősegíti a következő primer kutatásomat.

A kutatás célja: szeretném bemutatni a vállalati sikereket vezetői eredményesség szempontjából. Hogyan éri el a vezető azt, hogy a munkatársaiból a legjobbat hozza elő, hogy motiváltak és elhivatottak legyenek a cég iránt? Bemutatom az érzelmileg intelligens vezetési stílus lényegét, mely elengedhetetlenül kapcsolódik a vezetői sikerhez.

Sok vezető és vállalat nem fedezte még fel a humán erőforrásban rejlő lehetőségeket és annak fontosságát. Pedig lényeges, hogy felmérjék, hogy az emberek nem csupán munkaeszközök, hanem érző lények. Kizsigereléssel, félelemkeltéssel senki sem ér el hosszú távú eredményeket. A versenyelőnyhöz pedig nem feltétlenül elegendő, ha valaki elsőként jelenik meg a piacon egy termékkel, hiszen ma bármely újdonság azonnal másolható.

A versenyelőnyhöz tudás kell, egy szakember megszerzése azonban nem elég, a cégnek képesnek kell lennie őt megtartani és folyamatosan motiválni.

Kutatási kérdéseim: Mekkora szerepe van az érzelmi intelligenciának a vezetésben? Mennyire befolyásolják a sikert a vezető személyiségjegyei?

A kutatás módszere: szekunder kutatás.

2. Az érzelmi intelligencia

1920-ban E. L. Thorndike a Columbia egyetemen a „társas intelligencia” kifejezést használta, hogy leírja azt a képességet, amely meghatározza, hogy hogyan képes az ember másokkal kapcsolatot teremteni és azt fenntartani, vagy ami megmutatja ennek a kapcsolatnak a minőségét. 1975-ben, Howard Gardner írása a *The Shattered Mind* elindította a több részből álló intelligencia modelljének kialakulását és fejlődését.

Kitágítva Howard Gardner intelligenciafajtáinak meghatározását, Daniel Goleman – amerikai pszichológus, tudományos újságíró, az érzelmi- és társas intelligencia kutatója – átvette Salovey definícióját, és a következő öt érzelmi készség kategóriát határozta meg:

1. A képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
2. Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tolni el.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
4. Képesség mások érzéseinek olvasására, érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket.
5. Képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására. (Goleman, 1995)

Az érzelmi intelligencia egyszerűen megfogalmazva azt jelenti, hogy a vezető a képességeit alkalmazva és a munkatársait motiváltan bevonva megvalósítja a kitűzött vállalati célokat.

2.1. Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben

Minden vállalat életében más - más szinten levő vezetők játsszák a kulcsszerepet. Ha egy vezető úgy érzi, hogy a beosztottjai őerte vannak, őt kell, hogy szolgálják, ez az egész vállalattal szembeni érzéseiket, elhivatottságukat, motiváltságukat és teljesítményüket negatívan befolyásolja.

Ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, szüksége van a munkatársaira a vezetés számtalan területén, legyen az a vállalati célok végrehajtása, vagy egy új fejlesztési irány meghatározása, ill. ötletek meghallgatása. A munkatársak véleményének kikérése egyfajta elismerés feléjük, ami tovább motiválja őket, ezen felül pozitív vállalati hangulatot eredményez, és előre viszi a céget. A szabad és aktív véleménynyilvánítás lehetősége azt sugallja, hogy a munkájukra szükség van, és ez nagymértékben hozzájárul a szervezet eredményeihez. Ezért rendkívüli jelentőségű, hogy pozícióba kerülve sikeres és tisztelt vezető váljon valakiből, és a tiszteletet példamutatással érje el, nem pedig félelemkeltéssel. A rossz hangulat csak magas fluktuációt eredményez, sikereket nem.

A hatalom abban nyilvánul meg, hogy ha a vezető ismeri a beosztottját, a megfelelő irányba tudja terelni, „manipulálni”. Hiszen tudja, hogy melyek az ő igényei, hogyan tudja motiválni, hogy képességei alapján mely feladatok elvégzésére alkalmas. Milyen irányban fejleszthető tovább, ezáltal elősegítve az ő előmenetelét és egyúttal biztosítani a vállalat számára nélkülözhetetlen tudás forrását. A dolgozó pedig hasznosnak érzi magát a szervezetben és ez az anyagi juttatásnál is fontosabb motiváló erő lehet.

Nagyon fontos tehát, hogy egy vezető milyen vezetési stílust képvisel. Milyen viselkedést alkalmaz a tervezésnél, a szervezésnél, az ellenőrzésnél és a motiválásnál. Hogyan figyel oda a beosztottakra, milyen célokat és követelményeket állít fel, hogyan irányít, dicsér, büntet, fejleszt, milyen személyes kapcsolatot alakít ki a beosztottakkal.

A *vezetési stílust* sok minden *befolyásolhatja*, én Ternovszky (2003) szerint az alábbiakat emelem ki:

- a vezető személyisége,
- a vezető céljai,
- a szervezet céljai,
- a csoporttagok személyisége,
- a csoporttagok céljai,
- a csoport értékrendje,
- a szervezeti kultúra.

Ezen tényezők különböző helyzetekben más-más súllyal jelennek meg, de ezek együttes hatásaként a dolgozókról attitűdök alakulnak ki és ezek hatással lehetnek a vezetői magatartásra.

A klasszikus vezetési stílusok:

1. Az *autokrata* vezetőről, aki minden döntést magánál tart, szigorú ellenőrzés alatt tartja a beosztottakat.
2. A *demokratív* megosztja a feladatokat, nem szívesen vállal felelősséget.
3. A „*szabadjára engedő*” : a vezető beolvad a csoportba, a vezetés és a végrehajtás munkatársaira hagyja, rájuk hárítva a felelősséget.

Egyes vezetési stílusok hatékonyak, mások kevésbé. Daniel Goleman megítélése szerint az érzelmi-lelki tényezők játsszák a legfontosabb szerepet egy sikeres vezetési stílus kifejlesztésében. Szerinte a vezető és a humán erőforrás közötti jó kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze az érzelmileg intelligens vezetési stílus. A sikeres vezető érzelmi intelligenciával rendelkezik. Ez alatt azt érti, hogy a saját maga és az emberi kapcsolatainak fejlesztésére képes. Tehát a vezető ismerje önmagát, erősségeit, gyenge pontjait, reakciót, hogy bizonyos stressz helyzetben tud-e magán uralkodni, milyen a kapcsolatteremtő

képessége, milyen hatásokat, reakciókat képes a munkatársaiból kiváltani. Megfigyelései alapján a EQ fontosabbnak bizonyul a siker útján , mint az IQ.

Goleman elismeri ugyan a vezetői tudás fontosságát, de ugyanakkor úgy véli, hogy minél magasabb beosztásról van szó, annál jelentősebb szerepe van az érzelmi intelligenciának. Szerinte az ilyen vezetésből olyan hatalom sugárzik, amely ösztönzi az alkalmazottakat, nemcsak felkelti, hanem meg is tartja a motiváltságot és az elkötelezettség érzését.

2.2. Az érzelmileg intelligens vezető

A hatékony vezetőt az különbözteti meg a többiektől, hogy tudják, milyen fontos szerepet játszanak az érzelmek a munkahelyen, akár az üzleti sikerek, akár a magas erkölcsi nívó, a lojalitás és a motiváció terén.

1. táblázat: Az érzelmi intelligencia modellje Goleman szerint

<p>Személyes kompetenciák:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Az észlelés képessége - Érzelmi tudatosság - Helyes önértékelés - Önbizalom 	<p>Társas kompetenciák:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empátia készség - Fejlesztő készség - Munkaközpontúság - Sok területen való alkalmazhatóság
<p>Önszabályozás:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Önkontroll - Megbízhatóság - Lelkiismeretesség - Innováció 	
<p>Motiváció:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teljesítési druk - Kötelezettségvállalás - Kezdeményezés - Optimizmus 	<p>Kapcsolatok irányításának képessége:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Befolyás - Kommunikáció - Konfliktuskezelés - Vezetés - Társas kapcsolatok kiépítése - A változásra való képesség - Az együttműködésre való képesség - A csoport képességei

Forrás: Goleman [2008]

Kutatások eredményeiként tapasztalták, hogy ha a vezető lelkesíti a beosztottakat, azok teljesítménye emelkedik, ellenkező esetben lecsökken. Az érzelmileg intelligens vezető nem elégszik meg azzal, hogy a beosztottak elvégzik a munkát, hanem érzelmileg támogatják őket. A közösség „mágneseként” szeretnek vele együtt dolgozni, ezáltal magukhoz vonzzák a tehetségeket. A jó hangulat serkenti a szellemi teljesítményt is, ez pozitívan hat az ötletelésre, a döntéshozó képességre. A munkahelyi légkör tehát éppen olyan meghatározó, mint a munkakörülmények vagy a fizetés. Az, hogy a vezető milyen mértékben képes összefogni és irányítani a dolgozók érzelmeit a csapat érdekében, az a vezető érzelmi intelligenciáján múlik. Empátiájuk révén ráhangolódnak beosztottaik hangulatára ez erősíti a csapat összetartását, mert a dolgozók érzik a törődést, a megértést. Kölcsönös bizalom és megértés esetén megosztják egymással ötleteiket, javaslataikat, közösen döntenek, összetartanak. Míg a disszonancia – negatív légkör- elveszi az emberek munkához való kedvét, demotiválttá, kiegészítő teszi őket.

Léteznek továbbá még „értetlen” vezetők is, akik megpróbálnak rezonanciát teremteni, de nem veszik észre, hogy a beosztottaik negatív érzéssel telítődtek, csak a saját sikerei érdeklik.

Nagyon lényeges megemlíteni, hogy a vezetés tanulható, az érzelmi intelligencia nagyrészt fejleszthető. Természetesen bizonyos részei jobban, mások kevésbé, vannak könnyebben és nehezebben elsajátítható tevékenységek. Egyes képességek pedig velünk születnek, nem fejleszthetők –pl. empátia- Tehát a vezetői folyamatos fejlődni akarás alapfeltétele a sikeres vezetői tevékenységnek, a szervezet mozgásban tartásának.

2.3. Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái

Négy területe van: az én tudatosság, az önszabályozás, a társas készség és a kapcsolatok irányításának képessége. Az érzelmi intelligencia kompetenciái nem velünk született képességek, hanem tanulás útján sajátíthatóak el. Nem létezik olyan vezető, aki mindegyik kompetenciával rendelkezne. Annyi bizonyos, hogy a sikeres vezető legalább egy-egy kompetenciában nagyon erős. Természetesen a velünk született gének meghatározóak, de az EQ képességek tanulhatóak, javíthatóak.

A *magas szintű érzelmi* tudatossággal rendelkező vezetők megérzéseikre hallgatva, intuitívan vezetnek, értékrend vezérli őket. Itt nagyon fontos, hogy tisztában vannak mind az erősségeikkel, mind a gyengeségeikkel, elfogadják a kritikákat. Az önismeret révén képesek kihasználni adottságaikat, kihívásnak tekintik a nehéz feladatokat.

Az *önszabályozás*, az érzelmi önkontroll, segíti a vezetőt abban, hogy esetleges indulatait és érzelmeit kordában tartsa. Képesnek kell lennie alkalmazkodni az új elvárásokhoz. Empátia révén megértik és tiszteletben tartják mások érzelmeit és szempontjait, ill. hogy megtalálják a megfelelő hangot a dolgozókhöz.

A kapcsolatok irányítása alatt értem:

- az *ösztönzés* képességét, ami fontos a vállalati küldetés felé való motiválásban. Enélkül nincs kiemelkedő vállalati teljesítmény. Mások motiválása rendkívül fontos képesség a munka világában. A vezetői szerepkörben elengedhetetlen, hogy valaki ismerje és befolyásolni tudja a többiek gondolkodását:
- a meggyőzőerő: mellyel képes elfogadtatni a vállalat szempontjait és céljait.
- környezetük fejlődését segítsék,
- új irányvonalat jelöljenek ki,
- konfliktuskezelő-képesség: a gördülékeny munka és a kellemes munkahelyi hangulat érdekében el kell tudnia simítani a felmerülő ellentéteket.
- csapatmunkára és együttműködésre való képesség: lényeges, hogy egy jól együttműködő, hatékony csapattal dolgozzon, ahol a vezető mindenben példát mutat.

A szociális érzékenység segíti a vezetőt a kellemes légkör megteremtésében, hiszen megérti munkatársait, megtalálja velük a megfelelő hangot, eloszlatja a kételyeket, félelmeket.

2.4. Az érzelmileg intelligens vezetési stílusok

Rezonancia azáltal jön létre, hogy a vezető „összehangolt tevékenységek egész rendszerét kell kialakítania, melyek aztán jellemző vezetési módként jelennek meg.” (Goleman et al. 2003)

A leghatékonyabb vezetők hat stíusból választhatnak egyet, ill. többet, mindig arra a stílusra váltva, amit az adott helyzet megkíván. Ezen stílusok:

- a jövőképalkotó,
- tréneri,
- a baráti,
- a demokratikus,
- a menetelő,
- az utasító

Az első négy rezonanciát teremt, növeli a teljesítményt, míg az utóbbi kettőt csak különleges helyzetekben szabad alkalmazni.

2.4.1. A jövőképkötő vezetői stílus

Az egész csoport számára meghatározza az elérendő célt, de azt elérés útját szabadon hagyja. A dolgozók ezáltal rá vannak kényszerítve, hogy önállóan – vezetőtől függetlenül – dolgozzanak, ugyanakkor teret hagy a kreativitásnak. Segít megérteni a szervezet céljait, küldetését és értékrendjét, növelve így a dolgozók cég iránti elkötelezettségét. Alkalmas arra, hogy elkötelezetté tegye a munkatársakat, kellemes közhangulatot teremtsen és biztosítja a cég hosszú távú terveinek, stratégiájának megvalósulását. A vezetőnek nyílnak kell lennie, lehetőséget kell adnia arra, hogy az információ szabadon áramlására és önmagának is nyitottnak kell lennie a felé haladó ötletre, visszajelzésekre.

Különösen alkalmas ez a vezetési stílus krízis helyzetekben, amikor új célkitűzésekre van szükség.

2.4.2. A tréneri stílus

A vezető jellemzően elbeszélget a dolgozókkal terveikről, életcéljaikról, karrierterveikről. A beosztottak egyéni fejlődését szem előtt tartja, támogatja őket ebben. Ehhez azonban jól kell ismernie őket. Ez bizalmas, közlékeny légkört teremt, ahol a dolgozó fontosnak érzi magát, van előrelépési lehetősége, van, ami ösztönözzé. A vezető, mivel ismeri a beosztottjait helyesen osztja el köztük a feladatokat. A munkavállalók újabb és újabb feladatot kapva kreatívak és kellő önbizalommal rendelkeznek. Az esetleges hibákat átbeszélnek és tanulnak belőle.

A tréneri vezetési negatív példája a mikromenedzsment, ami túlzott ellenőrzést és beleszólást és rövid távú célkitűzéseket jelent.

Rendkívül lényeges tehát az én tudatosság, hogy a vezető tanácsot tudjon adni, ill. hogy elősegítse mások előrelépését.

2.4.3. A baráti stílus

Az alkalmazottak érzelmi szükségleteit igyekszik kielégíteni, kevésbé teljesítményorientált. Személyes kapcsolatot alakít ki dolgozóival, erősíti az összetartozás érzését. Különös hangsúlyt fektet csapatszellem kialakítása érdekében.

Ez a stílus akkor lényeges, amikor egy cég tekintélyét kell helyrehozni. Lelkesítenie kell az egyhangú feladatokkal terhelt dolgozót, ilyenkor különösen jól kell reagálni az esetleges konfliktushelyzetekre.

Önmagában ez a stílus nem hoz eredményt, hiszen a vezető nem foglalkozhat csupán azzal, hogy ki mit érez. Nem hunyhat szemet a rossz vagy gyengébb teljesítmény felett. Ezen vezetési stílus hátránya még, hogy ezen vezetők nem jó tanácsadók, az alkalmazottaknak a saját hibáikból kell tanulniuk, ha fejlődni szeretnének.

2.4.4. A demokratikus stílus

Bizonyos esetekben használható. Például, amikor a vezető bizonytalan és kikéri alkalmazottai véleményét, új támpontokhoz jutva így. Ehhez azonban egy nyitott vezetőre van szükség, akinek bátran lehet pozitív és negatív véleményt is nyilvánítani.

Ezen stílus hátránya, hogy a többszöri megbeszélés időhúzás csupán és krízishelyzetben ennek végzetes következményei lehetnek. Ezenkívül tájékozatlan, szakmailag hozzá nem értő alkalmazott nem tud kompatibilis tanácsot adni.

2.4.5. A menetelő stílus

Ezen módszert csak ritkán szabad alkalmazni. Az ilyen vezető maximalista, csakis a legjobb teljesítményt fogadja el mind önmagától, mind a környezetétől. Pozitív ez a stílus egy vállalat beindítása vagy terjeszkedése esetén. Belülről motivált dolgozók szükségesek, akik tudják mi a dolguk. A vezetőnek pedig észre kell vennie a lehetőségeket és meg kell tudnia ragadni azokat.

2.4.6. Az utasító stílus

Rendkívül hatalomorientált, engedelmességet követelő és szigorú ellenőrzést alkalmazó stílus, a vállalati célokat, fejlődési irányt azonban nem magyarázza el a dolgozóknak. Könnyen disszonanciához vezet. Mégis fontos lehet pl. krízishelyzetek, vészhelyzetek, ill. nehezen kezelhető alkalmazottak esetén.

Hatékonyasága azon múlik, hogy a sikervágy révén a vezető nem riad vissza a szigorú intézkedésektől sem, kezdeményezőkézsége miatt a dolgok elébe megy. Az önszabályozásnál azonban a legfontosabb, hogy indulatait mennyire tudja kordában tartani.

2.5. A sikeres vezetői tevékenység eszköztára

Ahhoz, hogy szeretett vezető legyen valaki, értéket kell felmutatnia, illetve három érzelmi alapigényre kell figyelemmel lennie: az elfogadottság, az értékesség és az alkalmasság érzése. Ezeket meg kell vizsgálni mind a dolgozói, mind a vezetői oldalról.

Dolgozói oldalról

2.5.1. Elfogadottság

Az elfogadottság alatt a közösséghez való tartozást értem, a közösség részévé kell, hogy váljon, ne legyenek klikkesedések a szervezeten belül.

Egyszerű vezetői eszközök:

- A vezető mindig elérhető legyen kollegái számára. Ez a gördülékeny munkafolyamat egyik követelménye is, hiszen előfordulhat, hogy valaki nem tudja folytatni a munkát a vezetővel való konzultáció nélkül. Tehát mindkét fél számára megfelelő konzultációs időpontokra van szükség.
- Hallgassa végig a kollégáit, ne mindig csak ő beszéljen. Ismerje őket, esetleges szakmai sikereiket kiemelje, megdicsérje őket, pl. új diploma szerzésénél.

A dicséret fontos az értékesség erősítése érdekében, nem fordulhat azonban bizalmaskodásba.

Néhány negatív példa:

- Munkaidő után közös programot szervezni, „haverként”, ivócimboraként kivívni a beosztottak szimpátiáját.
- Magánéleti problémák megvitatása nem tartozik a munkahelyre, sem a dolgozók, sem a vezető részéről.

Nehéz megtalálni a középutat a helyes vezetői magatartásban. Hiszen ha valaki nem teljesít megfelelően, vagy hibázik, azt el kell marasztalni, esetleges elküldeni a cégtől, de a pozitív

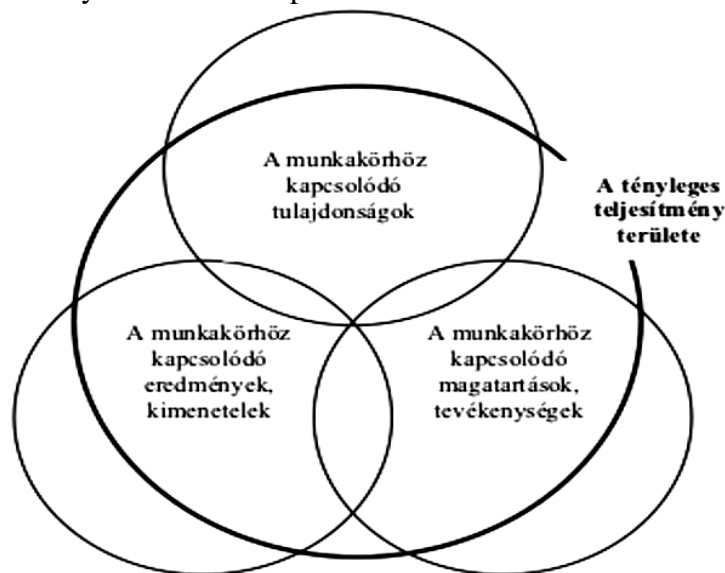
fejlődést, jó eredményt pedig dicsérni kell, mindezt úgy senki ne érezze, hogy vannak, akikkel kivételeznek.

- A vezetőnek ki kell állnia felettesei előtt dolgozói mellett és azok érdekeiért, így nő az ő védettség érzésük.
- Meg kell akadályoznia a beosztottak egymás közötti harcát, hogy egy-két embert a többi kigúnyoljon. Az esetleges személyes vitákat el kell simítani.

2.5.2. Az értékesség érzése

Az elismerés, a dicséret növeli a dolgozók biztonságérzését és értékesség érzését. A főnöknek dicsérnie kell: négy szemközt, nyilvánosan és írásban. Ez sokszor még a pénzbeli juttatásnál is lényegesebb. Ugyanakkor nem szabad mások előtt megszegényíteni a beosztottat, nem tréfálkozhat az ő rovásukra.

Lényeges, hogy a vezető figyelemmel kísérje a dolgozók munkáját, elolvassa, értékelje azt. Erre lehetőséget ad az éves teljesítményértékelés, mely már a legtöbb nagyobb vállalatnál jellemző. Itt pontosan meg lehet határozni a dolgozó addigi munkáját, hol vannak az erősségei, esetleges gyengeségei. Hogyan lehetne a képességeit javítani, milyen céljai vannak neki személyesen a jövőben és hová tart a szervezet. Az eredmények ismeretében pedig új, reális célok tűzhetőek ki. Egy-egy munkakör tényleges teljesítésében eltérő súllyal ugyan az alábbi három teljesítménydimenzió szerepelhet.



1. ábra: A teljesítményértékelés lehetséges kritériuma

Forrás: Karoliny et al. [2010], 259. o.

A vezetői visszajelzés, a teljesítményértékelés rendkívül fontos, hiszen csak így tudja meg a dolgozó, hogy mit várnak el tőle, mik a célok és ehhez képest ő hogy teljesít, ill. melyek a vállalat jövőbeli tervei, céljai. Ilyenkor lehet formálni a dolgozó nézetét és különböző eszközökkel motiválni.

2.5.3. Az alkalmasság érzésének erősítése

Ez akkor alakul ki, ha jól látják el a feladataikat, újabb és nagyobb kihívásokat kapnak, melyeket képesek helyesen teljesíteni. A vezető ezt az érzést úgy tudja erősíteni, hogy

megteremti a feladatok ellátásához szükséges feltételeket: eszközöket, információkat, a tanulás lehetőségét.

A vállalati sikereket meg kell osztani a dolgozókkal, kiemelve, hogy ez nélkülük nem valósult volna meg. A vezetőnek szabályozni kell a munkafolyamatokat és a hatásköröket. Zavaros szervezetben mindenki alkalmatlannak tartja magát, azt sem tudják mit várnak el tőlük.

A másik lényeges elem, hogy bizonyos fokú önállóságot kell hagyni. Egyrészt a túlzott szabályozás megöli a kreativitást, a kezdeményezőképeséget és az esetleges hibákból tanulnak a munkatársak.

A jövedelememelés lényeges motivációs faktor, azonban hosszú munkaviszony esetén nagyobb elismerés lehet az erkölcsi elismerés, a munkakör gazdagítás, nagyobb felelősséggel és döntési szabadsággal.

Mitől lesz elkötelezett, lojális egy dolgozó? Az egyik lényeges elem: a közvetlen vezetővel való elégedettség, a másik a munkában elért sikerérzet, ami attól függ, hogy olyan munkát végez-e, ami illeszkedik a képességeihez.

2.6. A vezetői alkalmasság és értékesség

2.6.1. A vezetői alkalmasság

A beosztott elvárja a vezetőtől, hogy jól irányítsa a céget, melynek révén ő maga is elérje a munkával kapcsolatos céljait: karriert, anyagi- és erkölcsi elismerést. Tanáccsal és megfelelő mennyiségű információval lássa el munkatársait (mindenkit annyival, amennyi az ő munkájához szükséges).

Meg kell ismernie dolgozóit, azok erősségeit és gyengeségeit. Ezáltal könnyebben osztja el a feladatokat, találja meg az esetleges hibákat, gyorsabban és helyesebben simít el konfliktusokat.

A vezető legfontosabb eszköze a tanulás, senki sem születik vezetőnek, hanem azzá válik. A vezető tanulhat beosztottaitól, vezetőtársaitól, főnökeitől. Nemcsak a szaktudását, hanem a vezetői képességeit is fejleszteni kell. Az önirányított tanulás modelljét Richard Boyatzis dolgozta ki.

Az önirányított tanulás öt felismerésből áll (Goleman et al. 2008, 79. o.):

1. „Az én ideál”: akinek a vezető szeretné magát látni, amivé válni szeretne.
2. A reális én kép: amilyennek valóban látjuk magunkat.
3. A tanulási munkaterv: egy terv, mely tartalmazza, hogy erősségeinket kihasználva hogyan fejlődhetünk.
4. Új ismeretek begyakorlása: új magatartásminták, érzelmek és gondolkodásmódok begyakorlása.
5. A kapcsolatépítés: a fejlődéshez szükséges kapcsolatok kialakítása, amelyek biztosítják a folyamatos visszajelzést.

A tanulás – és ezáltal a fejlődés – sosem érhet véget, hiszen a változó világgal lépést kell tartani.

2.6.2. A vezetői értékesség

A vezetőnek szilárd értékrendet kell képviselnie és ezeket közvetítenie. Az általa közvetített értékek szerint kell, hogy viselkedjen, cselekedjen hiszen ez az, amit a munkatársai felé közvetít, amivel nekik azonosulniuk kell. Törekednie kell a vállalati összhangra, szabad utat kell azonban adnia szakmai közösségek, informális csoportok kialakulásának. Nagy hangsúlyt kell fektetnie a csapatépítésre formális- és informális szinten egyaránt. Probléma esetén

vállalnia kell a felelősséget, konfliktus helyzeteket korrekt módon és rövid úton le kell zárnia. Mindezek „jutalmaként” a vezetőt elfogadják, szívesen dolgoznak vele, bátran fordulnak hozzá, felnéznek rá, tisztelik, és kétely nélkül végrehajtják döntéseit.

2.7. A legjobb munkahely felmérés

Szekunder kutatásom alatt találkoztam ezzel a vizsgálattal. Az amerikai Hewitt Associates tíz éve indította el, nálunk 2001-ben végezték el először. A kutatás célja, hogy bemutassa az egyes vállalatok már bevált gyakorlatát az elkötelezettséggel és az elégedettségrel kapcsolatban. Hogyan alakítható ki egy érzelmi kötődés, mely egyre jobb teljesítményre ösztönzi a dolgozót. A vállalatokat 60 százalékban a dolgozók véleménye, 40 százalékban a összehangoltsági mutató alapján határozzák meg. Megvizsgálják, hogy a dolgozók igényei, a cég HR-gyakorlata és a felső vezetés stratégiai elképzelései összhangban vannak-e. Csak az 50 fő feletti, minimum két éve működő vállalatokat vizsgálják.

Az élen járó cégek mind kiváló felső vezetést takarnak, ahol a vezetők a befektetési döntések meghozatala, a szűk erőforrás-gazdálkodás mellett a humán erőforrásra is hangsúlyt fektet. A legjobb munkahelyek esetében a termelékenység 15 százalékkal magasabb, mint az átlagos vállalatoknál, ez 20- 30 százalékkal több elkötelezett dolgozót jelent.

A legjobb vállalatok és az átlagos vállalatok százalékos összehasonlítása:

2. táblázat: A legjobb munkahely és az átlagos vállalatok százalékos összehasonlítása

Dolgozói vélemények	Legjobb munkahelyek	Átlagos munkahelyek
<i>Legértékesebb erőforrásként bánnak velük.</i>	58%	26%
<i>A vezetők tisztességesen bánnak velük.</i>	72%	48%
<i>A vezetők törődnek a dolgozók véleményével.</i>	74%	36%
<i>A munkában támogatást kapnak a főnököktől.</i>	59%	32%
<i>A felső vezetés hozzáértően irányítja a vállalatot.</i>	76%	41%

Forrás: www.legjobbmunhahely.hu [2014]

Érdekes, hogy a vezetővel és a munkahellyel való elégedettség azonos. A munkahellyel a vezetőt azonosítják, az ő tulajdonságai alapján, ill. az általa kialakított közhangulatnak megfelelően mennek be szívesen dolgozni a dolgozók.

2.8. Néhány érdekesség

A felmérések alapján a dolgozók többféleképpen viszonyulhatnak a céghez. Egy vállalat „leghasznosabb” tagjai a konstruktív, ötlettel teli dolgozók, az ő véleményük kikérése alapvető. A „passzív” dolgozókat önálló döntésre kell a vezetőnek ösztönözni tudni.

A „meghasonlottak” eltérően támogatják a vállalati célokat, náluk nagyon fontos a bizalom kialakítása ahhoz, hogy konstruktív válnak.

Egyértelmű cél a szélsőségek megszüntetése és az, hogy a dolgozókat a konstruktív irányába „tolják el” a vezetők.



2. ábra: A munkavállalók csoportosítása a céghez és a vezetéshez való viszonyuk alapján

Forrás: www.mfor.hu [2014]

Az, hogy mely vállalat, melyik nemet részesíti vezetőként előnybe, már Hofstede női-férfi modelljénél is láttuk, hogy szervezetfüggő. Azon szervezetek, melyeknek „férfias céljai” vannak, inkább férfiakat alkalmaznak, amelyeknek „női céljai” ők nőket. Az is megfigyelhető, hogy a különböző társadalmakban különbözően kezelik ezeket az értékeket és eltérőek a férfiak és a nők adott szervezetben megvalósítható karrier-lehetőségei.

3. táblázat: Ki a jobb vezető? A nők vagy a férfiak?

Nők	Férfiak
Jobb vizuális memória	Térbeli – és elvont memória
Népszerűség vágya motivál	Dominanciára való törekvés motivál
Érzelmi beállítottság	Tárgyilagos nézőpont
Erős verbális – és nonverbális kommunikációs képesség	Lényegre törőbbek, összefüggések jobb átlátása
Nagyobb empátiakészség	Több feladat párhuzamos irányítására is képes.

Forrás: www.legjobbmunahely.hu [2014]

Hogyan fejlesszük a vezetőket?

Az Unilever Magyarországnál a leghatékonyabb vezetőfejlesztési eszközök az alábbiak voltak:

- személyes visszajelzés (72%),
- munka közben való tanulás (64%),
- mentorálás (64%),
- coaching (64%),
- példák alapján történő vezetés (36%).

Maga a képzés történhet egyénileg, vagy csoportosan, frissen kinevezett vezető esetén egy vezetői alapismeret program elengedhetetlen. Tapasztaltabb vezető esetén már meg kell nézni, hogy milyen területen, milyen képességet fejlesszünk. Ha visszajelzés terén szeretnénk fejleszteni „on the job” programot kell összeállítani, a vezető számára a visszajelzést egy

coach, vagy mentor adja. Amennyiben azt szeretnénk, hogy a vezető jobban és hatékonyabban fejlessze saját embereit akkor coaching programot kell összeállítani.

Van rá példa, hogy standardokat állapítanak meg a vállalatnak, mellyel a szervezet-, a tehetség-, és a vezetőfejlesztés terén segíti őket. Ez az IIP (Investors in People) egy kvalitatív rendszer, támogatást nyújt mérési pontokhoz is. A vezetői kompetenciák közül a készség és a tudás – az információ hasznos alkalmazása- a könnyen elsajátítható szintekhez tartoznak.

Az énkép, a vonások és a motiváció a nehezen elsajátítható elemekhez tartozik.

Fejlesztési módszerek csoportja:

- Training on the job:
 - Gyakornoki program (asszisztensként kezdve)
 - Projektben részvétel, vezetés
 - Shadowing
 - Workshopok
- Tréningek
- Egyéni foglalkozások – coaching

Az érzelmileg intelligens csapatok:

- hatékonyabban dolgoznak együtt
- nem jelenti azt, hogy a munkaközösségben mindenki magas érzelmi intelligenciával rendelkezik - tréninggel emelhető az EI szintje
- a csapat együtt különböző szinteken sikeresen dolgozik együtt

3. A kutatás eredményei, a kutatási kérdések megválaszolása

3.1. Mekkora szerepe van az érzelmi intelligenciának a vezetésben?

Goleman szerint az IQ-hoz és a szakértelemhez viszonyítva az érzelmi kompetencia kétszer annyit nyom a latban. A munkahelyi hierarchiában felfelé haladva, egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló, személyes és szociális kompetenciák. Ugyanakkor kevésbé lényegesek a szakmai ismeretekhez és a hagyományos intelligenciához kötődő képességek, készségek. Még pedig azért kevésbé fontosak, mert mivel a vezetői feladatok nagy területet fognak át, minden területet nem ismerhet, nem tudhat a vezető, ezért fontosabb, hogy képes legyen kiválasztani a megfelelő szakembereket a megfelelő pozícióba. Az érzelmileg kompetens vezetők – ez igaz a dolgozókra is - tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka világához, rugalmasabbak, hiszen egész életükben tanulnak.

Az érzelmeknek óriási jelentőségük van az információk szelektálásában, tárolásában, feldolgozásában, vagy ami a legfontosabb az előhívás hatékonyságának a növelésében. A megtanultakból azokra emlékszünk, amelyekhez valamilyen érzelmek társulnak. A munkafeladatokról azokat végezzük el a legsikeresebben, amelyekhez érzelmileg is viszonyulunk. A siker minden cég számára fontos. A sikeres céget pedig az ott dolgozók teszik azzá, legyen az a versenyszférában vagy közfeladatot ellátó vállalat. A vezető egyedül, önmaga nem képes a sikerre, csak munkatársaival együtt, viszont az érzelmi intelligencia segítségével képességeit helyesen felhasználja a vállalat céljainak megvalósulásáért bevonva ebbe a dolgozókat is. Az elégedett és elkötelezett dolgozók biztosítják a sikert, a megfelelő teljesítményt, – szállodák esetében szolgáltatást –, így a vállalati sikert.

Bár a vezetők nagy része valóban érzi és elhiszi, hogy a humántőke talán a cég legfontosabb, legértékesebb eszköze, ezt nem tudják azonban adatokkal, mérésekkel kimutatni. Számos példa mutatja azonban, hogy azok a vállalatok sikeresebbek, ahol megfelelő a szervezeti kultúra. Az érzelmi intelligenciának óriási szerepe van tehát, hiszen a legjobb emberi képességek, tapasztalat, szaktudás, vagy vállalati stratégia sem segít, ha nincs

személy, aki képes megvalósítani a célokat, aki úgy tud hatni a munkatársakra, hogy ők motiváltan, lelkesen, a vállalati értéket elsajátítva dolgozzanak a vállalatért.

3.2. Mennyire befolyásolják a sikert a vezető személyiségjegyei?

A ma vezetőinek meg kell változniuk ahhoz, hogy a jövőben is megállják a helyüket. A vezetői szerepkör véglegesen megváltozott. A mai döntéshozók nem csak leader-ként és menedzserként kell, hogy bizonyítsanak. Egy új fogalom is megjelent az elvárások között. A hatékony vezető ma már coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben. A korábbi leader és manager feladatok mellé egyre sürgetőbb igénnyel lépnek be a közép és felsővezetők soft - vagyis kifejezetten támogató, coaching jellegű - képességei. Az elmúlt évek HR kutatásai egyértelműen bebizonyították, hogy a hagyományos vezetői- és menedzseri funkciók hard kompetenciái (mint iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, nyelvtudás) és a támogató, coaching jellegű soft (szubjektív tényezők, mint vezetői képesség, dinamizmus, stressz tűrő képesség, kreativitás) kompetenciák csakis együtt hatékonyak. Ezen elvárásoknak való megfelelés során a vezető személyiségjegyei rendkívül hangsúlyosak. A vezetés alapvetően a motiváció megértésén alapul és az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolását jelenti, ez vezetői képességek, kompetenciák összehangolásának képessége nélkül nem lehetséges. A célok eléréséhez véleményem szerint az érzelmi intelligencia ad segítséget.

4. Összegzés

A vezető személyiségjegyeinek alapvető szerepe van sikerben, ehhez számtalan eszköz áll rendelkezésére. Ezek biztosítják a „jó vezetőt”. A „jó vezető” alatt általában a folyamatosan újítani tudó, a vállalat terveit végrehajtó, sikert biztosító személyt értjük.

A vállalati kultúrával, az ott dolgozók hangulatával, motivációjával Magyarországon kevés vállalatnál foglalkoznak. Nem ismerik fel a humán erőforrásban rejlő erőt. Tökéletes vezetőnek lenni nehéz, hiszen mindannyian emberek vagyunk saját benyomásaink, ítéleteink, megérzéseink és hangulatunk alapján akaratlanul is előnybe- vagy hátrányba részesíthetünk dolgozókat. Épp ezért szerettem volna ezzel a kutatással is kihangsúlyozni ennek fontosságát. Véleményem szerint a „jó vezető” hatalmas tapasztalattal, emberismerettel, önuralommal rendelkezik. Megfelelő empátiával, odafigyeléssel és folyamatos tanulással elindulhat a szervezet a helyes úton. A szervezeti kultúra kialakulása hosszas tanulás eredménye. Magának a vezetőnek is folyamatosan kell képeznie és fejlesztenie magát.

Számomra a jó vezető egy önmagát folyamatosan képző, megfelelő emberismerettel, magas érzelmi intelligencia szinttel, kellő tapasztalattal és nyilván érettséggel rendelkező személy, aki azonban TUDATOSAN vezet. Az alap személyisége rendelkezhet ugyan rendkívül pozitív tulajdonságokkal, de ettől függetlenül tudatosan kell viselkednie, tudatosan kell, hogy irányítson, nem engedheti meg, hogy hangulatai befolyásolják döntéseiben. Ehhez természetesen az alapos önismeret és önkritika, sok tapasztalat és bizonyos érettség is kell. Tehát az eszközök, a vezetői személyiségjegyek, a vezetői intelligencia együtt biztosítják a fejlődést. A folyamatos tanulás pedig szükséges a technikák és a vezetői szellem frissen tartása végett.

5. Irodalomjegyzék

Szakirodalom:

1. Bakacsi Gyula (2007): Szervezeti magatartás és vezetés, Bp., Aula Kiadó.
2. Bakacsi Gyula (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, AULA Kiadó Kft.

3. Balogh László, Barta Tamás, Dominik Gyula (2007): Vezetépszihologiai sarokpontok, Bp., Szókratész Külgazdasági Akadémia.
4. Drucker, Peter F. (1992): A hatékony vezető, Bp. Park Kiadó.
5. Finzel, Hans (2002): A vezetők tíz leggyakoribb hibája, Bp., KIA Kiadó.
6. Goleman, D. - Boyatzis, R. - Annie Mckee (2003): A természetes vonzerő. Bp., Vince Kiadó. 79. o.
7. Goleman, Daniel (2008): Érzelmi intelligencia. Bp., Háttér Kiadó Kft.
8. Hámori Antal - Őri János - Pongrácz László - Takács György(1998): Bérezés- Ösztönzés, Bp., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
9. Handy, Ch. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Bp., Mezőgazdasági Kiadó.
10. Karoliny Mártonné - Farkas Ferenc - Poór József - László Gyula (2010): Emberi erőforrás kézikönyv. Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. 259. o.
11. Ternovszky Ferenc (2003): Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Bp., Szókratész kiadó.

Internetes hivatkozások:

12. www.legjobbmunahely.hu, letöltés: 2014. 09.28
13. http://hu.wikipedia.org/wiki/Érzelmi_intelligencia, letöltés: 2014. 10.14
14. <http://www.milegyek.hu/letoltheto/vezetofejlesztes.pdf>, letöltés: 2014. 10.15
15. www.mfor.hu, letöltés: 2014. 10.15