A SIKERES VEZETÉS KULCSA - AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A KOMPETENCIA TÁMOGATÓ SZEREPE A VEZETŐI MUNKÁBAN

BALASSA Éva, PhD-hallgató
Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Absztrakt

A vezetés már önmagában is összetett tevékenység, további terhet jelent az, hogy a vezetők legtöbbször önállóan hozzák meg döntéseiket, sem kollégáiktól, sem családjuktól nem tudnak tanácsot kérni, így "elmagányosodhatnak" a vezetésben. Ilyen esetekben lesz kiemelkedő fontosságú a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája, vagyis az, hogy hogyan kezelik a felmerülő problémákat és stress helyzeteket, mennyire tudják mindezt feldolgozni akár egyedül, akár külső –pl. coach- segítségével.

A helytelen vezetés energiát von el a vezetőtől, disszonanciát szül a szervezetben, korlátozhatja a vállat sikereit, innovációját és a fennmaradását is. Ezenkívül kihathat a dolgozók pszichoszomatikus egészségére is.

A vezetés tehát nem csak kiváltság, hanem egy nagy feladat, melynek végrehajtásához szellemi és érzelmi munkavégzésre is szükség van. Egy jó vezető képes helyes irányba irányítani, szinte „manipulálni" a szervezet résztvevőit-, könnyedén elsimítva az esetleges ellentéteket, képes elfogadtatni és megértetni az új vállalati célokat és irányt.

A kutatásommal szeretném bemutatni a vezetés érzelmi dimenzióit, kiemelve a HR szerepét a jól működő szervezetben és a vállalat életében egyaránt.

Kulcsszavak: érzelmi intelligencia, vezetői kompetencia, vezetői stílus, versenyelőny, innováció

Abstract

Leading a company is a complex activity. An additional psychological load for the leaders is that they have to make most of their decisions on their own without any advice of their associates or family and so they can be very lonely in their leadership. In cases like these would be very important their emotional intelligence and competence, whether they are able to manage problems and stress situations. How can they processe all these alone without any external help - such as a coach-.

Improper management takes energy away and causes disharmony in the organization itself and it confines the innovation and the survival of the company. In addition to this it can also influence the psychosomatic health of the workers.

Leadership is not only a privilege but also a big task which consummation needs a lot of mental- and emotional work. A "good manager" can rule the correct direction he almost manipulate participants in the organization. He can easily compromise haphazard offsets, he is able to make people accept and understand the new corporate´s goals and directions.

I would like to focus my research on the emotional dimension of the leadership mentioned the role of human resource in a well functioning organization and in the life of the company alike.

Keywords: emotional intelligence, competency of the leaders, manager`s style, competitive advantage, innovation

Bevezetés:

A vezetés már önmagában is összetett tevékenység, hiszen a vezető tervez, koordinál, információt szerez, dönt, értékel, motivál, ellenőriz és még számos más feladatot ellát. A vezetés egyik alapelve szerint, aki önmagát nem tudja értékelni az másokat sem képes vezetni. A vezetőnek tudnia kell önmagán uralkodni, másokat befolyásolni, a vállalati céloknak megfelelően befolyásolni. A vállalatban mindig vannak, akik cselekszenek, vannak, akik megvárják, hogy mások cselekedjenek és vannak azok, akik csak egyszerűen azt szeretnék tudni, mi történik. Tehát vannak olyan energikus emberek, akik működtetik a szervezetet- ezek a vezetők- és akik másokat is képesek működtetni, amelynek eredményeképpen fontos dolgok születnek. A vezetés tehát mások eredményes működtetéséről szól.

Ahhoz, hogy mások munkáját értékelni tudja, egészséges önértékelésének kell, hogy legyen. Tisztában kell lennie saját értékeivel egyrészt, mert ez alapján vezet, másrészt hogy képes legyen mások értékeit felismerni. További terhet jelent az, hogy a vezetők legtöbbször önállóan hozzák meg döntéseiket, sem kollégáiktól, sem családjuktól nem tudnak tanácsot kérni, így "elmagányosodhatnak" a vezetésben.

A témaválasztás indoklása:

Az, hogy a vezető személye meghatározza egy vállalat eredményességét, sikerét már előző kutatásom során foglalkoztam. Könnyű kritizálni a vezetői tevékenységet, döntéseket, de átgondoltuk-e már, hogy rájuk mekkora teher hárul a sokrétű feladataik között, amelyek száma az elmúlt időszakban csak nőtt?

Kutatásom célja:

Szeretném bemutatni vezetői kompetencia szerepét a sikeres vezetésben és hogy melyek azok az ideális vezetői kompetencia jegyek, amelyek a munkájában segítik. Hogyan érhető el az, hogy a vezető hosszú távon legyen képes vezetni, anélkül, hogy a kiégés jelei mutatkozzanak rajta? Melyek azok a módszerek, ill. lehetőségek, amellyel ő is coach és tréningek segítségével megismerheti saját képességeit? Hogyan tudja maga köré az optimális munkatársakat kiválasztani? Hogyan lesz képes fejlődni a sok elfoglaltsága és felelőssége ellenére?

Kutatási kérdéseim:

1. **Milyen szerepe van a vezetői kompetenciának a stresszkezelésben?**
2. **Milyen megoldások léteznek a vezető megsegítésére?**

A kutatás módszere:

Szekunder kutatás.

1. **A vezető érzelmi intelligenciája és kompetenciája:**

Személyes elemek:

- Az *én-tudatosság*, ami azt jelenti, hogy ismeri és vállalja önmagát, tettei az őt tükrözik, hiteles.
- A *megbízhatóság* azt jelenti, hogy bármikor az elvárt teljesítményt nyújtjuk, megfelelő magatartást tanúsítunk. Ez tulajdonképpen egy "minőségi mutató", melyet mások is érzékelnek és értékelnek.
- Az *alkalmazkodás* a folyton változó körülményekhez való folyamatos igazodás képessége. Az alkalmazkodás az egyén adott környezetbe való beilleszkedését jelenti. Szélesebb értelemben az alkalmazkodás biztosítja a személyiség változását, a fejlődését, mivel az újnak való megfelelés és a kihívás révén fejlődik az egyén. Ezen intelligencia elemek birtoklása, reális szintje kell a vezetőnek ahhoz, hogy a munkatársainak fejlesztéséhez segítséget tudjanak nyújtani, ezek optimális "működéséhez" hozzá tudjanak járulni.

A szociális és társas elemek:

- Az *empátia (*beleélés) a személyiség azon képessége, amelynek segítségével bele tudjuk élni magunkat a másik lelkiállapotába.
- Az *érzelmi tényezők* (feszültségek) érzékelése, értelmezése alapvető és a vezetőnek erre azonnal reagálnia kell, még időben el kell simítania az esetleges nézeteltéréseket.
- Szintén lényeges a mások szükségleteinek felismeréséről.
- Az eltérő személyiségek elfogadásáról, hiszen ez egy szélesebb látókörű, színesebb csapathoz is hozzásegítheti a vezetőt.

A motivációs elemek:

Motiválni csak az tud, aki önmaga is motivált. A motíváció belső és külső indíték összessége, amely a viselkedést, a cselekvést befolyásolja. Itt lényeges a kezdeményezésre való alkalmasság, az optimizmus, az elkötelezettség és a teljesítmény ösztönzést. Képes önmaga folyamatos megújítására.

Az elkötelezettség azt jelenti, hogy valami mellett megállapodtunk, és emellett kitartunk, ez nagyban befolyásolja a munkavégzés minőségét, a tevékenységhez való viszonyt.

A közösségi elemek:

- A *befolyásolás* tulajdonképpen a munkatárs „manipulálása“. A dolgozó viselkedését olyan irányba módosítják, ahogyan azt a cég és a vezetői érdek kívánja. Ez lehet ösztönzés vagy akadályozás.
- A *konfliktuskezelés* mindenki számára fontos, kivált a vezetőnek. Ez történhet személyközi és csoportok közötti viszonyokban, amikor az érintettek céljai, szándékai nem egyeztethető össze. A konfliktusok lehet a fejlődés mozgatórugója, hiszen a probléma megbeszélése közben több új megoldás, szemlélet és út merülhet fel. Fontos, hogy a megoldás során mindenki igényét figyelembe vegyük, ne csak a vezetői érdek érvényesüljön. Azonban tudni kell meggyőzni, nem legyőzni, kompromisszumot kötni.
- A *kapcsolatépítés, együttműködés* kölcsönösségen kell, hogy alapuljon, működő értékrendszert kell, hogy (mint pl.: a cég imázsa, célkitűzése, stratégiája stb.) képezzen.

Mi is az a vezetői kompetencia?

A kompetencia jelentése összetett. Egyrészről a tanult ismertek (knowledge) gyakorlati alkalmazás, másrészről az egyén tapasztalatainak összessége, kiegészítve a velünk született adottságokkal, élettapasztalattal és egyéb tényezőkkel. Ez a tudás nem szerezhető meg kizárólag az iskolapadban, nagy részét az iskolarendszeren kívül, informális környezetben szerezzük. A formális és informális úton megszerzett tudáson túlmenően, az összegyűjtött tapasztalatok és a befogadott információk is táplálják. A kompetencia egészében véve aktív és passzív, vagyis látható és rejtett tudásanyagból áll. Ezek egy része már tudatosodott az egyénben, a másik része azonban a tudattalanban meghúzódó képességek és készségek összessége.

A tudás és a kompetencia elválaszthatatlanul összefüggnek egymással. Az egyén tudása és tapasztalása azonban akkor tekinthető kompetensnek, ha a tényleges tevékenységben megjelenik az eredménye. A kompetencia, mint általános, objektív kategória nem létezik. Erősen kötődik a megoldandó konkrét feladathoz és ahhoz az egyénhez, aki a megszerzett tudását a probléma megoldására fordítja.

A kompetencia szubjektív jellege és az adott munkafeladathoz való kapcsolódása alapján beszélhetünk:

- Szakmai kompetenciáról, (amely a szakismereteket, jártasságot foglalja magában).
- Módszertani kompetencia említhető, (amely a gondolkozásmódot, és ezen belül a helyzeteket, a problémákat átfogóan kezelni tudó kreativitást jelenti).
- Személyes, majd a szociális kompetenciák, amelyek a dolgozóknak saját magukhoz és másokhoz való viszonyát taglalják.

Érzelmi kompetencia - kulcs a teljesítményhez:

Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez. A természetesen magas EQ önmagában még nem garantálja, hogy az egyén valóban elsajátítja a hivatása gyakorlásához fontos érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló esélyekkel rendelkezik.

Az EQ meghatározza a viselkedést, személyes stílust, kisugárzást. Igen fontos szerepet játszik ez a fajta intelligencia a munkahelyen, mivel a kommunikációs szituációban való viselkedés, az emberekkel való bánásmód terén döntő. Az érzelmi intelligencia legközelebb az empátia képességéhez áll, tehát ahhoz, mennyire ismerjük fel mások érzelmeit, hogyan tudjuk felmérni gondolkodásukat, viselkedésüket. A magas EQ alapozza meg a hatékony kommunikációt. Míg az IQ az egyéni feladatmegoldásban segít, addig a munkatársak EQ-ja a köztük levő kapcsolatok fejlettségében játszik meghatározó szerepet. Az EQ döntő a motiváció terén. A magas EQ-val rendelkező emberek saját érzéseiket is jobban tudják kezelni, így a saját céljaik elérésében, az önmotiválás terén is jobbnak bizonyulnak.

Mások motiválása rendkívűl fontos képesség a munka világában. A vezetői szerepkörben elengedhetetlen, hogy valaki ismerje a munkatársait és képes legyen befolyásolni azok gondolkodását, hiszen ez hozzásegít a vállalati célok megértéséhez, eléréséhez. Az érzelmileg kompetens dolgozók tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka világához. Egész életükben tanulnak. Maga az intelligencia-hányados a felnőtt korban alig javítható, az érzelmi kompetencia azonban fejleszthető.

Az érzelmeknek valóban óriási jelentőségük van pl. az információk szelektálásában, tárolásában, feldolgozásában, vagy ami a legfontosabb az kihívás hatékonyságának a növelésében. A megtanultakból azokra mindig emlékszünk, amelyekhez valamilyen érzelmek

társulnak. A munkafeladatokból azokat végezzük el a legsikeresebben, amelyekhez érzelmileg is viszonyulunk.

Ki a kompetens vezető?

A vezetői kompetencia a vezetői feladatok ellátásához szükséges ismeretek birtoklását és alkalmazásképes tudását és a vezető számára nélkülözhetetlen személyiségjegyeket, valamint a megfelelő beállítottságot jelenti.

Mi az, ami a sikeres vezetőt kiemeli, megkülönbözteti az átlagostól?

- Tudatos önmagával szemben.
- Tudatos a társas kapcsolataiban.
- Kiválóan menedzseli a kapcsolatait.
- Kiváló önmenedzselési képességei vannak.

Vagyis, a magas érzelmi intelligencia és kompetencia. Ezért válik egyre fontosabbá, hogy a vezető kellően felkészült legyen az őt váró feladatokra és tudatosan vezessen. Különösen a középvezetők vannak nagy nyomás alatt, hiszen nekik az alulról és felülről érkező elvárásoknak is meg kell felelniük. Az érzelmi intelligencia alkalmazására azonban csak az képes, aki ismeri a saját és munkatársai személyiségét. Hiszen nem csupán a kollegáinkat kell ismernünk, hanem magunkat is, hiszen "jó" és "rossz" tulajdonságai mindenkinek vannak ezeket tudni kell a vezetőknek is magában elrendezni, indulatukat kordában tartani.

Melyek egy jó vezető tulajdonságai?

A sikerhez szükséges vezetői tulajdonságok:

- a megismerő (ismeretszerzés és ismeretek megújítása) képességet,
- az igényességet,
- a szervező képességet,
- az irányító (vezető) képességet,
- a motiváló képességet,
- a döntési képességet,
- az értékelő képességet,
- a helyes bánásmód képességét,
- a beleélés (empátia) képességét,
- a kreativítást, az alkotóképességet,
- az együttműködési- és
- a kommunikációs képességet

Attól függ, hogy milyen iparágban, mekkora szervezetben, a hierarchia mely szintjén, milyen cégkultúrában tevékenykedik. Van, aki erre születik. Mások a születés vagy a tapasztalatok által determinált módon ösztönösen próbálkoznak, vagy némi tudatosságot visznek a vezetői munkába. Nem az a fontos, hogy milyen vezetési modellt alkalmaznak, hanem az, hogy egyáltalán alkalmazzanak valamilyet. A jó vezetőnek van jövőképe, szerencsés esetben kulcsembereivel együtt alakította ki. Így nem kell azon küzdenie, hogy másokat maga mellé állítson, hiszen már eleve ott állnak. Szenvedélyes, kíváncsi és bátor. Úgy ébreszt bizalmat beosztottaiban és minden más érintettben, hogy tisztességes, betartja az ígéreteit és elismeri hibáit. Reális önismerettel bír és döntésképes. Nem a folyamat, hanem az eredmény érdekli. A

közös győzelemben hisz, nem arra törekszik, hogy leigázza ellenfeleit, partnereit. Tudja, hogy melyek azok a dolgozók, akikre minden helyzetben számíthat, megbízik bennük. Nemcsak saját maga próbál minden fontos dolgot megoldani, delegálja a feladatokat. Napi tevékenységét az építkezés és nem a tűzoltás jellemzi. Munkatársait gondolkodásra, véleményalkotásra, cselekvésre ösztönzi. Meghallgat másokat, tanul tőlük.

Míg Goleman úgy véli, hogy a jó teljesítmény elérésében az EQ szintje fontosabb, mint intelligencia hányados (IQ), addig Ezt Klein Balázs és Klein Sándor úgy értelmezi, hogy a különböző időszakokban mért IQ érték szinte állandó, ugyanakkor az EQ folyamatosan alakul, bővül, vagyis inkább fejleszthető mint az IQ.

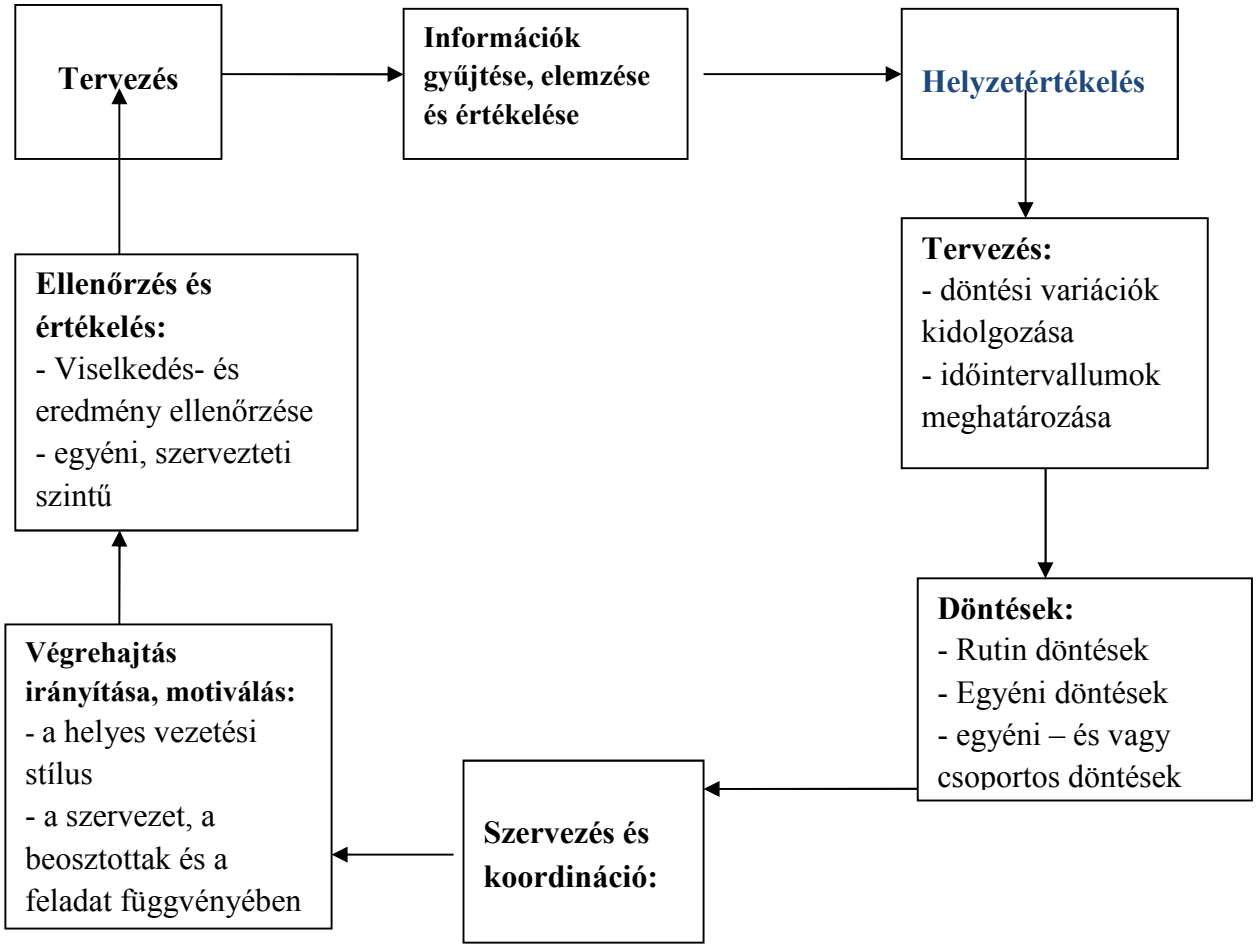
Véleményem szerint is az ember és a személyiség általában is fejleszthető, függ azonban a körülményektől, környezeti ingerektől, igényektől.

Sok esetben az érzelmi intelligencia és a kompetencia közé egyenlőségjelet tesznek egyes források. Ez azonban helytelen. A kompetencia tartalmát három tényező alkotja, úgymint a szakmai felkészültség (szaktudás), a tevékenységhez szükséges személyiségjegyek (készségek, jártasságok, képességek), valamint a megfelelő attitűd (beállítódás). Ennek a tartalomnak megfelelően az érzelmi intelligencia egyes elemei a személyiség jellemzői sorába tartoznak, vagyis az adott kompetencia egyik tényezőjét jelentik.

Mi is olyan nehéz a vezetésben ha jól akarjuk csinálni? Mi okozza a vezetőnek a legnagyobb terhet?

Az elmúlt évek szervezeti kultúraváltásai felülírták a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárásokat. A **vezetői szerepkör** véglegesen megváltozott. Régen a vezetők cselekedtek, míg a jelen vezetői terveznek. 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. Tehát a hagyományos leader és manager 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 vezetők már nem fognak mindenhez érteni (ez nem is lehetséges már manapság), azonban olyan emberekkel fogják magukat körbe venni, akik rendelkeznek azzal a tudással, amivel ők nem. Itt óriási szerepe lesz a bizalomnak, hogy feltétel nélkül megbízzon a coachban. Ezért a szervezeti kultúrák minőségét - s ezzel egy adott vállalat összstratégiai sikerességét - a vezetők érzelmi motivációi, szociális és kommunikációs képességei nagymértékben befolyásolják.

A „klasszikus” vezetői feladatok:



1. **ábra: a legfontosabb vezetői feladatok folyamatábrája**
Forrás: Gertrud Neges-Richard Neges: Vezetésmódszertan alapján saját szerkesztés [1998]

Ahogy az ábrán is látható a vezetőnek számtalan feladatnak kell eleget tenni. Valamennyi már egyenként is felelősségteljes, nehéz feladat. Optimális esetben ugyan azt mondjuk, hogy a vezetőt segítik kollegák az egyes feladatokban, de a végleges döntéseket, vagy a végrehajtás módját nekik kell eldönteni. Mindemellett megismerni, támogatni és motiválni a dolgozót nem kis feladat. És hiába a vállalati stratégiák, melyek segítségével minimalizálhatóak, ill. kizárhatóak egyes veszélyes rizikófaktorok. A vezetői célokat minden vezetői szinten továbbítani, megértetni és el kell fogadtatni a beosztottakkal. Ezáltal a vezetőket- bármely szinten is álljon- már jelentős terhelés éri, hiszen nemcsak operatívan kell hogy vezessenek, hanem stratégiai gondolkodást is ki kell alakítaniuk. Holott a vezetők egy harmada arra panaszkodik, hogy nincs elegendő idejük a feladataikra. Hiszen nem csupán a napi feladatokat kell, hogy koordinálják, a dolgozóikat kellene figyelniük, értékelniük, a fejlődésükre hangsúlyt fektetni, stb.

Az egyértelmű, hogy a vezetőknek képviselniük és védeniük kell a vállalati stratégiát, akkor is ha néhány dolgozó, vagy akár a szervezet nagy része ellenkezik. Ez feszültséget szül a dolgozók és a vezető kapcsolatában, ami újabb megterhelést jelent neki. Ugyanakkor a munkavállaló csak akkor támogatja teljes erővel a stratégiát, ha a vezetők a „top- managerek” döntéseihez húznak. Sokszor megfigyelhető azonban, hogy a dolgozók az újításokra, a

változásra negatívan, ellenkezve reagálnak, hiszen ez változást hoz nekik a munkájukba. Ezért a célok megértésén felül motiválni kell őket, az esetleges ellentéteket pedig el kell simítani, pedig előfordulhat, hogy nekik maguknak is vannak kétségeik a változások kapcsán, de ezt a beosztottak felé nem mutathatják ki. Itt a kutatások azt mutatják, hogy a különböző szintű vezetőket eltérő mértékben okolják a dolgozók a változásokért. A magas szintű vezetőket inkább hibáztatják, mint a hierarchiában hozzájuk közelebb állókat, velük szemben megbocsátóbbak. A „szendvics pozíció" miatt is rengeteg teher hárul rájuk.

További probléma és teher a vezetőknek, hogy amíg megpróbálnak a dolgozóval törődni, őt megismerni és vele jó kapcsolatot kialakítani, addig előfordulhat, hogy „elveszítik" a valódi stratégiai, vezetői feladataikat és felelősségüket. Dícséretes ha kellemes munkaklíma alakul ki, de ez nem mehet az új célok elfogadásának a rovására.

Egy 2009-ben a németországi Deggendorfban készült vezetői tanulmányban sok problémára felhívják a figyelmet. 469 vezetőnél végeztek hangulatvizsgálatot a különböző vezetési szintek helyzetéről. Rámutatnak, hogy a vezetők időgazdálkodása egyre szűkebb, egyre sürgetőbbek a határidők és az operatív feladatmegoldások. Megemelkedett a meetingek és a delegált feladatok száma is. Mindez az átalakult vezetői feladatkör mellett újabb megterhelést jelent. Nincs idejük feltöltődni és képezni magukat.

A legnagyobb veszélynek a „ szendvics" pozícióban levők vannak kitéve, ők a középvezetők. Nekik mint a vezetői –tulajdonosi, mint a beosztottak érdekeinek, igényeinek meg kell felelniük.

A pszihés megbetegedések növekvő számának fő okozója tulajdonképpen a munkafolyamatok felgyorsításából és sűrűsödéséből származó nyomás és a stressz. Ez a munkahelyi betegség azonban a beosztottakat épp úgy érinti, mint a vezetőt. Beosztottak esetében a negatív munkahelyi hangulaton esetén is a vezetőt teszik felelőssé. Érdemes odafigyelni erre és mérlegelni a megoldást, mert a pszihés megbetegedésekből származó kiadások is jelentősek. Megnő a táppénzzen levők száma és a táppénz időtartama is. A munkaidőből és óriási stressz a hiányzó kollegát, ill. vezetőt pótólni kell, ez a többi vezetőnek és kollégának jelent többlet stresszt. Sokan inkább új munkahelyet keresnek, egy kiváló szakember esetében nagy károkat okozhat ez is egy vállalatnak, hiszen a „tudás" elmenekül és elviszi a tudását máshova, akár a konkurenciához. A szervezetre nézve pedig –különösen ha addig jól működött- megbomlik a harmónia. A stressz és az idő hiány miatt előfordulhat az információáramlás lelassulása is ez egyrészt a célok megvalósulását és a vállalat sikerét is negatívan befolyásolja.

A pszihésen beteg vezető gyakran nem tudja, hogy hogy viselkedjen a betegségével a munkahelyén. Ez sokban függ a környezet együttérzőképességétől. Az a vállalat, amely odafigyel erre nem terheli túl a beosztottjait.

Mennyire terhelhető egy vezető?

Ez egyén függő. Függhet például a személyiségétől, szaktudásától, kompetenciájától, érzelmi intelligenciájától, tapasztalától de az alkalmazott vezetési stílustól is. Az esetleges konfliktuskerülés lehet taktika, de hosszú távon gondot okoz. A fizikailag és lelkileg leterhelt, elfáradt vezetők lobbanékonyabban lehetnek, kevésbé tudnak munkájukra odafigyelni, előbb fáradnak, nem tudnak kellően sem a munkára, sem a beosztottakra figyelni. Mindez negatívan hat a klímára, a vállalt sikerére.

Létezik egészséges vezetés?

Az „egészséges vezetés" témája egyre inkább a középpontba kerül. Nem is gondolnánk, hogy mennyire lényeges ez, hiszen az egészséges munkahelyi klíma hosszú távon kihat az ott

dolgozók energiájára, egészségére és motivációjára, ezáltal pedig a vállalat sikerére. Ehhez azonban érték- kultúrának kellene kialakulnia a folyton növekvő verseny és a csökkenő dolgozói létszám mellett.

Ma már a viselkedéskutatók alátámasztották, hogy különösen nagy sikerek akkor érhetőek el, ha a dolgozókat hagyják érvényülni, ha engedik szárnyalni őket. Ehhez természetesen az is szükséges, hogy a vezető felismerje a dolgozóban rejlő lehetőséget. A vezetőnek törődnie kell a dolgozóval, rá kell kérdeznie akár a személyes gondjaira is, ha az a munkáját befolyásolja. Ez természetesen megterhelő a vezetőknek, hiszen nehéz megtalálni a középutat, hogy ne legyen sértő, nem beszélve arról, hogy egy ilyen beszélgetés mennyi időbe tellik és a tényleges feladatokra sokkal kevesebb energia es idő jut. A vezetőnek mindez megterhelő és előfordulhat, hogy segítségre lesz szüksége, hogy a hallottakat, ill. a újra es újra felmerülő problémákat feldolgozza.

Nyitottnak kell lennie a konfliktusokra. Képesnek kell lennie az ellentéteket aktívan es konstruktívan elsimítani, anélkül, hogy a célokat szem elől tévesztené.

Az osztrák gazdasági kamara felmérései szerint a lelki teher, ill. a megbetegedések következtében a hatékony munkaidő 5-9% -al csökken, ez napi 23-44 perc dolgozónként. Ez is mutatja, hogy mekkora problémáról van szó és hogy feltétlenül tenni kell valamit ez ellen. Ezenkívül jellemzően nagyban megnő a táppénz aránya, a fluktuáció, valamint negatívan befolyásolja a vállalati termelékenységet.

Mindezt a vezetőnek koordinálnia és befolyásolnia kell, ellentéteket kell elsimítani miközben elvárják tőle, hogy kreatívan és sikeresen vezessen és ez szinte lehetetlen feladat meg egy erős és stabil személyiséggel rendelkező vezetőnek is.

A karizmatikus vezetők a kisugárzásukkal es a vonzó személyiségükkel a helyes irányba irányítják a dolgozókat.

A vezetői magányosság:

Az előbb felsoroltatból is érződik, hogy a vezető mennyire leterhelt. Ehhez hozzájön a szakmai magányossága. A vezető a legmagányosabb ember a cégnél. A beosztottakkal ugyan sok mindent meg lehet és kell is beszélni, de vannak olyan helyzetek és témák, amikor ez nem szerencsés. Párjával vagy más családtagjával sem célszerű problémáikat megosztani. Nincsen olyan partnerük, társuk, akivel megbeszélhetnék üzleti dilemmáikat, kételyeiket, terveiket, a döntési helyzeteket. Pedig pont ezek az igazán fontos, akár sorsdöntő pillanatok egy vezető munkájában. Ilyenkor kellene egy olyan partner, aki érti és megérti a vezető dilemmáit, kérdéseit, és akivel való beszélgetés a megoldás irányába visz. A tennivalók minden idejüket leköti, nincs idejük menedzsment könyveket olvasni, továbbképezni magukat.

2. **Van- e megoldás?**

A megoldás: egy coach, ill. a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája,. Ehhez azonban szükséges, hogy a vezető és a coach között létrejöjjön a bizalom. A másik lényeges feltétel az önkéntesség: a vezető önként vesz részt a folyamatban. Ezek nélkül nem működik a coaching.

Ilyen esetekben lesz kiemelkedő fontosságú a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája, vagyis az, hogy hogyan kezelik a felmerülő problémákat és stress helyzeteket, mennyire tudják mindezt feldolgozni akár egyedül, akár külső –pl. coach- segítségével.

A helytelen vezetés energiát von el a vezetőtől, disszonanciát szül a szervezetben, korlátozhatja a vállat sikereit, innovációját és a fennmaradását is. Ezenkívül kihathat a dolgozók pszichoszomatikus egészségére is.

A vezetés tehát nem csak kiváltság, hanem egy nagy feladat, melynek végrehajtásához szellemi és érzelmi munkavégzésre is szükség van. Mások vezetésének képessége nagyon sok készséget igényel, olyanokat, amelyek tanulhatók és fejleszthetők. Senki sem születik vezetői képességekkel: ezeket tapasztalati úton tanuljuk: hallgatással, megfigyeléssel és ezen túl lelkiismeretes, folyamatos önértékeléssel és fejlesztéssel. Egy jó vezető képes helyes irányba irányítani, szinte „manipulálni" a szervezet résztvevőit-, könnyedén elsimítva az esetleges ellentéteket, képes elfogadtatni és megértetni az új vállalati célokat és irányt.

A 10 leggyakoribb vezetői hiba:

1. Elszigetelődés a beosztottaktól:
A munkatársakkal fenntartott folyamatos kommunikáció megszakad - a vezető megközelíthetetlenné válik.
2. Céltévesztés:
A stratégiai fókusz, a célok szem elől tévesztése ugyancsak káros lehet: a vezető akkor esik ebbe a hibába, ha túlságosan elveszik az apró részletekben, a felmerülő problémák megoldásában.
3. Egyoldalú vezetői látásmód:
A kizárólag saját cége eseményeire, előmenetelére figyel és nem veszi figyelembe a piacból, a konkurens cégek tevékenységéből, a külső körülményekből adódó egyéb tényezőket, így egyoldalúvá válik.
4. Autokratikus vezetési stílus:
A vezető mindent feladatot magánál tart, nem mer feladatokat bízni az embereire, mert nem bízik szakmai tapasztalatukban, hozzáértésükben. A feladatok mellé célszerű önállóságot is adni: nem kell mindenben döntést hozni, a beosztottak minden apró lépését ellenőrizni.
5. Motiválás mellőzése**:**
Enélkül a dolgozók motiválásáról közömbösek, kedvtelenek, kevésbé hatékonyak az alkalmazottak a megvalósítandó célok hiányában. Pedig az ösztönzők fontosak - legyen az képzési támogatás, szakmailag magasabb szintű feladatok vagy külföldi munka biztosítása, előléptetés vagy anyagi motiváció-.
6 Igazság elkendőzése:
A nyílt kommunikáció hiánya - sikeres periódus és válság esetén egyaránt - nagyon rossz vezetői taktika. Nem tesz jót a produktivitásnak, a munkahely légkörének, ha a munkatársaknak a cég "folyosó híradójából", megalapozatlan híreszteléseiből kell először értesülniük az őket is érintő, lényeges változásokról.
7. Személyes példamutatás hiánya**:**
A vezetőnek a mindennapok gyakorlatában is be kell tudni mutatnia mindazt, amit másoktól elvár. A túlmunkából, a többletterhek vállalásából így elsőként kell kivennie a részét.
8**.** Túlzott konfliktuskerülés:
A konfliktusok fel nem vállalása többet árt, mint használ. A népszerűtlenségtől való félelmében a vezető gyakran nem meri szembesíteni beosztottait a nyilvánvaló szakmai hibákkal, problémákkal, majd egy nem várt pillanatban minden kifogását egyszerre zúdítja a dolgozók fejére.
9. Következetlenség:
Ez úgy küszöbölhető ki a legkönnyebben, ha a vezető átgondoltan, felelősen tesz ígéreteket, kizárólag indokolt esetben tér el a tervektől és a feladatokat pontosan meghatározva, írásban adja ki.
10**.** A pozitív visszajelzés hiánya**:**

A vezetőnek tudnia kell lelkesítenie a csapatot, megdicsérni, elismerni a jól teljesítő beosztottak munkáját.

A **tudatos vezető** az ösztönössel szemben mindennapi munkájában alkalmazza a vezetésre, az emberi kapcsolatokra és a szervezetek hatékony működésére vonatkozó alapelveket. Kombinálja a saját önismeretét, tapasztalatát, a megszerzett vezetési ismereteket, és az adott helyzetnek megfelelő módon igyekszik eljárni, viselkedni.

A vezetőnek meg kell találnia azt a módot, ahogy segítheti a munkavégzést: támogatással, coachinggal, információkkal, kapcsolatokkal és az esetleges akadályok elmozdításával. Rendszeresen megbeszéli a beosztottakkal a teljesítményüket. Visszajelzést ad és kér. Minden irányban elősegíti a szervezeti információáramlást. Ha szükséges, vállalja a konfrontációt. Nem hanyagolja el a kapcsolatait szervezeten belül és kívül.

A változás és az érzelmileg intelligens vezető:

A hatékony kommunikáció, a meggyőzés, az elfogadtatás, motiválás, inspirálás, megerősítés alapvető és létfontosságú egy szervezet életében. Ez különösen igaz a válságos időszakokban, ám egy alacsony EQ-val rendelkező vezető nem tud megfelelni ezeknek a kívánalmaknak. Egy döntéshozónak tudatában kell lennie annak, hogy munkatársai motiváltsága, hatékonysága, teljesítménye, a vállalat sikere nagymértékben tőle függ. Az érzelmileg intelligens vezető ezért időt szentel a dolgozók megismerésésre, lelkiállapotuk megértésére.

Sok vezető úgy gondolja, hogy szakmailag kiváló és ez elég. Pedig ahogy azt már említettem a vezetői szerepkör mára megváltozott, fontos lesz a a leader szerepkör. Azon a munkahelyen, ahol magas érzelmi intelligenciával rendelkező munkatársak és vezető dolgozik együtt, az alapvető tudáson és szakértelmen túl megnyilvánul a tisztelet, egymás megértése, elismerése, a bizalom és az érdeklődés egymás iránt. Így kialakul a szervezetből a munkaközösség, ahol az egyénekből álló csoportból energikus, dinamikus szervezet lesz. A jó közhangulat, egy más segítése mellett a munkatársak motiváltak, könnyebben azonosulnak a célokkal, emelkedik a tanulási képességük, csökkennek a munkahelyi stresszfaktorok, egyértelmű teljesítménynövekedés figyelhető meg.

Változni azonban nem könnyű, hiszen a változás ugyanis mindig kellemetlenebb, mint az adott helyzet. Nehéz beismerni gyengéinket, másképpen tenni, mint ahogy ösztönből tennénk. Ugyanakkor minél többször kényszerítjük magunkat a komfortzónából való kilépésre, annál könnyebb lesz hasonló helyzetben a következő alkalommal. Mindehhez viszont, türelem, kitartás és motiváltság kell, ugyanakkor a szoros határidők, a felgyorsult munkatempó miatt kevesebb időt szánunk emberi kapcsolatainkra.

Az érzelmi intelligencia segít abban, hogy megértsük, a különböző helyzetekben mi történik velünk, hogyan reagál rájuk a szervezetünk; de az EQ-tól függ, hogy a történteket hogyan éljük át. A kutatások szerint nem magára a helyzetre reagálunk, hanem arra, amit az számunkra jelent. Az alacsony EQ –val rendelkező személy nehezen ismeri fel érzelmeit. Általában félénk, makacs, féltékeny, beteges és stresszhelyzetben könnyen összeomlik. Ez agresszivitással és az önkontroll hiányával társulhat. A magas EQ-jú ember ezzel szemben pozitívan bánik a stresszhelyzetekkel. Szembeszegül a kihívásokkal akkor is, ha nyomás alatt van. Minél magasabb szintre fejleszti valaki érzelmi intelligenciáját, annál "szélesebb repertoárból" és sikeresebben választhat viselkedésmintát nyomás alatt illetve stresszhelyzetekben.

A munkahelyi siker vagy a kiégés?

A munkahelyi siker tekintetében az érzelmi intelligencia összetevői közül a legfontosabb tényezők az önmegvalósítás, a boldogság, az optimizmus, az önismeret és az önérvényesítés.

Ezért ha valaki megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkezik, akkor képes egyensúlyban tartani és leküzdeni indulati reakcióit, és sikeresen megvédeni magát a romboló stressz hatásoktól. Ezenkívűl vizsgálatokkal bizonyították, hogy az érzelmi intelligencia birtoklása megóvhat a munkahelyi kiégéstől. A gyakori személyes interakciók révén nagyobb érzelmi munkát végeznek, ugyanis munkakörük megkívánja, hogy erőteljesebben szabályozzák, módosítsák, kezeljék érzelmeiket, ez pedig könnyebben vezethet érzelmi kimerültséghez, végül kiégéshez. Az alacsony érzelmi intelligencia tehát különösen nagy rizikófaktor jelenthet a kiégést illetően.

Hogyan fejleszthető az érzelmi intelligencia?

EQ fejlesztése 5 fő területe:

- Éntudatosság fejlesztése – saját magunk és társaink megismerése.
- A személyiség tipológia megismerésével megtudhatjuk, milyen értékek mellett mozgunk, milyen belső prioritásaink, belső szükségleteink vannak. Önreflexió gyakorlásával fejleszthető a viselkedés, a befolyásoló képesség.
- Önszabályozás elsajátítása: Ha képessek leszünk érzelmeink tudatos vizsgálatára, megértjük őket, akkor könnyebben meglátjuk, mi a helyes út, rugalmasabbak maradunk, pozitív irányba tudjuk alakítani viselkedésünket.
- Az önmenedzselés nagyban az függ éntudatossági állapotunktól, vagyis mennyire vagyunk képesek odafigyelni környezetünkre, embertársainkra. Ez meghatározza a vállalat kapcsolatmenedzsment képességét. Mások megértésével képesek leszünk gondolataink, céljaink világos kommunikációjára, a nézeteltérések elsimítására, az adott szituációk kezelésére.
- Motiváltság fokozása: Empátiás készség erősítésével képesek legyünk kiigazodni mások érzelmi világában, és ezt a képességünket fel tudjuk használni mások fejlesztésére.
- Társas készségek fejlesztése: másokkal jó kapcsolatokat alakíthassunk ki.

Az EQ fejlesztésének feltételei:

- a közösség legyen együttműködő,

- a közösség ismerjék saját EQ szintjét,

-. az önképzés és a

- tréningprogramok (elméleti blokkok, interaktív tanulás, kiscsoportos feladatmegoldás, brain storming, szerepjáték,tolerancia- és stresszkezelés, szituációs gyakorlat,szimulációs játék stb.)

Lényeges, hogy a vezető hogy képes felismerni és összekapcsolni a saját és szervezeti értékeit.

3. **Az UNIXO Munkahelyi Tesztek:**

Az UNIXO internetes tanácsadó cég honlapján találtam a a munkahelyi teszteket, melyet vezetőknek hoztak létre. Ezen teszteket hazai és nemzetközi vállalatoknál szerzett tapasztalatokból állították össze, ennek köszönhetően több mint 30%-kal csökkentik a téves döntések kockázatát.

Az UNIXO Munkahelyi Tesztek segítenek feltárni azokat a rejtett tényezőket, amelyek akadályozzák a szervezetet -vagy bizonyos tagjait- abban, hogy a legjobbat produkálják. A tesztjek eredményei lehet kiindulás a mindennapokban, mivel kimutathatóvá válnak a láthatatlan, vagyis a teljesítménnyel kapcsolatos problémák és az együttműködés feszültségeinek okai is. Erre alapozva a vezetőnek könnyebb lesz egyéni bánásmódot kialakítania a munkatársakra, lepontosítania a feladatok delegálását, az átszervezéseket és

meghatározni az egyes munkakörbe illő személyeket. A tesztek segítséget nyújtanak a coaching és tréning megoldások céltudatos kialakításában is, mivel értékes visszajelzést nyújtanak a kompetenciamérésekben, valamint a hasznosság ellenőrzésére (ROI – return on investment) is alkalmasak.

UNIXO MUNKAHELYI TESZTEK VEZETŐKNEK, HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENTNEK				
360 fokos VEZETŐI ÉRTÉKELÉS				
MUNKAKÖRI KOMPETENCIA MÉRÉS				
SZEMÉLYISÉG TESZT				
TEAM EGYÜTTMŰKÖDÉS TESZT				
VEZETÉS				
Döntéshozatal	✓	✓	✓	✓
Célkitűzés	✓		✓	✓
Stratégiaépítés	✓		✓	✓
Munkaerő tervezés	✓	✓	✓	✓
Kiválasztás		✓	✓	✓
Személyre szabott bánásmód	✓	✓	✓	
Teljesítmény-menedzsment	✓	✓	✓	✓
Delegálás	✓	✓	✓	✓
Motiválás	✓	✓	✓	✓
Tehetségmenedzsment		✓	✓	✓
KOMPETENCIAMÉRÉS				
Vezetői rátermettség	✓	✓	✓	✓
Általános munkaköri rátermettség		✓	✓	
Értékesítői rátermettség		✓	✓	
Ügyfélszolgálati rátermettség		✓	✓	
Team munkára való képesség	✓	✓	✓	✓
HUMÁNERŐ-FEJLESZTÉS				
Önismeret		✓	✓	✓
Vezetői coaching	✓	✓	✓	✓
Vezetői készségek	✓	✓	✓	✓
Kommunikáció		✓	✓	✓
Előadás, retorika		✓	✓	
Időgazdálkodás		✓	✓	
Konfliktuskezelés		✓	✓	✓
Tárgyalástechnika		✓	✓	✓
Ügyfélkapcsolatok		✓	✓	
Értékesítés	✓	✓	✓	
Együttműködés	✓	✓	✓	✓
Team munka	✓		✓	✓
MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG				
Munkaköri illeszkedés		✓	✓	✓
Vezető-beosztott illeszkedés		✓	✓	✓
Kiégés		✓	✓	
Stressz	✓	✓	✓	
Fluktuáció	✓	✓	✓	✓
VÁLTOZÁSMENEDZSMENT				
Szervezetelemzés	✓		✓	✓
Vezetői szemléletváltás				✓
Szervezeti szemléletváltás	✓	✓	✓	✓
Szervezet átalakítás	✓	✓	✓	✓
Összeolvadás, beolvadás	✓	✓	✓	

UNIXO MUNKAHELYI TESZTEK MUNKAVÁLLALÓKNAK				
Önismeret		✓	✓	
Döntéshozatal		✓	✓	
Célkitűzés		✓	✓	
Munkaköri rátermettség		✓	✓	
Készségfejlesztés		✓	✓	
Karrier tervezés		✓	✓	
Munkahelyváltás		✓	✓	
Eredményesség		✓	✓	
Csapatmunka	✓	✓	✓	
Stressz		✓	✓	
Kiégés		✓	✓	
TEAM EGYÜTTMŰKÖDÉS TESZT				
SZEMÉLYISÉG TESZT				
MUNKAKÖRI KOMPETENCIA MÉRÉS				
360 fokos VEZETŐI ÉRTÉKELÉS				

2. ábra: Unixo vezetői tesztek

Forrás: http://kozponti.unixo.hu [2012]

VEZETŐI KÉRDÉSEK, AMELYEKRE TESZTJEINK VÁLASZT ADNAK

360 fokos VEZETŐI ÉRTÉKELÉS

MUNKAKÖRI KOMPETENCIA MÉRÉS

SZEMÉLYISÉG TESZT

TEAM EGYÜTTMŰKÖDÉS TESZT

VEZETÉS				
Célkitűzéskor milyen emberi tényezőket vegyünk figyelembe?	✓	✓	✓	✓
Milyen vezetési stratégiát kövessünk a szervezeti cél	✓	✓	✓	✓
Melyik munkakörökben kell új munkatársakat kiválasztanunk?	✓		✓	
Ki a megfelelő a munkakör betöltésére a jelöltek közül?	✓	✓	✓	
Hogyan lehet kiegyensúlyozott kapcsolatom a	✓	✓	✓	✓
Hogyan hozzam ki az embereimből a legjobbat?	✓	✓	✓	✓
Kit, milyen feladatokkal bízzak meg?	✓		✓	
Milyen egyénre szabott motivációs eszközöket alkalmazzunk?	✓	✓	✓	
A csapaton belül kikre fordítsunk kiemelt figyelmet?	✓	✓	✓	✓
KOMPETECIAMÉRÉS				
Hogyan értékelhetem objektíven a vezetőink teljesítményét?			✓	✓
Miben kellene a szervezetünk vezetőinek fejlődnie?	✓		✓	✓
Milyen kulcskompetenciákkal érhetjük el a kitűzött célokat?	✓		✓	✓
Hogyan mérhetem fel a szervezetben dolgozók képességeit?	✓	✓	✓	✓
A húzó emberek mitől eredményesebbek a többieknél?		✓	✓	✓
Bizonyos személyek miért nem teljesítenek jól?		✓	✓	✓
Melyik belső emberünk volna alkalmas a betöltendő pozícióra?	✓	✓	✓	✓
Az adott munkakörben melyek a legfontosabb képességek?	✓		✓	
Hogyan válasszam ki a megfelelő munkaerőt?		✓	✓	
Hogyan ellenőrizhetem a fejlesztési folyamatok hatékonyságát?			✓	✓
HUMÁNERŐ-FEJLESZTÉS				
Hogyan lehetek karizmatikusabb, eredményesebb vezető?	✓	✓	✓	✓
Hogyan növelhetem a vezetőim hatékonyságát?	✓		✓	✓
Melyik vezetőnek volna hasznos egy coaching folyamat?	✓	✓	✓	✓
Mik a csoportom gyengéi és erősségei?	✓		✓	
Milyen személyiségű ember hiányzik a csapatunkból?	✓		✓	
Hogyan fejlesszem a csapaton belüli együttműködést?	✓		✓	✓
Hogyan tudnánk felzárkóztatni a gyengébben teljesítőket?		✓	✓	
Kinek milyen képessségeit fejleszthetnénk?			✓	✓
Melyik munkatársnak lenne szüksége vezetői támogatásra?	✓	✓	✓	✓
Hogyan kezeljem a problémás beosztottaimat?	✓	✓	✓	
Hogyan javíthatom az ügyfélkapcsolatainkat?		✓	✓	✓
Hogyan növelhetem az értékesítés hatékonyságát?	✓	✓	✓	✓
A tréningek mitől lennének hatékonyabbak?	✓	✓	✓	✓
MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG				
Milyen vezetőnek tartanak a beosztottaim és a főnökeim?				✓
Milyen a vezetőinkről alkotott kép a szervezetben?				✓
Hogyan csökkentsem a fluktuációt?	✓	✓	✓	✓
Hogyan kezeljem a stresszes munkahelyi légkört?	✓	✓	✓	✓
Hogyan erősíthetném a dolgozóink elkötelezettségét?	✓	✓	✓	✓
Milyen eszközökkel motiválhatnám a munkatársaimat?		✓	✓	
Hogyan érthetnék jobban szót a beosztottaimmal?		✓	✓	
A vezetőim hogyan érthetnének jóbban szót a beosztottaikkal?		✓	✓	
VÁLTOZÁSMENEDZSMENT				
Hogyan érhetnénk el jobb eredményeket kevesebb emberrel?	✓		✓	✓
Milyen vezetői eszközökkel tehetem hatékonyabbá a	✓		✓	✓
Az embereim közül ki hogyan reagál a változásokra?	✓		✓	✓
Milyen személyi változtatásokra volna szükség a szervezetben?	✓	✓	✓	
Milyen vezetésbeli változtatásra volna szükség a szervezetben?	✓	✓	✓	✓

TEAM EGYÜTTMŰKÖDÉS TESZT

SZEMÉLYISÉG TESZT

MUNKAKÖRI KOMPETENCIA MÉRÉS

360 fokos VEZETŐI ÉRTÉKELÉS

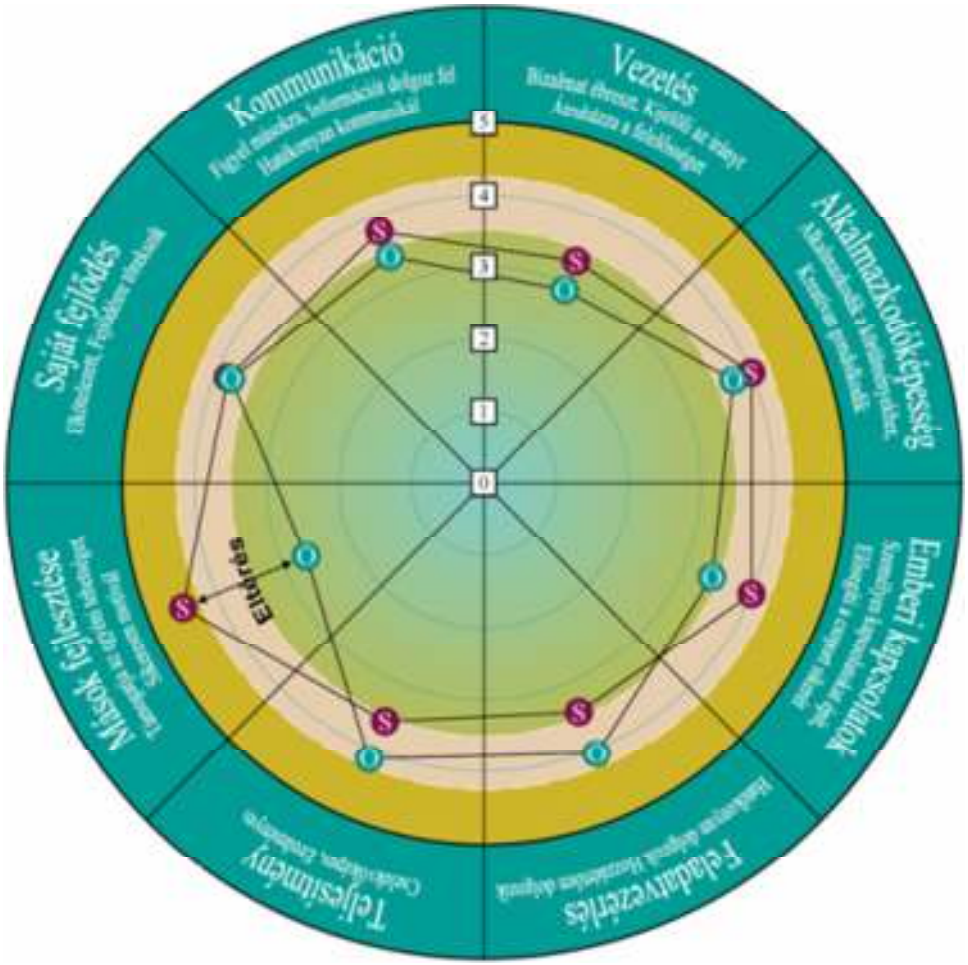
VEZETŐI KÉRDÉSEK, AMELYEKRE TESZTJEINK VÁLASZT ADNAK

3. ábra: Unixo vezetői tesztek
Forrás: http://kozponti.unixo.hu
[2012]

A 360 fokos vezetői értékelés:

A 360 fokos vezetői értékelés célja: A legjobb vezetés és a kiemelkedő vállalati eredményesség

Az UNIXO 360 fokos Vezetői Értékelés célja, hogy megalapozza és támogassa a vezetők fejlesztését, a szervezet hatékonyságát és teljesítményét. Teljes körű visszajelzés igényelhető egy vezető vagy egy teljes vezetői csoport készségeiről is.



4. **ábra A 360 fokos vezetői értékelés:**
Forrás: http://kozponti.unixo.hu

Ennek köszönhetően objektív értékelést a vezetőről. Lehetővé teszi az egyéni kézségfejlesztést, mert az adott vezetőről egy több nézőpontból készült, könnyen áttekinthető képet mutat be, mely a teljes szervezet véleményét tükrözi. Így nyílvánvalóvá válik, hogy a szervezet mit vár el a vezetőtől, ill., hogy mely területeken kell változtatni.

Összegzés:

Olyan könnyen kritizáljuk a főnökeinket felnagyítva kisebb- nagyobb kibáikat, anélkül, hogy végiggondolnánk, hogy mi beosztottként hogy viselkedünk? A legjobbat adjuk magunkból? Kellően támogatjuk a vezetőt?

A vezetői feladat nem egyszerű, az ezzel járó teher nem csekély. Ugyan a hierarchia különböző szintjein eltérőek a kihívások és a felelősség, de ez nem jelenti azt, hogy könnyebb a feladat. Gondoljunk csak arra, hogy középvezetőnek lenni is hatalmas lelki teher, hiszen ilyenkor „két tűz" között áll a személy. Nekik mint a vezetői –tulajdonosi, mint a beosztottak érdekeinek, igényeinek meg kell felelniük. Az, hogy mennyire terhelhető egy vezető több mindentől függhet, pl.: személyiségétől, szaktudásától, kompetenciájától, érzelmi intelligenciájától, tapasztalától, de az alkalmazott vezetési stílustól is.

A fizikailag és lelkileg leterhelt, elfáradt vezetők lobbanékonyabban lehetnek, előbb fáradnak, nem tudnak kellően sem a munkára, sem a beosztottakra figyelni. Mindez negatívan hat a klímára, a vállalt sikerére.

A kutatásom célja:

- Bemutatni vezetői kompetencia szerepét a sikeres vezetésben.
- Melyek azok az ideális vezetői kompetencia jegyek, amelyek a munkájában segítik?
- Hogyan érhető el az, hogy a vezető hosszú távon legyen képes vezetni, anélkül, hogy a kiégés jelei mutatkozzanak rajta?
- Léteznek olyan módszerek, ill. lehetőségek, amellyel:
    - megismerheti saját képességeit?
    - ki tudja választani maga köré az optimális munkatársakat?
    - képes lesz- e fejlődni a sok elfoglaltsága és felelőssége ellenére?

A kutatásom eredménye:

1. **Milyen szerepe van a vezetői kompetenciának a stresszkezelésben?**

A sikeres vezetőnek elengedheteten a magas érzelmi intelligencia és kompetencia. Az érzelmileg kompetens dolgozók tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka világához. Folyamatosan tanulnak, képezik magukat és környezetüket. Az érzelmi intelligencia magas szintjével rendelkező emberek azért sikeresebbek a világban, mert EQ-juknak köszönhetően ritkábban keverednek konfliktusba embertársaikkal konfliktus esetén ösztönösen jól reagálnak. Ezáltal nagyobb a stresztűrő képességük. Sokszor a felmerülő probléma ösztönzi őket „szárnyakat" ad nekik, így gyorsan és kompetensen cselekednek. magas kompetencia szint hozzájárul a vezetői sikerekhez így a sikeres vezetéshez és a jól teljesítő vállalathoz.

Általánosságban elmondható, hogy az extravertált személyiségű emberek hajlamosabbak mély érzelmi munka révén megváltoztatni az érzelmi megnyilvánulásaikat (Bono – Vey 2005), míg az introvertáltak inkább felszíni érzelmi munkára hagyatkoznak. A labilisabb személyiségűek gyakrabban, a stabilabbak ritkábban folyamodnak felszíni érzelmi munkához (Dieffendorf et al 2000). Amennyiben az egyén magas önreflexiós képességgel rendelkezik, nagyobb a valószínűsége a mély érzelmi munkának, de a felszíni érzelmi munka által generált érzelmi megnyilvánulások is sokkal hitelesebbek (Riggio - Friedman, 1982). A magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező emberek komolyabb érzelmi munka nélkül oldanak meg helyzeteket. Maga Goleman (1995) is azt állapította meg, hogy azok, akiknek magas az érzelmi intelligenciájuk jobban tudják társas kapcsolataikat kezelni, jobban tudják érzelmi megnyilvánulásaikat mások elvárásai szerint alakítani. Amennyiben a spontán érzelmek

mégsem esnek egybe a helyzet által indikáltakkal, a magas érzelmi intelligencia hányadossal rendelkezők gyakrabban és nagyobb biztonsággal folyamodnak mély érzelmi munkához, mint azok, akiknek alacsonyabb az érzelmi intelligenciájuk.

Maga az intelligencia-hányados a felnőtt korban alig javítható, az érzelmi kompetencia azonban fejleszthető.

A hatékony kommunikáció, a meggyőzés, az elfogadtatás, motiválás, inspirálás, megerősítés alapvető és létfontosságú egy szervezet életében. Ez különösen igaz a válságos időszakokban, ám egy alacsony EQ-val rendelkező vezető nem tud megfelelni ezeknek a kívánalmaknak. Az érzelmileg kompetens vezető bármely probléma esetén is nyugodt marad, mivel ismeri beosztottjait tudja hogy kivel hogyan bánjon, hogyan hasson, ill, hogyan fordítsa számára előnyösnek a helyzetet. Kutatásokkal bizonyított, hogy a magas kompetencia szint hozzájárul a kiégés elkerüléséhez, mivel a vezető jól kezeli felmerülő gondokat és jól tudja mindezt önmagában is feldolgozni.

Egy döntéshozónak tudatában kell lennie annak, hogy munkatársai motiváltsága, hatékonysága, teljesítménye így a vállalat sikere is nagymértékben tőle függ.

2. Milyen megoldások léteznek a vezető megsegítésére?

A vezető a legmagányosabb ember a cégnél. Kivel beszélhetnék meg az üzleti dilemmáikat, kételyeiket, terveiket, a döntési helyzeteket? Hogyan tudják továbbképezni magukat?

A megoldás: egy coach, ill. a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája. Ehhez azonban szükséges, hogy a vezető és a coach között létrejöjjön a bizalom. A másik lényeges feltétel az önkéntesség: a vezető önként vesz részt a folyamatban. Az érzelmi intelligenciája és kompetenciája azért fontos, mert ettől függ, hogy az, hogy hogyan kezelik a felmerülő problémákat és stress helyzeteket, mennyire tudják mindezt feldolgozni akár egyedül, akár külső –pl. coach- segítségével.

Élve a coaching lehetőségével számtalan tréningen fejlesztheti tudását és képességeit, ill. segítheti a szellemi feltöltődést.

A vezetőnek rendelkezésére állnak továbbá tanácsadó cégek tesztjei, melyek segítenek feltárni azokat a rejtett tényezőket, amelyek akadályozzák a szervezetet -vagy bizonyos tagjait- abban, hogy a legjobbat produkálják, kimutathatóvá válnak a láthatatlan, vagyis a teljesítménnyel kapcsolatos problémák és az együttműködés feszültségeinek okai is. Ezek segítségével pl. megismerheti saját képességeit -360 fokos vezetői értékelés-, ki tudja választani maga köré az optimális munkatársakat, egyéni bánásmódot alakíthat ki rájuk. Mindezt ezen kutatás során az UNIXO Munkahelyi Tesztek példáján mutattam be.

Különösen kiemelné a 360 fokos vezetői értékelést-, mely objektív értékelést ad a vezetőről. Így nyílvánvalóvá válik, hogy a szervezet mit vár el a vezetőtől, ill., hogy mely területeken kell változtatni, kiváló és tanulságos visszajelzés ez a vezetőnek.

Csak egy kiegyensúlyozott vezet képes hosszú távon kiégés nélkül vezetni és ehhez a vezetői kompetencia elengedhetettlen.

A vezetés tehát nem csak kiváltság, hanem egy nagy feladat, melynek végrehajtásához szellemi és érzelmi munkavégzésre is szükség van. Mások vezetésének képessége nagyon sok készséget igényel, olyanokat, amelyek tanulhatók és fejleszthetők. Senki sem születik vezetői képességekkel: ezeket tapasztalati úton tanuljuk: hallgatással, megfigyeléssel és ezen túl lelkiismeretes, folyamatos önértékeléssel és fejlesztéssel. Egy jó vezető képes helyes irányba irányítani, szinte „manipulálni” a szervezet résztvevőit-, könnyedén elsimítva az esetleges ellentéteket, képes elfogadtatni és megértetni az új vállalati célokat és irányt.

A **tudatos vezető** kombinálja a saját önismeretét, tapasztalatát, a megszerzett vezetési ismereteket, és az adott helyzetnek megfelelő módon igyekszik eljárni, viselkedni. Megtalálja a módot, hogy hogyan segítheti a munkavégzést: támogatással, coachinggal, információkkal, kapcsolatokkal és az esetleges akadályok elmozdításával. Rendszeresen megbeszéli a beosztottakkal a teljesítményüket. Visszajelzést ad és kér. Minden irányban elősegíti a szervezeti információáramlást. Ha szükséges, vállalja a konfrontációt. Nem hanyagolja el a kapcsolatait szervezeten belül és kívül.

Azon a munkahelyen, ahol magas érzelmi intelligenciával rendelkező munkatársak és vezető dolgozik együtt, az alapvető tudáson és szakértelmen túl megnyilvánul a tisztelet, egymás megértése, elismerése, a bizalom és az érdeklődés egymás iránt. Így kialakul a szervezetből a munkaközösség, ahol az egyénekből álló csoportból energikus, dinamikus szervezet lesz. Aminek köszönhetően csökkennek a munkahelyi stresszfaktorok, egyértelmű teljesítménynövekedést figyelhető meg.

Változni azonban nem könnyű, hiszen a változás ugyanis mindig kellemetlenebb, mint az adott helyzet. Nehéz beismerni gyengéinket, másképpen tenni, mint ahogy ösztönből tennénk. Ugyanakkor minél többször kényszerítjük magunkat a komfortzónából való kilépésre, annál könnyebb lesz hasonló helyzetben a következő alkalommal. Mindehhez viszont, türelem, kitartás és motiváltság kell, ugyanakkor a szoros határidők, a felgyorsult munkatempó miatt kevesebb időt szánunk emberi kapcsolatainkra.

Irodalomjegyzék

1. Klein Sándor (2000) : Vezetés és szervezetpszichológia SHL könyvek, Bp., Edge Kft kiadó
2. Thomas Gordon (2003): V.E.T a vezetői eredményesség könyve, Bp., Assertiv Kiadó,
3. Gertrud Neges-Richard Neges (1998): Vezetésmódszertan, Bp., Perfekt Kiadó,
4. Klein Balázs és Klein Sándor (2012) : A szervezet lelke, Bp., Edge 2000 KFT ,
5. Klein Balázs és Klein Sándor (2002): A vezető lelki egyensúlya, Bp., Fórum Média Kiadó Kft.,
6. Daniel Goleman (1995) : Érzelmi Intelligencia, Bp. Háttér Kiadó,
7. Salovey és Mayer Emotional intelligence. Imagination Cognition, and Personality (1990), Bp., Akadémia Kiadó,
8. Bakacsi Gyula (2004) : Szervezeti magatartás és vezetés, Bp. AULA Kiadó Kft,
9. Finzel, H (2001).: A vezetők tíz leggyakoribb hibája, Bp., Keresztyén Ismeretterjesztő Alapítvány,
10. BONO J.E., VEY M.A. (2005) Toward understanding emotional management at work: A quantitative review of emotional labor research. In: Hartel C. E., Zerbe W. J. Eds Emotions in organizational behavior. pp. 213-233. Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
11. DIEFENDORFF, J.M., et al. (2000). Action-state orientation: Construct validity of a revised
12. 145 measure and its relationship to work-related variables. Journal of Applied Psychology, 85.2. pp. 250-263.
13. RIGGIO, R.E., FRIEDMAN, H.S. (1982). The interrelationships of self-monitoring factors, personality traits, and nonverbal social skills. Journal of Nonverbal Behavior, 7. pp. 33-45
14. http://kozponti.unixo.hu/tesztek/szemelyiseg_teszt_elmeletu, Letöltve: 2012.10.22.19.38
15. http://kozponti.unixo.hu/tesztek/munkahelyi_tesztek_vezetoknek, Letöltve: 2012.10.25 15.26
16. http://www.hrportal.hu/hr/ismerje-meg-kommunikacios-stilusat-20101020.html,

Letöltve: 2012.09.31
17. http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-sikeres-vezetes-kulcsa, Letöltve: 2012.09.22
18. http://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-es-a-vezeto-20090203.html Letöltve: 2012.09.22
19. http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-fejlesztheto-az-erzelmi-intelligencia-20090723.html- Szilágyi Katalin Hogyan fejleszthető az érzelmi intelligencia? 2009.07.23 Letöltve: 2012.10.27
20. http://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-es-a-vezeto-20090203.html- Dr.Poór Ferenc írása Letöltve: 2012.10.27
21. http://www.kenexapods.com/de/Podcasts/Kenexa-HR-Experten-Podcasts/transcripts/Negative-Auswirkungen-von-gutem-Fuhrungsverhalten Letöltve: 2012.09.29.
22. http://pressespiegel.metacommunication.com/v3/clippings/pool/2012/06/23/Donau_Uni_Lead_A000088_6_72012_4042_202134037387918934752.pdf Letöltve: 2012.10.27
23. ww.ugyvezeto.hu/?q=érzelmi+intelligencia+szerepe+&cx=006142759101084943707%3Aziaq92gzmqa&fejezet=90&alfejezet=1&cof=FORID%3A11&sa=Ok Letöltve: 2012.10.21.