

Hogyan építsünk érzelmileg intelligens szervezetet?



Manapság egyre nagyobb elvárás mutatkozik a vállalati életben tudásmenedzsment rendszer létrehozására. A szervezeteknek egyre több vásárlói igénynek kell megfelelniük ahhoz, hogy üzleti sikert termelhessenek. A szervezet működését azonban erőteljesen befolyásolja a szervezeti kultúra, a vezetés és az emberek hozzáállása. Ez a komplex jelenség, más néven a szervezet érzelmi intelligenciája akadályozhatja a szervezetben rejlő tudás megszerzését és megosztását, ezáltal a sikeres vállalati működés gátját képezhetik. A cikk célja, hogy bemutassa az érzelmileg intelligens vállalatok jelenségét, és felvázoljon egy lehetséges modellt, amely rávilágít, hogy hogyan kell felépíteni egy érzelmileg intelligens szervezetet.

BEVEZETÉS

Napjainkban, amikor a legmodernebb gyártási eljárások, a legújabb technológiák beszerzése minden piaci szereplő számára egyaránt elérhetőek, egyetlen igazán hatékony és tartós versenyelőnyt biztosító komponens marad a rendszerben: a szervezet tagjainak tudása és az, hogy ezt a tudást milyen hatékonyan tudják a szervezetek kiaknázni, hasznosítani. A vállalat egyedi tudása az, ami a fogyasztók megtartása érdekében versenyelőnyt jelent, vagyis a szervezet tagjainak közös ismeretei jelentik a kulcsot a versenyképesség megteremtésében és megőrzésében. Kulcsfontosságú az, hogy a szervezet milyen mértékben képes kiaknázni ezt a felhalmozódott tudást, képes-e ebből valódi versenyelőnyt kovácsolni.

[1] Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, egyetemi tanár (bencsika@sze.hu).

[2] Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, egyetemi tanársegéd (stifter@sze.hu).

[3] Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Menedzsment Tanszék, egyetemi adjunktus (solyoma@sze.hu).

A szervezeteket ebben a versenyelőny kovácsolásban segítheti az érzelmi intelligencia. Az érzelmi kompetenciák birtoklása mind a menedzsment, mind maga a szervezet, mind pedig a szervezet tagjai részéről megteremtheti a hatékony együttműködést ember és szervezet között, mindkettejük előnyére. A szervezet érzelmi intelligenciája befolyásolhatja a szervezet toborzási elveit, a csoportképzést, a projekt munkák módszertanát, a szervezeti kommunikációt, a szinergia kialakítását. Lehetőséget kínál a szervezetben zajló folyamatok tudatosabb, célorientáltabb szervezésére, átalakítások dinamikusabb előmozdítására.^[4] Ugyanakkor éppen ezen célok mentén hozzájárul a szervezet tudásmenedzsment rendszerének kiépítéséhez.

VÁLLALATOK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA

Az érzelmi intelligencia „a szervezetnek az a képessége, hogy célkitűzéseiben, célteljesítésében és a szervezeti változásokban érzékeny és humánus az alkalmazottak, a vevők és szállítók, valamennyi partnere iránt, felelősséget érez az alkalmazottakért, a környezetért és a társadalomért.”^[5]

Az érzelmi intelligencia valójában emlékeztet a törzsi szervezetek összetartó erőire: ötven-száz ember szoros közösségére, ahol az egyén csak akkor marad életben, ha megérti és segíti a többieket. A közösség legfőbb értéke a tisztelet, a bizalom és az együttműködés. Mindez egy közös cél a kollektív jövőkép elérése érdekében. A vezető feladata, hogy a szervezetet jó irányba terelje, ügyelve a közös értékek sérthetlenségére.

Bár a témában számos könyv látott már napvilágot, a magyar nyelven hozzáférhető munkák jellemzően Daniel Goleman és munkatársai értelmezésére épülnek.^[6] Ezen munkákban három elkülönülő nézet alakult ki: az egyik, amely a szervezetek érzelmi intelligenciáját a benne résztvevő tagok érzelmi intelligenciájának összességéként értékeli, a második, amely a szervezetek érzelmi intelligenciáját a vezető érzelmi intelligenciáján keresztül méri, a harmadik pedig a szervezet és az érzelmi intelligencia viszonyát a környezet, a szervezeti kultúra, a szervezeti konfliktusok mentén vizsgálja.^[7]

[4] Balázs László (2014): *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben*. Z-Press Kiadó, Budapest. 87.

[5] Göndör András (2006): *Szervezetfejlesztés: Érzelmi intelligencia fejlesztő stratégiák*. Budapesti Gazdasági Főiskola Elektronikus Könyvtára, Budapest. (Elérhető: http://Elib.Kkf.hu/Okt_Publ/Tek_2006_08.Pdf. Letöltés ideje: 2012.11.03.)

[6] Goleman - Boyatzis - McKee (2003): *Természetes vezető*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts. 253–256.

[7] Balázs László (2014): i. m. 43–47.

SZERVEZETI ÉS EGYÉNI ÉRZELMI INTELLIGENCIA

Egy magyarországi felmérésben Göndör^[8] a munkaadók elvárásait kutatta a pályakezdőkkel szemben. Az eredmények az érzelmi kompetenciák jelentős térnyerését igazolták. A munkavállalókkal szembeni elvárások tekintetében kiemelkedtek olyan készségek, mint például az, hogy a munkavállaló képes legyen munkájából és az ott elkövetett hibáiból tanulni, jó verbális kommunikációs készsége legyen, képes legyen alkalmazkodni, legyen sikerorientált, aki magas színvonalon teljesít, rendelkezzen belső motivációval, tehát szeresse a munkát, akarja önmaga folyamatos fejlesztését, hatékonyan tudjon együttműködni másokkal, legyen jó csapatjátékos, jó konfliktuskezelő képessége legyen...^[9] Tehát azoknak a szakembereknek, melyekre a mai korszerű szervezeteknek „fáj a foguk”, sokkal inkább érzelmi kompetenciával kell rendelkezniük, mint intellektussal.^[10]

Az érzelmi kompetenciák az érzelmi intelligencián alapulnak és hozzájárulnak a kiemelkedő munkahelyi teljesítményhez.^[11] Tehát az érzelmi kompetenciák segítségével különbséget tehetünk a kiemelkedően teljesítő és az átlagos személyek között. Goleman az érzelmi kompetenciákat négy tartományba sorolta:

- éntudatosság: tudni azt, hogy mit érzünk,
 - önszabályozás: az a képesség, mellyel érzelmeinket szabályozzuk,
 - társas készség: képesség arra, hogy azonosítsuk és értelmezzük mások érzéseit,
 - kapcsolatirányító képesség: képesség, hogy befolyásoljuk mások érzéseit.[12]
- Mindegyik tartományban meghatározza azokat az érzelmi kompetenciákat, melyeket el kell sajátítani a kiemelkedő munkahelyi teljesítmény érdekében. Kutatásaikban^[13] 19 érzelmi kompetenciát határoztak meg (1. táblázat), kiemelve azt, hogy a sikeres munkához elegendő csupán 6 érzelmi kompetencia elsajátítása azzal a feltétellel, hogy minden tartományból minimum 1 birtokában vagyunk.

[8] Göndör András (2006): i. m.

[9] Uo.

[10] Goleman, D.(2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge2000 Kft., Budapest. 23.

[11] Uo. 52.

[12] Uo. 58–61.

[13] Goleman – Boyatzis – Mckee (2003): i. m. 253–256.

1. táblázat: Érzelmi kompetenciák

	Önmagunk – személyes kompetencia	Mások – szociális kompetencia
Felismerés	Érzelmi öntudatosság Pontos önértékelés Önbizalom	Szociális tudatosság Empátia Szervezeti tudatosság
Szabályozás	Önkontroll Megbízhatóság Lelkiismeretesség Alkalmazkodó képesség Eredmény orientáltság Kezdeményező készség	Kapcsolatkezelés Mások fejlesztése Befolyás gyakorlása Kommunikáció Konfliktuskezelés Vezetői készségek Változás indukálása Kapcsolatok építése Csoportmunka és együttműködés

Forrás: Saját szerkesztés Goleman modellje alapján.

Amennyiben a vállalat érzelmi intelligenciáját az egyének érzelmi intelligenciájának összességéként értelmezzük, a szervezet EQ-jának növelésének két módja van: 1. szerződtetni embereket, akik érzelmileg intelligensek, vagy 2. fejleszteni a meglévő tagok érzelmi intelligenciáját. A szerződtetés az egyik leggyorsabb módja, hogy növeljük az érzelmi intelligenciát, kivéve, ha a szervezet kritikus tömegeket szerződtet, továbbá, ha a szervezet légköre nem támogatja vagy díjazza az érzelmileg intelligens viselkedést, előfordul, hogy az emberek megpróbálnak továbbra is felmondani. Ennél fogva fontos a szervezeteknek fejleszteni és fenntartani az érzelmi intelligenciát a jelenlegi alkalmazottaknál akár tréning, vezetői coaching vagy a teljesítménymenedzsment eszközével.

Belbin csapatmodellje óta azonban tudjuk, hogy a közösség több, mint tagjainak összessége,^[14] mely megkérdőjelezi, hogy az a vállalat lesz-e érzelmileg intelligens, aki magas EQ-val rendelkező embereket foglalkoztat, vagy EQ fejlesztő tréningekre járattja alkalmazottait.

ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS SZERVEZETI KULTÚRA KAPCSOLATA

A vállalati kultúra az adott szervezetet meghatározó értékek és jellegzetességek kombinációja. Hatást gyakorol arra, hogy az alkalmazottak hogyan viszonyulnak egymáshoz, a vevőkhöz, a részvényesekhez és az üzleti partnerekhez. Befolyásolja a viselkedést, egységbe kovácsolja a dolgozókat az adott értékrend körül. Hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez és a munkakörnyezet javításához.^[15]

[14] Lencioni, P. (2009): *Kell egy csapat*. HVG Kiadó Zrt., Budapest. 211-213.

[15] Schein, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco. n. a.

A szervezeti kultúra elsődleges célja a belső integritás megteremtése, a külső alkalmazkodás támogatása, valamint a szervezeti tagok bizonytalanságának csökkentése. Magában foglalja azokat az alapvető előfeltevéseket, amelyet a csoport a külső kihívásokkal és a belső integráció problémáival való küzdelem során kitalált, bevezetett vagy felfedezett annak érdekében, hogy a vállalat a kitűzött céljait eredményesen és hatékonyan elérje.^[16] Szerepe egyfajta ragasztó, mely összetartja a szervezetet egy közös cél elérése érdekében, közös nyelv és értelmezési keret kialakítása által. A szervezet kulturális sajátosságai fontos szerepet játszanak a vállalat érzelmi intelligenciájában,^[17] támogatja a szervezet külső alkalmazkodását, a környezetben való tájékozódást, a kiszámíthatóságot.

Az érzelmileg intelligens szervezetben a fő értékek lesznek a tisztelet, az egymás megértése, az elismerés, a bizalom, a méltányolás, az érdeklődés egymás iránt. „Az ilyen és hasonló érzések által válik egy szervezet gépezetből munkaközösséggé, önnön érdekeket hajtó egyénekből álló csoportból energikus, dinamikus szervezetté. A munkatársak motiváltabbak lesznek, jobban azonosulnak a célokkal, emelkedik a tanulási képességük, növekszik elégedettségi szintjük, csökkennek a munkahelyi stresszfaktorok, ami egyértelmű teljesítménynövekedést fog eredményezni és sikeressé teszi a vállalatot.”^[18] Ezen értékek azok, amelyek megkülönböztetik a sikeres vállalkozásokat a közepesektől és a sikertelenektől.

A Goleman és munkatársai^[19] által megfogalmazott vállalati érzelmi intelligenciát elősegítő kultúra a rezonáns szervezeti kultúra elnevezést kapta, amely bármilyen szervezetben kialakítható, ha követik az alábbi fejlesztési lépéseket:

- az érzelmi realitás feltárása,
- az ideál megalkotása,
- az érzelmi intelligencia fenntartása.

VEZETŐK SZEREPE

Az érzelmi kompetenciák birtoklása azonban nem jelenti azt, hogy egy szervezetben az adott alkalmazott érzelmi intelligenciája felszínre is kerül. Az egyéni hajlamot az érzelmi intelligencia felhasználásával történő cselekvésre nem csak az egyén-specifikus belső, hanem a külső tényezők, kapcsolatok is befolyásolhatják. Goleman több ezer vállalatot érintő kutatásainak eredményei azonban azt mutatják, hogy a munkahelyi légkörre, a szervezeti kultúrára vonatkozó vizsgálatok eredménye szerint az alkalmazottak 50-70%-a szerint a

[16] Uo.

[17] Gardner, H. (1999): *The disciplined mind*. Simon and Schuster, New York. n. a.

[18] Nagy Henriett (2010): *A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése*. PHD Disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest. n. a.

[19] Goleman - Boyatzis - Mckee (2003): i. m. 253-256.

munkahelyen tapasztalható hangulatot nagymértékben meghatározza a vezető érzelmi intelligenciája. Nem meglepő módon, a harmadik szervezeti érzelmi intelligencia modell központjában a vezető áll. A vezető nagyban hozzájárul a szervezeti klíma kialakításához. Viselkedésével mintát ad az alkalmazottaknak, akaratával ösztönözheti őket, de gátolhatja is szervezete működési mechanizmusát, teljesítményét és sikerességét, tehát az ő érzelmi intelligenciája – akaratán kívül is – hatással van a szervezet érzelmi intelligenciájára.

A vezetők mindig befolyásolták a közösség érzelmeit. A történelem során mindig mindenütt a vezető volt az, akitől a többiek veszedelem vagy nehézség esetén útmutatást és biztatást vártak. A vezető a közösség érzelmeit irányító személy. Az, hogy egy szervezet vegetál vagy virul, nagymértékben függ attól, hogy a vezető képes-e az érzelmeik irányítására. Ha a vezető pozitív érzelmeiket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja, ekkor beszélhetünk rezonanciáról. Ha azonban az érzelmeik negatív irányba sodródnak, akkor disszonanciát kelt, csökkenti a teljesítményt. Az emberek a főnökeik felől kapják munkájuk alaphangulatát. Ez valószínűleg abból eredeztethető, hogy ők többet beszélnek másoknál, az alkalmazottak jobban is figyelnek rájuk, minden fontos kérdésben ők szólnak fel először, a többiek pedig csak erre reagálnak.^[20] A Sphesion nevű tanácsadó cég által Fort Lauderdale-ben, Floridában végzett kutatás eredményei azt is kimutatták, hogy a vezetők érzelmi intelligenciája kapcsolatban áll az alkalmazottak fluktuációjával is. A megkérdezettek 40%-a szerint főnöke érzelmi intelligenciája a „siralmas” kategóriába esik, és állította, hogy nagy valószínűséggel elhagyja munkahelyét. Azok a vezetők, akik képesek megérteni és menedzselni érzelmeiket, növelni tudják a beosztottaik beléjük vetett bizalmát és tiszteletét, jobban megértik beosztottaik elvárásait, így könnyebben teljesítik is azokat.^[21]

A mai The Hay Group által 1996-ban végzett kutatás, melyben 3871 vezető tevékenységét vizsgálták, s melynek eredményeit ifj. Stephen Kelner elemezte ki, hatféle hatékony vezetési módot különítettek el. Ezek a következők: jövőképalkotó, tréneri, baráti, demokratikus, menetelő és utasító. Ezek közül az első négy fokozza a teljesítményt, az utolsó kettő azonban csak néhány különleges helyzetben bizonyul hasznosnak. A vizsgálatok arra is kitértek, hogy az egyes vezetési stílusok hogyan befolyásolták a vállalat bevételeit és profitját. Azt mondhatjuk, hogy az eredmények alapján az első négy vezetési mód nagyobb anyagi sikerrel is járt. A legfontosabb tanulság azonban az volt, hogy a vezetők sohasem csak egy stílust használtak, hanem sokszor átmenet nélkül váltottak egyikről a másikra az adott üzleti helyzet kívánalmai szerint.

A szervezeti érzelmi intelligenciát tehát a külföldi szakirodalom alapján három jelentős tényező befolyásolja, egyrészt a szervezet kultúrája, másrészt a szervezet vezetőjének érzelmi intelligenciája, harmadrészt az egyének érzelmi

[20] Uo.

[21] Barling, J. – Slater, F. – Kelloway, K. (2000): *Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study*. Leadership & Organization Development Journal, 21. sz. 160–161.

intelligenciája. A három tényező azonban kézen fogva jár, nem választható el teljes mértékben egymástól. Az érzelmi kompetenciák tanulmányozása közben azonban felvetődött bennünk a kérdés, hogy a kompetenciák többsége adaptálható magasabb, akár egész szervezetekre vonatkozó szinten is. Az ötlet nem új keletű, szervezeti szintre vonatkoztatva azonban még senki nem alkalmazta őket. A szervezeti érzelmi intelligencia nem egyenlő az alkalmazottak és vezetők érzelmi intelligenciájának összegével, hanem az érzelmi kompetenciákat, mint a szervezetet jellemző készségeket, tulajdonságokat, azok felfedezhetőségét, meglétét kell szemügyre venni.

A SZERVEZETEK ÉRZELMI KOMPETENCIA MODELLJE

Vanessa Druskat^[22] több éven át kutatta a csoportok érzelmi intelligenciáját. Munkáiban szintén Goleman érzelmi kompetenciáira támaszkodott, s ezek alapján fogalmazta meg az érzelmileg intelligens csoportok determinánsait:

- a csapat tagjainak érzelmi intelligenciája az egyén szintjén,
- a csapatvezető érzelmi intelligencia szintje,
- a környezet, vagyis a szervezet érzelmi intelligencia szintje,
- a csapat története, az egyedi szokások.

Ezeket a tényezőket kívántuk mi is szervezeti szinten vizsgálni, s feltételezzük, hogy a szervezet érzelmi intelligenciája függ

- az alkalmazottak egyéni érzelmi intelligenciájától,
- a szervezet érzelmi kompetenciáitól,
- a vezető stílusától és érzelmi intelligenciájától,
- és a szervezeti értékektől, a szervezeti kultúrától.

1. ábra: A szervezetek érzelmi intelligenciáját befolyásoló tényezők



Forrás: Saját szerkesztés Druskat modellje alapján.

[22] Druskat, V. U. (1996): *Team-level competencies in superior self-managing manufacturing teams*. Oh, Cincinnati. n. a.

A modell elemei közül hármát a korábbiakban már bemutattunk, a szervezeti kompetenciákat Goleman munkásságára támaszkodva az alábbiak szerint fogalmazhatjuk meg:

Szervezeti öntudat: a szervezet belső állapotának, erőforrásainak, preferenciáinak, intuícióinak ismerete, amelynek birtokában jobb döntéseket képes hozni. Ehhez azonban elengedhetetlen a világos jövőkép és szervezeti cél megfogalmazása. Az érzelmileg intelligens szervezetben törekednek az egyéni célok és a szervezeti célok összhangba kerülésével, melynek érdekében a célokat széles körben kommunikálják az alkalmazottak és partnerek között is. Ebbe a dimenzióba sorolható szervezet önértékelési képessége is, ami a vállalat saját erősségeinek, gyengeségeinek felismerését jelenti. Ahhoz, hogy valaki tudja, mennyire jó abban, amit csinál, össze kell magát hasonlítania másokkal is.^[23] A szervezet önértékelése gyakran a más szervezetekről szerzett információ összehasonlításában realizálódik. Az ilyen összehasonlítások kialakítása érdekében a szervezeteknek meg kell figyelniük és elemezniük más szervezetek viselkedését és szokásait, benchmarkot készíteni, ami alapján képesek lesznek megállapítani, mik a jó vagy rossz tulajdonságok a saját szervezetükben a többihez képest. Az öntudatot támogatják a visszajelzések és az építő kritika. A visszajelzések keresése olyan helyzetet teremthet, amellyel elérhető a folyamatos javulás.^[24] A visszajelzések pozitívan változtathatják a szervezetek eredményét a motiváción keresztül, valamint felhívja a figyelmet a problémákra.^[25] A pozitív visszajelzések növelhetik az összetartozást, büszkeséget, megbecsülést és munkamorált.

Szervezeti önkontroll: a szervezet képessége a kedvező állapot megteremtésére és a fejlődésre. Az öntudat önmagában csak azt jelenti, hogy a szervezet képes felismerni az őt ért problémákat, de nem garantálja, hogy választ is ad rájuk. Az önkontroll azt jelenti, hogy a szervezet képes a szükséges változtatásokra, képes hatásos válaszokat adni a problémáira. A kudarcokat olyan lehetőségekként értelmezik, amelyből tanulhatnak.^[26] További szervezeti kompetencia, mely ide sorolható, a szervezet önszabályozása, ami egy proaktív problémamegoldást jelent.^[27] Magába foglalja az aktív kezdeményezést az olyan kérdések megoldására, amelyek szerepet játszanak a feladat megoldásának módjában, de ide sorolható a szervezet innovativitása, új igények felkeltése. Ebbe a dimenzióba sorolható a szervezet alkalmazkodóképessége

[23] Festinger, L. (1954): *A theory of social comparison processes*. Human Relations, 7. sz. 117-140

[24] McIntyre, R. M. - Salas, E. (1995): Measuring and managing for team performance: emerging principles from complex environments. In: Guzzo, R. A. - Salas, E.: *Associates, team effectiveness and decision making in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco. 39-45.

[25] Nadler, D. A. (1979): *The effects of feedback on task group behavior: a review of the experimental research*. Organizational behavior and human performance, 23. sz. 330-338.

[26] Edmondson, A. (1999): *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44. sz. 360-363.

[27] Druskat, V. U. (1996): i. m.

is, mely nemcsak a külső, piaci környezethez való igazodást fejezi ki, de a projektek egymás melletti, párhuzamos kezelési képességet is, amely egyúttal tovább mutat az utolsó, ebbe a dimenzióba sorolható kompetenciához, a szervezet megbízhatósága és etikus viselkedése felé. A magasan teljesítő szervezetek ugyanis felelősséget vállal terméke/szolgáltatása iránt, ezzel együtt a határidők pontos betartására és a minőség biztosítására is.

A fenti két dimenzió vizsgálata során megállapítható, hogy olyan kompetenciákról van szó, melyek könnyedén fellelhetőek a szervezetben, úgy is mondhatnánk kemény tényezők, amelyek meglétét írott források, dokumentumok is alátámasztják, úgy mint a szervezet stratégiája, működési folyamata, piaci összehasonlító (benchmark) dokumentumok, SWOT elemzés, küldetés és jövőkép megfogalmazása, a szervezeti ábra, vészhelyzetre vonatkozó forgatókönyvek, melyek mind-mind a szervezeti politika részét képezik. Azonban ahogy a mondás tartja, nem a ruha teszi az embert, érdemes tehát a szervezeti politika mellett a szervezet társas készségeit és kapcsolatépítő képességét is vizsgálni. Ezek a dimenziók megfelelnek az érzelmi intelligencia mások érzelmeinek megértése és mások érzelmeinek kezelése faktoroknak. Szervezetek érzelmi intelligenciájának vizsgálata esetén azonban ezek a tényezők nehezen vizsgálható, puha faktorokat jelentenek, melyek csak a vállalat mindennapjaiban való részvétellel vizsgálhatóak.

Szervezet társas készsége: Ezen belül 3 kompetenciáról kell szót ejtenünk. A politikai tudatosság a szervezetnek arra a képességére utal, hogy képesek megérteni a szociális és politikai rendszert. Ennek a kompetenciának a birtokában a szervezetek belátnak a politika színpalái mögé, és piaci szerepüktől függetlenül olyan vállalati koalíciókat és hálózatokat képesek alkotni, mellyel jelentősen növelni tudják befolyásukat. Ez a megértés jól szolgálja a szervezeteket, amikor külső forrásokra van szükségük. Ennek az egyetlen kompetenciának olyan ereje lehet, mely egyedül képes kiemelni a kiválóan teljesítő vállalatokat a középszerűek közül. Ebbe a dimenzióba sorolható a mások érzelmeinek megértését segítő empátia képességének gyakorlása, a sokszínűség elfogadása, vele együtt a sztereotípiák elutasítása.^[28] Ez a kompetencia olyan apró gyakorlati dolgokban is megmutatkozhat, mint hogy a vezetőnek nyitott-e az ajtaja, együtt ebédel-e az alkalmazottakkal, mennyire van tisztában az ügyfelek mindennapjaival, vagy épp az újoncok beilleszkedésének milyen hosszú az ideje. Az empátia magába foglalja, hogy a szervezet képes felismerni mások igényeit, ehhez azonban szükséges, hogy a szervezet már rendelkezzen öntudattal. Ez a kompetencia fontos annak érdekében, hogy másokkal kapcsolatot tudjunk teremteni, ami már a következő kompetenciára mutat, a kliensközpontúságra. Az érzelmileg intelligens szervezet támogatja

[28] Steele, C. M. (1997): *A Threat In The Air: How Stereotypes Shape Intellectual Identity And Performance*. American Psychologist, 52. sz. 623.

az ügyfelekkel való aktív kapcsolattartást, törekszik igényeik és elvárásaik megismerésére. Az igények megismerése pedig arra sarkallja a szervezeteket, hogy folyamatosan igyekezzenek azokat meghaladni, új igényeket ébresztteni. Márpedig az empatikus képesség kapcsolatban áll az értékesítési mutatókkal, hiszen minél inkább megismeri a szervezet az ügyfelek igényét, annál több terméket tud eladni, ezáltal több bevételt tud elkönyvelni.

Szervezet kapcsolatépítő készsége: szociális kompetenciák halmaza, melyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezetek fejlesszék kapcsolataikat annak érdekében, hogy sikerüket biztosítsák. Eszközei: hatékony kommunikáció, meggyőzés, ezáltal más szervezetek informálása az adott szervezet tevékenységéről. A magasabb hatékonyságú szervezet képes jó kapcsolatot kiépíteni és együttműködni más szervezetekkel. Mindemellett a magasan teljesítő szervezetek törekednek az alkalmazottaik fejlesztésére, elkötelezettségük fokozására, ennek érdekében igyekeznek csapatmunkára ösztönözni őket, hogy ezáltal is serkentsék a tagok közötti tudás áramlását, tapasztalat megosztását. Ehhez természetesen hozzájárul egy megfelelő hatékonyságú vezetés is, mely hangsúlyozza az élethosszig való tanulás, a folyamatos fejlesztés szükségességét az alkalmazottak körében. Szintén ebbe a dimenzióba sorolható a vállalatok befolyásoló képessége, mint érzelmi kompetencia, mely hozzájárulhat az együttműködés erősítéséhez. A befolyásolás nem működik hatékony meggyőző képesség nélkül. Hatékony meggyőzés azonban nem létezik anélkül, hogy megfelelően felkészülne a szervezet versenytársainak válaszreakcióinak feltérképezése nélkül. Ezen dimenzió tehát megint visszatul a szervezet öntudatára és önkontrolljára, a saját érzelmek felismerése és kezelése nélkül nem képes a szervezet mások érzelmeinek kezelésére, a hallgatóság befolyásolására. Befolyást gyakorolhat a szervezet saját alkalmazottaira is, ehhez azonban elengedhetetlen a szervezeti kollektív célok kitűzése. Az érzelmileg intelligens szervezetnek tiszta kommunikációs vonalakkal kell rendelkeznie, a kommunikáció elengedhetetlen a szervezet sikerességében. Ebbe a hatékony kommunikációba beletartozik az is, hogy képes meghallgatni az ügyfeleket, fogékony a véleményükre akkor is, ha az adott esetben rossz hír a szervezet számára. A hallgatás és empátia nélkülözhetetlen ahhoz, hogy a szervezet diplomatikusan kezelje a nehéz embereket és a nehéz szituációkat, azaz a konfliktusokat. A viták ösztönzése, nyílt megbeszélések tartása, a win-win szituációk támogatása, azaz a hatékony konfliktuskezelés mind-mind fontos a hosszú távú és gyümölcsöző üzleti kapcsolatokhoz, legyen szó alkalmazottakról vagy partnerekről.^[29]

[29] Ganesan, S. (1993): *Negotiation Strategies And The Nature Of Channel Relationships*. Journal Of Marketing Research, 30. sz. 201.

KUTATÁSI MÓDSZERTAN

Hogyan válhat egy szervezet érzelmileg intelligenssé? Milyen utat kell bejárnia ahhoz, hogy elsajátíthassa az érzelmi kompetenciákat? Ezen kérdések megválaszolása érdekében empirikus kutatást végeztünk. Az empirikus kutatással a legfőbb célunk azt elemezni, hogy milyen egyéni és csoportos képességekkel kell rendelkeznie a vállalatnak ahhoz, hogy amikor eldönti, szeretné versenyzőnyét az egyének tudására építeni, akkor milyen fejlődési utat érdemes bejárnia. Az eredmények alapján szeretnénk felvázolni egy, a gyakorlatban is használható, ugyanakkor elméletileg és módszertanilag is megalapozott megközelítést, amely leírja a vállalati érzelmi intelligencia egy optimalizált elérési útját. Ennek érdekében kvantitatív és kvalitatív kutatást is végeztünk Magyarország észak-dunántúli részén működő vállalatok körében. A primer kutatásunk első részében kérdőíves felmérést végeztünk a vállalatok érzelmi intelligenciájának vizsgálatára. A felmérés 2013 májusában indult és 2013. szeptember 30-án zárult. A válaszadás önkéntes alapon történt a megkeresett cégek részéről. Ez időszak alatt körülbelül 500 darab kérdőív került kiküldésre. Összesen 227 kérdőív érkezett vissza, melyek ellenőrzése után 214 db kérdőívet sikerült bevonnunk a vizsgálatba. A vizsgálat eredményeire támaszkodva a kvalitatív kutatási részben dokumentumelemzéssel, mélyinterjúval és közvetlen megfigyeléssel elemeztük 16 vállalat működését, akik a korábbi kutatásban megfeleltek az érzelmileg intelligens vállalatok kritériumainak, és az érzelmi kompetenciák jelentős részével rendelkeztek. Ez utóbbi, magyarázó kutatás eredményeképpen vázoltuk fel az érzelmileg intelligens szervezetté válás útját.

HOGYAN ÉPÍTSÜNK ÉRZELMILEG INTELLIGENS VÁLLALATOT?

Ahogy az érzelmi intelligencia modelljében Goleman^[30] két szociális készség csoportot fogalmazott meg, úgy mi is erre törekedtünk, azonban egy nagyon fontos megfigyelést tettünk. A Goleman által megfogalmazott társas készségek és kapcsolatépítési készségek szervezetek esetén két nagyon elkülönülő csoporton keresztül vizsgálandóak annak mentén, hogy milyen ügyfeleknek az érzéseit kívánjuk megérteni és kezelni. Míg a társas készségek és a kapcsolatépítő készségek szervezeti szinten nem különböztek szignifikánsan egymástól, addig jelentősen eltérően kell kezelni a külső és a belső partnereket, máshogy kell kommunikálni, máshogy kell befolyásolni, más-más értékeket kell közvetíteni nekik. Ez alapján külön vizsgálhatjuk a vállalatok belső ügyfelekkel, azaz az alkalmazottakkal való kapcsolatát, és a külső ügyfelekkel, azaz a partnerekkel (beleértve a beszállítókat, vevőket, versenytársakat, szövetségeseket és a

[30] Goleman, D. (2004): i. m. 58-62.

publikumot is) való kapcsolatát. Ez alapján tehát a szervezetek érzelmi kompetencia modelljének három fő determinánsa lesz: a szervezeti politika (magába foglalva mind a szervezeti öntudatot és a szervezeti önkontrollt is), az alkalmazottakkal való kapcsolatok és a partnerekkel való kapcsolatok, melynek alábontását az alábbi ábra tartalmazza:

2. ábra: Vállalatok érzelmi intelligenciája

Vállalatok érzelmi intelligenciája		
Szervezeti politika (Szervezeti öntudat és önkontroll)	Alkalmazottakkal való kapcsolatok (Társas készségek és kapcsolatépítő készségek)	Partnerekkel való kapcsolatok (Társas készségek és kapcsolatépítő készségek)

Forrás: Saját szerkesztés a kutatás eredményeire támaszkodva.

Az empirikus kutatásunk eredményei alapján a szervezet érzelmileg intelligenssé válásának gyakorlatban is alkalmazható folyamatát, lépéseit az alábbiak szerint tudjuk felvázolni:

1. **Érzelmileg intelligens vezető:** A vállalati menedzsment nélkül az érzelmi intelligencia iránti igény meg sem fogalmazódik, hiszen egy ilyen mértékű kulturális változás alulról jövő igényként megfogalmazódva nem marad életben, lesöprik a vezetői asztalról. Ezért annak érdekében, hogy a szervezet érzelmileg intelligenssé váljon az első lépés a vezető érzelmi intelligenciájának fejlesztése. Az érzelmileg intelligens szervezetben a vezető példát mutat, ösztönzi az innovatív ötleteket, ügyel a határidőkre, bizalmat épít, de mindekelőtt a vállalat büszke és lojális dolgozója.
2. **Szervezeti politika kialakítása:** magába foglalja a szervezeti öntudat és önkontroll kompetenciáinak birtoklását. Azért került a második lépcsőfokra, hiszen ezek kemény tényezők, amelyeken az érzelmileg intelligens vezető kevesebb idő alatt tud változtatni, mint a többi kompetencia esetében, hozzá tartozik a példamutatásához. A szervezetekben a mély változások megkezdése előtt kitérjük és kommunikáljuk a célokat. Egy érzelmileg intelligens szervezet kialakítása érdekében is először szerepel a stratégiai cél, majd a küldetés megfogalmazása, a piac vizsgálata, a belső környezet elemzése, a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek kommunikálása a szervezet tagjai felé. Ennek érdekében a vezető keresi az ügyfelek, a piac visszajelzéseit,

- megfigyeli versenytársai lépéseit, elemzi a szervezetben felmerülő hibákat, problémákat, igyekszik ezekből tanulni és tanítani az alkalmazottainak.
3. Alkalmazottakkal való kapcsolati kompetenciák birtoklása: mivel ebbe a csoportba már soft tényezőket vizsgálunk, elsajátításuk több időbe telik, mint a stratégia megalkotása és elfogadtatása. Bár egyes tényezői, mint az ösztönzési és elismerési rendszer kialakításának, a munkakörök és felelősségek tisztázásának, az egyéni célok kijelölésének megléte megfigyelés alapján ellenőrizhető, a főnök és alkalmazott közötti kapcsolat szorossága, bizalmi szintje megállapításához több idő szükséges. A kapcsolat elmélyítéséhez, a dolgozói lojalitás kialakításához szükség van az érzelmi kompetenciákra, amelyek segítségével az alkalmazott is belső indíttatásból fejleszti folyamatosan tudását és képességeit, keresi munkatársai együttműködését, a főnöki visszajelzéseket tevékenységéről. A főnök pedig a példamutatás mellett baráti szerepet is betölt, meghallgatja a munkatársak gondjait, mentorként segít megoldani problémáit, nehézségeit, és coachként támogatja fejlődését. A vezető nemcsak magatartásával, kommunikációjával, de a sokszínű és változatos feladatokkal is inspirálja beosztottait, a minőség és eredmény fontosságának hangsúlyozása mellett, serkenti az együttműködést a kollégák között, a sikereket pedig nem egyéni, de csoport és vállalati szinten is jutalmazza.
 4. Partnerekkel való kapcsolati kompetenciák birtoklása: ahogy a dolgozói elégedettség, úgy a vevői elégedettség is fontos egy érzelmileg intelligens vállalat életében, melyet azonban csak akkor lehet elérni, ha az alkalmazottak kellőképpen lojálisak és motiváltak, hiszen az alkalmazottak munkájától függ egy termék/szolgáltatás minősége, ami az ügyfelek elégedettségének legfőbb befolyásoló tényezője. Így azt mondhatjuk, hogy az alkalmazottak elégedettségével egyenes arányban növekszik a vásárlók elégedettsége is. A vállalat működése során azonban nemcsak a vevőkkel áll kapcsolatban, nemcsak az ő véleményüket kell befolyásolnia, hanem beszállítóit, partnereit is, kedvezményeket, elismerést kell szerezniük az ő köreikben is. Ebben a tényezőben is fontos szerepe van a kommunikációnak, az igények megértésének, a meggyőzőképességre, a határidők betartására, ugyanakkor a világos célokra és a következetes tettekre. A vállalatnak garanciát kell vállalnia a termék minőségéért, törekedni kell az ügyfélélmény növelésére, adott esetben pedig a professzionális válságkezelésre is. A szervezetnek nyitottnak kell maradnia a partnerek felé, tájékoztatni őket a lépésekről, párhuzamosan ezzel pedig törekednie kell a minél szélesebb partneri és együttműködési hálózat kialakítására.
 5. Érzelmileg intelligens szervezeti kultúra: megváltoztatásához hosszú idő szükséges, előfeltétele az alkalmazottak attitűdváltozása, ezért került a lépcső tetejére. Az érzelmi kompetenciák birtoklása elvezet a nyitott szervezeti légkörhöz, ezt fenntartani azonban a hagyományos szervezeti felépítés megszüntetésével lehetséges, ahol a szervezeti struktúra lapos, gyengül

a hierarchia, a szervezet tagjai részt vesznek a döntéshozatalban, ezáltal elkötelezettebbekké válnak az eredmények elérése iránt. Egy érzelmileg intelligens szervezeti kultúrában mind a főnök, mind az alkalmazottak fontos szerepet játszanak, és úgy érzik, munkájukra a vállalatban szükség van. Kutatásaink alapján az is kirajzolódott, hogy az érzelmileg intelligens kultúra elemei közül kiemelkedő azon kultúrajegyek meghonosítása, melyek a tanuló szervezeti kultúra jegyeit tükrözik, így az érzelmileg intelligens szervezet jó táptalajt nyújt a vállalat tudásmenedzsment rendszerének kiépítéséhez.

KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásunkkal alátámasztottuk, hogy a bürokratikus módszereknek ma már nincs létjogosultságuk. A világgazdasági fokozódó versenyben a munkásokat és vezetőket egymás ellen fordító hierarchikus rendszereket lassanként felváltják a hálózatok, a teamek, az órabérek a sajátos tulajdonosi juttatások, az állandó munkahelyeket a cseppfolyós karrierrek, az egyszer s mindenkorra elsajátított készségeket az egész életen át tartó tanulás. A szervezet érzelmi intelligenciája hozzájárul az alkalmazottak munkával való elégedettségéhez, ami kihozza az emberből a maximumot, illetve hűségessé teszi a vállalathoz. Ezzel a vállalat olyan versenyelőnyre tehet szert, melyre mások nem lesznek képesek. A fejlett érzelmi intelligencia fokozza az ellenálló-képességet, megőrzi a szervezet egészségét, elősegítik a növekedést.^[31]

A motivált alkalmazottak szívesen keresik majd a vevők kedvét. Ezzel együtt, ahogy azt Benjamin Schneider igazolta, növekszik az alkalmazottak munkahelyi elégedettsége, s ezzel egyenes arányban nő a vásárlók elégedettsége és a bevétel, s fordított arányban csökken a munkaerő fluktuációja és a vásárlói panaszok száma.

Mint ahogy azt a tanulmányban részletesen kifejtettük, a szervezeti érzelmi intelligenciát három jelentős tényező befolyásolja, egyrészt a szervezet kultúrája, másrészt a szervezet vezetőjének érzelmi intelligenciája, harmadrészt az egyének érzelmi intelligenciája. Ez alapján a kutatás összegzésében mindenképpen ki kell térnünk arra, hogy ezek a menedzsment irodalom olyan puha tényezői, amelyek nagyon érzékenyek, éppen ezért kvalitatív kutatások sokaságát igényli még az, hogy erre hard faktorokat építhessünk, ezért az általunk készített feltáró kutatások jó alapját képezhetik további vizsgálatoknak a vállalatok érzelmi intelligenciájának területén.

[31] Goleman, D. (2004): i. m. 421-425.

IRODALOM

- Balázs L. (2014): *Érzelmi intelligencia a szervezetfejlesztésben és az oktatásban*. Z-Press, Budapest.
- Barling, J. – Slater, F. – Kelloway, K. (2000): *Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study*. Leadership & Organization Development Journal, 21. sz.
- Druskat, V. U. (1996): *Team-Level competencies in superior self-anaging Manufacturing teams*. Oh, Cincinnati.
- Edmondson, A. (1999): *Psychological safety and learning behavior in work teams*. Administrative Science Quarterly, 44. sz.
- Festinger, L. (1954): *A theory of social comparison processes*. Human Relations, 7. sz.
- Ganesan, S. (1993): *Negotiation strategies and the nature of channel relationships*. Journal Of Marketing Research, 30. sz.
- Gardner, H. (1999): *The disciplined mind*. Simon and Schuster, New York.
- Goleman, D.(2004): *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Edge2000 Kft., Budapest.
- Goleman – Boyatzis – Mckee (2003): *Természetes vezető*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Göndör, A. (2006): *Szervezetfejlesztés: Érzelmi intelligencia fejlesztő stratégiák*. Budapesti Gazdasági Főiskola Elektronikus Könyvtára, Budapest. Elérhető: [Http://Elib.Kkf.Hu/Okt_Publ/Tek_2006_08.Pdf](http://Elib.Kkf.Hu/Okt_Publ/Tek_2006_08.Pdf). Letöltés ideje: 2012.11.03.
- Lencioni, P. (2009): *Kell egy csapat*. HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- McIntyre, R. M. – Salas, E. (1995): *Measuring and managing for team performance: emerging principles from complex environments*. In: Guzzo, R. A. – Salas, E.: *Associates, team effectiveness and decision making in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Nadler, D. A. (1979): *The effects of feedback on task group behavior: a review of the experimental research*. Organizational Behavior And Human Performance, 23. sz.
- Nagy, H. (2010): *A képesség-alapú érzelmi intelligencia modell érvényességének empirikus elemzése*. PHD Disszertáció. Eötvös Loránd Tudományegyetem, Budapest.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Steele, C. M. (1997): *A threat in the air: how stereotypes shape intellectual identity and performance*. American Psychologist, 52. sz.

ENGLISH ABSTRACT

Nowadays to create a knowledge management system has a pressing expectation in the life of companies. Organizations have to satisfy for a lot of demands and prerequisites to make an operable system which can support management, and which can realize a business success. But there is a problem in the operation of companies, which is very complex, influenced by the organizational culture, by the leadership and by the people’s attitude. This complex phenomenon can obstruct knowledge acquisition and sharing which are the basic elements of knowledge management systems. It means to arrange that the emotional intelligence of organizations can facilitate their business success. The aim

of this article is to contribute to a better understanding of the phenomena of emotionally intelligent organizations. How can we develop it, how can we measure it? We will outline a model how to build an emotionally intelligent organization structure.