

# A csoport és vezetőik érzelmi intelligenciája

Zsoldos Benő

## Mennyire emberközpontú egy vállalatvezetés?

Egy szervezet számára az egyik legfontosabb tényező az ember, aki nem csak azért lép be egy szervezetbe, hogy ott munkát végezzen és fizetést kapjon, hanem azért is, hogy hozzájáruljon a szervezet működéséhez, hogy gyarapodhasson, fejlődhessen, és az életének ez a része is értelmet nyerjen.

A humán erőforrással foglalkozó tanulmányaimban már szótartott arról, hogy a hierarchikus vezetés alkonyat azt jelenti, hogy a szabályokkal, utasítással, jutalmazással/büntetéssel történő irányítás helyébe a személyközpontú vezetés lép be, amikor is a vezető tekintélyét nem az utasítások adják, hanem az, hogy lehetővé teszi a dolgozók számára az együttműködést, segíti a dolgozók képességeinek aktív használatát, és az autonómiára, felelősségvállalásra ösztönöz [1]. Káros, ha a szervezeti kultúrából hiányzik a gondoskodás és a törődés aspektusa, amely akkor áll elő, ha a vezetők nem rendelkeznek a szükséges készséggel az emberek irányítása terén [2]. A japán típusú vállalati kultúra az emberközpontú felfogása miatt közelebb áll a hazai vállalatvezetők mentalitásához. A japán vezetés informáló, a német utasító jellegű. A japán munkacsoportok autonómiájára jellemző, hogy egy probléma megszüntetésére maguk választják meg a feladataikat, és nem tartanak igényt a közép- vagy felsővezetés irányítására. Gyakorlatuk a csoport eredményére ösztönöz [3]. A kutatások eredményei arra mutatnak, hogy a szervezet akkor a leghatékonyabb, ha a vezetők megmutatják a dolgozóknak, hogyan járulhatnak hozzá a szervezet céljainak eléréséhez, amiért elismerés illeti meg őket. A legtöbb szervezet ugyanis túlhangsúlyozza az ésszerűséget és kisebb jelentőséget tulajdonít az érzelmeknek. A legjobb szervezetek azonban felismerik az érzelmi intelligencia fontosságát és addig kezelik a negatív érzelmeiket, amíg meg nem találják a megoldást vagy legalábbis a kompromisszumot [4].

Az egyén fejlődésének nem a formális képzés az elsőrendű feltétele, hanem a szervezethez való kötődés érzése, a munkánkkal való azonosulás (identifikáció). Ennek 3 feltétele van:

- érezzük, hogy fontosak vagyunk és közreműködésünk a szervezet számára lényeges és javaslataink megvalósulnak,
- hatáskörünkön belül bizonyos szintű autonómiával rendelkezünk,
- azonosulunk a vállalati kultúra legfontosabb elemeivel.

A vállalati kultúra számos definícióiban megtaláljuk a vállalati légkörre vonatkozó elemeket: a kommunikáció stílusa, a bizalom, egymás elismerése, a csapatszellem. Igen sokféle kultúra-definíciót ismertetnek, mint például: „a kultúra olyan folyamat, ami segíti az embereket az adott szervezetben a problémáik megoldásában”, „a kultúra irányítója minden tevékenységnek, így a vállalati siker fő oka”, „a kultúra magatartásformáló értékelképzelések, a cselekvéseinket irányító tudás” (5).

A vállalat sikerét azonban általában szinte kizárólag pénzügyi eredményekben mérik. A profiton kívül egyéb mérőszámok is kiegészíthetik ezt, mint például a termelékenység, a piaci részesedés, az ár/nyereség aránya stb. Nemzetközi felmérések és amerikai menedzserek véleménye szerint az említett vállalati célokat a vezetők sokkal fontosabbnak tartják, mint a dolgozók szükségleteinek kielégítését. A vezetők tehát a vevővel és a pénzügyi teljesítménnyel kapcsolatos célokra koncentrálnak. A szervezeti egészség egyik legfontosabb feltétele azonban 3 alapvető célkitűzés biztosítása és közöttük az egyensúly megteremtése, nevezetesen: vevő (elégedettség), munkatársi (kötődés a szervezethez) és a szervezet gazdasági szükségleteinek (pénzügyi) kielégítése. A 3 cél közül bármelyiket túlhangsúlyozzák a többi rovására, ez a szervezetet egy lefelé tartó negatív spirálba sodorja a rendszer bomlása felé. Megbomlik az egyensúly, így csökken a szervezet teljesítőképessége.

**Csoportszellem és érzelmi interakciók**

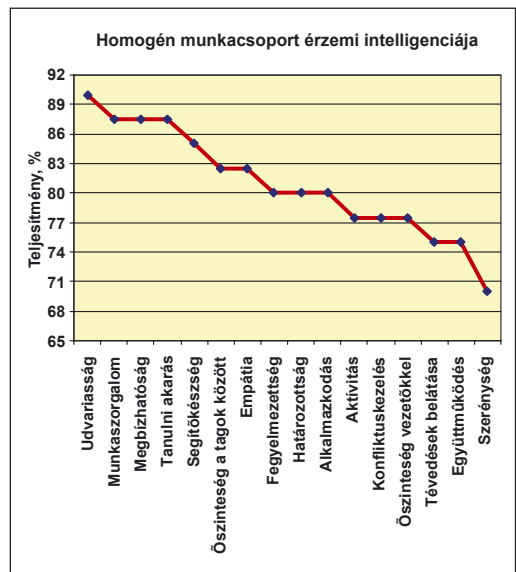
A munkahelyeken a dolgozók hivatalosan egy szervezeti egységhez, osztályhoz, csoporthoz tartoznak. A munka megköveteli az egymás közti interakciót. Az interakció azonban a munkavégzés szintjéről túllép, mivel kibővül és a közösségi befogadás eszközévé válik. Ha a csoport tagjai rájönnek, hogy értékrendjük, felfogásuk, véleményük, szakismeretük, érdeklődési körük közel azonos, vonzódni fognak egymáshoz és még összetartóbbá válnak, különösen akkor, ha felismerik, hogy számos közös céljuk van, amelyeket közös tevékenységük útján érhetnek el. Ilyen például a munkafolyamatok egyszerűsítése, jobb szervezettsége, vagy a munkakörülmények javítása, az adminisztráció csökkentése, tevékenységük elismertségének kivívása, számukra vonzó érdeklődési, motivációs rendszer kialakítása, döntéseikhez időben nyújtott vezetői segítség stb. Az ilyen jellegű beilleszkedés a csoportba megnöveli az egymásközti kommunikáció gyakoriságát, barátságokhoz, kölcsönös szívességekhez vezet.

A csoport, mivel magáévá tesz bizonyos értékeket (pl. becsületesség, igazmondás, kölcsönös segítőkészség, szakmai ismeretek stb.), ezért irányíthatja a tagok véleményét és viselkedését. A csoporton belül kimondatlanul is **kialakul egyfajta csoportnorma**, amely nem más, mint a gondolkodásmóddal, viselkedéssel kapcsolatos elvárás a csoport részéről. A napi munkaidő alatti megjegyzések, szidalmak, kritizáló észrevételek közlése alkalmas arra, hogy a csoportnormáktól elhajlót rávegyék az alkalmazkodásra. Ha például a csoport a szakmai ismereteket tartja nagyra, arra készítetik egymást, vagy az újonnan belépőket, hogy ismereteiket egyéni vagy szervezett oktatás útján bővítsék. Ezek a nem hivatalos elvárások nagymértékben befolyásolják az egyén viselkedését. A csoportnak ez az informális rendszere akkor kedvező, ha az őket vezető munkatársak felé is kiusághozhat azzal, hogy kifejezésre juttatják közös igényüket például a jobb informáltság, a gyorsabb vezetői döntés elérésére. A csoport tehát irányíthatja, szabályozhatja az egyéni viselkedést és ezen keresztül a csoport magatartását és ugyanakkor befolyásolhatja a vezetők magatartását is. Ha

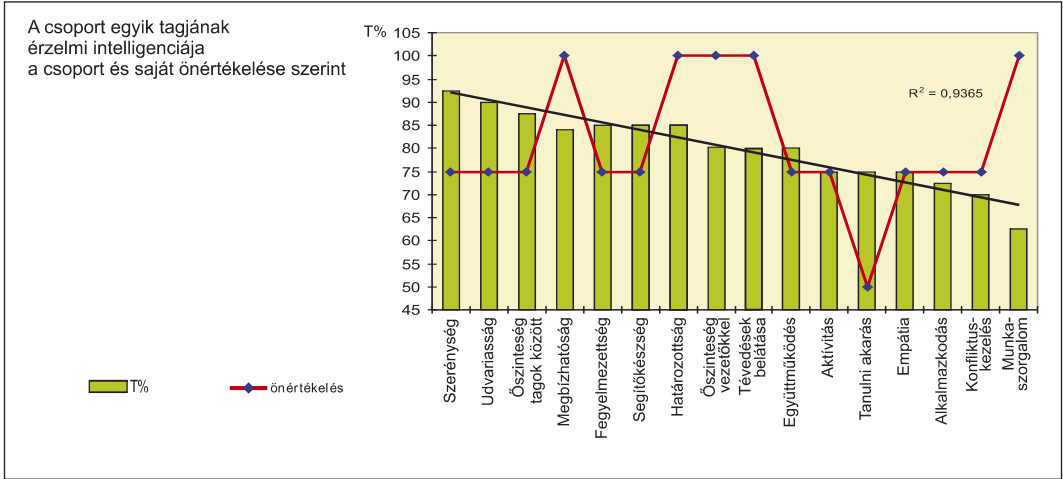
a csoport tagjai a csoport értékítéletét, normáit magukévá tették, akkor ez azt jelenti, hogy gondolkodási rendszerüket is rendszerint a csoportéhoz igazítják (internalizáció).

Ott, ahol a munka folyamata erősen szabályozott (pl.: ISO-rendszer), vagy ahol az egyéni teljesítményben kis változás érhető el (pl.: a munkafolyamat üteme gépileg meghatározott), a csoport informális szabályozó hatása sokkal korlátozottabb, mint egy kevésbé körülhatárolt helyzetben. Az összetartóbb csoportok produktívabbak, mint a kevésbé összetartók. Másrészt a közösségi szempontból összeillő személyekből álló csoportok sokkal produktívabbak. A homogénabb csoport-szemlélet kialakulásához a MITAREN csoport kohéziós erőt erősítő módszerének alkalmazása is hozzájárul. Zsoldos-féle MITAREN rendszerrel a homogén munkacsoportra vonatkozó felmérés útján megállapítható a csoport értékelési tényezőnkénti teljesítménye, a csoporttagok egymást értékelése révén. Ezen kívül meghatározható az egyes tagoknak társaik általi átlagos minősítése is (1., 2. ábra) [6].

Vizsgálatok kimutatták, hogy egyes vállalatok versenyképtelenségének oka a konfliktushelyzeteknek a kerülése, a nyílt vita, az eltérő vélemények szembesítésének elmaradása, ami



1. ábra



2. ábra

egyébként segítette volna a döntést. Annak a felismerése hiányzik az ilyen cégeknél, hogy a cselekvőképtelenségüknek az oka a hibás, a hatékonyságot gátló csoportszellem [7]. Egyénileg akkor érzünk legnagyobb kedvet a változáshoz, amikor lelki szemeink előtt megjelenik az áhított cél. Megelevenednek az álmaink és azt érezzük, hogy milyen jó is lesz majd úgy élni, ahogy szeretnénk. Személyes jövőképünk ad új magatartásmintát, kialakításához szükséges erőt és kitartást. A vállalatok sokszor semmitmondóan és dagályosan fogalmazzák meg a célkitűzéseiket, a nagyszerű elképzelések gyakran fényévnnyi távolságra vannak az alkalmazottak napi munkahelyi tapasztalataitól, és ez sajnos baj. Az egyes munkacsoportok tagjait rájönnek arra, hogy bizonyos mértékben disszonáns a munkahelyi légkör, a munkakörülmények, és szembesülnek a realitásokkal. Ezeknek az észlelt hibáknak a tudatosulása azonban még nem jelenthet változást. A csoport tagjainak fel kell tárniuk ezen hibák okát is. Ez egyfajta érzelmi realitás, mégpedig konkrétabb és mélyrehatóbb, mint a megállapítások. Például nem megfelelő a csoportnak, vagy valamely szervezeti egységnek az irányítása. A vállalat működésének különböző zavarai gyakran visszavezethetőek arra, hogy a csoportokra vonatkozó kialakult normák vagy egy nagyobb vállalat esetében a vállalati kultúra nem elég fejlett. A működési problémák sokszor bizo-

nyos nem megfelelő szabályokra, ill. szokásokra vezethetők vissza. A vállalati jövőképek nem csupán vonzónak kell lenni, hanem támogatnia kell minden egyes csoporttag egyéni elképzeléseit is. Ha a vállalati elképzeléseket terveket, ideákat összehangoljuk a valósággal, akkor ezáltal kiküszöbölhetjük a fennálló disszonanciát, ami segít az érzelmileg intelligens, rezonáns, sikerebben teljesítő kollektívák létrehozásában. A jövőképek a dolgozók általi ismeretére, valamint arra, hogy a jövőkép egyes elemei milyen mértékben vannak jelen a jelenlegi napi gyakorlatban és hogy hol van szükség a fejlődésre, a dolgozók széles körében a név megjelölése nélkül (anonim) kérdőíves felméréseket végeznek [8].

Az érzelmileg intelligens emberek és csoportok az egész rendszerre tekintettel vannak: az egyes emberre, az egyének kapcsolataira, a csoportokra, a csoportok kapcsolataira, a szervezetre. A rendszerben gondolkodó ember illetve csapat meg tudja ítélni, hogyan reagálnak majd intézkedéseire például a felső vezetők, a részvényesek. Ez is empátia, mégpedig a rendszer egyes részei, illetve tagjai iránt [9].

**Csoportszintű vizsgálatok**

Először csoportszinten közelítjük meg az érzelmi realitás fogalmát és ezt követően térünk

rá a szervezetekre. A csoporthelyzetek ugyanis általában közelebb állnak a napi tapasztalatainkhoz, és a csoportokon keresztül közvetlenebbül tanulmányozhatjuk a változásokat, miközben megfigyelhetjük a szervezetekre jellemző tágabb összefüggéseket is. Több évtizednyi kutatás igazolta, hogy a csoportszinten hozott döntések jobbakként, mint az egyéniek, bármilyen nagyon jó képességű is az, aki a döntést hozza. Ha a csoport széthúzó, illetve képtelen az együttműködésre, akkor a döntések minősége is romlik. A Cambridgei egyetem kutatói szerint még a kiválóan képzett egyénekből álló csoportok is rossz döntéseket hoznak, ha a csoporttagok irigyek, féltékenyek, vagy féltik a hatalmukat. Más szóval a csoport bölcsőbb a csoporttagoknál, de csak akkor, ha rendelkezik érzelmi intelligenciával [10]. Gyakran a vezető teremti meg a csoport alaphangulatát. Ő határozza meg az érzelmi realitást, vagyis azt, hogy milyen érzés a csoporthoz tartozni. A csoportban uralkodó, meghonosodott normák, vagy egy szervezet esetében a kultúra dönti el, hogy kimagasló teljesítményre képes-e a közösség vagy csupán néhány, együtt dolgozó ember laza kapcsolatáról van szó. Az igazán hatékony csoportok figyelnek egymásra, értéklik a másikat, és tagjai kíváncsiak a másik véleményére. Szóval és tettel egyaránt támogatják egymást és a viták is nyíltak, jó kedvvel zajlanak. Más szóval a normákon múlik, mit illik tenni egy adott helyzetben, és többnyire ettől függ, hogy ki, miként cselekszik.

Fontos felfigyelni arra, hogy a csoportnak van egy kollektív értéke, és nem szabad azt hinni, hogy ezzel szemben az erőteljes fellépés önmagában elegendő a beosztottak irányításához. A probléma itt az, hogy sokszor az irányítók, vezetők nem veszik tekintetbe a csoport normáit és azt tartják, hogy az érzelmeik nem számítanak. Azok a vezetők, akik felismerik a csoportjuk normáit és akik tudják, hogyan kell pozitív érzelmeiket kelteni, magas intelligenciájú csapatot tudnak létrehozni és működtetni. A magas érzelmi intelligenciájú csoportok nagy teljesítményekre képesek, szemben azokkal, akiknek átlagos érzelmi intelligenciájuk van. Ezek átlagos tevékenységet végző csoportok. Számos kutatás eredménye szerint a kollektív érzelmi intelligencia szintje határozza meg, hogy

egy csoport milyen mértékben képes érzelmeit a csoportcélok, a csoporthatékonyság szolgálatába állítani. Ezáltal teremthetik meg a legmagasabb szintű együttműködést, és így érhetnek el még nagyobb teljesítményeket. A vállalati jövőkép vagy egyéb változás által igényelt **szempontváltó képesség** azt jelenti, hogy az egyén önmaga, mások, és a környezete iránt fokozott figyelemmel van. Ez a tulajdonság az érzelmi, illetve a pszichés egészség, valamint a jól működő emberi kapcsolatok alapvető fontos eleme. Csoportszinten a szempontváltó képesség a normák közös kialakítását segíti; fogékonyra tesz a csoport hangulataira, segít megfogalmazni a lappangó panaszokat és igényeket, felhívja a figyelmet a zavaró körülményekre [11].

#### A csoport érzelmi intelligencia-szintjének maximalizálása

Jól ismert általános elvárás a munkahelyen, hogy az ember kapcsolja ki az érzelmeit, mivel az érzelmeiket nem odaillő szubjektív dolognak tartják. Vitathatatlan, hogy érzelmeink jelentős mértékben irányítanak minket és egyúttal potenciális örömforrásként szolgálnak. Ha negatív érzéseket tapasztalunk és nem bízunk kellőképpen saját érzelmeinkben ahhoz, hogy vezessenek minket, akkor nincs igazi kötődésünk a csoport tagjaihoz. Az érzelmeink kikapcsolásával magatartásunk valószínűleg robotszerűvé válik és örömmérző képességünk elapad. Fontos, hogy a dolgozók ne megnyomorítónak érezzék meg a munkát, és az életüknek az a része is, amelyet munkával töltenek, minőségi legyen.

A szükséges érzelmi intelligencia nemcsak egyéni, hanem csoportszinten is megvalósítandó. A csoportnak is van hangulata, vannak szükségleteik, léteznek kollektív cselekedetek is. Fontos, hogy a csoport éntudatos legyen, ami abban nyilvánul meg, hogy a csoport egyes tagjai figyelemmel kísérik egymást és méltányolják a közhangulatot ugyanúgy, mint az egyéni érzelmeiket. Más szóval az ilyen csoport tagjai ráhangolódnak a csoportos és az egyéni megnyilvánulásokra. Fontos számukra az egymás iránti kölcsönös figyelem és megértés fenntartása.

A csoport azért képes ezekre az érzelmi attitűdökre, mert a csoporttagok birtokában vannak az én-tudatosságuknak.

### Néhány szó az én-tudatosságról

A részletek mellőzésével az én-tudatosság, amely jó esetben a csoportot jellemzi, a következőket jelenti:

#### **a./ érzelmi tudatosság**

akik ezzel a kompetenciával rendelkeznek

- felismerik az érzelmeik és a gondolataik, cselekedeteik közti kapcsolatot
- felismerik, hogy az érzelmeik milyen hatással vannak a teljesítményükre
- tisztában vannak saját értékeikkel és céljaikkal

#### **b./ pontos önértékelés**

akik ezzel a kompetenciával rendelkeznek

- tisztában vannak erősségeikkel és gyengeségeikkel
- tanulnak a tapasztalataikból
- befogadók az őszinte visszajelzésekre, készek a folyamatos tanulásra és önfejlesztésre

#### **c./ önbizalom**

akik ezzel a kompetenciával rendelkeznek

- már a megjelenésükkel is önbizalmat sugároznak
- az igazság kedvéért képesek népszerűlenni ható nézetüket is megvallani,
- bizonytalan, stresszhelyzetben is tudnak józan ítéletet alkotni.

Visszatérve a csoport én-tudatosságán alapuló érzelmi intelligenciájára – elmondhatjuk, hogy az érzelmeik ragályosak, és a csoporttagok átveszik egymás hangulatát, akár nyernek ezzel, akár nem. A csoport szintű én-tudatosság közös dogmák kialakítását is jelenti, például azt, hogy tekintettel kell lennünk egymás szempontjaira, mielőtt döntenénk. Megnyilvánulhat az én-tudatosság abban is, hogy észrevesszük, ha egy munkatársunk nehezen sajátítja el az új ismereteket, felajánljuk a segítségünket. Más esetben, ha

valamilyen ok miatt a csoport egyik tagja munkával rendkívül leterhelt, akinek a körülmények miatt kevesebb a dolga, készségesen segít neki, hogy ne maradjon le a túlterhelés miatt. A csoport munkája során szóba kerül, hogy mekkora legyen a célul kitűzendő teljesítménynövekedés, milyen konkrét lépések szükségesek az eléréséhez, és kinek milyen személyes felelőssége legyen a csapatmunka hatékonyabbá tételében.

Fel kell hívni a figyelmet a csoport szintű önszabályozás fontosságára. Ha az alapvető irányelvek és normák egyértelműek egy csoport számára, akkor a csoport vezetőjének nem is kell jelen lenni ahhoz, hogy a csoportot sikeresen irányíthassa. A csoport ugyanis maga teremti meg és tartja fenn a rezonáns normákat, és számon kéri egymáson ezeknek a betartását. Fontos az is, hogy egy adott munkacsoport beleélje magát egy másik részleg helyzetébe (pl. tervezés – gyártás), miközben szem előtt tartja a kettőjük közti együttműködés lehetőségét. Az érzelmileg intelligens csoportnak tehát rendelkeznie kell az empátia csoportszintű megfelelőjével, mert ez minden kapcsolat fenntartásának az alapja. A szervezeti szinten megnyilvánuló csoport- és csoport közti empátia hatékony eszköz a szervezet eredményességének, illetve hatékonyságának fokozására. Nem egyszerű ennek elérése, ha csak arra gondolunk, hogy általában kisebb-nagyobb viszály, feszültség áll fenn a termelők és értékesítők, a tervezők és gyártók stb. között. Ráadásul az empátiának ez a fajtája nem csupán szervezeti szinten teremthet meg egészséges munkahelyi légkört, de jótékony hatása megnyilvánul az egyes csoporttagokban is. Az együttműködő rezonáns közösségek kialakításának fontos feltétele, hogy a vezetők közösen és őszintén meg tudják vitatni, hogy mi a jó és mi a rossz. Az ilyen párbeszéd során derül ki, hogy milyen a szervezet alaphangulata. Az a baj, hogy egyrészt ezek a beszélgetések heves vitákká változhatnak, másrészt sok vezető nem is ad módot a párbeszédre, mert fél, hogy elfajulnak a dolgok. Ezért tehát megmaradnak a biztonságosabbnak tűnő témáknál, például hogy a kitűzött célokat és a tervek teljesítését területenként egyeztetik, illetve módszertani megbeszéléseket tartanak. Ezek a biztonságosabb párbeszédetek természetesen hasznosak és nem is nélkülözhetők. A magasabb szintű megbeszélésekre sok esetben már nem

is kerül sor, mert kiderül, hogy túlságosan nehéz őszintén, nyíltan tárgyalni és feltárni a csoport érzelmi realitását, illetve normáit.

### Munkatársi kapcsolatok

Érzelmeink megnyilvánulásának több színtere a munkatársi kapcsolatokban jelenik meg.

A munkatársak közötti kapcsolat zavarának oka lehet, ha a szervezet érzéketlen a dolgozók által felvetett problémákra. Ha az egyik szervezeti egység például felvet egy problémát, lehet, hogy a témában érintett egység tagadja ennek a problémának a meglétét. Előfordulhat az is, hogy a felvetett problémára nem történik érdemi intézkedés, vagy hogy aki a problémát említi, annak az ügyhöz való hozzáállását negatívnak minősítik. A dolgozók és a vezetők közti kapcsolat egyik kedvezőtlen megnyilvánulása, hogy a magasabb beosztású vezetők nem, vagy csak nagyon ritkán látogatják meg a vezetésük alá tartozó egységüket. Előfordult már az is, hogy egy felső vezetőt, aki az üzemben végig sétált, nem ismerték fel a dolgozók. Gyakori a vállalatoknál, hogy az alacsonyabb szinten dolgozók ismételten előforduló megoldatlan problémáktól szenvednek, és ezen bajok hatásának mérséklésében nincsen aki segítsen. Emiatt a munkájuk nagy részét az ismétlődő hibák elhárítására, „tűzoltásra” fordítják, és nem az okok, hanem a tünetek megszüntetésére koncentrálnak.

Szép számmal vannak persze olyan kapcsolatok, amelyekben érezhető a szinergia, a kreativitás. Ez esetben csekély az entrópia, ami azt eredményezi, hogy „együtt vagyunk, együtt haladunk”. Ez következik be egy jól sikerült megbeszélés, vagy csapatmunka után, amikor feltöltve érezzük magunkat és tele vagyunk energiával, mintha az addig végzett munka nem fárasztott volna el. Ezt az energiát egymástól, az elért eredménytől kapjuk és ennek hatására átélhetjük képességeinket, fontosságunkat, és azt, hogy számítunk.

Azokat, akik nem tudnak alkalmazkodni, a változás gondolata félelemmel, aggodással és kellemetlen érzésekkel tölti el. Ha van kompetencia, amelyre napjainkban mindenképpen szükség van, az biztosan az **alkalmazkodás**.

Sokan azonban a változásokat nemcsak könnyen viselik, de élvezik is azt. Az alkalmazkodás ugyanis egyfajta újítás, hiszen a megváltozott körülmények helyébe egy másik módszert, eljárást kell „újítani”. A változás azonban bizonytalanságot is jelent, hiszen nem tudjuk, hogy a módosításunknak mi lesz az eredménye. Ezért jól kell túrnünk a bizonytalanságot és meg kell őrizni a nyugalmunkat a váratlan dolgok bekövetkezésének hatására. Mindezt egyszóval a **„rugalmasság”** kifejezéssel fedhetjük le. Erre a kompetenciára tehát a változás során szükségünk van. A másik kompetencia, amely az alkalmazkodóképességet segíti, az önbizalom, az a fajta magabiztosság, amely lehetővé teszi, hogy szükség esetén gyorsan változtassunk.

### Innováció, kreativitás

Az alkalmazkodó-képesség egy további kompetenciához kapcsolódik, az innováció, az újítás képességéhez. Az újításhoz azonban ötletek kellene, ami csapatmunkában nagyon jól generálható. Az újító cselekedet egyidejűleg kognitív és érzelmi folyamat. Egy újszerű meglátás kognitív esemény, de ahhoz, hogy az újítást kidolgozzuk, és bevezetésre alkalmassá tegyük, önbizalom, kezdeményező-készség szükséges. Ez utóbbiak pedig az érzelmi kompetencia témakörébe tartoznak.

A munkahelyi kreativitás lényege, hogy új ötleteket alkalmazunk az eredmények eléréséhez. Azok, akik rendelkeznek ezzel a képességgel, viszonylag könnyedén leegyszerűsítik az összetettnek tűnő problémákat és meglátanak olyan összefüggéseket, amelyek felett a többiek átsiklanak. Akiknek viszont nincsen érzékük az újításokhoz, azok általában elvesznek a részletekben, ezért a problémákkal lassan küzdenek meg. A kockázattól való félelmük elriasztja őket az új gondolatoktól, és a megoldások keresése közben nem ismerik fel, hogy ami régebben jól bevált, az még nem feltétlenül működik a jövőben.

Megfigyelhető az is, hogy akik nem tűrik jól a kockázatokat, gyakran kritikusak és elutasítók. Mivel ők védekezők és elutasítók, ezért alááshatják az újító ötleteket.

A megváltozott körülményekhez való igazodás – mint említettem – alkalmazkodást igényel, de egyben szükségessé teszi az új dolgoknak a bevezetését is. Ehhez viszont  *kreativitás* kell.

A  *kreativitás* olyan vállalatoknál virágzik, amelyek kevésbé formálisan működnek, a dolgozók részére nagyobb autonómiát biztosítanak és tevékenységüket nem merevítik meg szigorúan megkövetelt előírások. Ezt az újító szellemet a csapatmunka elősegíti [12].

### Megbízhatóság

A munkahelyi megbízhatóság azt jelenti, hogy megvalljuk értékeinket, elveinket, szándékainkat még akkor is, ha esetleg ez nem illik be az aktuális vezetői elképzelésbe, és ennek megfelelően viselkedünk. Ugyanakkor szembe merünk nézni hibáinkkal és másokat is szembesítünk tévedéseikkel. Aki viszont a tévedésekre rámutat, azt ritkán tartják kellemes kollégának, és sokszor rásütik az illojáltság bélyegzőjét. Azok viszont, akik nem ismerik be hibáikat, vagy állandóan áradoznak magukról, cégükről vagy termékükről, aláássák szavahihetőségüket. A becsületesség, a nyílt tisztességes, kiszámítható viselkedés minden foglalkozásnál a kiválóság feltétele. Valljuk be, hányszor előfordul már, hogy valakinek megígérjük, hogy felhívjuk telefonon, vagy e-maillal küldünk, válaszolunk írásban vagy szóban a feltett kérdéseire, megfogalmazott problémára és sajnos ez nem következik be. Mindenki tud példát mondani arra, hogy az ígéretések ellenére nem teljesülnek a megígért dolgok.

Egy 1 300 dolgozóra kiterjedő amerikai felmérés (Ethics Officers Association) szerint a megkérdezettek kb. fele vallotta be, hogy a cégénél valamiféle etikátlan eljárás részese volt ill. nem viselkedett korrekt módon [13].

### Lelkiismeretesség

A megbízhatósághoz közel áll a lelkiismeretesség. Akiknek ez a kompetencia a sajátjuk, azokra jellemző a pontosság, a gondos munkavégzés, az önfegyelem és a körültekintő köteles-

ségtudat. Ezek az emberek betartják a szabályokat, segítőkészek, mindig elkészülnek teendőikkel határidőre és odafigyelnek a munkatársaikra.

A munkateljesítményt vizsgáló kutatások szerint a *kiemelkedő teljesítmény* szinte bármely foglalkozásban – a betanított munkástól a felsővezetőig – a lelkiismeretességen múlik [14]. A jelenlegi zavaros munkapiacon ez az egyik legértékesebb tulajdonság. A jó üzletkötői munkánál a lelkiismeretesség majdnem ugyanannyit nyom a latban, mint az értékesítésben való részvétel [15]. A technológiai folyamatok lelkiismeretes előkészítése, a gépek pontos beállítása, az alap- és segédanyagok minőségének gyártás előtti ill. alatti ellenőrzése, a lelkiismeretes önellenőrzés - a vállalat számára nagy gazdasági előnnyel jár.

A lelkiismeretesség azonban empátia hiányában problémákhoz vezethet. A lelkiismeretes emberek ugyanis magasra állítják a saját magukkal szembeni mércét, gyakran a többieket is ehhez a mércéhez hasonlítják és így túlságosan hamar elítélik azokat, akik nem követik ugyanazt a példamutató magatartást. Ez a munkahelyi interperszonális kapcsolatok megromlásához vezet [16].

### Kezdeményezés

Egy vállalat kereskedelmi képviselőjének nem kell megvárni, amíg a vevő valamilyen igénnyel jelentkezik, hanem elébe kell menni elvárásaiknak, vagy felkérés nélkül a problémájukat kifürkészve, a helyzetük felmérése után, tanácsadással érdemes közreműködni.

A kezdeményező hajlamú emberek jóval az előtt cselekszenek, mielőtt a külső tényezők arra rákényszerítenék. Más szóval az előtt megteszik a szükséges lépéseket, mielőtt az adott probléma megjelenne, és olyan lehetőségeket képesek megragadni, amelyeket mások még észre sem vesznek. Sajnos azonban ez sok esetben még vezetői körben sem méltányolt képesség, mint-hogy a kezdeményező egyfajta „vákuumot” hoz létre saját maga és a csoporttársai, vezetői között. Minél magasabban van valaki a hierarchiában, annál nagyobb lehetősége van az előrelátásra. Ez az előrelátó képesség azt jelentheti, hogy már

akkor lépéseket teszünk, amikor annak még senki sem látja a szükségét. Ehhez azonban bátorság is kell, különösen akkor, ha a meghozandó döntés mások ellenkezésével találkozik. A jövőbeni tervekről való széles körű tájékoztatás azonban oldhatja az ellenkezést, illetve az értetlenséget.

A kezdeményezőkétség hiánya azoknál figyelhető meg, akiknek a feladataik teljesítéséhez segítségre van szükségük, vagyis ők nem olyan önállóak. Ha külön feladatot kell ellátniuk vagy például valamelyik munkatársuknak kellene segíteni, esetleg tovább kell bent maradni, hogy egy sürgős ügyet elintézzenek – a kezdeményező-képességgel nem rendelkező dolgozók többnyire arra hivatkoznak, hogy „nem az én dolgom”.

A kezdeményezéshez rendszerint szorgalom is szükséges.

A termékeket értékesítők számára a szorgalom azt is jelenti, hogy felkutatnak olyan területeket, ahol értékesítési lehetőség kínálkozhat, szem előtt tartva, hogy mindenki potenciális ügyfélnek tekinthető.

A kezdeményezők úgy érezhetik, hogy sorsukat maguk alakítják, ezért a munkahelyi élet változékonyságát könnyebben viselik el. A kezdeményezőkétség általában dicsérendő tulajdonság, de társas érzékenységgel kell párosulnia ahhoz, hogy ne járjon nem kívánt kellemetlen következményekkel. Azok a vezetők, akik esetleg átveszik a beosztott munkatársaiktól a feladatokat, úgy tűnnek, mintha kezdeményezőkések lennének, noha valójában nincs érzékük ahhoz, hogy lásák, hogyan hat viselkedésük a többi dolgozóra. Az empátia nélküli kezdeményezőkétség tehát romboló hatású lehet. A következő írásomban a szervezet érzelmi intelligenciájáról lesz szó.

## Irodalom

- [1] *Zsoldos B.*: Humánerőforrás Menedzsment. A dolgozók felhatalmazása Papíripar, 49 (5) 199-202 (2005)
- [2] *Zsoldos B.*: Az emberi erőforrásról gondolkodva egy kicsit másképen Papíripar, 49 (6) 241-246 (2005)
- [3] *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 2. rész Papíripar, 48 (3) 121-125 (2004)
- [4] *Zsoldos B.*: Humánerőforrás Menedzsment. A dolgozók felhatalmazása 2. rész. Papíripar, 50 (2) 76-80 (2006)
- [5] *Zsoldos B.*: A vállalati kultúra, mint az Emberi Erőforrás Menedzsment része 1. rész Papíripar, 48 (2) 79-84 (2004)
- [6] *Zsoldos B.*: Milyenek tartotok engem? (MITAREN) Papíripar 46 (4) 146-152 (2002)
- [7] *R. Meredith Belbin*: Team roles at work London, Butterworth-Heinemann, 1996
- [8] ARGO Integrative Personalentwicklung: Trend előrejelzés/Értékelés 2006
- [9] *R. Stone Zander, B Zander*: The art of possibility: Transforming professional and personal life Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- [10] *J.R. Katzenbach, D. K. Smith*: The wisdom of Team Boston, Harvard Business School Press, 1993.
- [11] *Vanessa U. Druskat, Steven B. Wolff*: Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals, groups an organization. San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
- [12] *T. Amabile*: The intrinsic motivation principle of creativity Research in Organizational Behavior, 10 (Greenwich, CT: JAI Press 1988)
- [13] *Henry Fountain*: Of white lies and yellow pads The New York Times, July 6, 1997. július 6.
- [14] *M.R. Barrick, M. K. Mount*: The big five personality dimensions and job performance Personel Psychology, 44. 1991.
- [15] *Murray R., Barrick M.K., J.P. Strauss*: Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of mediating effects of goal setting Journal of Applied Psychology 78. 1994
- [16] *Dennis W. Akndreas Ling*: Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior The Journal of Social Psychology, 135. 1995