

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE A SZERVEZETI BOLDOGSÁG ELÉRÉSÉBEN

Napjainkra különböző világtendenciaként jelentkező változások hatására és az emberi tőke felértékelődésének eredményeként egyre határozottabban jelentkeznek a munka természetével és a munkahely mint szervezet minőségi jellemzőivel, légkörével kapcsolatos igények munkavállalói és munkaadói oldalról egyaránt. A XXI. század hajnalán eljött az ideje olyan szervezeti kultúrák kialakulásának, amelyekben a munkát végző a tevékenységét nem külső indíttatású kötelezettségként éli meg, hanem az életét kiteljesítő, képességeinek kihasználását lehetővé tevő, örömteli tevékenységként. Az ezzel kapcsolatos igények kielégítésében fontos szerepet kap az érzelmi intelligencia.

AZ ÖRÖM SZEREPE A MUNKAVÉGZÉS SORÁN

Az öröm megjelenése a munkában

A jelenleg élő nyugati kultúra azt sugalmazza, hogy a munkahelyen, munka közben átélt öröm önellentmondás vagy csak pillanatnyi, esetleges és tünékeny jelenség. Eszerint a nézet szerint az öröm ösztönös és múlandó, a munkaszervezet pedig tudatos és hosszú életű. Ezért e két fogalom – öröm és szervezet – első ránézésre ellentmondó fogalmak. Vizsgáljuk meg, hogy ennek valóban így kell-e lennie.

Az embernek szüksége van az öröm érzésére. Évtizedekkel ezelőtt ezt megkaphatta a munkahelyétől teljesen függetlenül is. Örömgényét kielégíthette családjá, hobbjá, munka mellett végzett aktivitásai, munkahelyen kívüli közösségekben vállalt tagságai. Ma azonban egyre több időt töltünk munkahelyünkön, egy-egy vállalathoz vagy akár csak szakmához tartozás sok további, munkánkhoz kötődő, nem feltétlenül önként vállalt tevékenységet is jelent: „kötelező” túlórák, szakmai szervezeti tagságok stb.

Emellett a vállalatok elvárják, hogy munkaidőn túl is az adott szervezet tagjának érezzük magunkat, és annak írott vagy íratlan szabályaihoz alkalmazkodjunk. Ezért ma a munkával és a nem munkával töltött idő nehezebben választható külön, időnk nagyobb részét töltjük munkavégzéssel vagy karrierünk építésével, mint korábban. Mindezek következtében jogos az az igényünk, hogy az öröm érzését a munkánkat végezve is átélhessük, hiszen a munkahelyen kívül egyre kisebb az esélyünk erre. [3]

Az emberek zöme – ipari, kereskedelmi, pénzügyi, oktatási, tudományos, kormány-, technológiai, non-profit vagy egyéb – szervezetek tagjaként dolgozik. A munka szinte mindannyiunk számára az élet szükséges, elkerülhetetlen és állandó eleme, amit gyakran tehernek érzünk. Az öröm után viszont gyakran csak sóvárgunk, de csak igen ritkán van benne részünk, ha van egyáltalán. Összefonódhat-e a munka és az öröm szála? Leköthet-e egyáltalán annyira a munka, hogy egygé váljunk a feladattal, és egyszerűen örömet éljünk át, miközben végezzük? Eltűnhet-e mindennapi életünkben a teher nyomasztó érzése? Létrehozható-e olyan szervezet, amely tudatosan segíti elő az öröm átélését, s ugyanakkor hatékonyan, jövedelmezően és versenyképesen működik?

A továbbiakban azt szeretném bizonyítani, hogy a válasz: igen. Kevesek számára már ma is lehetséges, és elérhető lehetne legtöbbször számára. A munka és az öröm egyáltalán nem zárják ki egymást. Ellenkezőleg: ha egy szervezet eléri, hogy öröm benne dolgozni, egyúttal maximálisan hatékony lehet céljainak megvalósításában és saját tartós fennmaradásában.

²⁹² Magyar Dániel műszaki menedzser, közgazdász, a Veszprémi Egyetem PhD hallgatója, szervezéstudományokkal, azon belül pedig a szervezeti boldogság tényezőivel, csapatépítéssel foglalkozik.

Fontos ehelyütt megemlíteni Csíkszentmihályi Mihály elméletét az áramlat-élményről, a tökéletes élmény pszichológiájáról. Az áramlat-élmény talán pontosan erről az örömről szól. Részletesebb ismertetésére sor kerül a későbbiekben.

Ténynek tekinthető, hogy a munka fogalmába ritkán képzeljük bele az örömet is. Mindig valamely igény kielégítése céljából hoznak létre szervezeteket. A szervezet tagjai keményen dolgoznak azért, hogy ebben a szervezetben megfelelő színvonalú terméket vagy szolgáltatást hozzanak létre, és ez nyereséget hozzon a szervezetnek. A munka óriási áldozatnak tűnik számukra. Az „élet” csak a munkaidő letelte után kezdődik. Valószínűleg semmilyen szervezet alapítóinak sem ilyen szervezet létrehozása a célja, ahol az alkalmazottak fásultak, kiégették, alulmotiváltak.

Az öröm és az elégedettség

Örömmel nagyon egyszerűen azt az élményt nevezhetjük, amikor valamely vágyott dolog megvalósul – szélesen értelmezve e helyütt a vágy fogalmát.

Mi a különbség az elégedettség és az öröm között? Az elégedettség annyit jelent, hogy befogadunk, kapunk valamit, ami kellemes érzést okoz, míg az örömben nem különül el a cselekvés és az azt átélő személy. Az öröm belső élmény: érezzük, hogy élünk és élni érdemes. Mint később látni fogjuk, hasonló különbséget tehetünk az öröm és a dolgozói megelégedettség között, mint amilyen különbséget Herzberg tett a munkával való elégedetlenség és a motivációs tényezők között. [1, 12]

Vannak emberek – dolgoznak bármilyen munkakörben – akik igazán örömmel végzik munkájukat, és ezt könnyen észlelhetjük, amennyiben rövid ideig megfigyeljük őket munka közben. Amennyiben „csak” elégedettek lennének munkájukkal, nem feltétlenül jelenne meg az a belső tűz, az az elhivatottság, amellyel ezek az emberek dolgoznak. Az öröm átélésének egyik legegységesebb jele a tevékenységben való elmerülés, feloldódás. Az örömben egyé válunk a nyersanyaggal, a szerszámmal és a vízzel. Nem érzékeljük a cselekvést magát. Erőt és éberséget érzékelünk, és minden erőlködés nélkül végezzük a tevékenységet. Nem teszünk különbséget önmagunk és a termék vagy tevékenység között. Nem tartjuk munkának a tevékenységünket. Eltűnik önmagunk tudatos figyelése. [14]

Az összpontosítás ilyen állapota, a zavaró körülmények teljes figyelmen kívül hagyása felülmúlhatatlan eredményességet produkál. Ez az elmélyült összpontosítás egyértelműen kitűnik abból, hogy az ilyen ember munkáját szelíden és könnyedén, de nem lezseren, gondatlanul végzi. Ez indokolja azt, hogy a munkaadók, a vállalatok menedzserei számára is egyre fontosabbá válik olyan szervezetek tudatos felépítése, amely segíti az abban dolgozókat örömmel végzéséhez jutni. [4]

Szemléletesen megvilágítja az öröm és az elégedettség közötti különbséget a három kőfaragó példája, akik arra a kérdésre, hogy mit csinálnak, sorban így feleltek: „Követ faragok, ezzel keresem a kenyeremet.” A második válasza: „Egy épület sarkához faragom a követ.” A harmadik kőfaragó ezt válaszolta: „Katedrális építünk.”

Az első kőfaragó a „profitért” dolgozott, a munkát egy kötelező tevékenységnek tekintette, amely szükséges a megélhetéshez. A második kőfaragó egy nagyobb cél érdekében fejtette ki munkáját, elégedett volt, hiszen az általa készített terméknek megvan a helye. A harmadik kőfaragó valószínűleg örömmel végezte munkáját, hiszen munkájával kapcsolatos vélekedésében megjelent az értéktudatos: ő is részese a katedrális építésének.

Ugyanez áll a szervezetekre is. Egy profitorientált szervezet számára a haszon létrehozása az azonnali, közvetlen cél - csakúgy, mint az első kőfaragó esetében. E cél elérése tulajdonképpen a profit iránti igény kielégítését jelenti. Ez nem nyújt örömmel, egyszerűen csak elégedettséget. A profiton túl a transzcendencia következő szintje az értéktudatot is mutatja: „Profitunkat törvényes úton keressük meg. Értékeket hozunk létre. Minőséget nyújtunk a vevőknek, mindenkinek, akinek a termékünket, szolgáltatásunkat ajánljuk. Munkatársaink szívesen dolgoznak itt.” Egy for-profit szervezetnél gyakran inkább a „menedzseri” mint a „vezetői” gondolkodásmódot alkalmazzák, amely szemben áll az értékek koncepciójával, mert azt tartja, hogy a piaci erők a profitteremtést támogatják, nem az értéktérítést. E közhiedelem ellenére a piaci erők és az értékek nem állnak ellentétben. Az értékek segítik

az alkalmazottakat, hogy fölülemelkedjenek közvetlen feladataikon, és ahogy látószögük kitágul, elérhetik a transzcendenciát.

A cél valójában az eszközök és a végeredmények kombinációja. A vállalatok sokszor csak a termékeik szerint azonosítják magukat: „mi tisztítószeret és személyes higiéniai termékeket gyártó cég vagyunk, a termékek gyártásából és eladásából akarunk profitra szert tenni.” De a céljuknak van egy másik aspektusa is: „mi tisztítószeret eladásából teszünk szert profitra, miközben vigyázunk az emberek egészségére is. Nemcsak eladjuk a termékeinket, hanem kutatásokat is végzünk, és új termékeket fejlesztünk ki, miközben külön figyelmet fordítunk a termékek környezetre gyakorolt hatására is.” Valahányszor a „hogyan” megjeleníthető a cselekvésben, ez transzcendens célokat tud teremteni. Ha a munkatársak közvetlenül is érzik, hogy a munkájuk egy nagyobb cél eléréséhez járul hozzá, a szervezet máris nagy lépést tett az örömtelivé válás útján. [14]

SZERVEZETI BOLDOGSÁG ÉS ÖNMEGVALÓSÍTÁS

Elsőként határozzuk meg, hogy mit is nevezünk szervezeti boldogságnak. Egységes, minden típusú szervezetre alkalmazható definíció nem létezik. A hétköznapokban örömtelinek, kívánatosnak tekinthetünk egy munkahelyet, ha az kis létszámú, családias, vagy ha teljes mértékben magunk oszthatjuk be munkaidőnket, esetleg ha olyan tevékenységet végezhetünk, ami emberekhez kötődik, kreativitásunkat igénybe veszi. Ezek természetesen csak példák, az örömteliség és a szervezeti boldogság konkrét megfogalmazásainak csaknem végtelen a tárháza. Minden tényező mögött megbújik azonban egy közös nevező: az adott szervezetben rendelkezünk egy bizonyos mértékű autonómiával, és a szervezetben dolgozva önmagunk lehetünk, megőrizhetjük egyéniségünket, nem kell egy – az adott munkahely által megkívánt – „álarcot” magunkra öltönnünk, miközben munkánkat végezzük. Figyelembe véve azt, hogy a szervezetek jellege következtében az örömteliség elvárt fokában lehetnek különbözőségek (pl. valószínűleg mások az elvárásaink egy segélyszervezetben dolgozva és egy üzem futószalagja mellett állva), megfogalmazható a következő definíció: örömteli munkahelyről beszélhetünk, ha az ott dolgozók munkájukat végezve azt olyan élménynek értékelik, ami segít önmegvalósítási szükségletük megélésében, örömgényük kielégítésében. Természetesen a definíció kellően általános ahhoz, hogy különböző nagyságú vagy különböző területen működő szervezetek esetén jelentősen pontosítható, konkretizálható legyen.

Nyilvánvaló, hogy az örömteliség, másképpen a szervezeti boldogság meglehetősen puha tényező, ezért mérése nagyon nehéz. Ebből következően nem nevezhető meg olyan konkrét szervezet, amely elérte a szervezeti boldogság maximális fokát. Lehet azonban említeni olyan vállalatokat, intézményeket, amelyeknél az örömteliség emelésére irányuló tevékenységek best practice-nek (legjobb, vagy követendő gyakorlatnak) tekinthetőek. Bár kétségtelen, hogy bizonyos típusú munkahelyek esetében jellemző a boldogságérzés magasabb foka, mégsem jelenthető ki, hogy bizonyos típusú munkahelyek eleve alkalmatlanok az örömteliség fejlesztésére.

MOTIVÁCIÓELMÉLETEK ÉS SZERVEZETI BOLDOGSÁG

Az áramlat-élmény

Életminőségünk és munkavégzésünk körülményeinek javítására két út kínálkozik: vagy a külső körülményeket változtatjuk meg a céljainknak megfelelően, vagy céljainkat igazítjuk körülményeinkhez. Ahhoz, hogy jól érezzük magunkat munka közben, ugyanezt a két dolgot tehetjük: vagy megtaláljuk az örömet jelenleg végzett munkánkban, legyünk bár kétkezi munkások vagy szellemi foglalkozásúak, a másik lehetőségünk, hogy változtatunk: s olyan munkakört és munkahelyet választunk, mely személyiségünk fejlődésére, s a már említett flow-élmény, az áramlat átélésére nyújt lehetőséget. [5]

Csíkszentmihályi Mihály szerint az áramlat-élmény olyan élményt jelent, amelynek átélésekor azt érezzük, hogy saját sorsunk urai vagyunk, amikor teljesen átszellemülten végezzük azt a tevékenységet, amit éppen végzünk. Olyan dinamikus élmény, amikor azt érezzük, hogy a tevékenységünknek nem is annyira az eredménye fontos, mint inkább maga a tevékenység, és az, ahogyan végezzük. Érezhet ilyen érzést a hegymászó, miközben úton van a csúcs felé, vagy a mérnök, amikor egy komplex problémára próbál minden tudását latba vetve megoldást találni.

Annak a munkásnak azonban, aki a futószalag mellett állva, nap mint nap ugyanazt a feladatot látja el, vajon van-e lehetősége arra, hogy megtapasztalja az áramlatot, elvárható-e tőle, hogy a műszak végének várása helyett termelékenységére növelésére, s feladatának hatékonyabb ellátására koncentráljon?

Vannak szerencsés személyiségjegyekkel megáldott emberek, az úgynevezett autotelikus személyiségek, akik képesek arra, hogy olyan körülmények között is örömet találjanak az életükben, melyet legtöbbünk elviselhetetlennek tartana. Aki képes elérni, hogy belső békéje kizárólag saját magán, s ne a körülményein múljon, képes lesz arra, hogy a legmonotonabb munkafolyamat végzése közben is átélje az örömteliség érzését. Azok az emberek, akik rendelkeznek ezzel a képességgel, minden esetben a lehető legjobbat próbálják nyújtani, de elsődleges céljuk nem saját érdekeik érvényesítése.

A görög eredetű autotelikus kifejezés olyan tevékenységet jelent, melyet nem kötelességből vagy haszonért végzünk, hanem magának a tevékenységnek a kedvéért. Boldog embernek mondhatja magát, aki exotelikus (külső okból végzett tevékenység) munkát végez bár, de számára mindez egyben autotelikus élménnyel is jár, hiszen számára munkája egyben hobbija, életének egyik örömforrása. [5]

Az autotelikus élmény jelentősége

Az autotelikus élmény magasabb életminőségűvé teszi mindennapjainkat: az unalmat felváltja az öröm. Az autotelikus élmény különbözik a legtöbb érzéstől, melyekkel életünk során találkozunk. Az életünk során végzett tevékenységek jelentős részét vagy muszájból végezzük, vagy azért, mert azt reméljük, később hasznossá válik számunkra, profitálhatunk belőle. Sokan érzik úgy, hogy a munkával töltött időt elvesztegetik, s munkavégzésük nem járul hozzá sem személyiségük fejlődéséhez, s nem jár haszonnal a társadalom számára sem.

Bár előfordul, hogy megmagyarázhatatlan okból érezzük jól magunkat, a tökéletes élményt mégis leggyakrabban akkor élhetjük át, ha olyan feladatot végzünk, melyhez tudásra, tapasztalatra, felkészültségre van szükség. Hiba lenne azonban azt gondolni, hogy a tökéletes élményt csak a kreatív alkotás nyújthat, a produktív munka éppúgy biztosíthatja a lelki kielégülést, mint a művészetek vagy a különféle sport és szabadidős tevékenységek. Az autotelikus személyiségűek képesek arra, hogy a monotonnak tűnő munkát is szívesen végezzék.

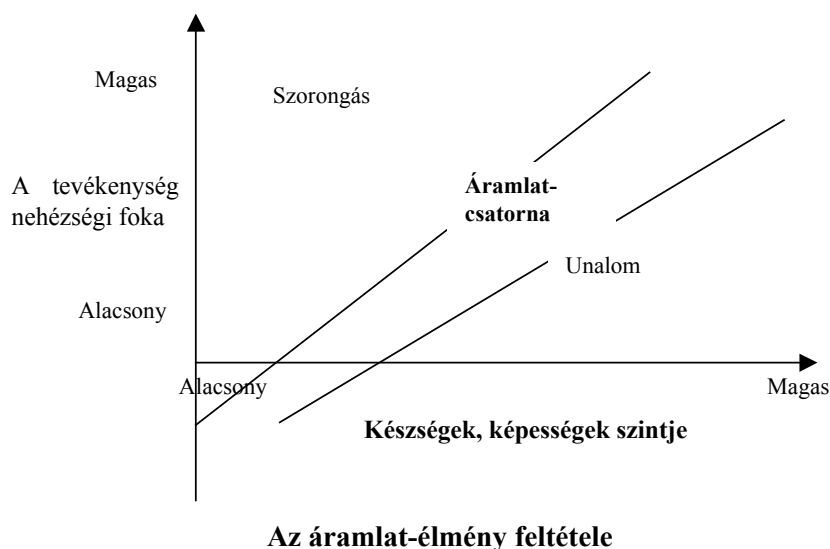
Természetesen minél jobban hasonlít egy munka a játékra – változatos feladataival, egyértelmű céljával és visszacsatolás lehetőségével – annál élvezetesebb lesz. Jó példa erre az egyik legősibb foglalkozás, a vadászat, melyet ma már a legtöbb ember csak önmaga szórakoztatására, s nem élelemszerzési célból űz. Nem véletlen, hogy a nomád vadászok, amikor az éghajlati – környezeti – társadalmi változások miatt rákényszerültek a letelepedett életmódra, sokan közülük inkább az éhhalált választották, mintsem hogy beilleszkedjenek a földművesek unalmas hétköznapijaiba.

Mai, posztindusztriális korunkban egyre kevesebben vesznek részt a termelésben, a harmadik, a szolgáltató szektorban dolgozók aránya egyre nagyobb. Egy mai, multinacionális cég átlagos dolgozója kényelmes környezetben figyeli a gépek munkáját, melyek helyette végzik a termelést. Kérdés azonban, hogy „átlagos” dolgozó, egy monoton tevékenységet végző betanított munkás élvezetesnek, örömtelinek tartja-e mindennapi elfoglaltságát. Minél előbb ébred rá arra, hogy munkaélmény minőségét akaratlagosan is befolyásolhatja, annál előbb javíthat életének eme jelentős részén.

Elméletileg ugyanis minden munkát örömtelivé lehet változtatni, ugyanakkor hiba lenne azt hinni, hogy ha minden munka játékos lenne, mindenki örömet lelné napi tevékenységében. Még a legkedvezőbb feltételek sem garantálják ugyanis, hogy valaki átélje az áramlat-élményt. „A tökéletes élmény a cselekvési lehetőségek és saját képességeink szubjektív értékelésétől függ, gyakran megesik, hogy valaki elégedetlen még egy nagyszerű lehetőséget biztosító munkával is.” [5]

Az empirikus kutatások azt bizonyították, hogy a vizsgálatban részt vevők nagyobb százaléka élt át áramlat-élményt munka közben, mint a szabadidejében. Az elemzések szerint akkor tartották örömtelinek a munkájukat a válaszadók, amikor a feladatuk az átlagnál nagyobb volt, képességeiknek a legjavát kellett nyújtaniuk, de a kitűzött feladat végrehajtása során képességük, tudásuk elég volt, tehát nem érezték megoldhatatlannak a leküzdendő nehézségeket. Amikor azonban a kis kihívással találtak

szembe magukat a vizsgálat alanyai, s képességeiket sem tudták hasznosítani, passzívnak, unalmasnak és elégedetlennek érezték magukat. Ezt a tartományt szemlélteti az alábbi ábra:



Mint az ábráról leolvasható, az áramlat-élményhez szükség van egy kihívó, megfelelően nehéz feladatra, és birtokolnunk kell a megoldáshoz szükséges készségeket is.

Ahogy az sejthető, a vezető beosztásúak (64%) gyakrabban élik át munkájuk során az áramlat-élményt, mint az adminisztratív munkát végzők (51%) illetve a gyári munkások (47%). Munka közben érzett apátiáról gyakrabban számolnak be gyári munkások (23%) mint a vezető beosztásúak (11%). Szabadidős tevékenység közben viszont a menedzserek (61%) számolnak be búskomorságról inkább, mint a gyári munkások (46%). A vizsgálatok azonban fényt derítettek arra is, hogy a beosztás nem feltétlenül függ össze azzal, hogy mennyire képes valaki átélni az áramlat-élményt. [5]

Munkakörülmények és örömteliség

Kérdés, hogy a munkakörülmények megváltozása mennyire segíti elő az örömteli munkavégzést. A karcsúsított gyártás, melyet a Toyota Motor Corporation fejlesztett ki, már két évtizede fogalom és büvös szó az iparban, s a gyakorlat átterjedt Japánból Észak-Amerikába, Európába, sőt, a harmadik világ némely részébe is. A karcsúsított gyártás lényege egy rendkívül feszített gyártási rendszer létrehozása, melyben a munkamenet bármilyen probléma megakaszthatja. A készleteket minimális szinten tartják, s minden munkahelyen van egy zsinór, mellyel a munkafolyamatot megállíthatja a dolgozó, ha valamilyen hibát észlel. A futószalag személyzete azonnal orvosolja a bajt, nem engedhetik meg, hogy hibás darabok kerüljenek a végtermékbe.

A karcsúsított gyártási rendszert igen nehéz megszervezni, de ha egyszer már működik, a termék minősége lényegesen javul. A karcsúsított gyártási rendszer döntési joggal ruházza fel a futószalagmunkásokat. Az eredményességhez azonban szükség van arra, hogy a tervezést és ellenőrzést ne különítsék el a gyártási folyamatától, s nagyobb felelősséget ruházzanak a hierarchia alacsonyabb fokán álló munkásokra.

A karcsúsított gyártási rendszer nemcsak a termelékenység növelésének hatékony eszköze, hanem az örömteli munkahely létrehozásának egyik lehetséges útja is. [8]

Ha belülről fakad a motiváció, akkor az ember maga akarja a saját célját szolgálni, mivel ez fontos számára. Minél inkább lehetőséget lát önmaga megvalósítására, képességei kibontakoztatására, fejlődésre, annál jobban kötődik a szervezethez, közösséghez, amelynek része, melyben számít és fontos.

Egy örömteli szervezetben élünk a szabadságunkkal és nem feladjuk azt: „Azért vagyok ennél a cégnél, mert úgy döntöttem, hogy itt akarok lenni.” Van egy cél, amiről érezzük, hogy a munkánkon keresztül szolgáljuk (lásd a harmadik kőfaragó példáját).

További kapcsolódó motivációelméletek

Csikszentmihályi Mihály áramlat-elméletével analóg Erdős Géza akcióelmélete és az Abraham Maslow által bevezetett csúcselmény fogalma is.

Az akcióelmélet szerint az embernek a megfelelő elégedettség, örömrészlet eléréséhez szüksége van bizonyos mennyiségű és minőségű akcióra. Az akció önként választott, szívesen végzett, a teljes figyelmet lekötő tevékenység. Figyeljük meg a hasonlóságot az akció és az áramlat-élmény között!

Abraham Maslow csúcselménye szintén analóg a fentebb ismertetett áramlat és akció fogalmakkal.

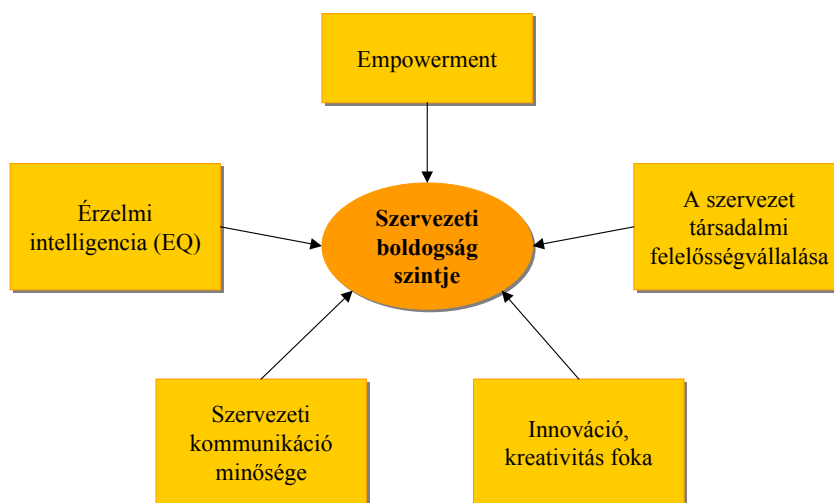
Mindhárom élményben közös, hogy átélésük során a jól ismert Maslow-féle szükségleti piramis legfelső szintjének igényei kerülnek kielégítésre, vagyis az önmegvalósítás élményéről van szó. [1, 7]

AZ ÖNMEGVALÓSÍTÁS ÉS A SZERVEZETI BOLDOGSÁG TÉNYEZŐI

Miután felismertük, hogy a szervezeti boldogság az önmegvalósítási és örömszerzési szükségletekre vezethető vissza, meg kell találnunk azon legfontosabb tényezőket, amelyek fentiekre hatással vannak. A kapcsolódó szakirodalom elemzése után a következő tényezőket azonosítottam:

- a vezetés érzelmi intelligenciája,
- az empowerment gyakorlatának elterjedtsége, empowerment kvóciens,
- az innováció, kreativitás foka a szervezetben,
- a szervezeti kommunikáció minősége,

a szervezet társadalmi felelősségvállalásának szintje (2. ábra).



2. ábra: A szervezeti boldogság összetevői

A továbbiakban az érzelmi intelligencia és a szervezeti boldogság közötti kapcsolatot elemzem, illetve az érzelmi intelligencia és két másik tényező (innováció és kommunikáció) közötti összefüggésekről lesz szó.

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS A SZERVEZETI BOLDOGSÁG KAPCSOLATA

Egy örömteli szervezet kialakulásában nagy szerepet játszik a szervezet tagjainak érzelmi intelligencia szintje. Ez nem azonos az intelligenciahányaddal (IQ), bár a kognitív folyamatokban (egy tervrajz értelmezése, egy munkafolyamat átgondolása stb.) az általános intelligenciahányadosnak is komoly szerep jut, de a kutatások azt bizonyítják, hogy sokkal fontosabb a szervezet tagjainak érzelmi intelligenciája (EQ) egy örömteli munkahely kialakulásához.

Az érzelmi intelligenciával az 1980-as évekig nem sokat foglalkoztak, és nem léteztek bevált módszerek a mérésére. Ma viszont már léteznek erre gyakorlatok, és meghatározásra kerültek az érzelmi intelligenciát alkotó összetevők is. Az EQ szerepe felértékelődik a szervezeti ranglétrán felfelé haladva. Hogy miért?

Ami biztos, hogy a leghatékonyabb vezetők hasonlítanak egy közös tulajdonságukban: mindegyiküknek magas az úgynevezett érzelmi intelligenciája. Mint már említésre került, ez nem az IQ, a technikai képességek pedig ebből a szempontból irrelevánsak. Számítanak, de főként, mint feltétlenül szükséges adottságok, amelyek a betöltendő pozíciókhoz tartozó alapkövetelmények.

Amikor vállalatvezetőkkel végzett felmérések eredményeinek alapján kiszámolták a kiváló teljesítmény összetevőinek, a technikai jártasságnak, IQ-nak és az érzelmi intelligenciának az arányait, az érzelmi intelligencia kétszer olyan fontosnak bizonyult a munka minden szintjén, mint a többi.

Mindezen felül az elemzések kimutatták, hogy az érzelmi intelligencia rendkívül fontos szerepet játszik a vállalat magasabb szintjein, ahol a technikai jártasság elhanyagolható fontossággal bír. Más szavakkal kifejezve, minél magasabb egy sikeresnek tekintett személy rangja, annál több érzelmi intelligenciát mutatott fel hatékonyságának okaként.

Más kutatások megerősítették, hogy az érzelmi intelligencia nemcsak a kimagasló vezetőket különbözteti meg, hanem kapcsolódhat az erős teljesítményhez is. A humán szervezeti viselkedést kutató David McClelland legújabb eredményei jó példák erre. [9, 10]

Egy 1996-os, élelmiszerral és italokkal foglalkozó vállalatról szóló tanulmányban McClelland úgy találta, hogy amikor a senior menedzserek rendelkeztek egy kritikus mennyiségű érzelmi intelligenciával, divízióik 20%-kal felülteljesítették az éves jövedelem célját. Ugyanakkor azok a divízióvezetők, akik nem rendelkeztek ezzel a kritikus mennyiséggel, alulteljesítettek körülbelül ugyanilyen mértékben. David McClelland megállapításai érdekes módon igazak voltak a vállalat amerikai divízióira és az európaire, valamint az ázsiaira is.

Az alábbiakban tekintsük át az érzelmi intelligencia alkotóelemeit Daniel Goleman szerint:

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA 5 ELEME A MUNKAHELYEN		
	DEFINÍCIÓ	JELLEMZŐK
Öntudatosság	Hangulataid, érzelmeid és ösztönzőid, és azok másra való hatásának megismerésének és megértésének képessége	Magabiztosság Reális önértékelés Önkritikus humorérzék
Önszabályozás	A bomlasztó impulzusok és hangulatok ellenőrzésének és irányításának képessége Hajlandóság az ítélet megszakítására	Megbízhatóság és integritás A félreértések enyhítése Nyitottság a változások felé
Motiváció	A munka szenvedélye olyan célokért, melyek meghaladják a pénzt és a státuszt A célok energikus és kitartó követése	Erős teljesítési vágy Optimizmus, még a bukással szemben is Szervezeti elkötelezettség
Empátia	Képesség mások érzelmi „arcának” megértésére Jártasság a többi emberrel való bánásmódban érzelmi reakcióknak megfelelően	Tapasztalat a tehetség építésében és megőrzésében Interkulturális érzékenység Ügyfelek és fogyasztók kiszolgálása
Szociális jártasság	Jártasság a kapcsolatok menedzselésében és a hálózatok építésében Képesség a közös alap megtalálására	Hatékonyan a változások vezetésében Meggyőzőképesség Tapasztalat csapatok építésében és vezetésében

Vizsgáljunk meg egy másik definíciót: e témával több könyvében foglalkozott Dulevicz és Higg is. A szerzők szerint az ember érzelmi intelligenciával rendelkezik, ha céljait úgy éri el, hogy képes irányítani önnön érzéseit és érzelmeit, ha érzékeny más fontos emberekre és befolyásolni képes az illetőket, valamint, ha képes egyensúlyt teremteni motívumai, hajtóerői és egy öntudatos, etikus magatartás között. Látható, hogy a definícióban jelzett alkotóelemek csaknem azonosak a Goleman által meghatározott elemekkel.

És íme egy bizonyíték arra, hogy az IQ különbözik az EQ-tól: Damasio olyan agysérült betegeket tanulmányozott, akik agyuk első részein szenvedtek sérülést. Az illetők döntési képességei annak ellenére romlottak, hogy IQ-pontjaik nem csökkentek. Damasio arra a következtetésre jutott, hogy ezek az emberek elveszítették a hozzáférést a hatékony döntéshozatalhoz szükséges érzelmi tanuláshoz.

Menedzsment szempontból, és különösen vezetéstudományi szempontból fontos eredmény, hogy a vezető empátiája – mint az érzelmi intelligencia egyik alkotóeleme – és jövőkép-alkotási képessége között szignifikáns és pozitív összefüggés van. Ez utóbbi képesség pedig a kiemelkedő vezetők egyik jellemzője. [15]

Ebből is látható, hogy az érzelmi intelligencia különböző alkotóelemei és a szervezeti boldogság általam azonosított tényezői között további összefüggések állnak fenn, melyek közötti korrelációk azonosítása további kutatások feladata.

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA KAPCSOLATA A SZERVEZETI BOLDOGSÁG EGYES TOVÁBBI TÉNYEZŐIVEL

Innovatív gondolkodás és az érzelmi intelligencia

A 90-es évek közepe óta egyre elfogadottabb, hogy egy vállalkozás sikerének fontos pillére, hogy innovatív, megújulásra képes legyen. De vajon honnan ered a szervezeti innovativitás? Mit jelent ez az egyén szintjén, illetve hogyan következnek egymásból?

Az újításra, megújulásra való képesség alapja, hogy alkalmazkodni tudjunk a változásokhoz. Egy cég csak akkor képes alkalmazkodni a piac állandó változásaihoz, ha vezetői birtokolják a megújulás és alkalmazkodás képességét. Lehet bármilyen sikeres egy vállalat – például piacvezető termékkel vagy szolgáltatással a birtokában – akár rövid időn belül elveszítheti vezető szerepét, ha sikerének tudatában elkényelmesedve nem ismeri fel, azaz vezetői nem ismerik fel a környezet új igényeit. A felismerés elsőként inkább ellenállást vált ki, hiszen ha eddig eredményes volt a cég, vezetőjének könnyebb, kényelmesebb a jól bevált, megszokott sémákban gondolkodni. [13]

Ezen a kritikus ponton dől el, képes-e a vezető újfajta megközelítésre, tud-e rugalmasan alkalmazkodni az új kihívásokhoz. A rugalmasság pedig érzelmi képesség, ezen múlik, hogy milyen mértékben képes az adott egyén a bizonytalansági tényezők, a váratlan helyzetek tűrésére.

Itt kell megemlíteni az önbizalom szerepét, amely segítője az egyéni alkalmazkodóképességnek, lehetővé teszi, hogy gyorsan, fájdalommentesen változtassunk elképzeléseinken, igazodjunk a külső változásokhoz.

Amint a vezető képes arra, hogy rugalmasan alkalmazkodjon a változásokhoz, és kész rá, hogy kockázatot is vállaljon a megújulásért, ezzel megnyitja a kaput maga és szervezetének munkatársai számára, hogy kreatív megoldásokat keressenek a problémák, kihívások kezelésére.

A kreativitás kulcsa az újító ötletek alkalmazása. Ehhez elengedhetetlen többek között a lényeglátás képessége, melynek segítségével gyorsan, könnyedén oldhatunk meg bonyolult vagy nehéznek tűnő feladatokat. Az innovatív folyamatoknak ezen a pontján döntő fontosságú a vezetőnek a kreatívan gondolkodó munkatárshoz való hozzáállása. Mivel a munkahelyi kreativitás is azon az érzelmen alapul, hogy a folyamatban örömet leljen az egyén, az újító ötletnek könnyen a halálát okozhatná a túlzott (szervezeti) szabályozottság vagy a kockázat- és kudarckerülő (vezetői) magatartás.

Ennél valamivel több vagy ettől eltérő szintet képez a kollektív kreativitás. Egy szervezeten belül természetesen mindenki más és más egyéni kompetenciákkal rendelkezik, és ezek a természetes erőforrások akkor tudnak a leghatékonyabban, legkreatívabban hasznosulni, ha a szervezeti keretek kevésbé formálisak, az egyén és a csapatok szintjén is magas fokú autonómia jelenik meg, illetve nyílt az információáramlás.

E feltételek hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet minden szintjén magas legyen a bizonytalanság iránti tűrőképesség, ami a gyors, innovatív alkalmazkodást tesz lehetővé.

Szervezeti kommunikáció és érzelmi intelligencia

A szervezetek sokszor esnek abba a hibába, hogy a kommunikációt a számítástechnika és telekommunikáció összességéként értelmezik, holott ez ennél jóval többet jelent, összefüggésben van a szervezeti és vezetői kultúrával és a szervezet érzelmi intelligenciájával is. [11]

Létezik ugyanis érzelmi intelligencia szervezeti szinten is, ez azonban nem azonos a tagok érzelmi intelligenciájának bármiféle összegzésével, átlagolásával. [2] A szervezetekben működnek azok a csoportfejlődési szakaszok és léteznek azok a csoportszerepek, amelyek meghatározzák a szervezet magatartásmódjait, kommunikációját és ezek állandó változási folyamatát. [6]

A szervezeti kommunikáció minősége – és bizonyos mennyiségi jellemzői is – szoros összefüggést mutatnak az érzelmi intelligencia mezőivel. Göndör [11] szerint ezeket az alábbi táblázat szemlélteti:

A SZERVEZETI SZINTŰ ÉRZELMI INTELLIGENCIA HATÁSA A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓRA [11]

A SZERVEZET ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJÁNAK MEZŐI	AZ ALACSONY ÉRTÉKEK HATÁSA A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓRA	A MAGAS ÉRTÉKEK HATÁSA A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓRA
1. A szervezet konfliktustoleranciája és a konfliktusok menedzselése	Szűkülő kommunikációs terep, a személyes kommunikáció gyakoriságának csökkenése	Bővülő kommunikációs terep, a kommunikáció gyakoriságának növekedése, egymás egyre mélyebb megértése, munkahelyi barátságok
2. A szervezet minőség iránti érzékenysége, vevőközpontúsága	A felelősség elhárítása, a hibák bagatellizálása, panaszok a kommunikációra	A felelősség vállalása, a hibák alapos elemzése, a reklamációk gyors és korrekt elintézése
3. A csoporton belüli kapcsolatok, csoportértékek, személyesség, empátia	Feszült hangulatú megbeszélések, a kommunikáció beszűkülése, „idegenként” való jelenlét, egymás hibáinak kipellengérezése	Jó hangulatú, barátságos megbeszélések, munkaidőn kívüli csoportos találkozások, egymás egyre mélyebb megértése, baráti figyelmeztetés az értékrend esetleges megsértése esetén
4. Az időtényezőből származó feszültség, a tervszerűség, az idő tudatos kezelése	Rövidre fogott, kapkodó, kiszámíthatatlan időpontú és időtartamú megbeszélések, a személyes témák elmaradása a beszélgetésekből	A személyes témák megbeszélése, egymás megértésének elmélyülése, nyugodt, feszültségmentes kommunikáció a megbeszéléseken, a munka és a magánélet egyensúlya
5. Kommunikációs kurázi, empátia, kölcsönös figyelem	Fontos javaslatok, ötletek elhallgatása, egymás meg nem értése, fontos információk eltűnése, szűkülő kommunikáció	Sokféle javaslat, ötlet felmerülése, egymás bátorítása a vélemények kimondására, egymás jobb megértése, kölcsönös segítségkérés

A SZERVEZET ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJÁNAK MEZŐI	AZ ALACSONY ÉRTÉKEK HATÁSA A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓRA	A MAGAS ÉRTÉKEK HATÁSA A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓRA
6. A változások kezelése, kiszámíthatóság, kezdeményező-készség, döntéshozatal	Hallgatás és visszahúzódság, a személyes problémák fel nem ismerése, értetlenség, agresszivitás, javaslatok és Ötletek elmaradása, menekülés, a felelősség áthárítása, lassuló és/vagy elhamarkodott döntések	Növekvő kezdeményező-készség, adekvát, megfontolt döntések, meggyőzés és bátorítás, segítségnyújtás, a személyes problémák felismerése és megoldása
7. A vezetés stílusa, delegálás, bizalom, elégedettség, hatékonyság	Bizalmatlanság, titkolózás, a felelősség áthárítása, indokolatlan felelősségre vonások, durva, sértő teljesítményértékelés, az „engedelmesség” elvárása	Önálló felelősségvállalás, széleskörű információáramlás, korrekt, fejlesztő célú teljesítményértékelés, a saját hibából való tanulás lehetősége, kölcsönös bizalom és segítségnyújtás
8. Szervezeti felelősség, motiváció	A „hiányérzet” kommunikációja, elégedetlenség, a közös és az egyéni felelősség elhárítása, a kudarcok kerülése, sikertelen vezető-kiválasztások	A közös és az egyéni felelősség önkéntes vállalása, elégedettség, sikerkeresés, a változások lehetőségének keresése, kezdeményező-készség, jó teljesítmény
9. Jövőkép, optimizmus, szervezeti értékrend	Széteső szervezatkép, bizalmatlanság, növekvő fluktuáció, mindenki azt tesz, amit akar	Egységes szervezatkép, bizalom a jövőben, a vezetők és alkalmazottak tudatos kiválasztása, csekély fluktuáció

ÖSSZEFOGLALÁS

Jelenleg már több olyan sikeres vállalat működik (pl. Telenor, Hewlett Packard stb.), amely a tanulmányban ismertetett elveket ismeri, és különböző módszerekkel bár, de próbálja átültetni a mindennapok gyakorlatába.

Fontos lesz a következő évtizedek általános életminősége szempontjából, hogy ez mind több munkaszervezetnek sikerüljön, hiszen a munkával töltött időnk személyiségünk alakulására is hatással van, befolyásolja azt, mennyire érezzük jól magunkat a bőrünkben (ez az egyre többet kutatott, ún. „well-being”).

A szervezeti boldogság tényezőinek felismerése azonban önmagában nem elég, ezt a tudást fel is kell használni, és ehhez módszereket kell a vállalati vezetők kezébe adni. A modellre épülő fejlesztési módszertan kialakítása kutatásaim későbbi fázisát fogják jelenteni, amelyeknek célja egy élhető, emberi szociális és munkakultúra kialakításához a remény felcsillantása.

IRODALOM

- Atkinson R. L.–Atkinson R. C.–Smith E. E.–Bem, D. J.: Pszichológia. Osiris, Budapest, 1995.
- Bencsik Andrea: Csoportszerepek és csoportfejlődés a tudásmenedzsment szolgálatában. *Vezetéstudomány*, XXXIV. évfolyam, 2003. 06.
- Bencsik Andrea–Magyar Dániel–Noé Nikolett: *Individuáció megőrzése a szervezeti folyamatokban. Mátrix – közös nyelvünk a csoport*, Budapest, 2002.
- Bianchi, Marina: A questioning economist: Tibor Scitovsky’s attempt to bring joy into economics. *Journal of Economic Psychology*, (24) 2003 391–407.
- Csíkszentmihályi Mihály: *Flow – Az áramlat*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.
- Druskat, Vanessa Urch és Wolff, Steven B.: *A csoportok érzelmi intelligenciájának fejlesztése*. *Harvard Business Manager*, 2/2002.
- Erdős Géza: *Akció – A teljes szívvel végzett tevékenység*. SHL Hungary Kft., Budapest, 2000.

- Francis Fukuyama: Bizalom. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- Goleman, Daniel: Ézelmi intelligencia a munkahelyen. SHL Hungary Kft., Budapest, 2002.
- Goleman, Daniel: Ézelmi intelligencia. 1997.
- Göndör András: Ézelmi intelligencia és szervezeti kommunikáció. Budapesti Gazdasági Főiskola, Magyar Tudomány Napja, 2002.
- Handy, Charles: Understanding Organizations. Oxford University Press, 1993.
- Kao, John: Ötletgyár, avagy a kreatív szervezet.
- Lövey Imre–Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet. HVG Könyvek, 2003.
- Wolff–Pescosolido–Druskat: Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. The Leadership Quarterly 13 (2002) 505–522.