

2018

Sopron

Kiadó: Soproni Egyetem Kiadó

Felelős kiadó: Dr. Alpár Tibor László – kutatási és külügyi rektorhelyettes

Lektor: Dr. Krisztián Béla címzetes egyetemi tanár

Szerkesztő: Dr. Kópházi Andrea



ISBN 978-963-334-307-4

Balassa Éva

**A vezető személyiségjegyeinek szerepe –
Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben**

Előszó:

A folyamatosan változó világ, rugalmas, az újdonságokra nyitott, megújulni képes vállalatot követel. Ez már önmagában is nehéz és nagy kihívást jelent mind a tulajdonosoknak, mind a vezetőknek. Ezen könyv megírásának célja, hogy egy szemléletváltásra bírja az olvasót és figyelmét a HR szerepében megnövekedése felé irányítsa. Szeretném egyrészt rámutatni az érzelmi intelligencia fontos szerepére a vezetésben, ill. megvizsgálni a vezető személyiségjegyeinek befolyásoló hatásait a teljes szervezeti teljesítményre.

A munkafüzet második felében bemutatom a vezetői kompetencia lényegét és segítő szerepét a stresszkezelésben, ill. egyéb hétköznapi feladatok ellátásában. Összegyűjtöttem az ideális vezetői kompetencia jegyeket, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a vezető hosszú távon legyen képes vezetni, anélkül, hogy a kiégés jelei mutatkozzanak rajta. Melyek azok a módszerek, ill. lehetőségek, amellyel a vezető coach és tréningek segítségével megismerheti saját képességeit? Hogyan tudja maga köré az optimális munkatársakat kiválasztani? Hogyan lesz képes fejlődni a sok elfoglaltsága és felelőssége ellenére? Hiszen könnyű kritizálni a vezetői tevékenységet, döntéseket, de átgondoltuk-e már, hogy rájuk mekkora teher hárul a sokrétű feladataik között, amelyek száma az elmúlt időszakban csak nőtt.

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

Az munkafüzet első fele a szervezeti magatartás egyik legfontosabb témakörével foglalkozik. Ezt különösen ajánlom a jövő vezetőinek, segítségül a téma érthető formában való elsajátításához.

A második részt gyakorló vezetőknek ajánlom munkájuk megkönnyítésére, egyfajta praktikus tanácsgyűjteményként. A munkafüzet kérdései pedig segítik a téma önálló feldolgozását.

Az összeállítás alapmunkái:

Bakacsi Gyula (2010) A szervezeti magatartás alapjai, Budapest, Aula Kiadó, 250p.,

Daniel Goleman - R. Boyatzis - Annie McKee (2003) A természetes vonzerő , Budapest, Vince Kiadó, 321p.

Klein Sándor (2012): Vezetés és szervezetpszichológia, Budapest, SHL könyvek, Edge 2000 Kiadó Kft, 742.p

Ternovszky Ferenc (2007) Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Budapest, Szókratész Kiadó, 312p. című könyvein alapszanak.

I. A vezető személyiségjegyeinek szerepe:

Egy vállalat sikerességét a legkülönbözőbb tényezők befolyásolhatják: az aktuális piaci, gazdasági helyzet, anyagi források, ill. a piacon elfoglalt hely stb. Ritkábban gondolkodunk el az egyéb vállalati faktorokról: Mennyire befolyásolja a vállalati sikert a vezetők képessége-, szakmai felkészültsége- és eredményessége, valamint a munkavállalók elkötelezettsége, a vállalat alkalmazkodó képessége és természetesen maga a szervezet- és annak fejlettsége? Ez utóbbiakat azonban nehezebb számszerűsíteni, mint az előzőeket. A vállalati eredményesség közvetlenül mérhető gazdasági mutatókkal és közvetetten pedig különböző dolgozói elégedettség vizsgálattal. Sikeres vállalatról akkor beszélhetünk, ha mindkét vizsgálat pozitívan zárul.

Mi is a siker? Mitől függ? A sikert sokan sok szempontból tárgyalják. Ebben a fejezetben a vezetőt és az ő szerepét helyezném a középpontba. Hogyan éri el a vezető azt, hogy a munkatársaiból a legjobbat hozza elő, hogy motiváltak és elhivatottak legyenek a cég iránt? Bemutatom az érzelmileg intelligens vezetési stílus lényegét és annak hatásait. Sok vezető és vállalat máig nem fedezte még fel a humán erőforrásban rejlő lehetőségeket és annak fontosságát. Pedig lényeges, hogy felmérjék, hogy az emberek nem csupán munkaeszközök, hanem érző lények. Kizsigereléssel, félelemkeltéssel senki sem ér el hosszútávú eredményeket. A versenyelőnyhöz pedig nem feltétlenül elegendő ha valaki elsőként jelenik meg a piacon egy termékkel, hiszen ma bármely újdonság azonnal lemásolható.

Egy vállalat eredményességét, sikerét nagyban befolyásolja a dolgozói elkötelezettség és a motiváltság. Ahhoz, hogy egy cég jól működjön, a menedzsernek jó és őszinte kapcsolatokra van szüksége, hiszen így kap reális és értékelhető visszajelzést a dolgozói eredményekről, az elégedettségről. Az információáramlás is gördülékenyebben működik ott, ahol a dolgozó mer kérdezni, véleményt nyilvánítani. A dolgozói ötletek pedig nagy mértékben hozzájárulnak egy megújulni képes szervezethez. A versenyelőnyhöz tudás kell, egy szakember megszerzése azonban nem elég, a cégnek képesnek kell lennie őt megtartani és folyamatosan motiválnia. (Ez lesz a vállalati rugalmasság alapja is).

A siker, vagyis a vállalati teljesítmény a vállalati feladatok minőségi és mennyiségi elvégzéséből adódik, amit a vezető saját személyiségével erősen befolyásol. Az ő feladata szűken értelmezve: a vállalati célok mindenki által érthető módon történő megfogalmazása, megértetése és ezen felül „rá kell vennie” beosztottjait és középvezető

társait ezen célok megvalósítására. Azt, hogy ezt hogyan teszi a személyiségéből fog adódni. Azaz: Milyen vezetési stílust alkalmaz? Hogyan kommunikál? Hogyan motivál? Miként ellenőriz? Hogyan történik a visszacsatolás? Feltételezzük természetesen, hogy a vezető a vállalati célokat elsajátította és egyetért velük.

Az emberi személyiség a pszichológia egyik érdekes területe és nem is gondolnánk milyen sok területen fontos, mint például a vezetésben is. Hippokratész szerinti tipológia egyszerűen bemutatja a négy alapvetőt: a melankólikus (depressziós), a flegmatikus (nyugodt, közönyös), a kolerikus (ingerlékeny), és a szangvinikus (derűlátó). Az emberekben ezen négy megtalálható, a kérdés „csak” az, hogy milyen mértékben. Ez határozza majd meg, hogy valaki alkalmas vagy pedig kevésbé egy feladat megoldára, ill. a vezetésre. Máig nem tisztázott a téma kutatói számára, hogy „mennyi” az öröklött és „mennyi” a tanult tulajdonságok aránya. De az biztos, hogy ezen személyes tulajdonságok befolyásolják a vezetői reakciókat a különböző szervezeti és vállalati problémák során. A felettesek reakcióit és szervezetének vezetését érzelmi intelligenciája is irányítja.

1.1. Az érzelmi intelligencia jelentése

A munkapszichológia kutatása a 20. század elejével kezdődött. Igazi úttörőnek Taylor 1920-ban E. L. Thorndike a Columbia egyetemen használja először a „társas intelligencia” kifejezést, mellyel hogy leírja annak képességét, hogy hogyan képes valaki másokkal kapcsolatot teremteni és azt fenntartani, ill., hogy mi az ami meghatározza ennek a kapcsolatnak a minőségét. 1975-ben, Howard Gardner írása a *The Shattered Mind* elindította a több részből álló intelligencia modelljének kialakulását és fejlődését.

A jelenlegi értelmezést, mely Gardner intelligencia fajtáit tovább vitte Daniel Golemanhoz kötődik. Goleman amerikai pszichológus, tudományos újságíró, az érzelmi- és társas intelligencia kutatója. Átvette Salovey definícióját, és a következő öt érzelmi készség kategóriát határozta meg (Goleman):

1. A képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
2. Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tolni el.

3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktivitáshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
4. Képesség mások érzéseinek olvasására, érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket.
5. Képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására.

Az érzelmi intelligencia tehát az a befolyásoló képesség, amivel a vezető a beosztottjait formálni, motiválni, ill. a vállalati cél irányába elmozdítani tudja. A személyiség változtatható része, mely szerepe a menedzsmentben 90-es évektől egyre nő. A 21. Századra kialakult változás rendkívül fontos a vállalatoknak, hiszen új generációkkal (Y és Z) áll szemben, akik új kihívásokat jelentenek majd a vállalatoknak. Prof. Dr. Scholz (2014) kutatásai szerint ez az új kevésbé terhelhető, kritikát nehezebben tűrő, netántán labilis generáció lesz majd a jövő dolgozója, akire pozitívan kell tudnia hatni. Erre a vállalatoknak is fel kell készülniük, a vezetőknek tisztában kell lenniük azzal az „ember anyaggal“ és az ő képességeikkel, akikkel „dolgozniuk“ kell, akikre hatni, ill. motiválni kell.

1.2. Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben

Ismert tény, hogy bizonyos munkakörök bizonyos tulajdonságot, képességeket követelnek meg. Ami azonban az egyik munkakör betöltésénél pozitív, az egy másik esetében negatív lehet.

A vállalat életében a különböző szintű vezetők játszák a kulcsszerepet. Ha egy vezető úgy érzi, hogy a beosztottjai őrte vannak, őt kell, hogy szolgálják, ez az egész vállalattal szembeni érzéseiket, elhivatottságukat, motiváltságukat és teljesítményüket negatívan befolyásolja. Ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, szüksége van a munkatársaira a vezetés számtalan területén, legyen az a vállalati célok végrehajtása, vagy egy új fejlesztési irány meghatározása, ill. ötletek meghallgatása. A munkatársak véleményének kikérése egyfajta elismerés és motiváció is feléjük, ami további erőt ad nekik, ezenfelül pozitív vállalati hangulatot eredményez és előre viszi a céget. A szabad és aktív vélemény nyilvánítás lehetősége azt sugallja, hogy a munkájukra szükség van és ez nagy mértékben hozzájárul a szervezet eredményeihez, megújulási képességéhez. Fayol fogalmazta meg helyesen, hogy ha a megfelelő munkatárs a megfelelő helyen van a szervezetben akkor a siker biztosított. A szervezet ilyen optimális felépítéséhez tudatosan „összeválogatott”,

egymással jól összedolgozni képes munkatársakat igényel. Ez feltételezi a vezető kiváló emberismeretét, aki a szervezet tagjait sikerorientáltan válogatja össze. Lényeges, hogy pozícióba kerülve sikeres és tisztelt vezető váljon valakiből, és a tisztelet példamutatással érje el, nem pedig félelemkeltéssel. A rossz hangulat csak magas fluktuációt eredményez, sikereket nem. Egy vállalat sikere függ attól tehát, hogy egy vezető milyen tulajdonságokkal és személyiséggel rendelkezik és ez értelemszerűen megadja azt is, hogy milyen vezetési stílust képvisel. Milyen viselkedést alkalmaz a tervezésnél, a szervezésnél, az ellenőrzésnél és a motiválásnál. Hogyan figyel oda a beosztottakra, milyen célokat és követelményeket állít fel, hogyan irányít, dicsér, büntet, fejleszt, milyen személyes kapcsolatot alakít ki a beosztottakkal.

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

- A vezető személyisége
- A vezető céljai
- A szervezet céljai
- A csoporttagok személyisége
- A csoporttagok céljai
- A csoport értékrendje
- A szervezeti kultúra

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

Egyes vezetési stílusok hatékonyak, mások kevésbé, az leginkább a dolgozók személyiségétől függ, hogy mire van szükségük. Vannak, akik „barátságos” közegben tudnak jobban dolgozni- a szabadjára engedő-, vannak, akiknek kell a nyomás –autokrata stílus szükséges inkább. Daniel Goleman megítélése szerint tehát az érzelmi-lelki tényezők játszó a legfontosabb szerepet egy sikeres vezetési stílus kifejlesztésében. Szerinte a vezető és a humán erőforrás közötti jó kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze az érzelmileg intelligens vezetési stílus. A sikeres vezető magas

érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Ez alatt azt érti, hogy a saját maga és az emberi kapcsolatainak fejlesztésére képes.

Tehát a vezető ismeri önmagát, erősségeit, gyenge pontjait, reakciót, hogy bizonyos stressz helyzetben tud-e magán uralkodni, milyen a kapcsolatteremtő képessége, milyen hatásokat, reakciókat képes a munkatársaiból kiváltani stb. Megfigyelései alapján a EQ fontosabbnak bizonyul a siker útján, mint az IQ. Goleman elismeri ugyan a vezetői tudás fontosságát, de ugyanakkor úgy véli, hogy minél magasabb beosztásról van szó, annál jelentősebb szerepe van az érzelmi intelligenciának. Szerinte az ilyen vezetésből olyan hatalom sugárzik, amely ösztönzi az alkalmazottakat, nemcsak felkelti, hanem meg is tartja a motiváltságot és az elkötelezettség érzését.

1.3. Az érzelmileg intelligens vezető

A hatékony vezetőt az különbözteti meg a többitől, hogy tudja milyen fontos szerepet játszanak az érzelmek a munkahelyen, akár az üzleti sikerek terén, akár a magas erkölcsi nívó, a lojalitás és a motiváció terén. Kutatások támasztják alá, hogyha a vezető lelkesíti a beosztottakat, az igenis pozitívan hat a teljesítményre. Az érzelmileg intelligens vezető érzelmileg támogatja munkatársait. A közösség „mágneseként” szeretnek vele együtt dolgozni, ezáltal magukhoz vonzzák a tehetségeket. A jó hangulat serkenti a szellemi teljesítményt is, ez pozitívan hat az ötletelésre, a döntéshozó képességre. A munkahelyi légkör tehát éppen olyan meghatározó és motiváló eszköz, mint az egyéb juttatások, fizetésemelés stb. Az, hogy a vezető milyen mértékben képes összefogni és irányítani a dolgozók érzelmeit a csapat érdekében, az a vezető érzelmi intelligenciáján múlik. Empátiájuk révén ráhangolódnak beosztottaik hangulatára és igényeire, ez erősíti a csapat összetartását, mert a dolgozók érzik a törődést, a megértést. Kölsönös bizalom és megértés esetén megosztják egymással ötleteiket, javaslataikat, közösen döntenek, összetartanak, szabadon véleményt nyilvánítanak. Ilyen vezető irányítása alatt segíti elkerülni a kiégést.

Az érzelmi intelligencia szintje meghatározza, hogy mennyire tudja valaki elsajátítani és alkalmazni az éntudatosságot, az önszabályozást, a motivációt, az empátiát és a társas készség gyakorlati képességeit.

A következő modell az érzelmeken alapuló képességeket határozta meg:

Az érzelmi intelligencia modellje Goleman szerint:

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

1.sz. táblázat:

Az érzelmi intelligencia modellje Goleman szerint:

(Forrás: Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó KFT, 2008, 58-61.pp.)

1.4. Az érzelmi intelligencia területei és kompetenciái (1.sz. táblázat alapján)

Négy területe van: az én tudatosság, az önszabályozás, a társas készség és a kapcsolatok irányításának képessége. Ezen kompetenciák nem velünk született képességek, hanem tanulás útján sajátíthatóak el és nem létezik olyan vezető, aki mindegyik kompetenciával rendelkezne, ám a sikeres vezető legalább egy-egy kompetenciában nagyon erős. A velünk született gének meghatározóak, de az EQ képességek tréningekkel tanulhatók, javíthatóak.

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

Az *önszabályozás*: az érzelmi önkontroll segíti a vezetőt abban, hogy esetleges indulatait és érzelmeit kordában tartsa. Képesnek kell lennie alkalmazkodni az új, folyamatosan változó elvárásokhoz.

Az *empátia* révén megértik és tiszteletben tartják mások érzelmeit és szempontjait, így megtalálják a megfelelő hangot a dolgozókkal.

A kapcsolatok irányítása alatt a következőket értem:

- az ösztönzési képességét, ami fontos a vállalati küldetés felé való motiválásban. Enélkül nincs kiemelkedő vállalati teljesítmény. Mások motiválása rendkívül fontos képesség a munka világában. A vezetői szerepkörben elengedhetetlen, hogy valaki ismerje és befolyásolni tudja a többiek gondolkodását.

- a meggyőzőerő: mellyel képes elfogadtatni, megértetni a vállalat szempontjait és céljait.

- környezetük fejlődését segítsék,

- új irányvonalat jelöljenek ki,

- konfliktuskezelőképesség: a gördülékeny munka és a kellemes munkahelyi hangulat érdekében el kell tudnia simítani a felmerülő ellentéteket.

- csapatmunkára és együttműködésre való képesség: lényeges, hogy egy jól együttműködő, hatékony csapattal dolgozzon, ahol a vezető természetesen mindenben példát mutat.

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

1.5. Az érzelmileg intelligens vezetési stílusok (Goleman 2008)

Rezonancia azáltal jön létre, hogy a vezető megtalálja saját vezetési stílusát, amivel optimálisan ér el célokat. A leghatékonyabb vezetők hat stíusból választhatnak egyet, ill. többet, mindig arra a stílusra váltva, melyet az adott helyzet megkíván.

Ezen stílusok:

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

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

1.5.1. A jövőképalkotó vezetői stílus:

Az elérendő célt meghatározza, de azt elérés útját szabadon hagyja. A dolgozók ezáltal rá vannak kényszerítve, hogy önállóan – vezetőtől függetlenül- gondolkodjanak és dolgozzanak, teret hagy a kreativitásnak. Segít megérteni a szervezet céljait, küldetését és értékrendjét, növelve így a dolgozók cég iránti elkötelezettségét. Alkalmas arra, hogy magával ragadja a munkatársakat és pozitív közhangulatot teremtsen és biztosítja a cég hosszútávú terveinek, stratégiájának megvalósulását. A vezetőnek nyílnak kell lennie, lehetőséget kell adnia arra, hogy az információ szabadon áramlására és önmagának is nyitottnak kell lennie a felé haladó ötletekre, visszajelzésekre. Különösen alkalmas ez a vezetési stílus krízis helyzetekben, amikor új célkitűzésekre van szükség.

1.5.2. A tréneri stílus:

A vezető jellemzően elbeszélget a dolgozókkal terveikről, életcéljaikról, karrier terveikről. A beosztottak egyéni fejlődését szem előtt tartja, támogatja is őket ebben- ennek alapfeltétele természetesen, hogy jól ismeri őket. Ez bizalmas, közlékeny, motiváló légkört teremt, ahol a dolgozó fontosnak érzi magát, van előrelépési lehetősége. A vezető, mivel ismeri a beosztottjait, helyesen osztja el köztük a feladatokat. A munkavállalók újabb és újabb feladatot kapva kreatívak és kellő önbizalommal rendelkeznek. Az esetleges hibákat átbeszéljük és tanulnak belőle. A tréneri vezetési negatív példája a mikromenedzsment, ami túlzott ellenőrzést és beleszólást és rövid távú célkitűzéseket jelent. Rendkívül lényeges tehát az én tudatosság, hogy a vezető tanácsot tudjon adni, ill. hogy elősegítse mások előrelépését. A baráti stílus:

Személyes kapcsolatot alakít ki dolgozóival, erősíti az összetartozás érzését. Különös hangsúlyt fektet csapatszellem kialakítása érdekében. Az alkalmazottak érzelmi szükségleteit igyekszik kielégíteni, kevésbé teljesítményorientált. Ez a stílus a cég tekintélyének javításánál lényeges, amikor lelkesíteni kell az egyhangú feladatokkal terhelt dolgozót. Önmagában ez a stílus nem hoz eredményt, hiszen a vezető nem foglalkozhat csupán azzal, hogy ki mit érez. Nem hunyhat szemet a rossz vagy gyengébb teljesítmény felett. Ezen vezetési stílus hátránya még, hogy ezen vezetők nem jó tanácsadók, az alkalmazottaknak a saját hibáikból kell tanulniuk, ha fejlődni szeretnének.

1.5.3. A demokratikus stílus:

Bizonyos esetekben használható csak, pl., amikor a vezető bizonytalan és kikéri alkalmazottai véleményét, új támpontokhoz jutva így. Ehhez azonban egy nyitott vezetőre van szükség, akinek bátran lehet pozitív és negatív véleményt is nyilvánítani. Ezen stílus hátránya, hogy a többszöri megbeszélés időhúzás csupán és krízishelyzetben ennek végzetes következményei lehetnek. Ezenkívül tájékozatlan, szakmailag hozzá nem értő alkalmazott nem tud kompatibilis tanácsot adni.

1.5.4. A menetelő stílus:

Az ilyen vezető maximalista, csakis a legjobb teljesítményt fogadja el mind önmagától, mind a környezetétől. (Pl. egy vállalat beindítása vagy terjeszkedése esetén). Belülről motivált dolgozók szükségesek, akik tudják mi a dolguk. A vezetőnek pedig észre kell vennie a lehetőségeket és meg kell tudnia ragadni azokat. (Használata ritka.)

1.5.5. Az utasító stílus:

Rendkívül hatalomorientált, engedelmisséget követelő és szigorú ellenőrzést alkalmazó stílus, a vállalati célokat, fejlődési irányt azonban nem magyarázza el a dolgozóknak. Könnyen disszonanciához vezet, ezért csak krízishelyzetek, vészhelyzetek, ill. nehezen kezelhető alkalmazottak esetén alkalmazható. Hatékonysága azon múlik, hogy a sikervágy révén a vezető nem riad vissza a szigorú intézkedésektől sem, kezdeményező készsége miatt a dolgok elébe megy. Az önszabályozásnál azonban a legfontosabb, hogy indulatait mennyire tudja kordában tartani.

Az érzelmileg intelligens vezető tehát képes dolgozóiban bizalmat kelteni, elkötelezettséget építeni, ami csökkenti a fluktuációt, javítja a teljesítményt. Az elkötelezettség által az alkalmazottak belsőleg lesznek motiváltak munkavégzésükben.

1.6. A sikeres vezetői tevékenység eszköztára

Ahhoz, hogy szeretett vezető legyen valaki, értéket kell felmutatnia, illetve a dolgozói oldal három érzelmi alapigényére kell figyelemmel lennie:

Dolgozói oldalról-

1.6.1. Az elfogadottság érzése:

A közösséghez való tartozást jelenti (azaz nincs klikkesedés a szervezetben).

Egyszerű vezetői eszközök:

- A vezető mindig elérhető legyen kollégái számára. A gördülékeny munkafolyamat egyik követelménye, hogy a dolgozó tudja folytatni a munkát, lényeges vezetői visszajelzések miatt is fontos a vezetővel való folyamatos konzultáció.
- Hallgassa végig a kollégáit, ne mindig csak ő beszéljen.(Ismerje őket, esetleges szakmai sikereiket kiemelve, megdicsérje őket, pl. új diploma szerzésénél).

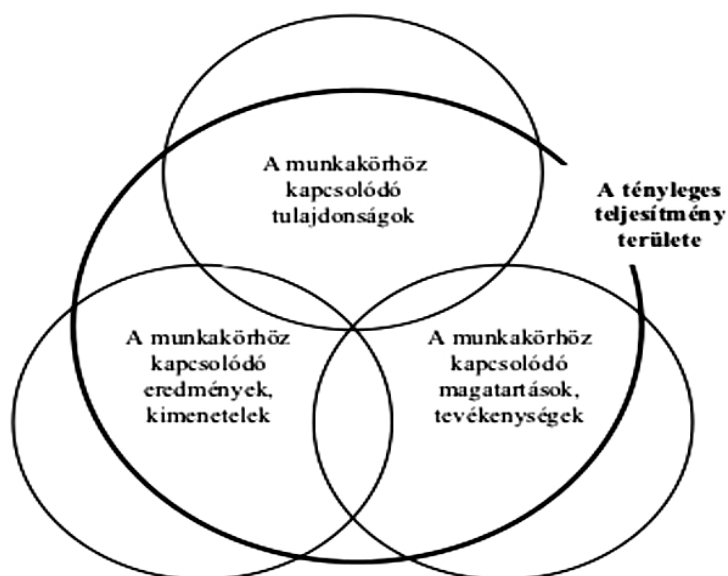
A dicséret fontos az értékesség erősítése érdekében, nem fordulhat azonban bizalmaskodásba. (Tehát munkaidő után „haverként”, közös programot szervezni, vagy magánéleti problémákat megvitatni nem tartozik a munkahelyre) .

Nehéz megtalálni a középutat a helyes vezetői magatartásban. Ha valaki nem teljesít megfelelően, ill. ha hibázik, azt el kell marasztalni, esetleges elküldeni a cégtől, ugyanakkor a pozitív fejlődést, jó eredményt pedig dícsérni kell, mindezt úgy, hogy senki ne érezze úgy, hogy valakivel kivételeznek. A vezetőnek ki kell állnia felettesei előtt dolgozói mellett és azok érdekeiért, így nő az ő védettség érzésük. Az esetleges személyes vitákat pedig „sérelmek okozása nélkül” el kell simítania.

1.6.2. Az értékesség érzése:

Az elismerés, a dícséret növeli a dolgozók biztonságérzését és értékesség érzését. A vezetőnek dícsérnie kell: négy szemközt, nyilvánosan, szóban és írásban. (Ez sokszor még a pénzbeli juttatásnál is lényegesebb). Tilos azonban mások előtt megszegényíteni, ill. más rovására tréfálkozni. Az értékesség kifejezésének egyik kiváló „módja” például amikor a vezető figyelemmel kíséri a dolgozók munkáját, elolvassa, értékeli azt, ill. visszajelez neki. Erre lehetőséget ad az éves teljesítményértékelés, mely már a legtöbb nagyobb vállalatnál jellemző.

Itt pontosan meg lehet határozni a dolgozó addigi munkáját, hol vannak az erősségei, esetleges gyengeségei. Hogyan lehetne a képességeit javítani, milyen céljai vannak neki személyesen a jövőben és hová tart a szervezet. Az eredmények ismeretében pedig új, reális célok tűzhetőek ki. Egy-egy munkakör tényleges teljesítésében eltérő súllyal ugyan az alábbi három teljesítménydimenzió szerepelhet. Ezek: a munkakörhöz kapcsolódó tulajdonságok, a munkakörhöz kapcsolódó eredmények, kimenetek, ill. a munkakörhöz kapcsolódó magatartások, tevékenységek. A vezetői visszajelzés, (azaz a dolgozói teljesítményértékelés) rendkívül fontos, hiszen csak így kap visszajelzést a dolgozó, hogy mit várnak el tőle, és ehhez képest ő hogy teljesít, ill. mennyire felel meg a vállalat jövőbeli terveinek, céljainak. Ezután egy elbeszélgetés során formálni lehet a dolgozó nézetét, ki lehet javítani a hibákat és szükség esetén újabb eszközökkel lehet választani a motiváláshoz.



1.sz. ábra A teljesítményértékelés lehetséges kritériuma

(Forrás: Karoliny Mártonné-Farkas Ferenc-Poór József-László Gyula: Emberi erőforrás kézikönyv, 259.o.)

1.6.3. Az alkalmasság érzésének erősítése:

A dolgozók alkalmasnak érzik magukat munkájuk elvégzésére, melyben kellő önállóságot, újabb és nagyobb kihívásokat kapnak, melyeket képesek helyesen teljesíteni. A vezető ezt az érzést úgy tudja erősíteni, hogy megteremti a feladatok ellátásához szükséges feltételeket: eszközöket, információkat, a tanulás lehetőségét. (Itt újra visszaköszönnek az egyszerű vezetői eszközök, mint a vezetői odafigyelés és folyamatos elérhetőség). A vállalati sikereket meg kell osztani a dolgozókkal, kiemelve, hogy ez nélkülük nem valósult volna meg. A vezetőnek szabályozni kell a munkafolyamatokat és a hatásköröket. Zavaros szervezetben mindenki alkalmatlannak tartja magát, azt sem tudják mit várnak el tőlük. Túlzott szabályozás megöli a kreativitást, a kezdeményezőképeséget és az esetleges hibákból tanulnak a munkatársak. A jövedelem emelés lényeges motivációs faktor, azonban hosszú munkaviszony esetén nagyobb elismerés lehet az erkölcsi elismerés, a munkakör gazdagítás, a nagyobb felelősségi kör és döntési szabadság.

Ugyanilyen lényeges a régóta a vállalatnál dolgozók véleményének kérdezése, ötleteik meghallgatása.

1.6.4. Mitől lesz elkötelezett, lojális egy dolgozó?

Az egyik lényeges elem: a közvetlen vezetővel való elégedettség, a másik a dolgozói munkában elért sikerérzet, ami attól függ, hogy olyan munkát végez-e, ami illeszkedik a képességeihez.

A *vezetői alkalmassággal* kezdeném: ismernie kell dolgozóit, azok erősségeit és gyengeségeit. Ez segíti a munkafeladatok elosztásában, de az esetleges konfliktusok elsimításában is. Itt az ő saját tulajdonságai, képességei, ill. az érzelmi intelligenciájának szintje meghatározó. A beosztott elvárja a vezetőtől, hogy jól irányítsa a céget, melynek révén ő maga is elérje a munkával kapcsolatos céljait: karriert, anyagi- vagy erkölcsi elismerést. A dolgozói elégedettség attól is függ, hogy a Maslowi elégedettségi piramis szükségletében hol áll. Ennek megfelelően lesz, akinek anyagi, mint másnak inkább más jellegű-pl. tanács, információ- igényei kielégítése után érzi magát megbecsültnek. A vezetőnek azonban a dolgozókat saját munkájához elegendő minőségű és mennyiségű információval kell ellátnia. A vezető legfontosabb eszköze a tanulás, senki sem születik vezetőnek, hanem azzá válik. A vezető tanulhat beosztottaitól, vezetőtársaitól, főnökeitől. Nemcsak a szaktudását, hanem a vezetői képességeket is folyamatosan fejleszteni kell. Az önrányított tanulás modelljét Richard Boyatzis (Daniel Goleman - R. Boyatzis - Annie Mckee (2003) dolgozta ki.

Az önrányított tanulás öt felismerésből áll:

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

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

1.7. A vezetői értékesség:

A vezetőnek szilárd értékrendet kell képviselnie és ezeket közvetítenie. Az általa közvetített értékek szerint kell hogy viselkedjen, cselekedjen, éljen, gondolkodjon azért, hogy megértesse, elhitesse, elfogadtathassa a dolgozóival. Hiszen amit a munkatársai felé közvetít, azzal azonosulnak. Törekednie kell a vállalati összhangra, szabad utat kell azonban adnia szakmai közösségek, informális csoportok kialakulásának. Nagy hangsúlyt kell fektetnie a csapatépítésre formális- és informális szinten egyaránt. Probléma esetén vállalnia kell a felelősséget, konfliktus helyzeteket korrekt módon rövid úton le kell zárnia. Mindezek „jutalmaként” a vezetőt elfogadják, szívesen dolgoznak vele, bátran fordulnak hozzá, felnéznek rá, tisztelik és kétely nélkül végrehajtják döntéseit. A felmérések mutatják, hogy a munkahelyen a vezetőt azonosítják, az ő tulajdonságai alapján, ill. az általa kialakított közhangulatnak megfelelően mennek be szívesen dolgozni a dolgozók. Az pedig, hogy a vezető mely vezetői stílust alkalmazza az a személyiségén múlik.

Az érzelmi intelligencia fejlesztése munkatársak között hét lépésben:

1. Érzelmek megfigyelése, kontrollja- Azon érzelmi állapotba történő beavatkozás, ahol és amikor a komfortérzés megszűnik és kihat a teljesítményre.
2. Testbeszéd kontrollja- Mások non-verbális kommunikációjából olvasnia kell a vezetőnek. Kevesen ismerik azon módszereket, amikor olyan testhelyzeteket veszünk fel tudatosan, mint amikor vidámak voltunk – pl. Nevetés közbeni légzés, ülőhelyzet stb. Tehát nemcsak pozitív gondolatokkal, hanem testhelyzetekkel is javítható a hangulat.
3. Gondolkodj cselekvés előtt- nemcsak a vezetőre, hanem a dolgozókra is igaz, hogy mellőzni kell a felfokozott érzelmi állapotban való választ, ill. reakcióadást. Itt visszautalnék az előző pontra, ahol ki-belégzéssel, esetleg egy kör sétával érdekesebb lenyugodni, mielőbb további olajat öntünk a tűzre.
4. érzelmek gondolatokkal történő összekötése: Ahogy említettem az érzelmeknek ezen témában kiemelkedő szerepük van. Intenzív érzelmek segítségével jobban kötődünk dolgokhoz, szívesebben dolgozunk ott, ahol már ért bennünket vállalati siker, elismerés.

Épp ezért kell nehéz szituációkban dolgozóként is mérlegelni, hogy most nem, hanem 10 perc múlva mondunk meg valamit és az sem mindegy, hogy milyen formába csomagolva.

5. Ego-kontroll:- alapvető kérdés és itt óriási szerepe lesz a személyiségeknek. Az optimális, a kutatók által leírt kihívások esetén is légy könnyed, humoros bizonyos vita és karrierelőrelépéses szituációkban nehezen irányítható. Itt lényeges a vezetői irányítás, szabályozás és közrelépés szükség esetén. Megfelelő vállalati klíma és kommunikáció esetén nyíltan kell hangsúlyozni az ego korlátok között tartásának fontosságát, erényként kiemelve, jövőbeni jutalmat ígérve cserében.

6. Csökkentsd a stresszes helyzeteket! A higgadt gondolkodás és reakció hozzásegít a sikerhez, ill. A barátságos vállalati klíma megőrzéséhez.

7. Felelősségvállalás:- Önmagunkért, a munkánkért, a kialakult helyzetért felelősséggel tartozunk.

Az érzelmi intelligencia fejlesztése felnőttkorban nem egyszerű, de nem is lehetetlen feladat. Sokszor az egyén saját magának áll az „útjában“. Lényeges, hogy az emberek EQ fejlesztéssel privát is legalább annyit profitálnak, mint a munkában. **A munkavállalók csoportosítása a céghez és a vezetéshez való viszonyuk alapján**



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

(Forrás: www.mfor.hu)

A dolgozók többféleképpen viszonyulhatnak a céghez. Egy vállalat „leghasznosabb” tagjai a konstruktív, ötlettel teli dolgozók, az ő véleményük kikérése alapvető, nagyon együttműködőek. A „passzív” dolgozókat önálló döntésre kell a vezetőnek ösztönözni tudni. A „meghasonlottak” eltérően támogatják a vállalati célokat, náluk nagyon fontos a bizalom kialakítása ahhoz, hogy konstruktívvá váljanak.

1.8. Kik a jobb vezetők? A nők vagy a férfiak (www.legjobbmunhahely.hu utolsó letöltés dátuma: 2014. 09.28)

Mindannyiánkban felmerült már a kérdés, hogy férfi vagy női vezetőt szeretnénk? A női vezetés előnyei érzelmi alapú döntéseket hoznak, jobb vizuális memória, nagyobb veleszületett empátia készség, népszerűsége törekszik, erős verbális – és nonverbális kommunikációs képesség. A férfiak ezzel szemben: tárgyilagosabb döntéseket hoznak, térbeli memóriájuk jobb, párhuzamos feladatok irányítása, ill. összefüggések jobb átlátása jellemzi őket, dominanciára törekvés jellemzi őket.

Az, hogy mely vállalat, melyik nemet részesíti vezetőként előnybe, már Hofstede női- férfi modelljénél is láttuk, hogy szervezetfüggő. Azon szervezetek, melyeknek „férfias céljai” vannak inkább férfiakat alkalmaznak, amelyeknek „női céljai” ők nőket. Az is megfigyelhető, hogy a különböző társadalmakban különbözően kezelik ezeket az értékeket és eltérőek a férfiak és a nők adott szervezetben megvalósítható karrier – lehetőségei. Goleman (2002) szerint sem a nők, sem a férfiak nem jobbak az érzelmi intelligencia terén, mindkét nemnek vannak erősségei és gyengeségei. Diener (1997) szerint pedig a nők a pozitív és a negatív érzéseiket hevesebben élik meg, mint a férfiak.

II. A vezetői kompetencia

A kompetencia a tanult ismertek (knowledge) gyakorlati alkalmazását és az egyén tapasztalatainak összességét, kiegészítve a velünk született adottságokkal, élettapasztalattal és egyéb tényezőkkel. Ez a tudás tehát nem szerezhető meg az iskolapadban, nagy részét az iskolarendszeren kívül, informális környezetben sajátítjuk el. Egészében véve aktív és passzív, vagyis látható és rejtett tudásanyagból áll. Ezek egy része már tudatosodott az egyénben, a másik része azonban a tudattalanban meghúzódó képességek és készségek összessége. A tudás és a kompetencia tehát elválaszthatatlanul összefüggnek egymással. Az egyén tudása és tapasztalása azonban akkor tekinthető kompetensnek, ha a tényleges tevékenységben jelenik meg.

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

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

Az érzelmi kompetencia jelentése és szerepe a vezetői munkában:

Az érzelmi kompetencia az érzelmi intelligenciára (EQ) támaszkodó tanult képesség, az egyén vele született, ill. a tanult érzelmi készségeiből, tudásából, tapasztalaiból, személyiségéből álló viselkedések összessége. Goleman szerint (1995) az IQ-hoz és a szakértelemhez viszonyítva az érzelmi kompetencia kétszer olyan fontos. Az EQ meghatározza a viselkedést, személyes stílust, kisugárzást, tehát alapvető szerepe a munkahelyeken, hozzájárul a hatékony kommunikációhoz. Az EQ szintén döntő a motiváció terén. A magas EQ-val rendelkező emberek saját érzéseiket is jobban tudják kezelni, így a saját céljaik elérésében, az önmotiválás terén is jobbnak bizonyulnak. Mások motiválása rendkívül fontos képesség a munka világában. A vezetői szerepkörben elengedhetetlen, hogy valaki ismerje a munkatársait és képes legyen befolyásolni azok gondolkodását, hiszen ez hozzásegít a vállalati célok megértéséhez, eléréséhez. Az érzelmileg kompetens dolgozók tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka

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

Az érzelmeknek valóban óriási jelentőségük van pl. az információk szelektálásában, tárolásában, feldolgozásában, vagy ami a legfontosabb az kihívás hatékonyságának a növelésében. A megtanultakból azokra mindig emlékszünk, amelyekhez valamilyen érzelmek társulnak. A munkafeladatokról azokat végezzük el a legsikeresebben, amelyekhez érzelmileg is viszonyulunk. A természetesen magas EQ azonban önmagában még nem garancia arra, hogy az egyén valóban elsajátítja a hivatása gyakorlásához fontos érzelmi kompetenciákat, csak azt, hogy erre kiváló eséllyel rendelkezik.

A munkahelyi hierarchiában felfelé haladva, egyre fontosabbá válnak az érzelmi intelligencián alapuló, személyes- és szociális kompetenciák. Ugyanakkor kevésbé lényegesek a szakmai ismeretekhez és a hagyományos intelligenciához kötődő képességek, készségek. Az érzelmileg kompetens dolgozók tudnak a legkönnyebben alkalmazkodni a munka világához, rugalmasabbak, hiszen egész életükben tanulnak. Az érzelmeknek szintén kiemelkedő jelentőségük van az információk szelektálásában, tárolásában, feldolgozásában, vagy ami a legfontosabb az előhívás hatékonyságának a növelésében. Például megtanultakból is azokra emlékszünk, amelyekhez valamilyen érzelmek társulnak, a munkafeladatokról azokat végezzük el a legsikeresebben, amelyekhez érzelmileg is viszonyulunk. A siker minden cég számára fontos, hiszen biztosítja a vállalat jövőjét és nyereségét. A sikeres céget pedig az ott dolgozók teszik azzá, legyen az a versenyszférában vagy közfeladatot ellátó vállalat. A cégek akkor sikeresek, ha az ügyfeleik is azok. Elégedett ügyfeleink pedig csak akkor lesznek, ha dolgozóink is elégedettek és elkötelezettek. A fluktuáció elkerülése fontos, hiszen sokba kerül a vállalatnak – végkielégítések kifizetése, új dolgozó keresése, azok betanítása, esetleges munkától való elesés-. Habár a vállalatok, és itt főleg a tulajdonosok nagy része valóban érzi és elhiszi, hogy a humántőke talán a cég legfontosabb, legértékesebb eszköze, ezt nem tudják azonban adatokkal, mérésekkel alátámasztani. A sikeres vállalatok példája azonban megmutatja, hogy ahol megfelelő a szervezeti kultúra, ott hosszútávon sikeresek a vállalatok.

2.1. Milyen a kompetens vezető?

Kompetens személy magába foglalja:

a vezetői feladatok ellátásához szükséges személyiségjegyeket, ismeretek birtoklását, ill. ezek alkalmazását tudását.

Mi az, ami a sikeres vezetőt megkülönbözteti az átlagostól?

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

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

2.2. A sikerhez szükséges vezetői tulajdonságok (tesk.hu alapján):

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

Nem az a fontos, hogy milyen vezetési modellt alkalmaz valaki, hanem az, hogy legyen jövőképe, melyet optimális esetben a saját középvezetőivel együtt alakított ki. Így biztosított azok támogatása is. Az ideális felettes magával ragad, kíváncsi, bátor, bizalmas. Úgy ébreszt bizalmat beosztottaiban és minden más érintettben, hogy tisztességes, betartja az ígéreteit és elismeri hibáit. Reális önismerettel bír és döntésképes. A közös győzelemre törekszik, nem a folyamat, hanem az eredmény érdekli, így szabad kezet ad. Tisztában van vele, hogy melyek azok a dolgozók, akikre minden helyzetben számíthat, megbízik

bennük. Nemcsak saját maga próbál minden fontos dolgot megoldani, delegálja a feladatokat. Napi tevékenységét az építkezés és nem a tűzoltás jellemzi. Munkatársait gondolkodásra, véleményalkotásra, cselekvésre ösztönzi. Meghallgat másokat, tanul tőlük. Míg Goleman úgy véli, hogy a jó teljesítmény elérésében az EQ szintje fontosabb, mint intelligencia hányados (IQ), addig Ezt Klein Balázs és Klein Sándor (2012) úgy értelmezi, hogy a különböző időszakokban mért IQ érték szinte állandó, ugyanakkor az EQ folyamatosan alakul, bővül, vagyis inkább fejleszthető mint az IQ.

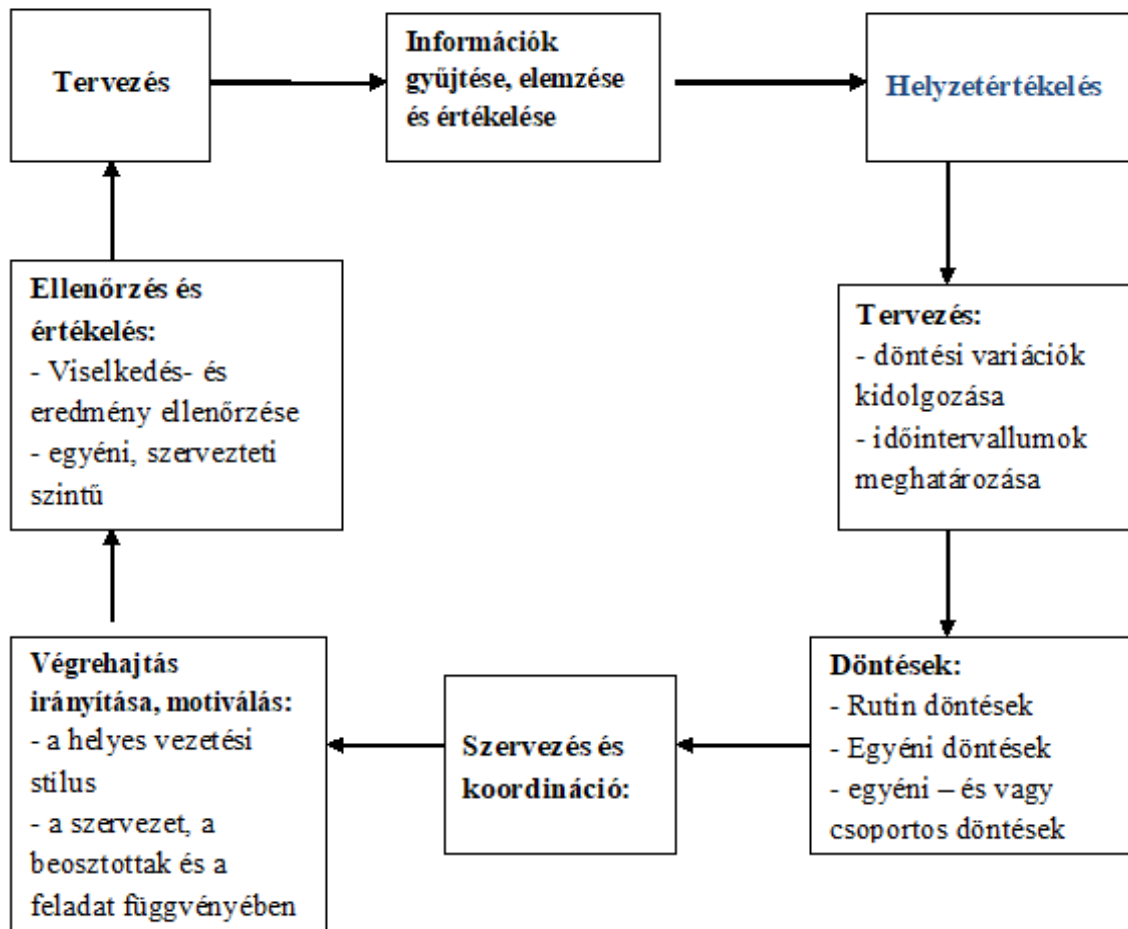
Sok esetben az érzelmi intelligencia és a kompetencia közé egyenlőségjelet tesznek egyes források. Ez azonban így nem helyes. A kompetencia tartalmát három tényező alkotja, úgymint a szakmai felkészültség (szaktudás), a tevékenységhez szükséges személyiségjegyek (készségek, jártasságok, képességek),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

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

Az elmúlt évek szervezeti kultúra váltásai felülírták a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárásokat, a vezetői szerepkör átalakult. Régen a vezetők cselekedtek, míg a jelen vezetői terveznek. A mai döntéshozók nem csak leader-ként és menedzserként kell, hogy bizonyítsanak, hanem már coach (tréner, segítő, támogató, szellemi irányító) is egyben. Tehát a hagyományos leader- és manager funkciók hard kompetenciái (mint iskolai végzettség, szakmai tapasztalat, nyelvtudás) és a támogató, coaching jellegű soft (szubjektív tényezők, mint vezetői képesség, dinamizmus, stressz tűrő képesség, kreativitás) kompetenciák csakis együtt hatékonyak. Ezen vezetők már nem értenek mindenhet (ez nem is lehetséges már manapság), azonban tudják, hogy olyan emberekkel kell körbevenni magukat, akik rendelkeznek azzal a tudással, amivel ők nem. Itt óriási szerepe lesz a feltétel nélküli bizalomnak. Ezért a szervezeti kultúrák minőségét - s ezzel egy adott vállalat összstratégiai sikerességét - a vezetők érzelmi motivációi, szociális és kommunikációs képességei nagymértékben befolyásolják. Az alábbi ábra összefoglalja a menedzserek legfontosabb tevékenységeit. A helyzetértékelést kiemeltem, hiszen az egyén

saját adottságain, tapasztalatain keresztül értékeli az addig kapott információkat és saját érzelmein keresztül reagál azokra.

A klasszikus vezetői feladatok:



1. ábra: a legfontosabb vezetői feladatok folyamat ábrája
(Forrás: Gertrud Neges-Richard Neges: Vezetésmódszertan (1998) alapján saját szerkesztés)

Ahogy az ábrán is látható a vezetőnek számtalan feladatnak kell eleget tenni. Valamennyi már egyenként is felelősségteljes, nehéz feladat. Optimális esetben ugyan azt mondjuk, hogy a vezetőt segítik kollegáit az egyes feladatokban, de a végleges döntéseket, ill. a végrehajtás módját nekik kell meghatározni. Mindezen tevékenységek mellett ismerni, támogatni és motiválni a dolgozót nem kis feladat. És hiába a vállalati stratégiák, melyek segítségével minimalizálhatóak, ill. kizárhatóak egyes veszélyes rizikófaktorok. A vezetői célokat minden vezetői szinten továbbítani, megértetni és el kell fogadtatni a beosztottakkal. Ezáltal a vezetőket- bármely szinten is álljon- már jelentős terhelés éri,

hiszen nemcsak operatíván kell hogy vezessenek, hanem stratégiai gondolkodást is ki kell alakítaniuk. Holott a vezetők egy harmada arra panaszkodik, hogy nincs elegendő idejük a feladataikra. Hiszen nem csupán a napi feladatokat kell, hogy koordinálják, a dolgozóikat kellene figyelniük, értékelniük, a fejlődésükre hangsúlyt fektetni, stb.

Az egyértelmű, hogy a vezetőknek képviselniük és védeniük kell a vállalati stratégiát, akkor is ha néhány dolgozó, vagy akár a szervezet nagy része ellenkezik. Ez feszültséget szül a dolgozók és a vezető kapcsolatában, ami újabb megterhelést jelent neki. Ugyanakkor a munkavállaló csak akkor támogatja teljes erővel a stratégiát, ha a vezetők a „top-managerek” döntéseihez húznak. Sokszor megfigyelhető azonban, hogy a dolgozók az újításokra, a változásra negatívan, ellenkezve reagálnak, hiszen ez változást hoz nekik a munkájukba. Ezért a célok megértésén felül motiválni kell őket, az esetleges ellentéteket pedig el kell simítani, pedig előfordulhat, hogy nekik maguknak is vannak kétségeik a változások kapcsán, de ezt a beosztottak felé nem mutathatják ki. Itt a kutatások azt mutatják, hogy a különböző szintű vezetőket eltérő mértékben okolják a dolgozók a változásokért. A magas szintű vezetőket inkább hibáztatják, mint a hierarchiában hozzájuk közelebb állókat, velük szemben megbocsátóbbak.

További probléma és teher a vezetőknek, hogy amíg megpróbálnak a dolgozóval törődni, őt megismerni és vele jó kapcsolatot kialakítani, addig előfordulhat, hogy „elveszítik” a valódi stratégiai, vezetői feladataikat és felelősségüket. Dícséretes, ha kellemes munkahelyi klíma alakul ki, de ez nem mehet az új célok elfogadásának rovására. Ma már a legtöbb vállalatnál költségkímélő lépések figyelhetőek meg, emellett a vezetők időgazdálkodása egyre szűkebb, egyre sürgetőbbek a határidők és az operatív feladatmegoldások. Megemelkedett a meetingek és a delegált feladatok száma is. És ha ez még nem lenne elég már említettem, hogy a vezetői feladatkör is átalakult, hiszen előtérben kerül a tanácsadó, a támogató, motiváló szerep is, ami újabb megterhelést jelent. A legnagyobb veszélynek a „szendvics” pozícióban levők vannak kitéve, ők a középvezetők. Nekik mint a vezetői –tulajdonosi, mint a beosztottak érdekeinek, igényeinek meg kell felelniük.

A pszichés megbetegedések növekvő számának fő okozója tulajdonképpen a munkafolyamatok felgyorsításából és sűrűsödéséből származó nyomás és a stressz. Ez a munkahelyi betegség azonban a beosztottakat épp úgy érinti, mint a vezetőt. Beosztottak esetében a negatív munkahelyi hangulaton esetén is a vezetőt teszik felelőssé. Érdeemes odafigyelni erre és mérlegelni a megoldást, mert a pszichés megbetegedésekből származó kiadások is jelentősek. Megnö a táppénzben levők száma és a táppénz időtartama is. A

munkaidőből és óriási stressz a hiányzó kollegát, ill. vezetőt pótolni kell, ez a többi vezetőnek és kollégának jelent többlet stresszt. Sokan inkább új munkahelyet keresnek, egy kiváló szakember esetében nagy károkat okozhat ez is egy vállalatnak, hiszen a „tudás” elmenekül és elviszi a tudását máshova, akár a konkurenciához. A szervezetre nézve pedig –különösen ha addig jól működött- megbomlik a harmónia. A stressz és a kevés idő miatt előfordulhat az információáramlás lelassulása is ez egyrészt a célok megvalósulását és a vállalat sikerét is negatívan befolyásolja.

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

2.4. Mennyire terhelhető egy vezető?

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

2.5. Létezik egészséges vezetés?

Az „egészséges vezetés“ témája egyre inkább a középpontba kerül. Nem is gondolnánk, hogy mennyire lényeges ez, hiszen az egészséges munkahelyi klíma hosszú távon kihat az ott dolgozók energiájára, egészségére és motivációjára, ezáltal pedig a vállalat sikerére. Ehhez azonban érték- kultúrának kellene kialakulnia a folyton növekvő verseny és a csökkenő dolgozói létszám mellett.

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

jut. A vezetőnek mindez megterhelő és előfordulhat, hogy segítségre lesz szüksége, hogy a hallottakat, ill. az újra és újra felmerülő problémákat feldolgozza.

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

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

Mindezt a vezetőnek koordinálnia és befolyásolnia kell, ellentéteket kell elsimítani miközben elvárják tőle, hogy kreatívan és sikeresen vezessen és ez szinte lehetetlen feladat meg egy erős és stabil személyiséggel rendelkező vezetőnek is. A karizmatikus vezetők a kisugárzásukkal és a vonzó személyiségükkel a helyes irányba irányítják a dolgozókat.

2.6. A vezetői magányosság:

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

3. A megoldás:

Egy coach, ill. a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája,. Ehhez azonban szükséges, hogy a vezető és a coach között létrejöjjön a bizalom. A másik lényeges feltétel az önkéntesség: a vezető önként vesz részt a folyamatban. Ezek nélkül nem működik a coaching. Ilyen esetekben lesz kiemelkedő fontosságú a vezetők érzelmi intelligenciája és kompetenciája, vagyis az, hogy hogyan kezelik a felmerülő problémákat és stressz

helyzeteket, mennyire tudják mindezt feldolgozni akár egyedül, akár külső –pl. coach- segítségével. A helytelen vezetés energiát von el a vezetőtől, disszonanciát szül a szervezetben, korlátozhatja a vállalat sikereit, innovációját és a fennmaradását is. Ezen kívül kihathat a dolgozók pszichoszomatikus egészségére is.

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

4. A 10 leggyakoribb vezetői hiba (Finzel 2001):

- **Elszigetelődés a beosztottaktól:**

A munkatársakkal fenntartott folyamatos kommunikáció megszakad - a vezető megközelíthetlenné válik.

- **Céltévesztés:**

A stratégiai fókusz, a célok szem elől tévesztése ugyancsak káros lehet: a vezető akkor esik ebbe a hibába, ha túlságosan elveszik az apró részletekben, a felmerülő problémák megoldásában.

- **Egyoldalú vezetői látásmód:**

A kizárólag saját cége eseményeire, előmenetelére figyel és nem veszi figyelembe a piacból, a konkurens cégek tevékenységéből, a külső körülményekből adódó egyéb tényezőket, így egyoldalúvá válik.

- **Autokratikus vezetési stílus:**

A vezető mindent feladatot magánál tart, nem mer feladatokat bízni az embereire, mert nem bízik szakmai tapasztalatukban, hozzáértésükben. A feladatok mellé célszerű önállóságot is adni: nem kell mindenben döntést hozni, a beosztottak minden apró lépését ellenőrizni.

- **Motiválás mellőzése:**

Enélkül a dolgozók motiválásáról közömbösek, kedvtelenek, kevésbé hatékonyak az alkalmazottak a megvalósítandó célok hiányában. Pedig az ösztönzők fontosak - legyen az képzési támogatás, szakmailag magasabb szintű feladatok vagy külföldi munka biztosítása, előléptetés vagy anyagi motiváció-.

- **Igazság elkendőzése:**

A nyílt kommunikáció hiánya - sikeres periódus és válság esetén egyaránt - nagyon rossz vezetői taktika. Nem tesz jót a produktivitásnak, a munkahely légkörének, ha a munkatársaknak a cég "folyosó híradójából", megalapozatlan híreszteléseiből kell először értesülniük az őket is érintő, lényeges változásokról.

- **Személyes példamutatás hiánya:**

A vezetőnek a mindennapok gyakorlatában is be kell tudni mutatnia mindazt, amit másoktól elvár. A túlmunkából, a többletterhek vállalásából így elsőként kell kivennie a részét.

- **Túlzott konfliktuskerülés:**

A konfliktusok fel nem vállalása többet árt, mint használ. A népszerűtlenségtől való félelmében a vezető gyakran nem meri szembesíteni beosztottait a nyilvánvaló szakmai hibákkal, problémákkal, majd egy nem várt pillanatban minden kifogását egyszerre zúdítja a dolgozók fejére.

- **Következetlenség:**

Ez úgy küszöbölhető ki a legkönnyebben, ha a vezető átgondoltan, felelősen tesz ígéreteket, kizárólag indokolt esetben tér el a tervektől és a feladatokat pontosan meghatározva, írásban adja ki.

- **A pozitív visszajelzés hiánya:**

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

A **tudatos vezető** az ösztönössel szemben mindennapi munkájában alkalmazza a vezetésre, az emberi kapcsolatokra és a szervezetek hatékony működésére vonatkozó

alapelveket. Kombinálja a saját önismeretét, tapasztalatát, a megszerzett vezetési ismereteket, és az adott helyzetnek megfelelő módon igyekszik eljárni, viselkedni.

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

5. Az érzelmileg intelligens vezető szerepe:

A hatékony kommunikáció, a meggyőzés, az elfogadtatás, motiválás, inspirálás, megerősítés alapvető és létfontosságú egy szervezet életében. Ez különösen igaz a válságos időszakokban, ám egy alacsony EQ-val rendelkező vezető nem tud megfelelni ezeknek a kívánalmaknak. Egy döntéshozónak tudatában kell lennie annak, hogy munkatársai motiváltsága, hatékonysága, teljesítménye, a vállalat sikere nagymértékben tőle függ. Az érzelmileg intelligens vezető ezért időt szentel a dolgozók megismerésére, lelkiállapotuk megértésére. Sok vezető úgy gondolja, hogy szakmailag kiváló és ez elég. Pedig ahogy azt már említettem a vezetői szerepkör mára megváltozott, fontos lesz a a leader szerepkör. Azon a munkahelyen, ahol magas érzelmi intelligenciával rendelkező munkatársak és vezető dolgozik együtt, az alapvető tudáson és szakértelmen túl megnyilvánul a tisztelet, egymás megértése, elismerése, a bizalom és az érdeklődés egymás iránt. Így kialakul a szervezetből a munkaközösség, ahol az egyénekből álló csoportból energikus, dinamikus szervezet lesz. A jó közhanglat, egy más segítése mellett a munkatársak motiváltak, könnyebben azonosulnak a célokkal, emelkedik a tanulási képességük, csökkennek a munkahelyi stresszfaktorok, egyértelmű teljesítménynövekedés figyelhető meg.

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

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

A munkahelyi siker tekintetében az érzelmi intelligencia összetevői közül a legfontosabb tényezők az önmegvalósítás, a boldogság, az optimizmus, az önismeret és az önérvényesítés. Ezért, ha valaki megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkezik, akkor képes egyensúlyban tartani és leküzdeni indulati reakcióit, és sikeresen megvédeni magát a romboló stressz hatásoktól, azaz a munkahelyi kiégéstől.

6. Hogyan fejleszthető az érzelmi intelligencia?

EQ fejlesztése 5 fő területe: "

- *Én - tudatosság fejlesztése* – saját magunk és társaink megismerése.

A személyiség tipológia megismerésével megtudhatjuk, milyen értékek mellett mozgunk, milyen belső prioritásaink, belső szükségleteink vannak. Önreflexió gyakorlásával fejleszthető a viselkedés, a befolyásoló képesség, megtudhatjuk, hogy ránk hogyan és mennyire hatnak mások.

- *Önszabályozás elsajátítása*: Ha képesek leszünk érzelmeink tudatos vizsgálatára, megértjük őket, akkor könnyebben meglátjuk, mi a helyes út, rugalmasabbak maradunk, pozitív irányba tudjuk alakítani viselkedésünket: jobban kezeljük a stresszt, a dühítő helyzeteket, minden szituációból ki tudjuk hozni a legjobbat.

- *Az önmenedzselés* nagyban az függ éntudatossági állapotunktól. A harmadik terület a társas tudatosság, vagyis mennyire vagyunk képesek odafigyelni környezetünkre, embertársainkra. Ez meghatározza a vállalat kapcsolatmenedzsment képességét. Mások megértésével képesek leszünk gondolataink, céljaink világos kommunikációjára, a

nézeteltérések elsimítására, az adott szituációk kezelésére.

- Motiváltság fokozása Empátiás készség erősítésével képesek legyünk kiigazodni mások érzelmvilágában, és ezt a képességünket fel tudjuk használni mások fejlesztésére.

- Társas készségek fejlesztése: másokkal jó kapcsolatokat alakíthassunk ki.

Az EQ fejlesztésének feltételei:

- a közösség legyen együttműködő.

- a közösség ismerjék saját EQ szintjét

- Önképzés

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

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

III. Összegzés:

A vezetés alapvetően a motiváció megértésén alapul és az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolását jelenti. A vezetés minőségét a sikerességen vagy a bukáson észleljük. A vezetési stílus szorosan összefügg a motivációval, ennek megértésén alapszik és összekötő szerepet játszik az egyéni-, a szervezeti célok és összefüggések kielégítése között. A jó vezető alatt általában a folyamatosan újítani tudó, a vállalat terveit végrehajtó, sikert biztosító személyt értjük. A vállalati kultúrával, az ott dolgozók hangulatával, motivációjával Magyarországon kevés vállalatnál foglalkoznak. Nem ismerik fel a humán erőforrásban rejlő erőt. Tökéletes vezetőnek lenni nehéz, hiszen mindannyian emberek vagyunk saját benyomásaink, ítéleteink, megérzéseink és hangulatunk alapján akaratlanul is előnybe- vagy hátrányba részesíthetünk dolgozókat. Véleményem szerint a „jó vezető” hatalmas tapasztalattal emberismerettel, önuralommal rendelkezik. Megfelelő empátiával, odafigyeléssel, tehát az érzelmi intelligencia és kompetencia segítségével, folyamatos tanulással elindulhatunk a helyes úton.

A szervezeti kultúra kialakulása hosszas tanulás eredménye. Magának a vezetőnek is folyamatosan kell képeznie és fejlesztenie magát. Az alap személyisége rendelkezhet rendkívül pozitív tulajdonságokkal, de ettől függetlenül tudatosan kell viselkednie, tudatosan kell, hogy vezessen. Ehhez természetesen az alapos önismereten kívül sok tapasztalat és bizonyos érettség is kell. A folyamatos tanulás pedig a technikák és a vezetői szellem frissentartása végett is szükséges.

A vezető tulajdonságai, tudása és érzelmei adják a vezetés alapját és biztosíthatják a vállalati sikereket. A tudás hatalom. Ha a vezető tisztában van a vezetéstan alapjaival és kellő pozitív személyiséggel rendelkezik, akkor „kész” a vállalati siker. A vezető hatással van környezetére. Lelkes és energikus vezető átadja ezt a pozitív hangulatot környezetének és a motiváltan hat arra. A személyes jellemzők szerepe tehát rendkívül fontos. (Ezt egészíti ki a szervezeti forrás, ill. a szűkös erőforrás).

Ahány vezető, annyi vezetési stílus. A lényeg, hogy empatikus képessége segítse a vezetőt a felmerült vállalati igények és problémák megoldásánál és munkatársai motivációjánál. Tisztába kell azonban lennie felelősségével, hiszen ő hozza létre a szervezeti magatartást, a szervezeti kultúrát.

Ám a vezető alakítható, hiszen „a vezetés művészetének elsajátítása ugyanolyan izgalmas, kihívó feladat, mint bármely más tanulás...” (Goleman, Boyatzis, Mckee 2003, p. 125.)

Remélem, hogy minden kedves olvasónak sok hasznos információval szolgáltam ezen témában.

Szakirodalom:

- Bakacsi Gy. (2010) A szervezeti magatartás alapjai, Aula Kiadó, Budapest, 250 pp.,
- Balogh L; Barta T. és Dominik Gy. (2005): Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia Kiadó, Budapest, 276 pp.
- Daniel Goleman (2002): Érzelmi Intelligencia a munkahelyen, SHL Hungary Kiadó KFT, Budapest, 514 pp.
- Finzel, H. (2001): A vezetők tíz leggyakoribb hibája, Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány, Budapest, 224.pp.
- Goleman D.; Boyatzis R. and Mckee A. (2003) A természetes vonzerő, Vince Kiadó, Budapest, 321 pp.
- Goleman D. (2008): Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó KFT, Budapest, 454 p.
- Finzel H. (2004) A vezetők tíz leggyakoribb hibája, Keresztény Ismeretterjesztő Alapítvány, Budapest, 224p.
- Gardner H. (1975) The shattered mind-the person after brain damage, Vintage books, New York, p.481.
- Karoliny M.; Farkas F.; Poór J. és László Gy. (2010): Emberi erőforrás kézikönyv, Complex Kiadó és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 637p.
- Klein Balázs és Klein Sándor (2002): A vezető lelki egyensúlya, Fórum Média Kiadó Kft., 3
- Klein Sándor (2012): Vezetés és szervezetszichológia, Budapest, SHL könyvek, Edge 2000 Kiadó Kft, 742.p
- Klein Balázs és Klein Sándor (2012): A szervezet lelke, Budapest, Edge 2000 Kiadó KFT, 924.p
- Salovey P. and Mayer J.D. (1990): Emotional intelligence. Imagination Cognition, and Personality, Budapest, Akadémia Kiadó, 9, 185-211 pp.
- Scholz C. Generation Z (2014): Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Wiley-VCH Verlag, Weinheim, 220p.
- Ternovszky F. (2007) Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Kiadó, Budapest, 312p.

Internetes Források:

- A munkavállalók csoportosítása a céghez és a vezetéshez való viszonyuk alapján (2014), www.mfor.hu, (utolsó letöltés dátuma: 2014. 10.15)
- www.legjobbmunakahely.hu (utolsó letöltés dátuma: 2014. 09.28),
- <http://www.milegyek.hu/letoltheto/vezetofejlesztes.pdf>, utolsó letöltés dátuma: (2014. 10.15.)
- <http://www.tesk.hu/hu/hirek/333-erzelmi-kompetencia-a-siker-es-vezetes-kulcsa> (2014. 10.10.)
- <http://www.hrportal.hu/c/az-erzelmi-intelligencia-es-a-vezeto-20090203.html> (2014. 10.11.)
- <http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-fejlesztheto-az-erzelmi-intelligencia-20090723.html> (2014. 10.12.)

Korábbi kutatás:

Balassa Éva (2013): Sikeres vezetés kulcsa - az érzelmi intelligencia és a kompetencia támogató szerepe a vezetői munkában , A gazdasági fejlődés fő hajtóerői. Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 434-453. ISBN 978-963-359-000-3 ISBN:978-963-359-000-3

Balassa É. (2014) A Sikeres vezetői tevékenyének eszköztára, a vezető személyiségjegyeinek szerepe, Makrogazdasági döntések– hálózati szinergiák Konferencia Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem Kiadó, Sopron, pp. 160-173. ISBN 978-963-334-203-9

Ellenőrző kérdések I.:

1. Ön szerint miért lényeges a vezető személyisége a vezetésben?
2. Ön szerint melyek a legfontosabb velünk született és a tanult tulajdonságoknak a vezetésben?
3. Hogy vethetőek ezek be a sikeres vezetés érdekében?
4. Hogyan befolyásolják a vezetői tulajdonságok a vállalati kultúrát?
5. Mit jelent az érzelmi intelligencia az Ön számára?
6. Önnek mi a legfontosabb az érzelmi intelligencia kompetenciáik közül a vezetés során?
7. Melyek érzelmileg intelligens vezetési stílusok? Ön melyik/eket használná?
8. Mely eszközökkel érné el dolgozói elkötelezettséget? (360°-os vezetői értékelés, szakmai tréning, dolgozói elégedettségmérés, teljesítményértékelés, coaching stb)
Miért ezt az eszközt alkalmazza?
9. Sorolja fel a sikeres vezetői tevékenység eszköztárát!
10. Milyen területeken alkalmazná az érzelmi intelligenciát?
11. Hogyan oldaná meg az érzelmi intelligencia fejlesztését gyakorlatban?
12. Mely vezetési stílust alkalmazná a vállalati klíma javítására?
13. Mely vezetési stílust alkalmazná a dolgozói motiváció javítására?
14. A szervezeti kultúra változtatásánál mely vállalati célokat tekinti elsődlegesnek? (mely szervezeti stratégia, jövőkép, stratégiai prioritások, munkakörülmények, motivációk)

Ellenőrző kérdések II.:

1. Mit jelent az érzelmi intelligencia?
2. Mit jelent az érzelmi kompetencia?
3. Ön szerint melyek a leglényegesebb vezetői feladatok?
4. Mely vezetési stílust használná vállalati kultúra váltásnál?
5. Ön szerint mely elemek lényegesek a vezetésben?
6. Milyen szerepe van a vezetői kompetenciának a stresszkezelésben?
7. Milyen megoldások léteznek a vezető megsegítésére?
8. Hogyan jellemezné az ideális, kompetens vezetőt?
9. Hogyan vethető be az érzelmi kompetencia a sikeres vezetés érdekében?
10. Hogyan befolyásolják a vezető kompetenciái a vállalati kultúrát?
11. Mit jelent az érzelmi kompetencia az Ön számára?
12. Melyek érzelmileg intelligens vezetési stílusok? Ön melyik/eket használná?
13. Milyen megoldása lenne a vezetői magányosság kiküszöbölésére?