

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS TUDÁSMEGOSZTÁS¹

STIFTER VIKTÓRIA²

Összefoglalás:

Egészen az elmúlt évtizedig a gazdagságot, a hatalmat a fizikai erőforrások birtoklása jelentette az üzleti életben. A munka, a tőke, a természeti erőforrások jelentették a termelés legfontosabb tényezőit. Napjainkban azonban felismerték a tudás, azon belül is a tacit, vagy más néven tapasztalati tudás egyre nagyobb jelentőségét. A gyorsan fejlődő technológiák világában az egyetlen versenyelőnyt tartósan jelentő tényező az alkalmazottak fejében létező tudás maradt. Vajon mi volt ennek a jelentősége? A válasz nagyon egyszerű: Technológiai újításokkal csak rövid időre szerezhethünk piacvezető szerepet, hiszen az a versenytársak által könnyen lemásolható. Ám ugyanez nem mondható el a szellemi tőkéről, az alkalmazottak tudásáról, tapasztalatairól. Mondhatjuk tehát, hogy a tudás egy olyan fenntartható előny, mely megkülönbözteti őket az üzleti élet más szereplőitől. A tacit tudás számos kutatás középpontjába került, vizsgálták hogyan tehető explicitté, milyen részei vannak, milyen eszközökkel lehet átadni. Ebben a cikkben én azt fogom görcső alá venni, milyen jelenségek vannak a tacit tudás mélyebb rétegeiben, mi a szerepe a tacit tudásban az érzelmi intelligenciának, hogyan segíti az EQ a tudás megosztását, átadását, s ezzel hogy járulhat hozzá egy vállalat sikerességéhez.

Kulcsszavak:

Tacit tudás, tudásmenedzsment, érzelmi intelligencia, érzelmi kompetencia.

Summary:

Until the last decade, the possession of physical resources meant wealth and power in business. Labour, capital and natural resources were the key factors of production. Although, knowledge existed at this time, the production was defined by the holders of tangible assets. Only slight interest was given towards knowledge and its value was not known. Today, this trend is changing. In the future, economic and business wealth, success will be determined by intellectual assets. (Bencsik, 2009) As Peter F. Drucker said, "Today, the single most valuable resource for both the individual and the society is knowledge. Knowledge is able to create everything else." (Tomka, 2009) Nowadays in theories of knowledge economics knowledge is defined as possession of technology. By means of technological innovations we can only obtain market leadership positions for a short period of time, as they can be easily copied by our competitors. However, the same cannot be said about intellectual capital, tacit knowledge and experience of employees. In the rapidly evolving world of technology the only important factor providing long-term competitive advantage is the knowledge of the employees. In this paper I will show a new part of tacit knowledge, which plays an important role in organizational success: emotional intelligence. I would like to define this new issue, to introduce the relation between tacit knowledge and emotional intelligence and to show its effect on organizational success. This paper will try to confirm that emotional intelligence will be an important part of knowledge economies. With cognition of emotional intelligence we are able to build and operate a strong company.

Keywords:

Tacit knowledge, Knowledge management, Emotional intelligence, Emotional competencies

Bevezetés

Egy olyan világban élünk, ahol a vezetőknek egyre komolyabb kihívásokkal kell szembesülniük, a gazdasági életben a változások száma folyamatosan nő, főleg a technológiai előrehaladás, a globalizáció, az internet terjedése, a politikai akadályok lebomlása, a magasabb iskolázottság, a különböző kultúrák megismerése iránt való nagyobb nyitottság együttes kölcsönhatásából. Ugyanakkor a munkaerő kínálat is változóban van. A pályakezdekők amerikai kutatások szerint nem motiváltak a tanulásra és a munkában való fejlődésre. Tíz pályakezdekből négy nem képes együttműködni munkatársaival, hét pedig képtelen az

¹ A tanulmány megírását és megjelenését a TÁMOP-4.2.2/B-10/1-2010-0010 azonosító számú, "Tehetség-gondozási rendszer és a tudományos-képzési műhelyek fejlesztése a Széchenyi István Egyetemen" című projekt támogatta. A tanulmány az azonos projekt keretei között a Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának "Közép-Európa régióinak versenyképessége" c. kutatási témájában készült.

² PhD hallgató, Széchenyi István Egyetem, Győr, stifter@sze.hu.

önfegyelemre. Vállalatvezetők állítják, hogy a fiatalok nem bírják a kritikát, ha felhívják a figyelmüket hibáikra, ellenségesek lesznek, személyes támadásként élik meg azt, ami csupán a teljesítményük értékelése. (Goleman, 2002) Ilyen körülmények között a vállalatoknak is meg kell tanulni együtt élni a változásokkal, s nem félni tőlük. Ezáltal a vezetés is új megközelítést igényel. A holnap vezetőjének olyan üzleti stratégiákra van szüksége, melyek segítségével képes elboldogulni az igényesebb fogyasztókkal és a kifinomultabb alkalmazotti bázissal. A jövő vezetőinek segítőkészeknek, akik együtt tudnak működni, magasan képzetteknek kell lenniük, hogy kifejlesszenek és fenntartsanak kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatokat, képesek legyenek befolyásolni és vezetni olyan embereket is, akik adott esetben nem a saját beosztottai. (Cohen–Bradford, 2004) A holnap vezetőjének tehát érzelmileg intelligensnek kell lennie, s törekednie kell arra, hogy az általa vezetett szervezet is érzelmileg kompetens vállalattá váljon, ahol rezonáns a szervezeti kultúra, ahol az alkalmazottak között a tudás szabadon áramlik, s ahol a szervezet gyorsan képes reagálni a piaci változásokra.

Az érzelmi intelligencia fogalma

A civilizációnk hajnala óta foglalkoztatja az embereket az érzelmeknek az ember gondolkodására és viselkedésére gyakorolt hatása. Platón volt az első, aki úgy vélte, hogy az érzelmek, az érzések az emberek egy primitívebb oldala. Freud és társai szerint az érzelem aláássa az ésszerű gondolkodást. A legújabb kutatások azonban teljesen mást mutatnak. Ezek szerint az érzelmek hasznosak, sőt lényegi összetevői a társas helyzeteknek, gyengíthetik vagy serkenthetik a gondolkodást és a válaszreakciókat. Az új versenyhelyzetben az érzelmi intelligencia felértékelődik, nemcsak a munkahelyen, de a piacon egyaránt. Ha jól érezzük magunkat, hajlamosak vagyunk „rózsaszín szemüvegen” keresztül nézni az egész világot. (Goleman, 1997)

Az érzelmi intelligencia jelensége iránt oly mértékben megnövekedett az érdeklődés, hogy annak sokféle definíciója és mérőeszköze terjedt el. Bár a gondolkodás, és az arra ható hangulat vizsgálata már az 1970-es években elkezdődött, az érzelmi intelligencia, mint kutatási terület az 1990-1993 közötti években terjedt csak el. A közelmúltig, azaz 1997-ig gyakorlatilag csak a fogalmát próbálták meghatározni. Ennek az időszaknak köszönhetően ma sokféle intelligencia fogalom létezik. Goleman szerint az érzelmi intelligencia „az a képesség, hogy felismerjük az érzelmek jelentését és kapcsolatait, valamint gondolkodjunk és problémákat oldjunk meg mindezek alapján”. (Goleman, 1997, 30.) Az érzelmi intelligencia nem kognitív képességek, kompetenciák és készségek együttese, amely befolyásolja az emberek azon képességét, hogy megküzdjenek a külső környezet követelményeivel és nyomásával.

Az érzelmi intelligencia fogalomalkotása közben természetesen néhány téveszme is napvilágot látott, melyeket fontosnak tartok tisztázni:

- ▶ Az érzelmi intelligencia nem egyszerűen azt jelenti, hogy valaki „kedves”. Akadnak pillanatok, amikor épp arra van szükség, hogy ne legyünk kedvesek, amikor nyíltan meg kell mondanunk valakinek a kellemetlen igazságot.
- ▶ Az érzelmi intelligencia nem jelenti azt, hogy az érzelmeinknek egyeduralmat biztosítunk. Sokkal inkább az érzésekkel való megfelelő bánásmódot, azok megfelelő kifejezését jelenti a hatékony együttműködés, együtt dolgozás érdekében.
- ▶ Sem a nők, sem a férfiak nem jobbak az érzelmi intelligencia terén. Mindkét nemnek vannak erősségei és gyengeségei ezzel kapcsolatban. (Goleman, 2002) Annyi igaz,

hogyan Diener szerint a nők a pozitív és a negatív érzéseiket is hevesebben élik meg, mint a férfiak. (Goleman, 1997)

- ▶ Az EQ nem egyenlő a személyiséggel. A személyiség meglehetősen stabil, az EQ változtatható. Az EQ arról szól, hogyan irányítsuk a meglévő személyiségünket. Az, hogy valaki extrovertált vagy introvertált, személyisége része, de bármelyik közülük érezheti magát áldozatnak, a környezetüket hibáztatva ezért. (Neale-Spencer-Wilson, 2009)

Felmerül bennünk a kérdés, hogy miért épp most kezdtek el nemcsak pszichológusok, de menedzserek és szakértők is érdeklődni az érzelmi intelligencia iránt. Természetesen a válasz a változó környezetben lelhető fel: a magasabb iskolázottság, a globalizáció, az internet terjedése mind-mind hozzájárult ehhez az érdeklődésnövekedéshez. 1918 óta az IQ átlagos értéke 24 ponttal emelkedett. Ennek okai közé sorolható a jobb életszínvonal, az egyre hosszabb tanulmányi idő, a számítógépes játékok, rejtvények ugyanúgy, mint a családok csökkenő mérete. Azonban ahogy nő a gyerekek IQ-ja, úgy csökken az EQ-ja. A fiatalok mai generációja érzelmileg sokkal labilisabb, mint az előzők. A fiatalok egyre magányosabbnak érzik magukat, depresszióra hajlamosak, rendtlenebbek, idegesebbek, impulzívabbak és agresszívebbek. Így aztán egyre nő az elkeseredés, az elidegenedés, a kábítószer használat, bűnözés, erőszak, a gyengébbek megfélemlítése és az iskolakerülés. Erre természetesen a mai szervezetek hozzáállása is jelentős befolyással van. Értem ezalatt azt, hogy napjaink szervezetei félnek a változatosságtól. Rögeszmésen ragaszkodnak régi, megszokott eljárásrendjükhöz és struktúráikhoz. Átjárja őket a védekezés szelleme: minden lehetséges veszély ellen előírásokkal, irányelvekkel, cselekvési szabályokkal, bélyegzőórákkal szerelik fel épületeiket és bonyolítják a működésüket. Sokszor azt is előírják, hogy kitől lehet felvilágosítást kérni, kinek lehet tanácsot adni. Az új alkalmazottakat kihágások egész listájával fogadják, melyért azonnali elbocsátás jár. (Wheatley, 2001) Figyelmen kívül hagyják, hogy az eredményesség nem csupán az üzleti tevékenységen múlik, hanem mindenekelőtt az embereken. A siker attól függ, mi az, ami a dolgozók számára fontos, mivel foglalkoznak, és hogyan képesek együttműködni egymással. Ezek a tényezők pedig nagyban a szervezeti kultúra, a szervezeti légkör, de leginkább a vezető képességeinek, vezetési stílusának függvénye, melyek együttesen meghatározzák azt, hogy egy szervezet milyen érzelmi kompetenciákkal rendelkezik, mennyire tekinthető érzelmileg intelligensnek.

Hogyan mérjük az érzelmi intelligenciát?

Dulewicz és Higgs szerint az érzelmi intelligencia az egyén céljainak elérése azon képességén keresztül, hogy irányítsa saját érzelmeit, legyen érzékeny és képes legyen befolyásolni másokat, képes legyen megtalálni az egyensúlyt a saját motivátorai között, és irányítsa önmagát lelkiismeretesen és etikusan. (Sutton, 2006) Amíg az érzelmi intelligencia nem egy erős jósló tényezője a teljesítménynek, addig az érzelmi kompetenciák – melynek ez az alapköve – igen. Elsőként Daniel Goleman tett különbséget érzelmi intelligencia és érzelmi kompetencia között. Az érzelmi kompetenciák azon egyéni és szociális képességekre utalnak, amelyek magasabb munkateljesítményhez vezetnek. Az érzelmi kompetenciák kapcsolódnak az érzelmi intelligenciához, azon alapulnak. Az érzelmi kompetenciáknál megfigyelhető, hogy az érzelmek szabályozása az érzelmek felismerésén múlik. Így például azon képesség, hogy befolyásoljunk más embereket azon alapszik, hogy felismerjük az emberek érzéseit.

„Az érzelmi kompetencia olyan érzelmi intelligencián alapuló tanult képesség, amely kiemelkedő munkateljesítményt eredményez.” (Goleman, 2002, 52.) Az érzelmi intelligencia szintje meghatározza, hogy mennyire tudjuk elsajátítani az éntudatosság, önszabályozás,

motiváció, empátia és társas készség gyakorlati képességeit, míg az érzelmi kompetenciánk mutatja meg, hogy ezek közül mennyit használunk a munkahelyen. (Goleman, 2002) Goleman kutatásai során az alábbi érzelmi kompetenciákat határozta meg, mint érzelmeken alapuló képességeket:

1. táblázat
Goleman érzelmi metakompetenciái

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

Forrás: Saját szerkesztés Boyatzis, Richard – Goleman, Daniel – Rhee, Kenneth (2000) alapján: Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insight from the Emotional Competence Inventory.

Ha végigtekintünk ezen a listán azt látjuk, hogy ezek a kompetenciák azonban nem csak 1-1 személyhez köthetők, hanem alkalmasak 1-1 vállalat, szervezet leírására is. Pl. egy vállalatról könnyen megállapítható, hogy van-e határozott jövőképe, egy vállalatnak ugyanúgy vannak erősségei és gyengeségei, mint egy személynek.

Az érzelmileg intelligens szervezet és annak alapjai

Az érzelmileg intelligens vállalat tehát az érzelmi intelligenciához hasonlóan érzelmi kompetenciák mentén válik mérhetővé melyek a fentiek alapján a következőkben foglalhatók össze:

- Saját érzelmeink felismerése:
 - Érzelmi öntudatosság (jövőkép): a legalapvetőbb érzelmi kompetencia, érzelmeink és azok hatásának felismerése a teljesítményre. Értékeink és jövőbeli céljaink tiszta megfogalmazása. Annak felismerése, hogy a vállalat alkalmazottait mi mozgatja, csak a pénzért dolgoznak vagy valóban lelkesednek a munkáért.
 - Pontos önértékelés: a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek ismeretét jelenti. Megmutatja, hogy a vállalat képes-e tanulni a hibákból, korábbi tapasztalataiból, továbbá mennyire nyitottak az új ötletek, új kihívások iránt.
 - Önbizalom: az a bátorság, mely a képességek és célok ismeretéből ered. Megmutatja, hogy a szervezet milyen magabiztossággal képes kiállni egy-egy nézete mellett, vagy épp ellenkezőleg, egy erősebb versenytársnak behódolva akár saját értékeit is megtagadva könnyen feladja pozícióját.

- Saját érzelmek szabályozása
 - Önkontroll: stresszes helyzetek kezelését jelenti. Egy-egy szoros határidő miképpen érződik meg a szervezet működésében, képes-e a nyugalom megtartására, vagy fékevesztett rohanás, hibák halmozása, elveszettség érzése válik uralkodóvá alkalmazottai és vezetői körében.
 - Megbízhatóság: a vállalat etikus működésére utal. Megmutatja, hogy a vevők felé mennyire képes bizalmat gerjeszteni, képes-e beismerni, ha hibát követett el, vagy akkor is csak a jó dolgokról áradozik a közönség felé.
 - Lelkiismeretesség: a szóbeli ígéretek betartására, a határidők racionális vállalására, a termékek iránti felelősségérzetre utal.
 - Alkalmazkodó képesség: milyen gyorsan képes alkalmazkodni új körülményekhez, milyen jól kezelik a változásokat a szervezeten belül, képesek-e megbirkózni egyszerre több nagyszabású feladattal is.
 - Eredmény orientáltság: a kiváló minőség elérésére való törekvést jelenti. Rámutat arra, hogy a szervezet mennyire küzd azzal, hogy meghaladja az ügyfelek, a beosztottak kívánalmait.
 - Kezdeményező képesség (innovativitás): a vállalat kockázatvállaló képességére utal, milyen forrásokból merít új és újabb ötleteket, vagy épp ellenkezőleg, a vállalatra inkább a régi, bevált módszerekhez való ragaszkodás jellemző.
- Mások érzelmeinek felismerése:
 - Szociális tudatosság: a piacon működő más vállalatok lépéseinek előre látása, folyamatos benchmarking.
 - Empátia: az alkalmazottak érzelmeinek megértése, velük közös célok kitűzése.
 - Szervezeti tudatosság: a színpalak mögé való belátás képessége, partnerség és koalíciók kiépítéséhez nélkülözhetetlen politikai tudatosságra utal. Mennyire ismeri az adott szervezet a piacon uralkodó hatalmi viszonyokat, társadalmi hálózatok csomópontjait.
- Mások érzelmeinek szabályozása:
 - Kapcsolatkezelés: az ügyfelek igényeinek megértése, azok befolyásolása, a cég iránti elkötelezettségük növelése érdekében.
 - Mások fejlesztése: munkatársaik fejlődési igényeinek felismerése, a munkájukkal kapcsolatos teljesítmények megfelelő visszajelzése.
 - Befolyás gyakorlása: hatékony meggyőzőképesség, a hallgatóság saját hullámhosszra állítása.
 - Kommunikáció: a piaci változásokra, a vásárlói igények módosulására való nyitott füllel figyelés és a meggyőző üzenetek küldésének képessége.
 - Konfliktuskezelés: tárgyalóképesség és ellentétek feloldása, nehéz helyzetek kezelésének képessége.
 - Vezetés: az alkalmazottak inspirálása, példamutató magatartás.
 - Csapatmunka és együttműködés: partneri hálózatok kialakításának és fenntartásának képessége. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003)

Azt, hogy egy vállalat milyen kompetenciákkal rendelkezik, nagymértékben befolyásolja, hogy milyen a szervezet vezetője, ő milyen képességekkel rendelkezik, mennyire tartja fontosnak a rezonáns, pozitív hangulat megteremtését a szervezetben, és hogy milyen vezetési stílust alkalmazva igyekszik a vállalati teljesítményt növelni. A vezetők mindig befolyásolták a közösség érzelmeit. A történelem során mindig mindenütt a vezető volt az, akitől a többiek veszedelem vagy nehézség esetén útmutatást és biztatást vártak. A vezető a közösség érzelmeit irányító személy. A jó vezető sok teendője közepette észrevétlen

marad, mindaddig, míg probléma nem merül fel. Ekkor pozitív irányba kell terelnie a kollektív érzelmeket, ki kell küszöbölnie a mérgező hangulatok blokkoló hatását. A beosztottak a rájuk bízott munka elvégzése mellett érzelmi támaszt várnak el vezetőiktől. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor minden tudása és lényeg legjavát adja. Ha azonban az érzelmei negatív irányba sodródnak, akkor a vezető disszonanciát kelt, és aláássa azokat az érzelmi alapokat, amelyek az embert teljesítményre sarkallják. A hangulat meghatározza az ember munkájának hatékonyságát: a pozitív légkör serkenti az összetartást, ösztönöz a korrektségre, növeli a teljesítményt. A negatív érzelmei ellenben rossz hatással vannak a munkavégzésre, elterelik a figyelmet a lényegről. A jókedvű emberek pozitívabban ítélik meg az eseményeket, ezáltal a többi embert is. Egy jól időzített tréfa, játékos kedvű nevetgélés serkenti az összetartást, növeli a bizalmat, ráadásul örömtelibbé teszi a munkát is. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003)

Az, hogy egy szervezet vegetál vagy virul, nagymértékben függ tehát attól, hogy a vezető képes-e az érzelmei irányítására. Ez akkor is igaz, ha a főnök testi valójában nem is jelenik meg emberei között. Ez valószínűleg abból eredeztethető, hogy ők többet beszélnek másoknál, az alkalmazottak jobban is figyelnek rájuk, minden fontos kérdésben ők szólnak fel először, a többiek pedig csak erre reagálnak. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003) Egy szervezet érzelmi intelligenciájára tehát hatással van magának a vezetőnek az érzelmi intelligenciája, hogy a vezető hogyan képes befolyásolni az alkalmazottakat, képes-e felismerni az alkalmazottak érzelmeit, észreveszi-e ha az alkalmazottaknak problémáik vannak. Az érzelmileg intelligens vezető boldogabb, elkötelezettebb a szervezet iránt (Abraham, 2000), sikeresebb (Miller, 1999), jobb munkahelyet képes teremteni (Watkin, 2000) és több érzelem alapján hozza meg döntéseit, nagyobb lelkesedést, bizalmat és kooperációs képességet nevel bele alkalmazottaiba (George, 2000). George szerint továbbá az érzelmi intelligencia növeli a vezető problémamegoldó készségét. Véleménye szerint a magas érzelmi intelligencia lehetővé teszi, hogy a vezető fejlessze a szervezet működését, pontosan felismeri, hogy beosztottai mit éreznek. Caruso szerint a nagyobb öntudatosság befolyásolja a teljesítményt, az érzelmei felismerésével a vezető tudatában van saját és alkalmazottai érzelmeinek, mellyel segíteni tud azok megoldásában, a stressz kezelésében, a frusztráltság feloldásában.

Felmerülhet a kérdés, hogy vajon milyen lehet olyan helyen dolgozni, ahol hírből sem ismerik az érzelmi intelligenciát? A vezető a gyors haszonszerzést tartja fontosnak. Mivel nincs sok riválisa, ezért úgy véli, nem lesz kevesebb megrendelőjük, ha csökkenti a szolgáltatás színvonalát. Nyíltan hangoztatja, hogy nem törődik az alkalmazottakkal: "Felvenni, kifacsarni, leselejtezni!" Az ilyen vezető esetében nem ritka jelenség, hogy megalázza embereit.

A szervezet akkor lehet sikeres, ha a vezető felfigyel az emberek érzéseire, a szervezet egészének érzelmi realitására és a kultúrára. A vezetőknek beszélgetni kell a beosztottakkal, kíváncsinak kell lennie a véleményükre, mi az, ami szerintük jól működik a szervezetben és mi az, ami nem. Az érzelmi intelligencia hiánya csökkenti a munkakedvet, emiatt a dolgozók elhanyagolják képességeiket. Az önbizalom helyén üres hengegés, nyílt ellenségeskedést találunk. Az emberek testben minden nap bemennek dolgozni, de szívüket és lelküket másutt hagyják. (Goleman – Boyatzis – McKee, 2003)

Épp ezért törekedni kell egy baráti vezetési stílus kialakítására: igyekezni kell az alkalmazottak esetében nem használni előjegyzési naptárt, a vezető ajtaját mindenki előtt nyitva hagyni, s nem elküldeni őket, ha látjuk, hogy bajban vannak. Nagy horderejű döntések előtt nem hezitálni tanácsot kérni szakértő beosztottaitól, figyelembe venni munkatársainak szempontjait is. Érdemes személyes kapcsolatba kerülni az emberekkel, akár úgy, hogy nem az irodájában ebédel, hanem lejár a büfébe, és beszédbe elegyedik az alkalmazottakkal. Egy ilyen vezetési stílussal bátoríthatjuk az alkalmazottakat is arra, hogy merjenek kérdezni,

ezáltal csökkentve a hibákat, növelve a teljesítményt, továbbá érzelmileg intelligens szervezetet kialakítani, mely a korábban ismertetett érzelmi kompetenciákkal rendelkezik mind az alkalmazottaival, mind a vevőkkel kialakított kapcsolataiban során.

Miért fontos, hogy a vállalat érzelmileg intelligens legyen?

A vezető képességein kívül maguk az alkalmazottak, és az általuk vallott értékek is befolyásolhatják a szervezet érzelmi intelligenciáját. Ha az alkalmazottak féltik a tudásukat, olyan munkahelyi légkört tapasztalnak, ahol a szabályok, az előírások korlátozzák tudásuk megosztását, hiába törekszik a vezető az együttműködés, a csapatmunka előmozdítására. A vállalati kultúra tehát ugyancsak hatással van a vállalat érzelmi intelligenciájára. „A vállalati kultúra az adott szervezetet meghatározó értékek és jellegzetességek kombinációja. Hatást gyakorol arra, hogy az alkalmazottak hogyan viszonyulnak egymáshoz, a vevőkhöz, a részvényesekhez és az üzleti partnerekhez. befolyásolja a viselkedést, egységbe kovácsolja a dolgozókat az adott értékrend körül. Hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez és a munkakörnyezet javításához.” (Fairbairn, 2006)

A L’Oreal kozmetikumokat gyártó vállalatnál például bevezették, hogy az új alkalmazottakat az érzelmi intelligenciájuk alapján válogatják ki, s kimutatták, hogy ezek a dolgozók 63 %-ban kisebb arányban hagyták ott a vállalatot egy év elteltével. Ez napjainkban igencsak hasznos eredmény, hiszen a válság után a leépítések korában élünk, ahol Lyle Spencer kutatásai szerint egy alkalmazott elbocsátása és egy új alkalmazott felvételének költsége az egyén egy évi fizetésével egyenlő. Ez az összeg tartalmazza a végkielégítést, a toborzás és betanítás költségeit is. (Goleman, 2002)

Az érzelmileg intelligens szervezetek képesek befolyásolni az alkalmazottaik tehetségét azzal, hogy hatékonyabban megismertetik velük változó környezet kihívásait. Ezek a szervezetek nagyobb alkalmasságot mutatnak a csapatmunka, az együttműködés, az alkalmazkodó képesség, a megvalósítás orientáltság, az ügyfél-orientáltság felé, és ők hajlamosabbak a hálózatban együttműködésre és a rugalmasságra, nem úgy, mint a hierarchikusan felépülő szervezetek. Ahogy a szervezetek egyre hálózottabbak lesznek, egyre több érzelmi intelligenciát kívánnak meg a dolgozóiktól, mint ahogy azt a hagyományosan hierarchikus szervezetek teszik. Hálózatban működő szervezeteknél az emberek gyakrabban dolgoznak csapatokban, és a csapattagok gyakran találják magukat irányító szerepben olyanokkal szemben, akik nem közvetlenül nekik jelentenek. A tagoknak képesnek kell lenniük jól együttműködni másokkal (önkontroll, empátia, csapatmunka és együttműködés, konfliktus menedzsment, kommunikáció), hatni másokra együttműködésen alapuló módszerrel (empátia, befolyásolás, vezetői képesség), és találni egyre gyorsabb és gyorsabb utat, hogy végrehajtsák a stratégiai és operatív programokat egyaránt (kezdeményezés, teljesítmény orientáltság). (Jacobs, 2001)

Egy érzelmileg intelligens szervezet tehát képes az alkalmazottaiban nagyobb elkötelezettséget építeni, ezáltal a fluktuációt csökkenteni. Az elkötelezettség által az alkalmazottak belsőleg lesznek motiváltak a munkavégzésre, mely a termelékenységük növekedésével járhat. A munkáért való lelkesedésük a vevőkkel való kapcsolattartásban is megmutatkozik, amely a vevői hűség, lojalitás révén nagyobb árbevétellel is járhat.

A vállalatok vezetői mindig azt hangoztatják, hogy a cégük legfontosabb célja az ügyfelek igényeinek kielégítése. A termék, vagy szolgáltatás minősége a piaci versenyképesség szempontjából alapvetően fontos. Hiszen ma már az alacsony ár a vevő agyában a silány minőséggel párosul, s épp ezért vásárlási döntéseiknél a pénztárcájuk kímélése helyett egyedi kívánalmaik alapján döntenek. Ugyanakkor felmerül a kérdés, mik ezek az egyedi kívánalmak. A vállalatok hatalmas pénzeszegeket költenek arra, hogy

megtudják, mit akar a vevő, figyelmen kívül hagyva azt a tény, hogy a termék vagy a szolgáltatás a belső ügyfelek, azaz az alkalmazottak miatt olyan amilyen. Ők is a szervezet szerves részei, s ma egyre fontosabbá válik az alkalmazottak körülményeinek kiválasztása, mely biztosítja azt, hogy olyan emberek kerüljenek be a szervezetbe, akik pozitívan viszonyulnak cégünkhöz és a vevőkhöz. (Wellemin, 1998)

A lelkes alkalmazottak szívesen keresik a vevők kedvét. Benjamin Schneider kutatásokkal igazolta, hogy az alkalmazottak munkahelyi elégedettségével egyenes arányban nő a vásárlók elégedettsége és a bevétel. Az üzletfelekkel érintkező, alacsony elégedettségi szintű alkalmazottak akár három évre előre vetítik a munkaerő fluktuációját és a vásárlók növekvő elégedetlenségét. A szervezetek hatékonyságát vizsgáló kutatók szerint pozitív összefüggés van a munkahely légköre és teljesítménye között. A vezetők azonban igyekeznek ezt figyelmen kívül hagyni, és helyette a „kemény” üzleti tennivalókra összpontosítanak.

Az érzelmi intelligencia és a tudásmenedzsment kapcsolata

A tudásmenedzsment nem más, mint a megfelelő információ eljuttatása a megfelelő embernek a megfelelő időben. Természetesen ennyire nem egyszerűsíthető le, hiszen számos dolog befolyásolja. Szerintem sokkal értékesebb a tudásmenedzsmentre úgy tekinteni, mint egy puzzle, és ennek egyes részeit megvizsgálni. Thomas, Kellogg és Erickson tanulmányában azokat a részeket járják körül, melyek szerintük kevesebb figyelmet kapnak a kutatásokban, mint a humán és szociális faktorok. A tudás ugyanis véleményük szerint szoros kapcsolatban van az emberi jellemzőkkel és a szociális, társadalmi miliókkal. Épp ezért a tudás menedzsment rendszerek vizsgálatakor számolni kell a humán és szociális faktorokkal is. (Thomas-Kellogg-Erickson, 2001) Nemrég még úgy gondoltuk, hogy a világ kiszámítható és megismerhető, hogy az univerzum sok apró részre bontható. Ezek a tudásatomok összegyűjthetők, tárolhatók és tovább adhatók. Az ehhez hasonló nézetek alátámasztják azt a megállapítást, hogy a tudás menedzsment fontos része a megfelelő tudáshoz való hozzájárás.

Jubert (2006) a tudás egy új nézőpontját mutatta be, szerinte a tudás egyenlő az információ plusz ítélet összegével. A tudás egy kontextust kínál az embereknek ötletekkel és tapasztalatokkal telve. A tudásmenedzsment szociális tőkét jelent tudásmunkás közösségeknek, melyben a közösségi háló bátorítja a vezetést és a tagságot, bizalmat épít, értéket teremt, megmutatja a tudás megosztásakor elvárt attitűdöket és viselkedést. Egy tudástámogató környezetben az alkalmazott a fejlesztésre, a motiválásra, a kapcsolatokra fókuszál, magas értéket ér el az elkötelezettség, a munka-magánélet integrálása, az egyéni kompetenciák építése terén, és nyitva áll a tacit tudásának átadására. Ezek a tényezők nagyban hasonlítanak az érzelmileg intelligens szervezetek jellemzőire. Goleman (1997) motiváció fogalma az egyén saját belső tüzére és vezérére vonatkozik, ami ellentétes azzal az inspiráló hatással, melyet másokra gyakorol. A munka iránt érzett szenvedély ösztönzi arra, hogy céljait kitartóan üldözze, nem a pénz és a státusz.

A tudásmenedzsment alapelemei mind a kapcsolatok, az információmegosztás, új ötletek kreálása és a tudatosság tanulása köré csoportosulnak:

- ▶ A tudáspolgár kapcsolatokat épít, hogy jelen lehessen, találkozzon emberekkel, tanuljon másoktól, megossza az ötleteit, jelentőségteljes tevékenységeket végezzenek együtt, bizalmat építsen és ünnepelje a sikerességet.
- ▶ A tudáspolgár új ötleteket alkot abból, amit másoktól tanult, épít mások tapasztalataira, kísérletezik, multidiszciplináris, multikulturális csoportokban dolgozik, ahol számít mások ötlete, véleménye.

- ▶ A tudáspolgár folyamatosan stimulálja kreativitását, új kompetenciákat fejleszt ki önmagában, motivált.

Láthatjuk tehát, hogy a tudáspolgár számára fontos a hálózat, a csapatmunka, az együttműködés, melyek mind-mind a szociális kompetenciák csoportjába tartozó, érzelmi intelligencián alapuló kompetenciák. Az utóbbi 15 évben a csapatban való dolgozás minden amerikai szervezetnél standarddá vált. A Wall Street Journal álláshirdetéseiben megjelent készségek rangsorában második helyre sorolta a csapatban való dolgozás készségét, a kommunikációs készségek után. A leginnovatívabb 100 vállalat közül 95-ben az elsődleges kihívásnak tartják a hatékony csapatmunka kiépítését és fenntartását.

Az EQ hatékonysága magán a csoporton és annak hatékonyságán alapszik. Az emberi lények alapvetően csapattagok, társas lények, akik együtt dolgoznak a túlélésért. Kutatások igazolják, hogy a csoportban elért eredmények magasabbak, mint amelyet egyénileg elérhetünk. (Goleman, 2002) A csapatépítés arra jó, hogy a dolgozók jobban megismerjék nemcsak egymást, hanem megoszthassák korábbi tapasztalataikat, ezáltal javítsák a termelékenységet. Erre jó példa lehet az is, hogy teljes tevékeny élettartamuk mintegy 10%-ában összeültessük őket egy szobába. (Adams, 1998) A hatékony csoportmunkához 3 kompetencia szükséges:

- Elsőként a kapcsolatépítő készség, mely azt szolgálja, hogy embertársainkkal összhangot teremthessünk, személyes barátságokat köthessenek munkatársaikkal.
- Együttműködés másokkal a közös célok elérése érdekében, hogy hatékony legyen az információáramlás a munkahelyen, melyet elősegíthet a kooperatív légkör.
- Harmadik a csapatszellem, az elkötelezettség a csoport iránt, mely jelenti egyben a csoport jó hírnevének és erkölcsi hitelének óvását, tisztelet a felek iránt, segítőkészség. A jó csoportteljesítményhez elengedhetetlen a kollektív versenyszellem, az erős társas kötelek és az egymás képességeiben való bizalom.

Amint látjuk, tehát a jó csapatmunkához érzelmi kompetenciák birtoklására van szükség. A szociális interakciók érzelmekeket váltanak ki, ezért sem csoda, hogy egyre erősödik az érzelmi intelligencia iránti szükséglet. A csoportot vagy csapatot úgy definiálhatjuk, mint egy egyénekből álló szociális közösséget, amely „független, mivel a feladatok, amelyeket teljesítenek a csapat tagjaként végzik, amely egy nagyobb szociális rendszer tagja (közösség, szervezet), és feladatainak végrehajtása közben hatással van másokra (munkatársak, vevők)”. (Guzzo – Dickson, 1996, 308.)

Összegzés

Egy vállalat olyan, mint egy élő szervezet, megszületik, különböző szakaszokban fejlődik, érett lesz, és végül elhal. A Fortuna500 vállalatok ¾-e 40 éven belül megszűnik. Mégis számtalan példát sorolhatnánk azonban az ellentáborba, az életre való vállalatok sorába. Az életrevaló vállalatok fennmaradnak, melyben nagy szerepe van az érzelmi intelligenciának és a tudásmegosztásnak. A fejlett érzelmi intelligencia fokozza az ellenálló-képességet, megőrzi a szervezet egészségét, elősegítik a növekedést. Egy érzelmi intelligenciával rendelkező szervezetnek fel kell számolnia minden eltérést a kinyilvánított és a tényleges értékek között! Ezáltal nyilvánítva ki a dolgozók jelentőségét. A bürokratikus módszerek ma már nem használhatók. A világgazdasági fokozódó versenyben a munkásokat és vezetőket egymás ellen fordító hierarchikus rendszereket lassanként felváltják a hálózatok,

a teamek, az órabérek a sajátos tulajdonosi juttatások, az állandó munkahelyeket a cseppfolyós karrier, az egyszer s mindenkorra elsajátított készségeket az egész életen át tartó tanulás. Ebben a versenyben a motivált, kezdeményező, belső kényszerből állandóan fejlődő, az akadályokat leküzdő, optimista emberek a jövő. Állandósul a csapatmunka, egyre fontosabbá válik az együttműködés, a kapcsolatépítési készség. (Goleman, 2002)

Ahhoz, hogy a szervezetünk hosszú távon fennmaradjon a tudás szabad áramlását kell elősegítenünk. Ehhez pedig szükség van az érzelmi készségekre. Ahhoz, hogy szervezetünk támogassa a tudás áramlását, gondoskodnunk kell a menedzsment gondolkodásának megváltozásáról. Napjainkban a főnök-beosztott megkülönböztetés már idejét múlt. A nagy különbségek megszüntetése olyan helyzetet teremt, amely serkenti a bizalom kiépülését, elősegíti a felelősségteljes munkavégzést, és az alkalmazottakban olyan érzetet kelt, mintha maga is a vállalat tulajdonosa lenne. (Blanchard, 2007) Az eredményesség azonban nem csupán az üzleti tevékenységen múlik, hanem mindenekelőtt az embereken. A siker attól függ, mi az, ami a dolgozók számára fontos, mivel foglalkoznak, és hogyan képesek együttműködni egymással. A legkiválóbb szervezeteknek van kollektív én-képe és sajátos légköre. Tagjai úgy érzik, megtalálták a helyüket, megértik a többieket, tudják, hogy őket is megérti a csoport és jól érzik magukat egymás társaságában. Ilyen rezonáns szervezeteket kell kialakítani az érzelmileg intelligens vezetőknek. Be kell vonniuk munkatársaikat a tények feltárásába, egyéni és kollektív szinten egyaránt: látniuk kell, mi történik valójában, és segíteniük kell néven nevezni mindazt, ami ártalmas, illetve ami a szervezet erőforrásaiból fakad. Ugyanakkor közös célok köré kell gyűjteniük az embereket, újabb módokat teremtve és mutatva az együttműködésre. Az ilyen vezetők nemcsak rezonanciát teremtenek, hanem gondoskodnak arról is, hogy e rezonancia folyamatosan, a szervezet minden szintjén meghatározza a kapcsolatok és a munkavégzés jellegét, bőségekben és válságban egyaránt.

Irodalomjegyzék:

- Abraham, R. (2000): „The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence – outcome relationships”. *The Journal of Psychology*, 134. sz. 169–184.
- Adams, Scott (1998): „Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve.” SHL Hungary Kft. Budapest.
- Blanchard, Ken (2007): „Empowerment. A felelősség hatalma.” Edge 2000 Kft. Budapest.
- Boyatzis, Richard – Goleman, Daniel – Rhee, Kenneth (2000): „Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insight from the Emotional Competence Inventory”. in Bar-On – Parker (ed.): *The Handbook of Emotional Intelligence*. Jossey-Bass, San Francisco. 343–362.
- Cohen, Allan R. – Bradford, David L. (2004): „Új szövetség létesítése”. In: Marc Effron et al (eds): *HR a 21. században*, HVG. Kiadó Rt. Budapest. 167–176.
- Fairbairn, Ursula F. (2006): „A HR mint stratégiai partner: kulturális váltás mint esettanulmány”. In: Mike Losey, Dave Ulrich, Sue Meisinger (eds.): *A HR jövője: Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái*. HVG Kiadó Rt. Budapest.
- George, J. M. (2000): „Emotions and leadership: the role of emotional intelligence.” *Human Relations*, 53. sz. 1027–1041.
- Goleman, Daniel (1997): „Érzelmi intelligencia”. Háttér Lap- és Könyvkiadó, Budapest.
- Goleman, Daniel (2002): „Érzelmi intelligencia a munkahelyen”. SHL Hungary Kft., Budapest.
- Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie (2003): „A természetes vezető – Az érzelmi intelligencia hatalma”. Vince Kiadó, Budapest.

- Guzzo, R. A., – Dickson, M. W. (1996): „Team sin organizations: Recent research on performance and effectiveness.” Annual Review of Psychology, 47. évf. 307–338.
- Jacobs, Ruth L. (2001): „Using Human Resource Function to Enhance Emotional Intelligence.” In: Cary Cherniss and Daniel Goleman (ed): The Emotionally Intelligent Workplace. Jossey-Bass, San Francisco. 159–181.
- Jubert, A. (2006): „Person-centered knowledge management.”
http://ez.no/content/download/134055/852946/version/1/file/ez2006_person-centered_knowledge_management.pdf. (Letöltés ideje: 2010. május 08.)
- Miller, M. (1999): „Emotional intelligence helps managers succeed.” Credit Union Magazine, 65. sz. 25–26.
- Neale, Stephen – Spencer-Arnell, Lisa – Wilson, Liz (2009): „Érzelmi intelligencia coaching”. Oktker-Nodus Kiadó Kft., Veszprém.
- Sutton, Melanie (2006): „Emotional intelligence and competence in a knowledge citizen’s world”. South African Journal of Information Management, 2006. december
<http://sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/234/228>. (Letöltés ideje: 2012. november 23.)
- Thomas, John C. – Kellogg, Wendy A. – Erickson, Thomas (2001): „The knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management.” IBM System Journal, Vol. 40., No 4. 863–884.
- Watkin, C. (2000): „Developing emotional intelligence and performance.” Group and Organization Management, 8. sz. 89–92.
- Wellemin, John (1998): „Az ügyfél szolgálatában”. SHL Hungary Kft. Budapest.
- Wheatley, Margaret J. (2001): „Vezetés és a modern természettudomány – Rendszer a káoszban”. SHL Hungary Kft., Budapest.