

## 15. Műhely : AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA ÉS SZEREPE A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

### BEVEZETÉS (POST LEAD)

Az „érzelmi intelligencia” azt jelenti, hogy képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, szabályozni, önmagunkat motiválni, az érzelmek pozitív befolyásolásával az emberi kapcsolatokat megfelelően kezelni. A kutatások és a gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy az érzelmi intelligencia legalább olyan fontos, ha nem fontosabb az eredményesség szempontjából, mint az értelmi képességek. A projektmenedzsmentben jelentkező kihívások sikeres megoldásához is a képességeknél többet jelentő intelligenciára, sőt kreativitásra és motivációra van szükség.

A 2013.április 25-i 15. PM Műhely feladatának tekinti, hogy a pszichológia fejlődési folyamatában mutasson rá az értelmi- és érzelmi intelligencia jellemzőire, szerepükre a sikeres projektmenedzsmentben. A szakmai műhely munka fel kívánja tárnai a projektmenedzsment számára legfontosabb érzelmi intelligencia összetevőket, azok általános érettségét és a fejlesztési igényeket. A Műhely blogja az intelligencia és érzelmi intelligencia jellemzőit bemutató, a Műhely beszélgetést moderáló Szatmáriné dr. Balogh Mária szervezettefejlesztő, által írt cikkét tartalmazza.

### CÍMKÉK

Pszichoanalízis, behaviorizmus, kognitív pszichológia, képességek, intelligencia, intelligencia tesztek, kreativitás, értelmi intelligencia, érzelmi intelligencia, önismeret, önszabályozás, motiváció, empátia, szociális kompetencia-társas készségek, projektmenedzsment, csapat vezetés

### A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

Ahhoz, hogy értsük a kifejezéseket, kis kitérővel kell kezdenünk: az egyik egy kis tudománytörténeti kitekintés, a másik az intelligencia sokszor félreértett és félremagyarázott fogalma.

Az USA-ban az emberről rengeteg hipotézissel élő pszichoanalízis (lásd Freud és munkatársai) ellenpontjaként a 2. világháború után új irányzat terjedt el: az ún. behaviorizmus, amelynek az alapítója Skinner, aki egy gépészmérnök volt. Ő azt mondta, hogy nem tudhatjuk, hogy mi zajlik az emberben, a pszichikumban, ezért azt tekintjük azt egy fekete doboznak. Csak azt tudjuk ellenőrizni, hogy milyen ingerek érik, és milyen viselkedéseket mutat ezek hatására (Stimulus-Response formula). Tehát ne törődjünk azzal, ami és ahogyan belül zajlik. Így kidobta az olyan fogalmakat, mint személyiség, érdeklődés, stb. Az emberek, ugyanúgy mint az állatok, kondicionálhatók: bizonyos ingerek, ingerhelyzetek felbukkanásakor egy véletlenszerűen előforduló viselkedést megerősítve meg tudjuk növelni az adott viselkedés előfordulását. Így tanították meg az unatkozó tudósok a galambokat pinpongozni. Az idomárok is ezzel a technikával tanítanak. *A behavioristák a kutatás módszertani nehézségek miatt kidobták a mosdóvízzel a gyereket is, azaz a pszichológia tárgyát, magát a pszichés jelenségeket.* A behaviorizmus természetes folytatása az 1970-80-as években az ún. kognitív pszichológia volt. Kutatásaik központjában a *megismerő folyamatok* (figyelem, emlékezet, gondolkodás) voltak.

Nem önzetlenül: az emberi elme működésének modellezése eredményezte a „mesterséges intelligencia” kifejlesztését, azaz a számítástechnika és az informatika fejlődését, amely az 1990-es évektől a gazdasági világ paradigmaváltásokhoz is vezetett.

A vezetők kiválasztása során 40-50 éve a képességteszteken túl sok személyiségtesztet is alkalmaztak, de ezek jelentős része a klinikai gyakorlatból került át a munkalélektanba. Sok kóros jelenséget ugyan ki lehetett velük szűrni, de nehezen volt bizonyítható az alkalmazásuk a munkavilágában. Több, nagyon sokba kerülő *felelősségi per* után úgy döntöttek, hogy a kiválasztás során csak a munkakövetelményekhez való közelségét jobban bizonyítható képesség- és érdeklődés/motiváció tesztet alkalmaznak, és eltekintenek a személyiségvizsgálatoktól. Így a vezetők kiválasztásának eszköztára rendkívül lecsökkent, és pont azt a dimenziót nem mérték, amelynek a legtöbb köze van a vezetői kvalitásokhoz: a személyiség működésének mintázatait, az önképet, az empátia szintjét, a társas ügyességet, stb.. Várható volt, hogy ez nem tartható sokáig: pont azokat a faktorokat nem vizsgálta, amelyek sejtetően a legfontosabbak az alkalmazkodás és a vezetői viselkedés szempontjából, kudarchoz vezettek.

### ***Képesség, intelligencia***

*Képességnek* nevezzük azokat az egyéni - az egyik embert a másiktól megkülönböztető - sajátosságokat, amelyek valamilyen cselekvés, vagy *cselekvések sikeres végrehajtásának lehetőségét* biztosítják. A képességek egymással szoros kapcsolatban állnak és hierarchiát alkotnak. Az *általános értelmi, vagy „kognitív” képességek* fejlettségi szintje inkább az iskolázottság szintjéhez (érettségi, főiskola, egyetem ... stb.) és a viselkedés/gondolkodás *színvonalához* járulhatnak hozzá, a speciális képességek (jelészlelés, analógiás gondolkodás, térészlelés, műszaki gondolkodás, stb.) egyéni jellegzetes elrendeződése viszont a választandó vagy választott pályán való tevékenység sikerének valószínűségét emelhetik. A fenti a képességek sokféle tevékenységben nyilvánulhatnak meg. A tevékenységsorok gyakori ismétlése otthoni környezetben és munkahelyzetben (pl.: gyakorló helyen, műhelyben, boltban, irodában...stb.) történő begyakorlása vezet el a műveletek könnyebb, gyorsabb, hibátlanabb, automatikusabb elvégzéséhez. A *készségek* mindig *cselekvéssorokból*, műveletsorokból állnak, és gyakorlás közben alakulnak ki. (A megszerzett készségek nem csak egyetlen foglalkozásban, munkaterületen alkalmazhatók, hanem átvihetők más területekre is.) A készségek fejlesztése tehát csak gyakorlás útján valósítható meg.

A képességek vizsgálata iránti igény az 1900-as évek legelejére tehető, amikor 1905-ben egy Binét nevű kutatót a francia kormány megbízott azzal, hogy dolgozzon ki egy mérési eljárást a gyengébb képességű tanulók kiszűrésére. Ő a munkatársaival azt találta ki, hogy megvizsgált rengeteg gyermeket sokféle feladat mentén oly módon, hogy feljegyezte a gyermekek életkorát is. A sok adatból egy idő után ki lehetett számolni, hogy az adott feladatot átlagosan hány éves korban tudták a gyerekek teljesíteni. Ez utóbbit nevezte „mentális kor”-nak. Egy gyermek intelligenciája tehát:

$$\text{IQ (Intelligencia Quotiens)} = \frac{\text{mentális kor}}{\text{biológiai kor}} \times 100$$

Ez akkor volt éppen 100, amikor a mentális és a valódi életkor megegyezett. A képességeket tehát mindig az *átlagos teljesítményhez* mérte. Akik lassabban fejlődtek, mint a többiek, azoknak alacsonyabb volt a mutatószámuk, azaz quotiensük, akik gyorsabban, azoknak magasabb. (Pl. 80-as IQ-jú volt az a 10 éves gyermek, akinek a teljesítménye a 8 évesek színvonalán volt.). Napjainkban még mindig Wechsler (1939, in.: Kun M. - Szegedi M., 1978) megfogalmazása a leginkább elfogadott: "Az intelligencia az egyénnek az az összesített vagy globális képessége, amely lehetővé teszi, hogy *célszerűen cselekedjék, hogy racionálisan gondolkodjék, és eredményesen bánjék környezetével.*" Az intelligens magatartásra nem csak a színvonalban, hanem abban a módban is megnyilvánul, ahogy a különböző működések egymással kombinálódnak. Figyelembe kell vennünk, hogy az intelligens magatartás nem csak a képességek fokától függ, hanem más tényezők is *befolyásolják*, mint a testi állapot, a hangulat, az érzelmek, az érdeklődés stb.. Láthatjuk, hogy már ez a fogalom se korlátozódik a csak kognitív, azaz megismerési funkciókra.

Az intelligencia tesztek ugyanakkor még mindig a megismerő képességeket vizsgálják, és az egyén különböző feladatokban adott *teljesítményét az adott életkori sávban lévő emberek átlagos teljesítményszintjéhez mérik.* (Ehhez rengeteg vizsgálat szükséges, hogy megfelelő számú és összetételű minta alapján standardunk legyen.). A kapott szám (az IQ) *viszonyszám*: az egyén okosságát mutatja meg a saját korcsoportjának átlagos, az adott teszttel mért teljesítményéhez képest. Többet nem mond, ezért a kezelése óvatosságot követel meg. Amikor a munkavégzés szempontjából mérni próbáljuk az intelligens viselkedést egy személynél, a gondolkodás és a viselkedés színvonalára vagyunk kíváncsiak elsősorban. Nézzünk néhány képességfaktort, amelyeket a különböző intelligencia tesztek mérni próbálnak! Ismeretek a világról, nyelvi megértés, a szótalálás gyorsasága, gyakorlati számolás, logikai következtetés, téri viszonyok észlelése, elképzelése és térbeli gondolkodás, formaészlelés, ítéletalkotás, analógiás gondolkodás, absztrakció, fogalmi kategóriákon belüli megkülönböztetés, emlékezés és tanulás, stb.. Sokan azt gondolják, hogy ezeket mind tudatosan fejleszti az iskola. Sajnos, nem így van! A magyar iskolarendszer a kutatások szerint ezek közül is leginkább a *memóriát* fejleszti, és gond van az értő olvasással, valamint a logikai következtetéssel is (lásd PISA felmérések eredményei). Ezért kellett volt megváltoztatni az érettségi feladatok típusait: felidézés helyett megkapott anyagok értelmezése, elemzése és következtetések levonása szükséges a sikeres megoldáshoz.

Az IQ mérések arra hívják fel a figyelmet, hogy:

- *Azt mérik, amit mérni akarnak*, azaz a mért képességfaktorok összetétele a kiválasztáson (teszt típuson) múlik. Az USA-ban a háború után a fehérbőrű férfi lakossághoz viszonyították a többiek teljesítményét, és azokhoz a faktorokhoz, amit az akkori iskolarendszer fejlesztett. Így a kisebbségek tagjai - látszólag – alacsonyabb IQ-val rendelkeztek. Nem ilyen eredményeket kaptak, ha kiterjesztették a mérendő faktorokat másra is, mint pl. zenei vagy mozgásos képességekre.
- Az IQ erősen függ a *társadalmi rétegtartozástól*, azaz a jobb módú (több fehérjét és zöldséget tartalmazó ételt adni tudó) és művelt családok át tudják adni a gyermekeiknek az előnyüket, míg a hátrányosan étkező és ingerszegény környezetből jövő gyerekek hosszú távon hátrányban vannak. Az IQ mérések

tapasztalatai csak társadalmi összefüggéseiben értelmezhetők, és figyelembe kell venni mindenkor az ilyesfajta méréseknek az egyénre és a társadalomra gyakorolt hatását is. Ezt a pszichológusok tudják, de a nem szakmabéli alkalmazók visszaélhetnek vele.

- A képességek *különböző életkorokban különböző fontosságú* szerephez juthatnak. A mechanikus memória fiatal korban nagyon erőteljesen működik, középkor után csökken a teljesítménye, de az újonnan tanultakat az élettapasztalattal bírók sokkal jobban rendszerbe tudják illeszteni és alkalmazni, mint a gyerekek vagy a fiatalok. Ezért vigyázni kell az olyan összesített pontszámok értelmezésével, mint az IQ.

- A különböző képességek *fontossága* soha nem statikus: egyik-másik elveszíti társadalmi jelentőségét, és mindig vannak és lesznek mások, amiket új szükségletek hívnak elő.

- A mért eredmények nagyon erősen *függenek az egyéb testi és érzelmi állapotoktól*, önmagukban nem értelmezhetők, ezért egyetlen eszközként nem használhatók. (Egy teszt, nem teszt!) Vizsgaidőszak végén a hallgatónál a kimerülés miatt, vagy a kismamánál az ingerszegény környezet miatt könnyen mérhetünk debilitás határáról árulkodó eredményt (70-80-es IQ-t), miközben tudjuk, hogy érettségivel rendelkeznek, és többnyire sikeresen vizsgáznak. A képességmérések eredményeinek értelmezése magas pszichológiai tudást és tapasztalatot igényel emiatt.

- A magas intelligenciájú emberek *több szempontból mérlegelnek, lassabban döntenek*, és saját stratégiát dolgoznak ki, amelyhez ragaszkodnak addig, amíg erős ellenérveket nem hallanak. Az alacsony intelligenciájúak kevésbé mérlegelnek, gyorsan döntenek, amelyben véletlenül vagy a korábbi eredményeire támaszkodnak.

*Vegyük azt is figyelembe, hogy amit az intelligencia tesztek mérnek, az nem használható fel az ember értékének általános megítéléséhez, mert nem arról szólnak!* Nem vállalják fel az összes sikert jelentő pszichés tényező mérést! Használjuk arra, amire valók. Mivel az értelmi képességekről rengeteg kutatási eredmény szól, fejlesztésük még mindig könnyebben elvégezhető, mint más tényezőké (személyiség, önismeret, kapcsolati ügyesség). Az a szűkítő törekvés jellemezte az elmúlt 50 évben az iskolákat, hogy elegendő csak ezeket fejleszteni ahhoz, hogy sikeres embereket neveljenek. Az elmúlt 20-25 év pedagógia kutatói és pszichológusai ezzel a nehezen változtatható felfogással folytatnak napi vitákat. A képességek teljesítménybeli megnyilvánulásai sok-sok *közvetítő* tényezőn keresztül érvényesülhet csak. Egyre több képességcsoport fontossága derül ki: a megismerő képességeken túl ma már beszélnek szubjektív kompetenciákról (önbizalom, énerő), érzelmi és szociális kompetenciákról, csoport- és intézményi kompetenciákról, cselekvési kompetenciákról, stb. .

## **Kreativitás**

Amikor a szputnyikot a szovjetek fellőtték az űrbe, nagy riadalmat keltettek a nyugati világban: megdőlt „az egyetlen kiválóak csak mi lehetünk” mítosza. Az addigi képességtesztek eredményei nem árulkodtak az alkotóképességről, a kreativitásról. Arra kellett rájönni, hogy a magas teljesítményhez a *jó intellektusok kívül kreativitás* is szükséges. A többi képességtől megkülönböztethető, azok legtöbbjének működését színesebbé teszi:

- ◆ a gondolkodás *gazdagsága* (pl. hány asszociációja van egy dologról valakinek),
- ◆ *rugalmassága* (hány féle fogalmi kategóriába rendezhetők a válaszok),

- ◆ *eredetisége* (mennyire ritka ötletei vannak).

Az intelligencia a konkrét és rutin feladatmegoldás, a kivitelezés, a végrehajtás esetén segít, míg a kreativitás inkább az *új feladatok, tervek, elképzelések kimunkálása* esetén szükséges. A tehetséges embereknél a *kissé átlag fölötti IQ-n* (120 fölött) kívül *igen magas a kreativitás és a motiváció* is. Rendkívül nyitottak és érdeklődők, és belső hajtóerő űzi őket az alkotás felé. Emiatt természetesen jelentősen különböznek az átlagos emberektől, ami magányhoz és kirekesztődéshez is vezethet. Ezért kell jobban odafigyelnünk a tehetségesekre! A válság különösen felhívta a figyelmet arra, hogy az új megoldásokat létrehozni képes tehetségesek munkája mennyire fontos, hiszen felül kellene vizsgálnunk a megszokott paradigmákat az alkalmazkodás során. A kreativitást nem lehet egyoldalú információközléssel (pl. frontális tanári munka) fejleszteni, hanem éppen ellenkezőleg: kihívásokra, az eredeti – tipikus megoldásoktól eltérő - ötletek meghallgatására és kipróbálásának lehetőségére, türelemre és sok támogatásra van szükség.

### ***Az érzelmi intelligencia***

Az érzelmeink a cselekvéseink *irányát* szabják meg: arra szolgálnak, hogy rendkívül gyors - éppen ezért pontatlan és felszínes – kiértékelés (0,010 másodperc!!!) után megmondják nekünk, hogy valami jó vagy rossz nekünk, ezért távolodjunk vagy közeledjünk hozzá. Mögötte van ősi múltunk nyoma – ahogy Darwinra utalva Goleman mondja: *evolúciós erők* vésték elménkbe -, *saját élettapasztalataink* sora és *a jelen helyzet gyors felfogása* néhány alapjelzés mentén. Az érzelmeink az életben, különösen döntő és kiélezetett helyzetekben - veszély, gyász, akadályoztatottság - a legfőbb kalauzaink. Ez a gyors kiértékelés az agykéreg alatti ősből területeken történik (subcortex, limbikus rendszer), amelyből az agykéreg kifejlődött, és amivel a szaglás és a látás erősen kapcsolódik. Minden jelzés a thalamus nevű átkapcsoló központból gyorsabban ér a limbikus rendszerhez, mint az agykéreghez, ahol az inger megértése, elemzése és értelmezése zajlik (ahhoz 10-12 másodperc szükséges). Ennek az a következménye, hogy az érzelmi reakciók máris jelentkezők, az élettani reakció és a cselekvés beindul még az ingeranyag alapos, agykéregben történő átgondolása nélkül. Hiába tudunk sokat a megismerő (kognitív) folyamatokról, nem segítenek abban eligazodni, ahogyan az érzelmi – kéreg alatti – kiértékelés megtörténik. Ráadásul a limbikus rendszer a kéreg működésétől függetlenül is képes működni. Érzelmi elakadásaink erősen gátolhatják teljesítményünket, amelyen nem lehet segíteni csak a helyzet megmagyarázásával, gondolati elemzésével. Ezért aki csak az agykéregben lévő szürkeállomány megismerési funkcióira építi tudását, az igen korlátozott repertoárral bír. *A stresszel, azaz megterheléssel járó helyzetekben ráadásul az agykéreg vérellátása csökken, amely átgondolatlan, irracionális, heves és ellenőrizetlen reakciókhoz vezethet. Kiegyensúlyozottabb helyzetben bekapcsol a homloklebenyben lévő szürkeállomány, amely összehangolja az elemzést és értelmezést, azaz a kognitív folyamatokat.*

Darwin emberszabású majmokban is már felfedezte az érzelmi állapotokat. Érdekes, hogy az elmúlt évmilliók mennyivel több védekező jellegű, azonnali túlélést szolgáló érzelmi állapotot kódoltak belénk, mint pozitívát. Civilizált környezetben is gyakran indulnak be olyan reakcióink, amelyek még a dzsungelben vagy a sztyeppén való túlélésünket szolgálták annak idején. (Ezt az érzékenységünket használja ki a média a negatív szenzációk közlésével). Az alap érzelmek (harag, szomorúság, öröm,

félelem) bonyolult változatai és keverékei adják az emberi érzelmek rendkívül széles skáláját.

*Az érzelmek nem egysíkúak: együtt járnak*

- ◆ *pszichés élménnyel,*
- ◆ *élettani állapottal,*
- ◆ *gondolatokkal, és*
- ◆ *cselekvési mintákkal.*

E négy összetevőt minden esetben megtalálhatjuk.

A gondolatok az agykéregben csak kissé az élettani reakció után néhány másodperccel alakulnak ki, és azonnal visszahatnak a többi összetevőre. Ez tesz lehetővé, hogy mégis *szabályozni tudjuk* – nem az élettani reakciókat, hanem – a *gondolkodásunkat és a viselkedésünket ! Aki ezekben az ősi, korai és nagyon gyorsan kialakuló reakciómintákban nem tud eligazodni, és saját és mások érzelmeit nem vagy nehezen ismeri fel, az nem tud az emberi viszonylatokban eligazodni! Ő alacsony „érzelmi intelligenciával” rendelkezik, és nagy hátrányban van.*

Az „érzelmi intelligencia” azt jelenti, hogy „képesek vagyunk a magunk és mások érzéseit felismerni, önmagunkat motiválni, az érzelmeinkkel magunkban és emberi viszonylatainkban megfelelően bánni.” (Bar On) Ez befolyásolja azt, hogy mennyire sikeresen képes valaki megküzdni a környezet követelményeivel, nyomásával.

### ***Melyek az „érzelmi intelligencia” tényezői?***

D. Goleman a következőket írta erről :

#### **1. Személyes kompetencia, ahogyan saját magunkkal bánunk**

##### **Éntudatosság:**

Saját belső állapotaink, preferenciáink, erőforrásaink és intuícióink ismerete

- **Érzelmi tudatosság:** érzelmeink és azok hatásának felismerése
  - Tudják, hogy milyen érzelmeket élnek át és miért,
  - felismerik a kapcsolatot érzelmeik és azok között, amit gondolnak, tesznek és mondanak,
  - felismerik, milyen hatással vannak érzelmeik a teljesítményükre, és tisztában vannak értékeikkel és céljaikkal.
- **Pontos önértékelés:** belső erőforrásaink, képességeink, erősségeink és korlátaink ismerete
  - Tisztában vannak az erősségeikkel és a gyengeségeikkel
  - reflektívek, tanulnak a tapasztalataikból,
  - nyíltak az őszinte visszajelzés, az új kilátások, a folyamatos tanulás és az önfejlesztés iránt, és rendelkeznek humorérzékkel, van elképzelésük a jövőjükéről.
- **Önbizalom:** saját értékeink és képességeink biztos tudata
  - Önbizalmat sugároznak a megjelenésükkel, „érezhető a jelenlétük”
  - képesek népszerűtlen nézeteket is hangoztatni, az igazság kedvéért „kilógni a sorból” és
  - döntésképesek bizonytalan, stresszes helyzetben is tudnak józan ítéletet alkotni.

## **Önszabályozás:**

Képesség, amely lehetővé teszi, hogy kezelni tudjuk belső állapotainkat, impulzusainkat, és erőforrásainkat

- **Önkontroll:** a hátráltat, zavaró érzelmek és impulzusok kordában tartása.
  - Jól kezelik az impulzív és stresszkeltő érzelmeiket,
  - emberpróbáló pillanatokban is összeszedettek, derűlátóak és rendíthetetlenek maradnak, és
  - nyomás alatt is képesek tisztán gondolkodni és összpontosítani.
- **Megbízhatóság:** őszinteség és igazmondás
  - Etikusan cselekszenek és gyanú felett állnak,
  - bizalmat gerjesztenek, megbízhatóságuk és hitességük révén,
  - beismerik saját hibáikat és nyíltan szembeszegülnek mások etikátlan viselkedésével, és
  - határozott, elvi alapokon nyugvó álláspontot képviselnek még akkor is, ha ezek a nézetek népszerűtlenek.
- **Lelkiismeretesség:** a saját teljesítményünkkel kapcsolatos felelősségvállalás
  - Elvégzik, amit vállaltak és megtartják ígéreteiket,
  - felelősnek tartják magukat a tetteikért, és
  - munkájuk során szervezettek és körültekintők.
- **Alkalmazkodás:** a változás kezelésében megmutatkozó rugalmasság
  - Könnyedén megbirkóznak több egyidejű feladattal, képesek változtatni a teendők fontossági sorrendjén, és gördülékenyen kezelik a nagy változásokat is,
  - viselkedésüket és stratégiáikat a gyorsan változó körülményekhez igazítják,
  - rugalmasak a különféle történések megítélésében.
- **Innovációk:** találékonyság, nyitottság az új ötletekkel, megközelítési módokkal és az új információk iránt.
  - Új ötleteket merítenek a legkülönbélebb forrásokból,
  - eredeti megoldásokat találnak a problémákra,
  - újszerű ötleteik vannak,
  - eredeti nézőpontból tekintenek a dolgokra, és kockázatvállaló gondolkodás jellemzi őket.

## **Motiváció:**

Olyan érzelmi jelegű törekvések, amelyek serkentik és irányítják a kitűzött célok elérését.

- **Teljesítménymotiváció:** a kiválóság fejlesztésére, vagy egy adott szintjének elérésére irányuló készletés.
  - Eredményorientáltak, motiváltak célpontjaik elérésére és ugyanakkor a szabályok betartására,
  - ösztönző célokat tűznek ki maguk elé, és kiszámított kockázatot vállalnak,
  - aktívan keresik a bizonytalanságukat csökkentő információt, megtalálják a fejlődés lehetőségét, és
  - megtanulják fejleszteni a teljesítményüket.
- **Elköteleződés:** igazodás a team vagy a szervezet céljaihoz.
  - Készek áldozatot hozni a magasabb szervezeti célok érdekében,
  - átlátják a hosszú távú célokat,
  - a döntéshozatal során figyelembe veszik a csoport lapértékeit,

- aktívan keresik a csoport feladatának teljesítéséhez vezető lehetőségeket.
- **Kezdeményezőkézség:** készenlét a felmerülő lehetőségek megragadására.
  - Készek megragadni a felmerülő lehetőségeket,
  - túlteljesítik a kitűzött célt,
  - eligazodnak a bürokrácia útvesztőjében, ha a feladat érdekei megkívánják, megszegik a szabályokat,
  - segítenek másokat a rendkívüli erőfeszítéseket igénylő vállalkozásaikban.
- **Optimizmus:** a kitűzött célok elérésére irányuló kitartás, az akadályok és kudarcok ellenére.
  - Kitartanak céljaik mellett az akadályok és nehézségek ellenére,
  - inkább sikerorientáltak, mint kudarckerülők,
  - a kudarcot a – megváltoztatható – körülményeknek tulajdonítják inkább, nem pedig a saját személyes hibáiknak.

## 2. Szociális kompetencia, ahogyan kezeljük társas kapcsolatainkat

### **Empátia: mások érzéseinek, szükségleteinek és meggyőződéseinek ismerete**

- **Mások megértése:** ez a képesség teszi lehetővé, hogy megértsük mások érzelmeit és nézőpontját, és aktív érdeklődést tanúsítsunk mások meggyőződése iránt.
  - Figyelnek az érzelmi jelzésekre, és meg tudnak hallgatni másokat,
  - mások látásmódja iránt érzékenységet mutatnak, megértik a perspektívákat, és
  - mások szükségleteinek és érzéseinek megértése alapján nyújtanak segítséget.
- **Mások fejlesztése:** ez a képesség elősegíti mások fejlődési szükségleteinek megértését és mások képességeinek fejlesztését.
  - Észreveszik és méltányolják mások erősségeit és teljesítményeit,
  - hasznos visszajelzéseket adnak és azonosítani tudják az emberek fejlődési szükségleteit,
  - útmutatást nyújtanak, támogatnak, és olyan feladatokat adnak, amelyek igénybe veszik és fejlesztik a dolgozók képességeit.
- **Kliensközpontúság:** képessé tesz arra, hogy elvárjuk, felismerjük és teljesítsük az ügyfelek szükségleteit.
  - Megértik az ügyfelek igényeit, s ezekhez igazítják a szolgáltatásokat vagy termékeket,
  - keresik annak a módját, hogyan lehetne az ügyfelek elégedettségét és a cég iránti elkötelezettségét gyarapítani,
  - szívesen ajánlanak fel a helyzetnek megfelelő segítségnyújtást, és
  - az ügyfél perspektíváját oly módon teszik magukévá, mint egy bizalmat élvező tanácsadó.
- **A sokszínűség értékelése:** a kibontakozás lehetőségének biztosítása tőlünk különböző emberek számára.
  - Respektálni tudnak más-más közegből érkezett embereket, és jól tudnak viszonyulni hozzájuk,
  - eltérő világszemléletek iránt is megértést tanúsítanak, és érzékenyek a csoportok közötti különbségekre,



- a sokféleséget lehetőségnek tekintik, s olyan környezetet teremtenek, ahol egymástól különböző emberek is boldogulni tudnak,
- elutasítanak mindenfajta elfogultságot és türelmetlenséget.
- **Politikai tudatosság:** egy team érzelmi feszültségeinek és erőviszonyainak észlelése.
  - Pontosan kiismerik magukat a hatalmi viszonyok között,
  - látják a működésben lévő társadalmi hálózat lényegesebb csomópontjait,
  - értik azokat az erőket, amelyek a kliensek, a vevők és a versenytársak látásmódját és cselekedeteit befolyásolják,
  - kiismerik magukat a szervezeten belüli és az azon kívüli valós viszonylatok között.

### **Társas készségek lehetővé teszik, hogy másokból az általunk kívánt reakciót váltsuk ki.**

- **Befolyásolás:** hatékony módszerek bevetése mások meggyőzésének érdekében.
  - Képesek arra, hogy a maguk oldalára állítsák az embereket,
  - előadásaik során rá tudnak hangolódni a hallgatóság hullámhosszára,
  - komplex stratégiákat (pl. indirekt befolyásolás) használnak a konszenzusteremtés, a támogatás elérése érdekében,
  - szükség esetén drámai hatást tudnak elérni.
- **Kommunikáció:** pártatlan érdeklődés mások véleménye iránt, és képesség, amely lehetővé teszi, hogy meggyőzőek legyünk.
  - Hatékonyan fel tudják fogni mások érzelmeit, rá tudnak hangolódni mások érzelmeire,
  - nyíltan és egyszerűen meg tudnak oldani nehéz problémákat,
  - figyelmesen odafigyelnek az emberekre, törekednek a kölcsönös megértésre,
  - ösztönzik az információk minél teljesebb megosztását, és
  - elősegítik a nyílt kommunikációt, képesek arra, hogy egyaránt befogadják a jó és rossz híreket.
- **Konfliktuskezelés:** tárgyalási képesség, amely lehetővé teszi az ellentétek oldását.
  - Taktikusan képesek kezelni a nehéz embereket és feszült helyzeteket,
  - felismerik a lehetséges konfliktusforrásokat, az ellentéteket nyíltan felszínre hozzák és segítenek csökkenteni,
  - bátorítják a vélemények kifejtését,
  - nyerő megoldásokat keresnek.
- **Vezetés:** egyének és teamek inspirálása és irányítása.
  - Lelkesednek a közös vízióért és küldetésért, és másokban is képesek felkelteni ezt a lelkesedést,
  - függetlenül attól, hogy van-e vezetői pozíciójuk, felvállalják a vezetői szerepet, ha szükség van rá,
  - irányítják mások teljesítését, miközben meghagyják azok felelősségét, és
  - példát mutatnak.
- **A változás katalizálása:** változás kezdeményezése és kezelése.
  - Felismerik a változás szükségességét és képesek elhárítani a változások elől az akadályokat,

- kihívást intéznek a meglévő status quo felé, hogy az maga is igényelje a változást,
- az újítások élére állnak, másokat is képesek magukkal ragadni, és
- modellt nyújtanak a másoktól elvárt átalakuláshoz.
- **Kapcsolatépítés:** hasznos ismeretségek ápolása.
  - Kiterjedt informális kapcsolati hálót ápolnak és tartanak fenn,
  - keresik azokat a viszonylatokat, amelyek kölcsönös előnyökkel járnak,
  - összhangot teremtenek másokkal, s azokat a maguk vonzáskörzetében tartják, és
  - személyes barátságokat hoznak létre és tartanak fenn munkatársaikkal.
- **Együttműködés:** képessé tesz arra, hogy másokkal együtt dolgozzunk közös céljaink érdekében.
  - Jó egyensúlyt tudnak fenntartani a feladatokra való összpontosítás és a kapcsolatok iránti figyelem között,
  - együttműködnek másokkal, megosztják a terveket, az információkat és az erőforrásokat,
  - barátságos, kooperatív légkör kialakulását mozdítják elő,
  - meglátják az együttműködés lehetőségeit, s e lehetőségekre gondot fordítanak.
- **Csapatszellem:** a munkacsoport összhangjának megteremtése a közös célok elérése érdekében.
  - Modellt nyújtanak a mások tisztelete, a segítőkészség és az együttműködés minőségében,
  - képesek bevonni a tagokat az aktív és lelkes részvételre,
  - építik a csoport identitását, a csapatszellemet és az elkötelezettséget, és
  - óvják a csoportot és annak hírnevét, osztoznak a csoport erkölcsi hitelében.

Ezek a készségek nem mérhetők úgy, mint ahogy az intelligencia, és nincs is megbízható mérőeszköz még hozzá. Miért? Azért, mert mind az *önbevallásos kérdőívkitöltés* (saját magunkról szóló kép kivetítése), mind a társaink észlelése erősen torzított lehet éppen a kapcsolataink által. Nincs mód valakiknek az átlagához képest viszonyszámokat létrehozni úgy, mint ahogy az intelligencia vizsgálatoknál lehet, így nem valós a Q= quotiens (mutató) kifejezés sem. Napjainkban a viselkedés megfigyelése, kategorizációja mentén próbálkoznak azokat mégis valahogyan „mérni”. Valójában az „érzelmi intelligencia” kifejezés egy jól hangzó blikkfang: arra utal, hogy a sikeres életvezetéshez, és még inkább a sikeres vezetői működéshez még jobban szükség van ezekre az ön- és társészlelési és irányító készségekre, mint az intellektuálisokra. Minél magasabban van valaki a hierarchiában, annál kevésbé van szüksége a szakértelemre, és annál inkább az érzelmi intelligenciára ahhoz, hogy sikeres legyen. Goleman szerint ahol a vezető/k érzelmi intelligenciája *magas*, ott szabad és akadálytalan a kommunikáció, jó az együttműködés a munkatársak között is – vegyük észre az utánzás szerepét! -, sikeres a csapatmunka, amely rendkívül költségkímélővé teszi a működést és sikeressé a céget. Ahol a vezető/k érzelmi intelligenciája *alacsony*, ott a munkatársak rettegnek a főnök/ök *dühkitöréseitől, arroganciájától, türelmetlen és lekezelő* viselkedésétől, amelynek az a következménye, hogy az információkat nem osztják meg sem a vezetővel, sem egymással, nő a betegségek és kilépések száma, csökken a hatékonyság és nőnek a költségek, majd válságjelek sokasodnak. A magas stressz csökkenti a kognitív

képességek működését is, a „debilizáló szorongás” – amikor sokkal butábbá válunk, mint vagyunk a félelem miatt – rontja a munka eredményességét, és megnő a hibázások száma. A hazai kutatások is azt mutatják, hogy a „kiskirályok” egyre népszerűtlenebbek nem csak a piaci szereplőknél (vö. Bakacsi Gy. – Takács S., 1998), hanem a közsférában is (Szatmáriné B. M., 2004). /Az elutasított „Kiskirály” jellemzői: autokrata, arrogáns, titkolózó, zsarnoki, diktatórikus, bosszúálló, nem egyenes, egocentrikus, cinikus, parancsolgató, autonóm, individualista, független, öntelt, dominanciára törekvő. /

### **Az „érzelmi intelligencia” mint az eredményes vezetés alapja**

Mint láthattuk, az önismeret és a társas készségek szerepét a vezetői gyakorlat sikerességében egyre inkább felismerték a kutatók és maguk a gyakorló vezetők is, mégis sokan újszerűnek és meglepetést okozónak érezték az „érzelmi intelligencia” meghatározását és kulcsszerepét a vezetői hatékonyságban. Érzelmi intelligencián *önmagunk és kapcsolataink eredményes kezelésének képességét* értik, amelyek legalább olyan fontosak – ha nem fontosabbak – az eredmények elérése szempontjából, mint az értelmi képességek faktorai. Ennek oka, hogy társas közegben élünk, és a vezetői *hatékonyság legfontosabb útja pedig a munkatársakon keresztül vezet*: a vezető akkor teljesít jól, ha a beosztottjai jól teljesítenek. Az „érzelmi intelligencia” módosított elemeit a 2. és 3. sz. mellékletben találjuk meg. A vállalatok, vállalkozások igen *bonyolult társas tere*t alkotnak, így nem meglepő, hogy az utóbbi 20-25 év vezetőikkel foglalkozó kutatások újra és újra is erre irányulnak. A *belső* (intrapersonális) és a *társas kapcsolatokra vonatkozó* (interperszonális) információk észlelése, feldolgozása sokkal fontosabbnak tűnik az életben, mint az értelmi képességek vagy a technikai készségek birtoklása. Különösen a vezetőknél van így. *Minél magasabban van a hierarchián* valaki, annál fontosabbá válnak az érzelmi intelligencia tényezői a vezetői sikerhez. Hay/McBer cég vizsgálata szerint a közép-szerű és a legjobb vezetők közötti különbség az érzelmi kompetenciájukban és a rendszergondolkodásukban jelentkezett. *A vezetői sikerességük közel 90%-ban az érzelmi intelligenciának tulajdonítható.* (D. Goleman, 2002). Az érzelmi intelligencia faktorain kívül csak a *globális gondolkodás*, az összefüggések meglátásának képessége volt ún. megkülönböztető kompetencia (ami elválasztja az átlagostól a kiválót). A Hay/McBer tanácsadó cég – Goleman felkérésére - nemzetközi adatbázisából 3871 főt vizsgált meg. Ennek során hat vezetési stílust különítettek el, melyek alapját az érzelmi intelligencia különböző összetevői adják. Szerintük e hat stílus alkalmazása közvetlenül hat a szervezeti légkörre és ezen keresztül a teljesítményre (nyereség, a bevétel növekedése, hatékonyság stb.). A kutatások szerint bizonyíthatóan a **szervezet pénzügyi eredményességének mintegy 1/3-áért a vezető érzelmi intelligenciája – , és ezen keresztül a szervezeti légkör - a felelős.**

Goleman és Hay/McBer tanácsadó cég kutatóinak véleménye szerint az alábbi összefüggés mechanizmus felel a cégek sikerének 1/3-áért (Goleman, 2001):

**érzelmi intelligencia ⇒ vezetési stílus ⇒ szervezeti légkör ⇒ teljesítmény**

A vizsgált vezetési stílusok a következők voltak:

- ◆ a *kényszerítő* vezető megkívánja, hogy utasításait azonnal teljesítsék,
- ◆ az *iránymutató* a jövőkép elérésére mozgósítja a szervezet tagjait,
- ◆ a *kapcsolatközpontúnak* az érzelmi kötelékek kiépítése és fenntartása a fontos,

- ◆ a *demokratikus* vezető az érintettek bevonásával igyekszik konszenzusos döntést elérni,
- ◆ a *követelményállító* vezető nagy követelményeket támaszt önmagával és munkatársaival szemben (ezt nevezzük mi maximalistának), míg
- ◆ a *felkészítő* vezető a jövőre összpontosítva fejleszti munkatársai képességeit.

A kényszerítő stílus különösen kártékony, kivéve a szélsőséges válsághelyzeteket. Az a kockázata, hogy szétrombolja az emberi kapcsolatokat, amelyen keresztül a szervezet tagjaira a vezető hatni tud. Az egyoldalú követelményállítás is csak akkor működik jól, ha megfelelően erős alapjai vannak a magas teljesítménynek: erős bizalmi kapcsolat van a vezető és a munkatársak között és magas szintű a hozzáértés a munkához a csapatnál.

### ***Milyen a jó vezető?***

Alapjában véve nincs recept, de az megfogalmazható, hogy a sikeres vezetők:

- ⇒ *több* vezetési stílust és eszközt tudnak mozgósítani, szélesebb a repertoárjuk,
- ⇒ *rugalmasan, zökkenőmentesen* képesek váltani egyik stílusról a másikra szükség szerint,
- ⇒ *tudatosan* alkalmazzák a stílusokat és eszközöket: pontosan el tudják magyarázni, hogy mikor melyik stílust alkalmazták és miért, azaz
- ⇒ mindig a *helyzethez igazítják* eszköztárukat,
- ⇒ *magas érzelmi intelligenciával* rendelkeznek.

A legalább átlagos intelligenciára és a szakmai-technikai ismeretekre és tapasztalatokra szükség van ahhoz, hogy egyáltalán alacsonyabb beosztású vezetővé váljon valaki. E fölött már más tényezők alapozzák meg a kiválóságot. Tudománytörténeti szempontból végül mégis csak visszakerült a motiváció, az önismeret és a személyiség szerepe az őt megillető helyre: a vezetők kiválasztásánál és minősítésénél nem tekinthetünk el kulcsszerepüktől.

### ***Az érzelmi intelligencia szerepe a projektmenedzser sikerében***

A projektmenedzserek különleges helyzetben annak: hatalmuk nem a hierarchiában elfoglalt helytől függ, alig van büntető és jutalmazó hatáskörük, viszont mégis el kell tudniuk érni, hogy a projektcsoport tagjai elvégezzék a feladataikat, és elfogadják koordinátori szerepüket. Erre csak akkor képesek, ha érzelmi intelligenciájukat nagy hatékonysággal tudják hasznosítani.

Beszélgessünk a következő kérdésekről!

- Az érzelmi intelligencia mely tényezőire van leginkább szüksége a projektmenedzsernek és milyen feladatok és helyzetek kezeléséhez?
- Önök hogyan értékelik saját felkészültségüket ebben a vonatkozásban?
- Milyen fejlesztésekre lenne szükségük ahhoz, hogy ügyesebben tudják megoldani feladataikat?