

# Humánerőforrás menedzsment

A MUNKA EREDMÉNYES IRÁNYÍTÁSÁNAK NÉHÁNY FONTOSABB KÉRDÉSÉRŐL

Zsoldos Benő

Arra kell törekednünk, úgy legyen eredményes a munkánk, hogy közben a dolgozók jól érezzék magukat. Ez az igény akkor valósulhat meg, ha sikerül rezonáns légkört teremteni – vagyis olyan pozitív erőteret a munkahelyen, amely mindenkiből képessévé teszi a legjavát tudja kihozni. Ez általában akkor sikerül, ha a vezetés érzelmileg intelligens emberekből áll. Amerikai, ma már világhírű kutatók személyes tapasztalataikat és megfigyeléseiket a vezetők ezreire végzett kutatási eredményeikkel támasztják alá. A vezetői hatékonyságra vonatkozó két évtizednyi tapasztalataikat a híres Hay Csoport kutatói többek között a Harvard Business Review hasábjain publikálták. Megállapításuk szerint, az érzelmi intelligencia (EI) fejlesztése a vezetőképzés egyik legfontosabb feladata (lenne). E témával foglalkozó, elismerten neves kutatók egyetértenek abban, hogy a tudás fontos dolog, de nem elegendő ahhoz, hogy valakiből kiváló vezető legyen. Elengedhetetlen tehát, hogy akinek vezetői ambíciói vannak vagy felkínálják ezt számára, ismerje önmagát.

Elmondom, hogy a hatvanas években az egyik nagy hírű, kémiai kutatással foglalkozó intézetben tudományos főmunkatársi beosztásban dolgozott egy nagyon tehetséges, már középkorú, MTA doktori címmel rendelkező kutató, akinek intézetvezetői állást ajánlottak fel. Mivel ismerte önmagát, no meg imádta a kutatói munkát, megköszönve a bizalmat, nem fogadta el a felkínált és a társadalom által is elismert, nagyra becsült beosztást.

Kutatóintézetben igazgatói beosztásomról két év után azért mondtam le, mert számos olyan probléma megoldásával kellett foglalkoznom, ami az intézet működéséhez ugyan elengedhetetlenül szükséges volt, azonban a kutatási témák kidolgozásához, irányításához, koordinálásához, a megbízók által felvetett problémák igényelt megoldásához ez a meg-tisztelő beosztás számomra akkoriban nem adott lehetőséget.

Az amerikai kutatók már több mint egy évtizeddel korábban felhívták a figyelmet arra, hogy a dolgozók ismeretközlő oktatásáról a hangsúlynak a személyiségfejlődés serkentésére kellene áttérnie. Kimutatják, hogy a globalizálódó piaci viszonyok között egyre élesedő versenyben az egyre igényesebb megrendelők gyorsan változó igényeit a hierarchikus szervezetben csak a feladattal törődő vezetés nem tudja kielégíteni. A munkahelyi kiválóságot sokkal inkább meghatározzák az érzelmi kompetenciák, mint a kognitív képességek.

Ismertem olyan középvezetőt, akinek a beosztottjai nem mertek javaslatot tenni, tőle való félelmük miatt. Tartottak attól is, hogy ha módosító javaslatuk nem szimpatikus, nem értenek egyet valamely intézkedéssel, úgy valahol máshol fogják érezni ennek személyükre, beosztásukra, előmenetelükre, fizetésükre vonatkozó kedvezőtlen hatását.

Felvetődhet az a kérdés, hogy mit tegyünk azokkal a személyekkel, akik az EI híján vannak? Erre van megoldás, minthogy az IQ-val szemben – amelynek színvonala elsősorban öröklött tulajdonság – az EQ fejleszthető. A probléma – véleményem szerint – ott van, hogy egy analógiával éljek: egyes betegségek esetében a pácienseknek nincsen betegségtudatuk, ezért nem kezelgetik magukat. Ha valaki nem ismeri el, hogy az EI fejlesztésére van szüksége, akkor minden marad a régiben. Másrészt közismert az is, hogy a szervezeti célhierarchiában a három alapvető cél között az egyik a „Dolgozók szükséglete”. Ezt a szükségletet azonban az esetek többségében a „Gazdasági szükséglet” vezetők által deklarált primátusa írja felül. A szervezeti egység egyik fontos kritériuma azonban: folyamatos egyensúlyt tartani a három alapvető cél között. A három alapvető célnak (a nem említett 3. a „Vevő szükséglete”) egyidejűleg kell teljesülnie. Ha megbomlik az egyensúly a három szükséglet kielégítése között, úgy csökken a szervezet teljesítőképessége.

Ma már tudjuk, hogy a kognitív képességek önmagukban nem különböztetik meg a kiemelkedő dolgozókat, mivel a magasabb szintű műszaki, marketing, tudományos vagy vezetői állásokban majdnem mindenki 120-as vagy magasabb IQ pontszámmal rendelkezik. Ami megkülönbözteti a kiemelkedő teljesítőket a többiektől, az a motiváció, az empátia, a kezdeményezőkézség, az interperszonális készségek.

Az EI kompetenciáknak a vezetői hatékonyságra gyakorolt hatása tudományosan mérhető az ECI-360 (Emotional Competency Inventory) módszerrel. Ez egy olyan 360 fokos vizsgálati eszköz, amely a vizsgált személy önmagáról alkotott képe mellett figyelembe veszi a főnök, a beosztottak és a munkatársak véleményét is.

A Johnson & Johnson cég kutatócsoportja az ECI adatainak elemzése során azt tapasztalta, hogy a dolgozók egyre jobban ki tudják használni és egyre magasabb szintre tudják fejleszteni az EI kompetenciákat – azaz minél idősebbek, annál kiválóbbak lehetnek. A kompetenciákban elért teljesítményeik lineáris és szoros korrelációban vannak az életkorral. Fontos felhívni a figyelmet arra is, hogy noha az ECI az egyénnel kapcsolatos 360 fokos vizsgálati módszer, mégis az a külföldi kutatások tapasztalata, hogy az egyénileg mért eredmények összesítése jól tükrözi a csoportkompetenciát. Itt jegyzem meg, hogy az általam végzett MITAREN vizsgálat az elmondottakkal azonos elvre épül.

Ma már a nyugati világban a munkahelyi és a munkával kapcsolatos érzelmeket nem tekintik olyan hordaléknak, amely a jól felépített szervezetek mértékletes józanságát „beszennyezi”. Eljárt az idő az olyan felfogás felett, amely az érzelmeket a munkával összeegyeztethetetlennek tekinti. A kutatások eredményei, azoknak a gyakorlatban történő alkalmazásuk megmutatja, hogy

- ♦ mit kell tenni a vezetőnek, hogy munkatársaiból a legjobb teljesítményt hívja elő;
- ♦ hogyan kell/lehet olyan munkahelyi légkört teremteni, amely nemcsak a teljesítményt növeli, hanem az alkotókedvet is;
- ♦ milyen lenne az életünk a munkahelyen, ha rezonáns helyekké válnának, ahol a dolgozók egyre több ösztönzést kapnának a munkájuk színvonalasabb elvégzéséhez;
- ♦ képzeljük el azt a munkahelyet, ahol csak olyan vezetőket alkalmaznának, akik rendelkeznek az érzelmi kompetenciák köréből legalább hat

kompetenciával, és ez volna az előléptetés fő szempontja.

Nagy divat mostanában, hogy azokat fogadjuk el kiválóknak, akik több diplomával rendelkeznek. Gyakorlatból tudom – mivel több munkatárs másoddiplomájának megszerzéséhez szükséges szakdolgozat témavezetője voltam –, hogy a sokszor egyidejűleg két felsőoktatási intézményben való részvétel még akkor sem biztosítéka az alapos tudásnak, ha elfogadható eredménnyel sikerül a vizsgákon átjutni. A vizsgák idejére időzített ismeretek gyorsan a feledés homályába kerülnek, vagy hosszabb távra csak felszínes tájékozottságot biztosítanak. Csak remélni lehet, hogy az EI jelentőségét a felsőoktatásban is felismerik, és így segíthetik a hallgatókat abban, hogy ne csak menedzserré, hanem vezetőkké váljanak. Eljöhet még az idő, amikor EI kompetenciák birtokában kerülnek ki az egyetemekről a végzett diplomások, és a vállalatok érzelmileg intelligens fiatalok közül válogathatnak.

A vezetők – a szervezeti hierarchia bármilyen szintjén is vannak – képesek lehetnek arra, hogy a közösségek hangulatát befolyásolják. Ha lelkesítjük munkatársainkat, akkor a csoport teljesítménye emelkedik, ha pedig elkeseríti és aggasztja őket egy vezetői közlés vagy magatartás, akkor ez a tény aláássa teljesítőkéességüket is. A beosztottak ugyanis érzelmi támaszt, empátiát várnak vezetőiktől. Tudomásul kell vennünk, hogy hatással vagyunk egymásra. Az egyik ember által kibocsátott jelzések képesek megváltoztatni a másik hormonszintjét, keringését, immunfunkcióit.

Kísérletileg igazolt példa erre következő: ha egymással szemben ül három ember néhány percig csendben, akkor az érzelmileg leginkább expresszív átsugározza hangulatát a másik kettőre – anélkül, hogy akár egy szót is szólna. Az együtt dolgozó emberek óhatatlanul „elkapják” egymás érzéseit, hangulatait. Minél erősebb a kapcsolat egy csoport tagjai között, annál inkább lesznek közesek a hangulatok, érzések, sőt az érzelmeik is. Különböző vállalatok összesen 70 munkacsoportjában mért adatok szerint az együtt értekező tagok két órán belül közös – jó vagy rossz – hangulati nevezőre kerültek.

A dolgozók a vállalati hierarchia felső szintjéről kapják munkahelyük alaphangulatát, és ez dominóeffektusként fut végig a cég egészének érzelmi életén. A vezetők általában többet beszélnek másoknál, de emellett fontos az is, hogy le-

gyen türelmük mások meghallgatására. Másrészt a beosztottak jobban is figyelnek vezetőikre, mint más munkatársak véleményére. Egy adott témában a vezetők szólnak fel először, ami nem biztos, hogy helyes, és a többiek hozzászólásai leggyakrabban a vezető hozzászólására utalnak vissza. Sokszor ez a „kvázi” befolyásoltság elhomályosítja a dolgozók saját véleményének megformálását, ezért meggondolandónak tartom. A munkacsoportok tagjai általában vezetőjük érzelmi reakcióit tekintik leginkább mérvadónak. Érthető tehát, hogy útmutató szerepet töltenek be az irányított személyek életében, vagyis értelmeznek egy adott helyzetet (nem biztos, hogy jól), és ezáltal érzelmi reakciókat is indítanak, ami nem biztos, hogy azonos irányultságú a vezető által elvárttal. Jó hír azonban e témában, hogy a jókedv és az oldottság terjed a leggyorsabban, míg az ingerültség kevésbé. A jókedvnek pedig közvetlen előnyös hatása van a teljesítményre, serkenti az összetartozás érzését, ösztönöz a korrektségre. Úgy tartják, hogy neurológiai értelemben a nevetés a legrövidebb távolság két ember között. A nevetés tehát minden munkahely érzelmi indikátora, biztos jele annak, hogy az ott dolgozók érzelmileg és szellemileg összetartanak. Minél inkább képes egy vezető érzelmeinek átadására, annál nagyobb erővel képes hatni a környezetére. Egy nyitott (extrovertált) vezető mások számára vonzó hitelességgel tudja érzékeltetni, mondjuk a lelkesedését valamely cél elérésére, probléma megoldására. Úgy hatnak a munkatársaikra, mint egy mágnes, ami magához vonzza az embereket és szeretnének mind többen vele együtt dolgozni.

Kutatóintézeti munkám során a cellulóz mikológiai problémáinak megoldására externistaként az Országos Közegészségügyi Intézet Mikrobiológiai Osztályán dolgoztam több hónapig. Az osztály vezetője nemcsak türelmes, kedves modorú tanítóm volt a témában, de a kísérleteim figyelmes irányítója is, no

meg szerény modorú tanácsadóm, aki az elért eredményeimet minduntalan dicsérte, és ezzel határtalan kedvet, erőt adott a sokszor éjszakába nyúló fászesztó laboratóriumi munkához. Elismerésével önbizalmamat erősítette ahhoz az elhatározáshoz, hogy a kutatási eredményeimet a Tudományos Akadémia Mikrobiológiai Konferencián előadás formájában fiatal kezdő mérnöként ismertessem. Az elismerés, a munkalégkör és az ehhez párosult eredmény annyira el-töltött, hogy pályámat itt szerettem volna továbbfolytatni. Ma is sajnálom, hogy nem így történt.

Kutatási eredmények bizonyítják, hogy a lelkes, empatikus, érzelmileg intelligens vezetők nem túl kedvező körülmények ellenére is képesek megtartani dolgozóikat, és szinte magukhoz vonzzák a tehetséges munkatársakat, akikkel szívesen, örömmel és lelkesen tudnak együtt dolgozni.

### Irodalom

- L. Spencer and Signe M. Spencer: Competence at work.* New York, John. Wiley and Sons, 1993, [http:// www.eisglobal.com](http://www.eisglobal.com)
- Zsoldos Benő: Milyenek tartotok engem?* (MITAREN). Papíripar 46 (4) 146–152. p., 2002
- T. Lewis, F. Amini, R. Lannon: A general theory of love.* New York Random House, 2000
- H. Friedman, R. Riggio: Effect of individual differences in nonverbal expressiveness on transmission of emotion.* Journal of Nonverbal Behavior 6 (1981) 32–58 p.
- J. R. Kelly, S. Barsade: Moods and emotions in small groups and work teams.* Yale School of management, New Haven, Connecticut, 2001.
- C. Bartel, R. Saavedra: The collective construction of work group moods.* Administrative Science Quaterly 45 (2000)., 187–231 p.
- J. M. George, K. Bettenhausen: Understanding prosocial behavior, sales performance and turnover.* Journal of Applied Psychology 75, No. 6 (1990) 698–706 p.

### Helyreigazítás

**Minden mulandó...** írással (Magyar Grafika, 2007. március 30.) kapcsolatban több olyan szemrehányást kaptam, amelyek részben jogosak, részben nem.

Az írásom nem a Kossuth Nyomdáról, nem megszűnésének konkrét okáról/okairól szól, és nem a február 27-i felemelően szép és jól sikerült baráti búcsúzásról - annak ellenére, hogy az ott készült fényképek ezt sugallják. A képek pusztán illusztrációként kerültek a cikkbe, miután egy olyan nagynyomdától búcsúztunk, amelyenkről az egész cikk szól.

Timkó György