



A MUNKAHELYI VEZETŐ TÁRSAS INTELLIGENCIÁJA, AVAGY SZERESSÜK ÉS/VAGY TISZTELJÜK A TAKARÍTÓNŐT?

Bevezetés

Az emóció-fókuszú társas/érzelmi intelligencia mellett az alapvetően racionális játékelmélet segítségével keresem a választ a címben feltett kérdésekre jelen írásomban, melynek elméleti háttere több mint száz évvel korábbra tehető. 1920-ban Thorndike a társas intelligencia fogalmának bevezetésével és használatával próbálta meg leírni, illetve definiálni, hogy az ember hogyan képes más emberekkel kapcsolatot teremteni, fenntartani,

illetve, hogy mi határozza meg ennek a kapcsolatnak a minőségi ismérveit. A társas intelligencia fogalomkörébe tartozik többek között az érzelmi intelligencia, a szociális érzékenység, valamint az intraperszonális készségek. Társas-, illetve érzelmi intelligencia témakörében az elmúlt száz évben számos területet (család, munkahely, iskola, stb.) dolgoztak fel kutatás, illetve könyvek formájában, többek között Goleman, Gardner, Bradberry, Greaves, melyek közül én csak a vezetői társadalmi intelligenciára fókuszálok. 1928-ban Neumann és Morgenstern indította útjára a játékelméletet, melyet aztán többek között a Nobel-díjas Harsányi tett népszerűvé. A sokféle játékelméleti modell és vélekedés ugyancsak számos területen alkalmazható sikeresen, én azonban itt is csak a munkahelyi vezető játékelméleti megközelítésével foglalkozom.

A vezető társas intelligenciája

A társadalmi intelligencia vezetőket (is) érintő fontosabb ismérvei a következők:

1. *aktív hallgatás*, mely során a vezető képes ténylegesen figyelemmel meghallgatni és meg is érteni más embert, s ezáltal a szövegnek nem csak a tartalmi mondanivalója válik világossá a hallgató számára, hanem a közlő fél (aktuális) érzelmi állapota és fontosabb szükségletei is.
2. az *empátia* segítségével vagyunk képesek azonosulni mások érzéseivel, szempontjaival, s bele tudjuk magunkat képzelni a helyzetébe, ezáltal megértőbbek és segítőkészebbek vagyunk másokkal.
3. a fejlett *érzelmi intelligencia* segítségével a vezető saját magában, illetve a környezetében lévő emberekben egyaránt képes felismerni és kezelni az érzelmeket. Ennek egyik következménye az, hogy az érzelmi kilengések időben történő felismerése révén a vezető érzelmileg stabilabb, kiegyensúlyozottabb lesz.
4. az ember társas lény, s emiatt a társas intelligenciától a *kommunikációs* készségek elválaszthatatlanok. A hatékony és fejlett kommunikáció révén a vezető a verbális, a nonverbális, illetve a metakommunikáció szintjén egyaránt képes intelligensen, a másik fél iránt tanúsított tisztelet és pozitív attitűd révén kifejezni gondolatait, ötleteit, elképzeléseit, kéréseit, érzéseit, szükségleteit, illetve eszmecsere során a beszélgetőtársát partnernek, s nem egy legyőzendő ellenfélnek tekinti.

5. munkahelyi környezetben a vezető számos esetben kerülhet konfliktusba akár közvetlenül, akár közvetetten érintett szereplőként (ez utóbbi esetben rendszerint a felek közötti konfliktust kell bölcsen megoldania). A *konfliktuskezelés* során a társas intelligenciával rendelkező személyek hamar felismerik a konfliktushelyzetet, s még annak eszkalálódása előtt képesek konstruktív, a nyertes-nyertes megoldásra fókuszáló ötletekkel segíteni a folyamatot.
6. egy vezető rendszerint inkább extrovertált, *vagyis társasági készségeinek* köszönhetően jól kezeli a különböző társas helyzeteket, felismeri helyét a csoportban, s annak hamar aktív (nem-egyszer hangadó) tagja lesz, megtalálja a közös hangot a csoport többi tagjával, hatékonyan kommunikál a többiekkel, viselkedésével a csoport fejlődését szolgálja. Jellemző rá, hogy nem csak alkalmazkodik a csoport- és társadalmi normákhoz, hanem alakítja is azokat, elfogadva azonban az adott kultúrkör szokásait.
7. a *társadalmi adaptabilitás* révén az ilyen vezetők jól alkalmazkodnak a különböző társadalmi környezetekhez és helyzetekhez, kellően rugalmasak és nyitottak más emberek, eltérő vélemények és megjelenések irányába.
8. fontos, hogy egy vezető *társadalmilag érzékeny* legyen, vagyis legyen tisztában a társadalmi igazságosság kérdéseivel, vegye figyelembe a különböző képzettségű és beosztású munkacsoportok és egyének eltérő kulturális hátterét és igényeit.
9. a fejlett társas intelligenciával rendelkező vezető törekszik a munkahelyi társas harmónia kialakítására, *fenntartására, ápolására*, vagyis arra, hogy pozitív és egészséges munkahelyi környezetet teremtsen minden munkavállaló számára, többek között azzal, hogy elősegíti a munkacsoportok közötti és a munkacsoportokon belüli harmonikus munkakapcsolatokat, ösztönzi a munkatársakat az innovatív attitűdre, az együttműködésre.

Vezető-beosztott kapcsolata a játékelmélet szerint

Miközben a társas és érzelmi intelligencia – ahogy a bevezetőben is írtam – emóció-fókuszú, addig a játékelmélet inkább az érvek/ráció mentén vizsgálja az embert, s így a vezető-beosztott kapcsolatot, elősegítve a szervezeti dinamika, a kooperatív/kompetitív játszmák és a szervezeti döntéshozatali folyamatok jobb megértését. A játékelmélet olyan, racionalitáson alapuló, logikusan levezethető matematikai és stratégiai megoldásokra épül, ahol a vezető és a beosztott kapcsolata kooperatív, nem kooperatív és egyéb játékstratégiák formájában nyilvánul meg:

1. *kooperatív játék* során a vezető és a beosztott együttműködik egymással egy közös cél érdekében, ami lehet a vállalat sikere, a munkavállalók munkahelyi jólléte, a hatékony és eredményes kommunikáció. A kooperatív játék során mindkét fél stratégiája az együttműködésre épül, vagyis az is elképzelhető, hogy mindketten saját álláspontjukat újraértékelik, hogy egy közösen elfogadott konszenzusra jussanak. A kooperatív stratégiát folytató vezetőket a munkatársak rendszerint kedvelik, szívesen dolgoznak vele együtt, úgy érzik, hogy a vezető bennük nem csak a termelő „eszközt”, hanem az embert is látja.
2. *nem kooperatív játéknál* a vezető és a beosztott(ak) között konfliktus(ok) van(nak), eltérőek és nem közös platformon levők az érdekeik, a saját vezetői, illetve beosztotti érdekeket a közös, kooperatív érdekek elé helyezik. Az ilyen munkahelyi légkör feszültséggel teli, s a státusz fenntartása miatt külső segítség (pl.: coach) nélkül rendszerint nem oldódik meg magától. Elképzelhető, hogy a munkateljesítmény időlegesen növekszik, ugyanakkor hosszabb távon csökken. A fluktuáció felerősödik, növekszik a munkavállalói táppénzes napok száma.

Szeressük vagy tiszteljük a beosztottainkat?

Sajnos meglehetősen gyakori, hogy a (felső)vezetők amint a ranglétrán egyre feljebb jutnak, eltávolodnak azoktól a munkavállalóktól, akik végzettségük/beosztásuk miatt a ranglétra legalján vannak (mint pl. a címben szereplő takarítók). Ez az eltávolodás megannyi dimenzióban értelmezhető: fizetés, beosztás, státusz, napi kapcsolatok, de értelmezhető emocionális és racionális síkon is. Az 1979-ben a Chrysler igazgatósága elnökének és vezérigazgatójának megválasztott lacoccának az életéről szóló, mára már klasszikusnak számító „Egy menedzser élete” című könyvből gyakran idézzük azt a történetet, hogy felsővezetőként együtt ebédelt a gyártósoron dolgozó munkásokkal. Egyértelmű a számunkra, hogy ez egy nemes gesztus volt, mely szimpátiát váltott ki a munkásokból lacocca irányába.

Míg a tisztelet inkább a racionális gondolkodáshoz és az erkölcsi normákhoz, addig a szeretet az emocionális kötődéshez kapcsolódik. Ha a vezető és a beosztott közötti kölcsönös tiszteletről beszélünk, akkor az azt jelenti, hogy elismerik és tiszteletben tartják a másik személy véleményét, értékeit, elképzeléseit, s kommunikációjukra az udvariasság és – ugyan kis mértékben, de – az empátia is jellemző. A racionális tisztelethez képest a szeretet érzelmi kötődést, mélyebb érzelmeket, gondoskodást jelent. Az empátia itt is megjelenik, de lényegesen hangsúlyosabban. A tisztelettel ellentétben a vezető-beosztott relációban nem mindig lehet ész érvekkel, vagy logikai döntés mentén megindokolni a szeretetet, mivel az érzelmi kapcsolat örömmel és kötődéssel jár együtt. Összefoglalva: a tiszteletre építve lehet egy szeretetteljes vezető-beosztotti kapcsolatot építeni, fordított sorrendben ez sajnos rendszerint nem működik.

Néhány gyakorlati coach módszer a vezetői tisztelet és a szeretet fejlesztésére

A (felső)vezetők körében végzett coaching/tanácsadó munka kezdetekor – amennyiben a felkérés a vezető vezetői kompetenciáinak fejlesztésére irányul – a tisztelet kimutatásának és megélésének fejlesztése mellett csak akkor lehet elkezdni párhuzamosan a társas intelligencia fejlesztését is, ha a vezető a coach szubjektív benyomása (a vezető hogyan beszél a beosztottairól, hogyan szólítja meg az asszisztensét, hogyan kér, hogyan köszön meg valamit a munkatársainak, stb.), vagy akár egy objektívebb teszt eredménye alapján már kellően fejlett érzelmi/társas intelligenciával rendelkezik. Az érzelmi/társas intelligenciával alig rendelkező, s talán még a tisztelet területén is komoly hiányosságokat felmutató vezetőknél először a tisztelet fejlesztésével érdemes kezdeni a személyiségfejlesztést.

Tiszteletadást fejlesztő módszerek:

- Empatikus kommunikáció gyakorlása
- Tudatos figyelem gyakorlása
- Kérdések és párbeszéd
- Világos értékrend megfogalmazása
- Szerepjátékok és szimulációk
- Tudatos döntéshozatal
- Konfliktuskezelési készségek
- Verbális és nonverbális kommunikáció

Társadalmi intelligenciát fejlesztő módszerek:

- Érzelmi intelligencia fejlesztése
- Empátiás gyakorlatok

- Kommunikációs készségek fejlesztése
- Konfliktuskezelés (csoportos coach módszerrel is)
- Szervezeti kultúra elemzése
- Szemléletváltás és elfogadás
- Kapcsolati háló elemzése
- Szeretnyelvek használata

Látható, hogy a két felsorolás között van átfedés, s leginkább az empatikus kommunikáció fejlesztésére érdemes hangsúlyt helyezni a következő gyakorlatokkal:

- **aktív hallgatás:** a vezető feladata, hogy közbeszólás nélkül hallgassa meg a munkatársait, figyelve azok verbális és nonverbális mondanivalójára (jegyzetelhet is közben), majd csak a végén jelezen vissza nekik, hogy megértette őket, vagy ha nem, akkor tegyen fel a megértést segítő nyitott kérdés(ek)e)t.
- **tükrözés:** a vezető feladata, hogy a beosztottal való beszélgetés során szóban visszatükrözze annak szavait, gondolatait, érzéseit. Lehetőleg, s elsősorban a pozitív gondolatokat. Pl.: „Örülök annak, hogy a számodra is fontos a vállalat jövője”.
- **kérdőjelek (ne csak láss, érezd is!):** a vezető olyan nyitott kérdéseket tesz fel a beosztottjának, amikor a beosztottja érzéseire, megérzéseire alapoz, pl.: „milyen érzéseid vannak a konkurenciánk új reklámkampányával kapcsolatban?”
- **szemszögváltás:** arra kérjük a vezetőt, hogy mondjon el egy történetet először a saját szemszögéből, majd a beszélgetőtársa szemszögéből úgy, hogy képzelje magát annak szerepébe, érezze át a helyzetét, lelki állapotát, érzéseit.
- **empátiás kijelentések begyakorlása:** a vezetőt a coach arra kéri, hogy az elkövetkező időszakban tudatosan használja a beosztottakkal történő kommunikáció során az olyan kijelentéseket, mint pl.: „El tudom képzelni, milyen kellemetlen lehet ez számodra”, „Ha jól értem, akkor most ezt érzed...”, „Szeretném, ha elmondanád, milyen érzések kavarnak benned most”, „Ha jól értem, akkor most nagyon boldog vagy/mérges vagy/csodálkozol”.
- **sztorimeselés:** a coach arra bízta a vezetőt, hogy az elkövetkező hetekben osszon meg több személyes történetet magáról a munkatársaival. Így „láthatatlan” módon mélyíti el a kapcsolatát a munkatársaival. Célszerű, ha a coach segít a történetek kiválasztásában.
- **empátiabutik:** a coach arra kéri a vezetőt, hogy írja össze, majd közösen beszéljék át, hogy a coachee milyen empátiás készségekkel rendelkezik, illetve melyekkel szeretne, ha rendelkezne.
- **szimulációs konfliktusgyakorlat:** a vezető a coachal újra eljátszik egy olyan szituációt, amely a számára konfliktusos volt, de úgy, hogy most a coach lesz a vezető, a vezető pedig az, akivel konfliktusa volt.

Záró gondolatok

A munkahelyi vezető társas intelligenciája fejlesztésének egyaránt van objektív és szubjektív oldala. Az objektív megjelenik a beosztottak növekvő munkateljesítményében, s így a vállalat nyereségében, a szubjektív pedig a munkahelyi jóllétben. A coach a már korábban ismert, vagy a tanulmányomban felsorolt módszerekből válogatva képes lehet egy olyan, személyre szabott (felső)vezetői coaching ülésorozatot megtervezni, amelyiknek a végén a (felső)vezető közvetlenül, a beosztottak pedig közvetve a haszonélvezői. Ha a (felső)vezető megtanulja és a coach által javasolt házi feladatok során maga is megtapasztalja, hogy a szívvel való vezetés nem elgyengülést, hanem pont ellenkezőleg pozitív erőt jelent, akkor megváltozott (vezetői) attitűdje úgy a munkahelyi, mint más közösségekben is a csoportok és saját maga fejlődését is szolgálja.