

Érzelmileg intelligens vezetői kommunikáció, mint legfőbb munkavállalói motiváció

Farkas Pálma – Pongrácz Attila

**Közlekedési Alkalmassági és Vizsgaközpont Nonprofit Kft., Budapest –
Széchenyi István Egyetem, Győr**

Bevezetés

Tanulmányunk elkészítését az az alapfeltevésünk motiválta, hogy a vezetői kommunikációban a kommunikációs készség mellett az érzelmi intelligencia is egyre nagyobb szerephez jut, hiszen az efféle kvalitásokkal megáldott vezető olyan értéket teremthet, amely az általa irányított részleg vagy vállalat egészére minden szinten pozitív hatással bír majd.

Ennek igazolására egyfelől a releváns hazai és nemzetközi szakirodalom vázlatos elemzését (desk research) végeztük el, másfelől több vállalatvezetővel készítettünk interjút annak érdekében, hogy megtudjuk, ők miként vélekednek az érzelmi intelligencia és kommunikáció vezetésben betöltött szerepéről, létjogosultságáról.

1. Az érzelmi intelligencia szerepe a vállalati belső kommunikációban

A 2008-ban kirobbant, az 1929–33 közötti gazdasági válság óta a legsúlyosabbnak tartott krízis alaposan felforgatta a világot: munkahelyek szűntek meg munkavállalók tömegeit kényszerítve nehéz és sokszor igen méltatlan helyzetbe. Egy évtized alatt azonban nagyot fordult a világ: 2018-ban már alapvető munkaerő- és szakemberhiányról, valamint bérinflációról olvashattunk, arról, hogy immáron a munkaadók versengenek a munkavállalókért, akik megtartásához a jó fizetés már nem elég. Egy, a Stanford Egyetemen végzett kutatás eredménye szerint a pénznél sokkal hatékonyabb megtartó erő az odafigyelés, a megfelelő és rendszeres visszajelzés, a munkavállalók iránti érdeklődés és empátia (Bradberry 2016).

Az egy évvel ezelőtt a kínai Vuhan városából elindult, néhány hónap leforgása alatt világméretűvé vált COVID-19-járvány elkerülhetetlenül magával hozta a soron következő gazdasági válságot, amely meglehetősen bizonytalan körülményeket teremtett a munkaerőpiacon. Ez a különös helyzet, amely az egész világot felkészületlenül érte, még inkább rávilágított a vezetői empátia és érzelmi intelligencia fontosságára.

Az elmúlt években a minőségi kommunikáció mellett egyre inkább előtérbe került a tudás, majd a munkahelyi közérzet, hangulat jelentősége, teljesítményben játszott szerepe és ezek színvonalas menedzselése – knowledge management, mood management – is.

A szakértők szerint a magas intelligenciahányados (IQ) természetes, azonban ma már nem elégséges vezetői attribútum: mellette felértékelődni látszik az érzelmi intelligencia (ÉI), valamint az empátia vezetésben, vállalatirányításban betöltött szerepe. A téma kutatóinak többsége egyetért abban, hogy a legmagasabb vezetői szinteken a legjobb vezetők között érzelmiintelligencia-hányadosuk mutatja meg az igazi kiválóságokat. Daniel Goleman amerikai pszichológus és író szerint gyorsan változó világunkban új mércével mérettünk meg: ma már nem elegendő, hogy okosak és képzettek legyünk, ráadásul a szakértelem sem feltétlenül sorolandó a legfontosabb mércék közé. Mindazonáltal egyre inkább szempont, „mennyire tudunk [...] bánni egymással”. Az amerikai pszichológus meglátása az, hogy „az iskolában [...] használt képességek [...] alig számítanak”. Úgy véli, „az új mérce [...] olyan

személyes tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt, mint a kezdeményezőképeség, az empátia, az alkalmazkodás és a meggyőzés képessége. [...] Más szóval, „ami igazán számít, az az, hogy miként legyünk másképpen okosak¹” (Goleman 2002: 23–25).

Úgy tűnik, a globalizáció által diktált egyre élesebb piaci versenyben „az egyre igényesebb megrendelők [...] gyorsan változó igényeit a hierarchikus szervezetben csak a feladattal törődő vezetés nem tudja kielégíteni.” A megoldást a „hatékonyság és kompetencia” mellett Klein Balázs és Klein Sándor is az „érzelmi intelligenciában”, valamint az ezen alapuló „érzelmileg intelligens vezetésben” találja meg. A tekintetben, hogy a belátható jövőben ilyen lesz-e vezetőink többsége, Klein Sándor ugyan nem túl bizakodó, mindazonáltal úgy véli, „az érzelmi intelligencia fejlesztése, az összetartozás, a lojalitás érzését kialakító rezonáns vezetés olyan cél, amiért érdemes komoly erőfeszítéseket tenni” (Klein–Klein 2012: 31).

2. Az érzelmi intelligencia szerepe a munkavállalók megtartásában

Az érzelmileg intelligens és munkavállalóival megfelelően kommunikáló vezető összetartó erőként sokat tehet a jó munkaerő megtartásáért – különösen a nehéz időkben: ha dolgozói fontosnak, megbecsültnek érzik magukat, munkaadójuk irányukban kifejezett lojalitását ők maguk is viszonzni fogják. Ennek egyik leglátványosabb jele, hogy nem csupán nem kívánnak munkahelyet váltani, de teljesítményükben is határozott javulás lesz megfigyelhető – mindezek együttesen befolyásolják egy vállalat hosszú távú sikereit, hírnevét, biztosítanak számára versenyelőnyt és garantálják hosszú távon a vállalat nyereségességét.

„A ranglétra minél magasabb fokát tekintjük, annál fontosabb az érzelmi intelligencia. Minél magasabb szintű munkáról van szó, annál kevésbé fontosak a szakmai és kognitív képességek, és annál lényegesebbé válik az érzelmi intelligenciához kötődő kompetencia” – írja könyvében Daniel Goleman (Goleman 2002: 23–25). Az érzelmi intelligencia vezetésben betöltött szerepe kapcsán különöse jelentőséggel bírnak a mindennapi munkavégzés során felmerülő legkülönfélébb – gyakran feszültséggel teli – helyzetekre adott érzelmi válaszok: az, ahogyan egy nehezebb helyzetre valamely vezető reagál, ahogyan mindeközben közvetlen beosztottjaival bánik és kommunikál, és az, ahogyan a munkavállalók mindezt megélik. Az ezekben a helyzetekben tanúsított viselkedés, a reakciók hirtelensége vagy higgadtsága, valamint ezek kifejezésének, közlésének módja mutatja meg az érzelmeket, illetve – a kommunikációs készségeket szemmel láthatóan befolyásoló – érzelmi intelligencia érettségét.

Úgy tűnik, egyre szélesebb körben nyer elismerést az a gondolat, miszerint az általános intelligencia (IQ) önmagában már nem elegendő: az „új mérce” pedig nem más, mint az érzelmi intelligencia (EQ), vagyis az, „mennyire tudunk saját magunkkal és másokkal bántani”. Goleman szerint az „új szabályok alapján dől el, kiből lesz nagy valószínűséggel sikeres dolgozó, és kinek van a legnagyobb esélye a kudarcra [...], és ezek a tulajdonságok határozzák meg az értékünket a munkaerőpiacon.” Úgy véli, „amilyen mértékben e kompetenciák részei a cég szervezeti kultúrájának, a cég olyan mértékben lesz hatékony és produktív”² (Goleman 1999: 3–5).

¹ „We’re being judged [...] not just by how smart we are, or by our training and expertise, but also by how well we handle [...] each other. [...] Academic abilities are largely irrelevant to this standard. The new measure [...] focuses [...] on personal qualities such as initiative and empathy, adaptability and persuasiveness. [...] In other words, what matters is a different way of being smart.”

² „The rules for work are changing. We’re being judged [...] not just by how smart we are, or by our training and expertise, but also by how well we handle ourselves and each other. [...] The new rules predict who is most likely to become a star performer and who is most prone to derailing [...], they measure the traits and are crucial to our marketability for future jobs. [...] To the degree your organizational climate nourishes these competencies, your organization will be more effective and productive. You will maximize your group’s intelligence, the synergistic interaction of every person’s best talents.”

Noha az érzelmi intelligencia költségkímélő és értékteremtő hatására egyre többen hívják fel a figyelmet, az üzleti életben még mindig viszonylag kevesek számára ismert, vagy nehezen barátkoznak meg vele, mert sokan azt gondolják, az üzletben érzelmeknek helye nincs. Vállalatvezetők gyakorta elismerik, hogy tartanak az érzelmileg intelligens vezetői stílus bevezetésétől – a kedves és engedékeny hangvétel és stílus alkalmazását nem minden szakterület teszi lehetővé. Különösen a fizikai munka világában vélik úgy, hogy az érzelmi intelligencia a szigor teljes mellőzését jelenti, valamint azt, hogy ennek jegyében a munkavállaló kedvében kell járniuk. Ez azonban téves elképzelés: „a vezetőnek nem kell mézesmázosnak lennie; a vezetés művészetének éppen az is az egyik lényeges része, hogy képesek legyünk a követelményeket a maguk egészében megfogalmazni, ám beosztottjainknak ne okozzunk felesleges szorongást” (Goleman et al. 2003: 36).

Az empátia vagy együttérzés, az érzelmileg intelligens vállalatirányítás eredménye egy egészséges, következképpen „örömteli” szervezet lesz: a munkavállaló nem „csupán egy szervezet erőforrása”, de egyben lételeme is: az, hogy egy szervezet egészséges és örömteli, egyáltalán nem zárja ki annak lehetőségét, hogy nyereséges legyen – épp ellenkezőleg³ (Löwey et al. 2007: xv). Az érzelmileg intelligens vezetés ma már a vállalatok társadalmi felelőssége is.

Az érzelmi intelligencia magában foglalja abbéli képességünket, hogy érzelmeinket megfelelően kezeljük, ha kell, féken tartjuk. A vállalat irányításában szerepet és felelősséget vállaló, beosztottjainak munkáját koordináló vezetőnek erre különösen szüksége van: nem dühönghet munkavállalói előtt, csak mert „nem jönnek a számok”, és az üzleti terv nem tartható. Feldúlt állapotban a legtehetségesebb stratégia sem tud koncentrálni, figyelni, tanulni, egyértelmű és jó döntést hozni. Ráadásul, ha rendszeressé válnak, az efféle indulatos jelenetek kikezdhetik a dolgozók vezetőjükbe, kompetenciájába, de legfőképpen vezetői képességébe vetett hitét, ezért inkább kerülni fogják, ha tartaniuk kell annak dühétől.

2.1. Kritika megfogalmazása az érzelmi intelligencia tükrében

Egy vezető ugyanakkor a közvetlen irányítása alá tartozó emberekért is felel. „Irányítani az embereket nem egyenlő azzal, hogy lehangoljuk őket: inkább erőfeszítéseik közös cél elérésére való egybehangolását jelenti. Saját karrierünk előmozdítása szempontjából alapvető a munkánkkal kapcsolatos legmélyebb érzéseinket tisztázni – illetve azt, hogy milyen változtatások növelhetnék megelégedettségünket. Az érzelmi készségek horderejének megnövekedése az üzleti életben a munkahely mélyreható változásának tükré” – vallja könyvében Goleman (Goleman 1995). Az érzelmileg intelligens vezetésnek igenis része, mi több, a vezető elsőrendű feladata az építő jellegű, mindenkor támogató, konkrét, mégis tapintatos, és soha nem személyeskedő kritika, amely a visszacsatolás egyik rendkívül fontos része: segítségével ugyanis „a félresiklások orvosolhatók, hiszen jelzi, mit kell finomhangolni, javítani, netán gyökeresen megváltoztatni. Visszacsatolás nélkül az emberek sötétben botorkálnak; fogalmuk sincs, hányadán állnak a főnökükkel, a munkatársaikkal, hogy mit követelnek tőlük, és az idő múlásával mind súlyosabbá válnak a problémák. A kritika módja és fogadtatása nagyban meghatározza, mennyire elégedettek az emberek az állásukkal, a munkatársaikkal és a feletteseikkel” (Goleman 1995: 224–226).

A metsző, éles és bántó kritika elsőként ássa alá a munkavállaló motivációját: ha támadásnak veszi, a felelősséget háritani fogja, vagy ami ennél még rosszabb: keserűen ellenáll. A vezetőnek ismernie kell dolgozóját annyira, hogy fel tudja mérni, a szakmai bírálat milyen érzelmeket vált ki beosztottjából. Noha hirtelen indulatait nem tudván féken tartani,

³ „[...] People are not simply a resource for an organization, but also a crucial reason it exists in the first place. [...] A healthy organization is a context in which they invest themselves and blossom, a fact that makes a healthy organization not at all in conflict with being profitable; and, in fact, quite the contrary.”

többszörre nem járt sikerrel, még Steve Jobs is tudta, hogyan kell jól bírálni: „azt hiszem, a legfontosabb, amit megtehetsz azért, aki igazán jó, és akire valóban számíatsz, hogy jelzed feléjük, amikor nem jók – amikor a munkájuk nem elég jó. Ezt érthetően tedd, és mondd el neki azt is, miért... ezt oly módon kell megtenned, ami számukra nem kérdőjelezi meg a képességükbe vetett bizalmadat, ugyanakkor nem hagy túl sok lehetőséget arra, hogy ezen rágódjanak... aztán hagyj, hogy újra felvegyék a ritmust – na, ez viszont már nehéz”⁴ (Scott 2017: 37–38).

A fenyegetődző, bántó kritika végtelenül demoralizáló lehet, a munkavállaló úgy érezheti, alkalmatlan az adott feladatra. A személyes megtámadás kikezdeheti a munkaerőpiacot. Sok vezető mindenkor kész a kritikára, de szűken méri a dicséretet, beosztottjaiban olyan érzést keltve, hogy teljesítményükről csak akkor kerül szó, ha hibáznak. Egy alkalmazott teljesítményében a problémák nem egyik napról a másikra jelentkeznek, lassan alakulnak ki. Az emberek nagyon gyakran csak akkor kritizálnak, amikor már kész a baj, amikor már képtelenek haragjukat türtöztetni. És ilyenkor kritizálnak a legkártékonyabban, metsző gúnnyal (Goleman 1995). „A rossz főnökök elüldözik a tehetségeket. A legjobb szakemberek egyszerűen nem szorúlnak rá arra, hogy el kelljen tűrniük egy rossz főnök nyomasztó közelségét. Ma, amikor a munkaerőpiac helyzete megengedi, hogy ki-ki könnyen találjon megfelelő állást magának, a rossz főnökök beosztottjainak négyszeres az esélyük arra, hogy felmondanak, szemben azokkal, akik elégedettek a vezetőjükkel” (Goleman et al. 2003: 109–110). Meg kell tehát találni az egyensúlyt bírálat és dicséret között. Egy szempontot azonban mindig szem előtt kell tartani: akár dicsérünk, akár elmarasztalunk, az mindig legyen őszinte (Scott 2017).

Harry Levinson amerikai pszichológus az alábbi javaslattal fordul a vezetőkhez: „legyenek tárgyyszerűek, mondják meg, dolgozójuk mit végzett el jól, s mit rosszul, és mit kellene másképpen. Közöljék pontosan, mi a probléma, mi a bajuk vele, milyen érzéseket kelt bennük, és min lehetne változtatni. Dicséret esetében is fontos a tárgyyszerűség – ebből lehet okulni, fejlődni. Ajánljanak megoldást. A kritika feladata, hogy utat mutasson a probléma megoldásához. Végül, de nem utolsó sorban, legyenek empatikusak: vegyék tekintetbe, hogy közlésük tartalma és formája milyen hatást tesz majd” (Goleman 1995: 229–231). Ez segíteni fogja a vezetőt abban, hogy olyan környezetet teremtsen, amelyben dolgozói jól érzik magukat. A pozitív szemlélet és kisugárzás mellett a humor, a vezető lelkesítő hozzáállása motiváló erőként hat, és fokozza a munkavállalói elköteleződést (employee engagement) – így mindenki a legjobbját nyújtja, ez pedig a vezető, rajta keresztül pedig a vállalat teljesítményére és eredményességére lesz pozitív hatással. Itt jelentkezik tehát egyfelől az érzelmi intelligencia vállalati értéknövelő és egyben költségcsökkentő hatása is: a dolgozó, aki megbecsülve érzi magát elégedett, elköteleződik, ennél fogva hosszú távon munkahelyén marad (Goleman et al. 2003).

2.2. Az érzelmi intelligencia szerepe a döntéshozatalban

Az érzelmi intelligencia döntéshozatalban játszott szerepét vizsgálja tanulmányában Jeremy A. Yip és Stéphane Côté. Kutatásaik során érzelmeink megértésének képességét, valamint annak döntéshozatalra, valamint a kockázatvállalás által kiváltott szorongásra gyakorolt hatását vizsgálták, eredményeik pedig ennek a képességnek egyértelműen pozitív hatását igazolták (Yip–Côté 2013).

⁴ „The most important thing I think you can do for somebody who’s really good and who’s really being counted on is to point out to them when they’re not – when their work isn’t good enough. And to do it very clearly and to articulate why... and to get them back on the track. [...] You need to do that in a way that does not call into question your confidence in their abilities but leaves not too much room for interpretation...and that’s a hard thing to do.”

Stéphane Côté azt vizsgálta, hogy az érzelmi intelligencia négy eleme, nevezetesen az éntudatosság, a szociális percepció, érzelmeink megértése és szabályozásának képessége miként befolyásolja a vezetői hatékonyságot. Côté egyfelől arra kereste a választ, mennyit számít a munkahelyen az érzelmi intelligencia, megtanulhatják-e a vezetők, hogyan legyenek érzelmileg még intelligensebbek, hogyan használják érzelmi intelligenciájukat a vezetők a mindennapi kihívásoknak való megfelelés érdekében, hogyan alkalmazzák az érzelmi intelligenciát értékelésre és visszacsatolásra, miként befolyásolja az érzelmi intelligencia a munkavállalói elköteleződést, illetve hogyan alkalmazzák az érzelmi intelligenciát heves konfliktus esetén. Kutatásainak végén Côté arra a következtetésre jutott, miszerint „az érzelmi intelligencia [...] olyan képességek csoportja, amelyeket a vezetők hatékonyságuk növelése érdekében használhatnak. Az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők ki tudják használni a kínálkozó lehetőségeiket és képesek megbirkózni a mindennapos kihívásokkal, továbbá munkavállalóikkal is jobb kapcsolatot tudnak kialakítani, hatékonyabban képesek őket befolyásolni, dolgozóik és csapataik oly mértékben nyújtanak jobb teljesítményt, amennyire érzelmi intelligenciájukat használni tudják”⁵ (Côté 2017: 146).

3. Vállalati belső kommunikáció a gyakorlatban – hazai példák

Vizsgálódásunk során meg kellett állapítanunk, hogy noha Magyarországon is egyre többen foglalkoznak a vállalati belső kommunikáció, illetve érzelmi intelligencia és ezek vezetésben betöltött szerepének kérdéskörével, a témában született nemzetközi irodalom bőségesen felülmúlja a hazai munkák számát. Ahhoz, hogy megtudhassuk, vajon ez a tapasztalatunk tükrözi-e a vállalatok ilyen irányú gyakorlatát, felkerestük és rövid beszélgetésre invitáltuk több, Magyarországon működő vállalat vezetőjét.

Elsőként egy nemzetközi szakmai tapasztalattal és háttérrel rendelkező magán egészségügyi szolgáltató cég első emberét kérdeztük, aki elmondta, hogy a „szolgáltatóipar” ezen szintjén a magas fokú kommunikáció nem csupán az ügyfelekkel (értsd: páciensekkel), de a munkavállalókkal is alapvető jelentőségű, csak akkor beszélhetünk színvonalas és minőségi szolgáltatásról, ha minden egyes résztvevő között szinte tökéletes a kommunikáció – itt sem szakmailag, sem emberileg nincs hibalehetőség.

Következő állomásunk egy piacvezető magyar fuvarozási és logisztikai cég volt, amelynek fiatal vezetője nem csupán elismeri az érzelmi intelligenciával átítatott kommunikáció jelentőségét, de a különböző vezetői tréningek tapasztalatát a napi gyakorlatba is átülteti: a szakmailag hozzá közel álló, minden nap látott kollégák mellett a raktárban dolgozókat is rendszeresen meglátogatja, és szót vált a szakmai ranglétra legalsó fokán, sokszor nehéz körülmények között dolgozó munkavállalókkal is – így motiválva őket.

A harmadik vállalat a sorban nem lehet más, mint egy az állami szférából, ahol a fiatal vezetők mind kitüntetett szerepet tulajdonítanak a vállalati belső kommunikációnak, az empátiának, a visszajelzésnek, a szakmai teljesítmény és emberiség elismerésének. Ugyan van még mit tanulniuk, és az érzelmi intelligencia nem feltétlenül tudatosan épül be a vállalat mindennapi működésébe, de úgy látjuk, az irány jó.

A fentiekkel szemben a kkv-k esetében azonban nem mindig beszélhetünk ilyen irányú nyitottságról, holott – úgy véljük – óriási a vezető felelőssége ebben akkor, amikor a nagyarányú munkaerő-elvándorlás okozta munkaerőhiány sodorja veszélybe a cégek hatékony működését nap mint nap, vagy éppen egy világjárvány okozta kiszámíthatatlan

⁵ „Emotional intelligence – a concept proposed by academic researchers about 25 years ago – is a set of capabilities that managers can leverage to be more effective. Equipped with emotional capabilities, managers can leverage opportunities and address challenges that they encounter on a daily basis. Managers can develop better performing employees and teams to the extent that they leverage emotional intelligence.”

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

időszakban, amikor nem tudni, az elbocsátás vagy a jó munkavállaló megtartása a jó megoldás – utóbbi akár nagy kihívások és nehézségek árán is.

Összegzés

A vállalati belső kommunikáció kapcsolatokat teremt és tart fenn a cég különböző részlegei, valamint az azokban dolgozó munkatársak között. A hatékony kommunikáció fontos kohéziós erőt kovácsolhat nem csupán a munkavállalók között, de dolgozó és vezetője között is. Azáltal, hogy összehangolják a munkavállalók erőfeszítéseit és segítik a tudásmegosztást, a jó munkahelyi kapcsolatok erősítik a csapatszellemet, valamint fokozzák az elérni kívánt közös cél (profit!) megvalósításához szükséges motivációt és személyes elkötelezettséget. „Minél jobban funkcionál tehát a belső információáramlás, annál inkább megvalósul az az értékteremtés, amiért a cég létrejött” – vallja Mezricky László (<https://www.profession.hu/cikk/20170630/ilyen-a-jo-vallalati-kommunikacio/7305>).

Egy vállalat által nyújtott szolgáltatás vagy termék minősége elárulja a szervezet belső kommunikációjának hatékonyságát: optimális működése esetén nagymértékben hozzájárul a munkavállalói elégedettség érzésének kialakításához (tájékoztatás = megbecsülés érzése). A vállalat hatékonysága pedig a szervezet egészségére enged következtetni: az a dolgozó, aki örömmel jár munkahelyére, aligha akarja majd azt otthagyni, vagyis, ha a munkavállaló elégedett, csökken a dolgozók munkahelyről történő elvándorlásának mértéke (Pongrácz 2012). A fluktuáció alacsony mértéke pedig hozzájárul a vevő tartós bizalmának, lojalitásának kialakításához és tartóssá tételéhez. A vevői elégedettség és lojalitás pedig ugyancsak jótékonyan hat a munkavállalói morálra és teljesítményre.

Összefoglalva tehát a hatékony vállalati belső kommunikáció „egy olyan belső vállalati kultúrát épít ki, amely egységet teremt és a munkavállalók büszkeségét váltja ki, ezáltal pedig olyan lépéselőnyhöz juttatja a vállalatot, amivel a versenytársak nehezen kelhetnek versenyre”, ezzel pedig biztosítható a vállalat stabil profitnövekedése (Quirke 2016: 7).

„A vezetés mindenekelőtt érzelmi vállalkozás”, következésképpen „fejlett személyiséget, érzelmileg intelligens vezetőt” kíván – véli Goleman (Goleman et al. 2003: 13). Egy szervezet működését bonyolult folyamatok szövik át, amelyek megfelelő értelmezéséhez, a különféle helyzetek kezeléséhez, valamint munkatársaink, főnökünk viselkedésének és érzéseinek megértéséhez egyaránt elengedhetetlen a szociális és érzelmi kompetenciák, valamint szociális és érzelmi intelligencia megléte, hiszen ezek segítségével vagyunk képesek magatartásunkat a legkülönbözőbb társadalmi helyzetekhez igazítani és emberi kapcsolatainkban bölcsen eljárni.

Az üzleti folyamatok, vállalatirányítás, valamint a kielezett piaci versenyben való helytállás és az egyre növekvő mértékű profittermelés kényszere kivétel nélkül minden vezetőt állandó nyomás alatt tart, ez pedig rendkívül sok feszültséget, érzelmi hullámozást generál. Tehát az üzlet világából sem lehet számítani az ember legbelsőbb, legerősebb és leghűségesebb szövetségeseit, vagyis az érzelmeiket – igaz ugyan, hogy ebben a speciális, a magánélettől jelentősen eltérő környezetben különös körültekintéssel kell bánni velük. Lehetőség szerint úgy, hogy a minket ért, érzelmeinkre is nagy hatást gyakorló impulzusok megfelelő irányításával és féken tartásával továbbra is teljes mértékben tudjunk megoldásra váró feladatainkra koncentrálni.

A hatékony vállalati belső kommunikáció elengedhetetlen a stratégiai célkitűzések sikeres megvalósításához, ugyanakkor kiemelkedő az érzelmileg intelligens, magas szintű kommunikációt alkalmazó vállalatvezetés értékteremtésben játszott szerepe, hiszen igazolást nyert, miszerint az érzelmi intelligencia:

- gördülékenyebbé teszi a szükségletek kifejezését és a stratégia megvalósítása érdekében elvégzendő feladatok pontos, mások számára el- és befogadható leírását,

„Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka?

XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete

- a problémás munkavállalók/helyzetek esetén is támogatja a vezetők megfontolt, pozitív gondolkodását és higgadt megnyilvánulását,
- természetessé és rendszeressé teheti a visszacsatolást: az őszinte dicséretet és az empátikus bírálatot;
- egyenrangú, nyílt, kétirányú kommunikációra bátorít, ezáltal
- segíti a jó kapcsolatok kialakulását és tartóssá tételét.

Az a munkavállaló pedig, aki megbecsülve érzi magát, az elvártnál jobban teljesít.

Irodalom

- Bradberry, T. 2016. 9 Things that Make Good Employees Quit. *The Huffington Post*. https://www.huffingtonpost.com/dr-travis-bradberry/9-things-that-make-good-e_b_8870074.html (letöltve: 2020.12.12.) A cikk magyar nyelvű változata: http://hvg.hu/vallalat_vezeto/20160121_legjobb_beosztott_felmondas_okok (letöltve: 2020.12.12.)
- Côté, S. 2017. Enhancing Managerial Effectiveness via Four Core Facets of Emotional Intelligence: Self-Awareness, Social Perception, Emotion, Understanding, and Emotion Regulation. *Organizational Dynamics* 46(3): 146.
- Goleman, D. 1999. *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Goleman, D. 1995. *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Háttér Kiadó.
- Goleman, D. 2002. *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. Budapest: SHL Hungary Kft.
- Goleman, D–Boyatzis, R–McKee, A. 2003. *A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma*. Budapest: Vince Kiadó.
- Istók N. 2017. *Ilyen a jó vállalati kommunikáció*. <https://www.profession.hu/cikk/20170630/ilyen-a-jo-vallalati-kommunikacio/7305> (letöltve: 2021.03.19.)
- Klein B.–Klein S. 2012. *A szervezet lelke*. Budapest: EDGE 2000 Kiadó.
- Lövey I.–Nadkarni, M. S.–Erdélyi E. 2017. *How Healthy is your Organization? The Leader's Guide to Curing Corporate Diseases and Promoting Joyful Cultures*. London: Praeger.
- Pongrácz A. 2012. Tanácsadás az emberi erőforrások területén – Az Integrált Emberi Erőforrás Tanácsadás mint lehetséges szemlélet és módszer (1. rész). *Humánpolitikai Szemle* 23(2): 16–20.
- Quirke, B. 2016. *Making the Connections. Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. 2nd Edition. New York: Routledge.
- Scott, K. 2017. *Radical Candor. Be a Kick-Ass Boss without Losing your Humanity*. New York: St. Martin's Press.
- Yip J. A.–Côté, S. 2013. The Emotionally Intelligent Decision Maker: Emotion-Understanding Ability Reduces the Effect of Incidental Anxiety on Risk Taking. *Psychological Science* 24(1): 48–55.