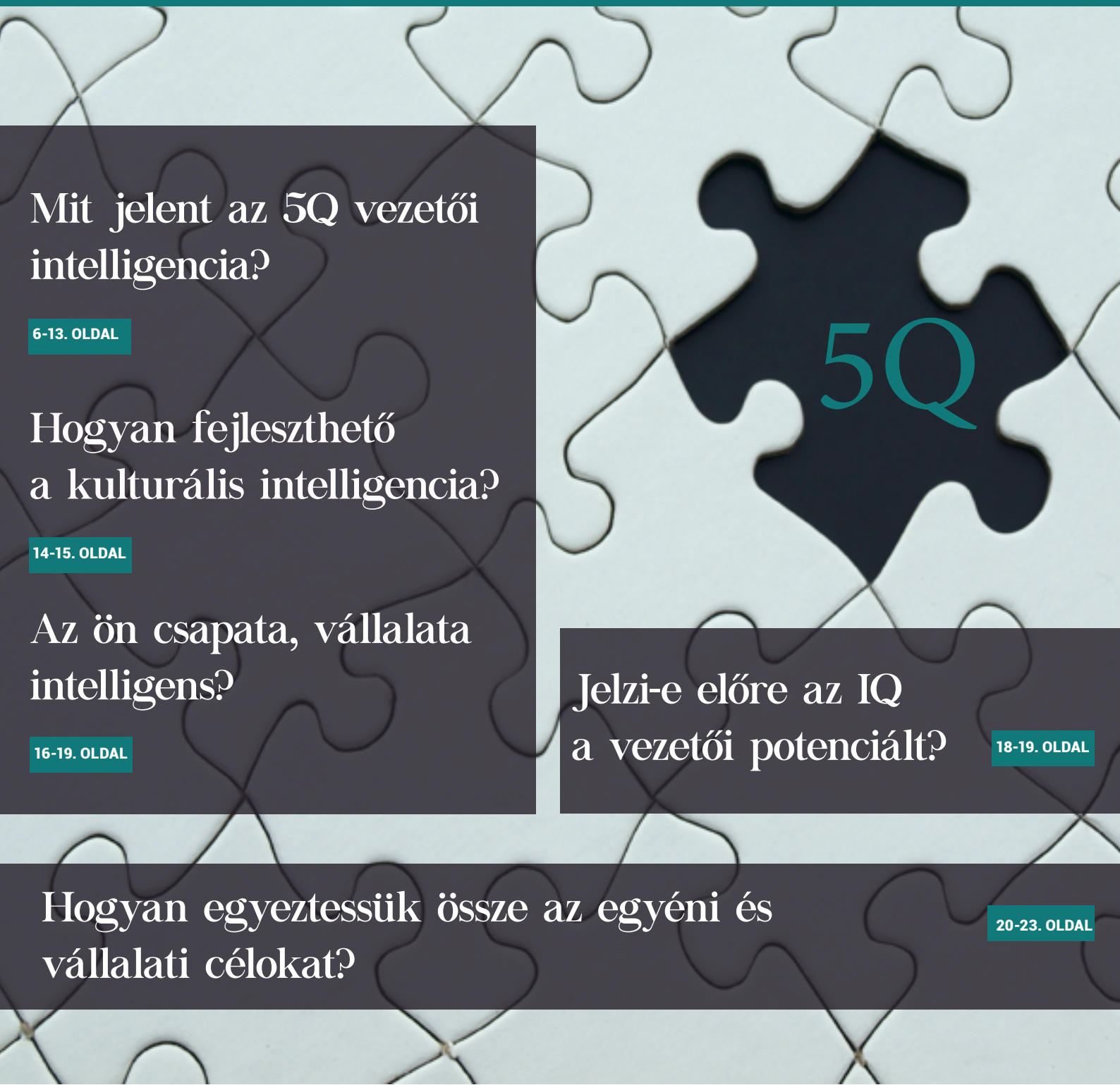
Vezetés & Karrier

#III.

Olyan vezetői kultúra kialakításához szeretnék hozzájárulni, ahol a vezetők tudatosak abban, amit teremtenek és támogatják munkatársaikat abban, hogy célt, értelmet és megelégedettséget találjanak a munkájukban.



Mit jelent az 5Q vezetői intelligencia?

6-13. OLDAL

Hogyan fejleszthető a kulturális intelligencia?

14-15. OLDAL

Az ön csapata, vállalata intelligens?

16-19. OLDAL

Jelzi-e előre az IQ a vezetői potenciált?

18-19. OLDAL

Hogyan egyeztessük össze az egyéni és vállalati célokat?

20-23. OLDAL

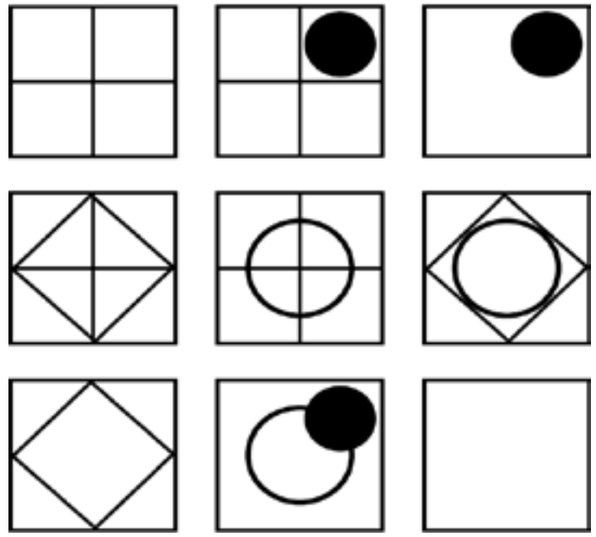
TARTALOM

2021. / III. negyedév

06 **Mit jelent az 5Q vezetői intelligencia?**
Intelligenciahányados (IQ)
Érzelmi intelligencia (EQ)
Kulturális intelligencia (CQ)
Morális intelligencia (MQ)
Digitális intelligencia (DQ)

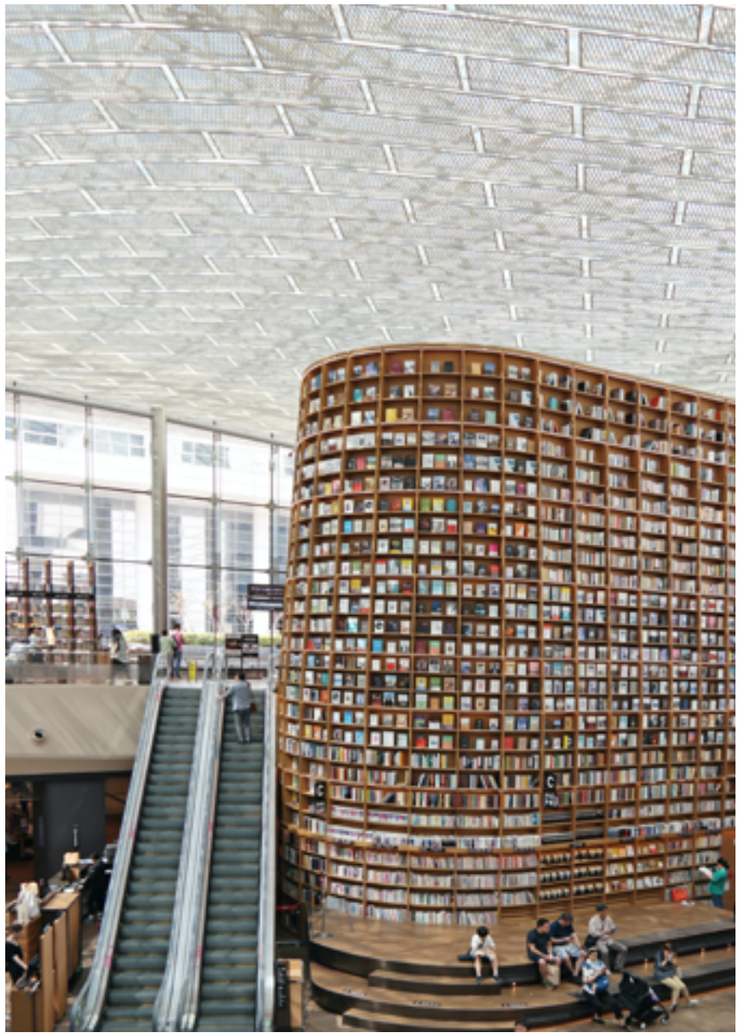
08 **Érzelmi intelligencia**

11 **Kulturális intelligencia**
Morális intelligencia



07 INTELLIGENCIAHÁNYADOS

AZ ÖN CSAPATA, VÁLLALATA INTELLIGENS?
16



12
DIGITÁLIS INTELLIGENCIA

19 AZ ÉV INTELLIGENS VÁLLALATA

18 **Fejleszthető-e az IQ?**

Jelzi-e előre az IQ a vezetői potenciált?

20 **Hogyan egyeztessük össze az egyéni és vállalati célokat?**
Ha munkavállalóink nem látnak értelmes célt maguk előtt, odébbállnak

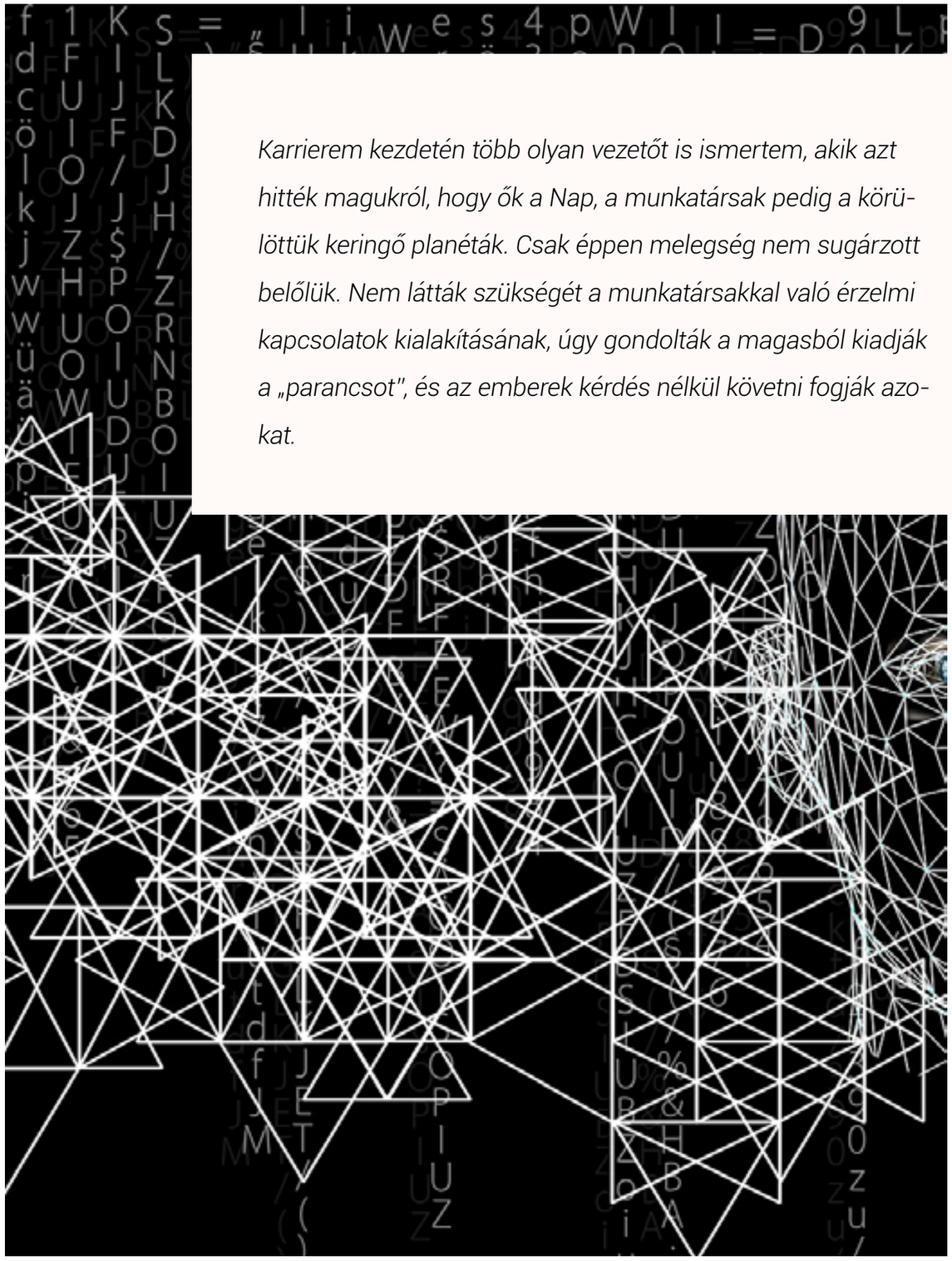
BEKÖSZÖNTŐ

A magazin témáját a Vezetési intelligencia, *A kiváló vezető 5Q-ja* könyv adta, amelynek egyik szerzője egy közel-keleti vezetői tanácsadó, az ománi királyi udvari agytrösztje, Dr. Ali Qassim Jawad. Omán az én elmémben valahogy úgy él, mint ahol folyamatos konfliktusok vannak a nemek közötti egyenlőség és az alapvető emberi jogok megvonása miatt. Gondoltam, nyári egzotikus utazás helyett ez a könyv is megteszi. Érdekelt, hogy vajon hogyan gondolkodik egy, az ománi szultánnak tanácsokat adó vezetői tanácsadó az intelligencia különböző aspektusairól.

A könyv legnagyobb tanulsága számomra, hogy érdemes időnként tudatosan is keresni olyan szakemberek könyveit a saját területünkről, akik nagyon más kultúrában élnek. Olyan információk birtokába kerülhetünk, amelyek közelebb vihetnek bennünet mások viselkedésének megértéséhez.

Örömmel veszem, ha a kranitz.eva@vezetofejlesztes.hu e-mail-címen megosztja velem a véleményét és azt, hogy miről olvasna szívesen. Célom, hogy színvonalas és tartalmas kiadványt juttassak el önhöz.

Kránitz Éva
vezetőfejlesztési és karrierváltás-tanácsadó



Karrierem kezdetén több olyan vezetőt is ismertem, akik azt hitték magukról, hogy ők a Nap, a munkatársak pedig a körülöttük keringő planéták. Csak éppen melegség nem sugárzott belőlük. Nem látták szükségét a munkatársakkal való érzelmi kapcsolatok kialakításának, úgy gondolták a magasból kiadják a „parancsot", és az emberek kérdés nélkül követni fogják azokat.

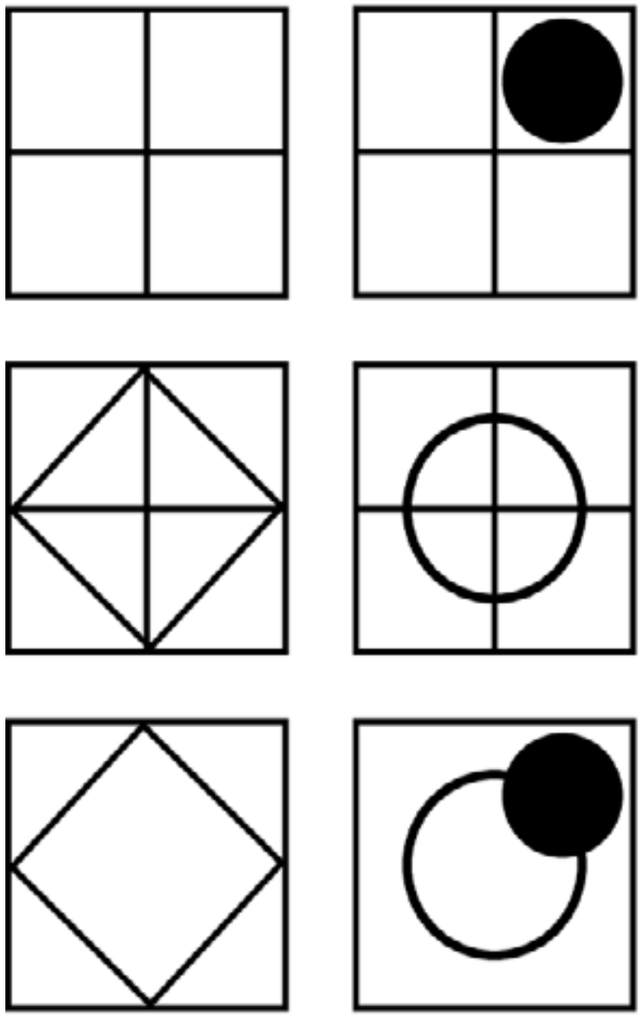
MIT JELENT AZ 5Q VEZETŐI INTELLIGENCIA?

MI TESZ EGY VEZETŐT KIEMELKEDŐVÉ?

Ez a kérdés régtől fogva beszédtéma, és számos vitát váltott ki vezetők és tanácsadóik körében, végül pedig több vezetéselmélet kifejlesztéséhez járult hozzá. Ahogyan a vezetői kihívások változnak, úgy változnak a vezetőkkel szembeni elvárások is, és a technikai fejlődésnek, globalizációnak és a Covidnak köszönhetően ezek nagy átalakuláson mennek keresztül. A vezetői kompetenciák (ismeretek, képességek, készségek, hozzáállás és személyiségbeli tulajdonságok), amelyek ahhoz kellenek, hogy sikeresek legyünk vezetői szerepünkben, ezzel együtt változnak.

Ebben a cikkben, a vezetői kompetencia-elvárások mellett létező másik elterjedt és fejlődő keretrendszert mutatok be, amelyet szintén az elmúlt évtizedek során alakítottak ki vezetéselmélettel foglalkozó szakemberek, hogy irányt mutassanak a vezetéshez. A kortárs vállalatirányítás 5Q vezetőiintelligencia-koncepciójáról van szó, amely magában foglalja az IQ-t (intelligenciahányados), az EQ-t (érzelmi intelligencia), a CQ-t (kulturális intelligencia), MQ-t (morális intelligencia) és a DQ-t (digitális intelligencia).

Annak fejlődése, hogy mi tesz valakit nagyszerű vezetővé, az intelligenciahányados (IQ) általános fogalmával kezdődött, de szilárdan megerősödött az az álláspont, amely szerint valójában számos intelligencia van, amelyekre figyelmet kell fordítani, hogy valaki sikeres vezetővé váljon. Nézzük, hogy milyen „fajta” intelligenciákat ismerünk és mit jelentenek ezek.

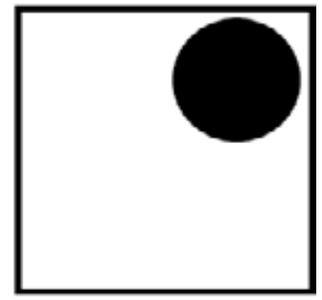


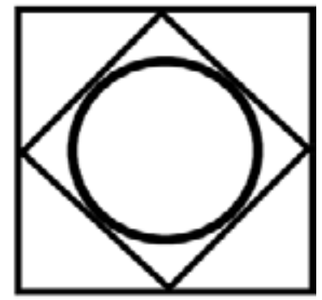
INTELLIGENCIAHÁNYADOS
(IQ, Intelligence quotient)

A nyugati felvilágosodás hagyománya szerint a vezető intelligenciája az IQ-jával mérhető, ami elsősorban az analitikai és logikai képesség meglétét jelenti. Ez, a más néven kognitív intelligencia, vagy hétköznapi nyelven éles elme, széles körben elfogadott kritérium volt a vezetők megítélésekor egészen az 1980-as évekig, különösen a kiválasztás során.

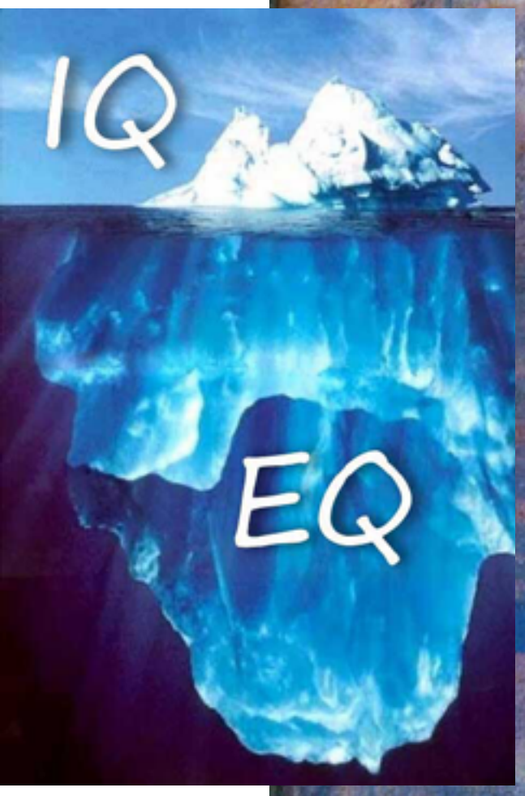
A szervezetek azonban megfigyelték, hogy nem indultak növekedésnek az ilyen típusú vezetők keze alatt. Valószínű, hogy ön is ismer okos embereket nagyon magas IQ-pontszámmal, akik ennek ellenére mégsem lennének képesek vezetni egy céget vagy befolyásolni a vállalati kultúrát. Rájöttek, hogy az „okosságon” kívül sokkal több kell, pl. az emberekkel való kapcsolatteremtés, a csapat és az ügyfelekkel való kapcsolat felépítése vagy az alkalmazottak megtartása terén. Ezért ez később további kutatásokhoz vezetett arról, hogy valójában mi teszi a kiváló vezetőt.

Az IQ nem került le teljesen a palettáról, hiszen a modern menedzsment középpontjában az összetett kérdések közötti navigálás áll. Éleslátás és kritikai gondolkodás kell ahhoz, hogy átlássuk az egymással ellentétes logikai gondolatmeneteket, megtaláljuk a közös pontokat, és emellett összehangoljuk a különböző érdekeket. A stratégiaalkotás sem nélkülözheti az IQ-t, hiszen egy sor tényezőt figyelembe kell venni az érveléshez. A szervezet strukturálásához, azaz a különböző szerepek hierarchiájának meghatározásához, az információs és vállalatirányítási rendszerek kialakításához, a stratégiai beszerzéshez és kiszervezéshez szintén „éles kések” kellenek.





ÉRZELMI INTELLIGENCIA
(EQ, Emotional Quotient)



Elfogadottá vált, hogy gondolkodásunk, döntéseink és kommunikációnk egyaránt érzelmi befolyásolás alatt állnak, így az érzelmek szerepe a munka világában sem hagyható figyelmen kívül.

1995-ben megjelent Daniel Goleman könyve, az Érzelmi intelligencia címen, amely úttörő volt abból a szempontból, hogy újradefiniálta azt, hogy mit jelent „okosnak" lenni. Ez a könyv bestseller lett, és új vitát nyitott az intelligencia témakörében. Goleman elméletének állítása az volt, hogy az IQ csak a jéghegy csúcsa – az érzelmi intelligencia egy sokkal nagyobb, sokkal fontosabb része a kirakósnak.

1998-ban Goleman megírta az Érzelmi intelligencia a munkahelyen című könyvét, a Harvard Business Review-ban pedig cikket publikált **What Makes a Leader?** címmel, amely átültette ezeket az eredményeket a vezetői kompetenciákkal kapcsolatos párbeszédbe, a többi pedig történelem.

A vezetéselméletekkel foglalkozók átvették ezt a koncepciót, és már nem volt többé elfogadható a szervezetek számára az, hogy kizárólag az IQ-t tekintsék megbízható előrejelzőnek a jövőbeni vezetők kiválasztásához.

Az érzelmi intelligencia öt komponensét alapvető eszköznek tekintik a kiemelkedő vezetők felismeréséhez és képzéséhez. Az EQ személyes kompetenciákból (érzelmek felismerése, kezelése és önmotiváció) áll, amelyek meghatározzák azt, hogy hogyan kezeljük önmagunkat; és szociális kompetenciákból (empátia és szociális készségek), amelyek azt határozzák meg, hogyan kezeljük a kapcsolatainkat.

Az EQ teljes hiánya túlzott feladatközpontúsághoz, kontrollhoz, megfélemlítéshez, vagy akár zaklatáshoz is vezethet, és ha az emberek sokáig ki vannak ennek téve, csökkenhet a munkakedvük és a teljesítményük, miközben megnő a fluktuáció. A magas EQ-val rendelkező vezetőknél a kapcsolatok, az együttműködés és csapatmunka a fontos. Magas szintű a **pszichológiai biztonság**, ami alapelvárás az új generációk részéről. És azt se felejtsük el, hogy a **jövő szervezete emberközpontú**, ami EQ nélkül eleve elképzelhetetlen.

Karrierem kezdetén több olyan vezetőt is ismertem, akik azt hitték magukról, hogy ők a Nap, a munkatársak pedig a körülöttük keringő planéták. Csak éppen melegség nem sugárzott belőlük. Nem látták szükségét a munkatársakkal való érzelmi-kapcsolatok kialakításának, úgy gondolták a magasból kiadják a „parancsot", és az emberek kérdés nélkül követni fogják azokat. Ez úgy-ahogy működött a múltban, de ma már aligha (legalábbis a multivilágban, versenyszférában nem jellemző). Ma az emberek, különösen a fiatal generáció „szeretnek melegedni" a vezető környezetében, alapvető igényük, hogy közelebbi, jó munkatársi kapcsolatba léphessenek velük.

Daniel Goleman nevéhez kötjük az érzelmi intelligencia kifejezést, aki öt pontban foglalta össze a jelentését:

Érzelmi önismeret: az érzelmileg intelligens embereknek hatalmas az (érzelmi) önismerete. Ez az a képesség, hogy felismerjük saját érzelmeinket, hangulatainkat és a másokra gyakorolt hatásunkat is. Ha a vezető türelmesnek tartja magát, mégis hamar dühbe gurul, csapata tagjai kétségbe vonhatják a hitelességét. Ha azonban a vezető megfelelő önismerettel rendelkezik, akár némi öniróniával elnyerheti mások bizalmát.

Érzelmi önkontroll: az érzelmileg intelligens vezetők képesek arra, hogy kordában tartsák az érzelmeiket. Ez azt jelenti, hogy a zavaró érzelmi impulzusokat és hangulatokat kontroll alatt tudják tartani, vagy irányítani tudják. A magas EQ-val rendelkező vezetők képesek arra, hogy a keletkezésük pillanatában „megfogják" a negatív érzelmeiket, és gondolkodnak, mielőtt cselekszenek. Ez nagyon értékes az érzelmi beállítottságú csapattagoknak, akik érzékenyebbek, ezért sérülékenyebbek.

Önmotiváció: a magasabb EQ-val rendelkező vezetők tudatosan, önmotiválással olyan érzelmi állapotba tudnak kerülni, amellyel elérik a céljaikat.

Empátia: az a képesség, amely segít mások érzelmi élményeit megérteni. Lehetővé teszi a vezetők számára azt, hogy mások helyzetébe képzeljék magukat, és az ebből fakadó megértéssel kezeljenek másokat. Ez az érzelmi intelligencia egyik markáns jele, és erős kapcsolat létrehozását teszi lehetővé az ügyfelekkel, a munkatársakkal és minden kulcsfontosságú érintettel. Az empátia az interkulturális érzékenység alapja is.

Szociális készségek: végső soron az érzelmi intelligencia magába foglalja a szociális készségeket is, vagyis a kapcsolatok kiépítésében és kezelésében való jártasságot. Az erős szociális készséggel rendelkező emberek képesek megtalálni a közös pontot, ebből pedig kapcsolatot építeni. Ez a csapat vezetésének eredményességében mutatkozhat meg, és abban a képességben, hogy a vezető hatékony változásokat tud véghezvinni.

Bővebben: **Érzelmi intelligencia**

Kulturális intelligencia

(CQ, Cultural Quotient)

A kulturális intelligencia azt jelenti, hogy valaki képes hatékonyan együttműködni különböző kultúrákból származó emberekkel. A Cultural Intelligence Center szerint „a CQ az a képesség, amelynek köszönhetően az illető képes hatékonyan részt venni olyan helyzetekben, amelyeket a kulturális sokszínűség jellemez".

A CQ négy elemből áll Gallagher-Louisy kanadai kutató szerint:

» a saját kulturális világkép tudatosítása,
» viszonyulás a kulturális különbségekhez,
» a különböző világnézetek és kulturális szokások ismerete, és az
» interkulturális készségek.

Globalizálódó világunkban a kulturális intelligencia egyre fontosabbá válik, ezért arra gondoltam, hogy érdemes lenne erről a témáról bővebben is írni. A **Kulturális intelligencia a vezetésben** c. cikkemben viszem tovább a gondolatmenetet, és be is mutatok néhány konkrét esetet a saját vezetőfejlesztési gyakorlatomból.

Morális intelligencia

(MQ, Moral Quotient)

Kezdjük a fogalmak tisztázásával: a morál (más néven erkölcs) egyéni, személyes hit abban, hogy mi helyes és mi nem. Az erkölcs az alapja az etikának, amely általánosabb társadalmi nézet, más néven kollektív szabályrendszer, ami meghatározza a békés egymás mellett élést.

Egy **kutatás** a vállalati etika helyzetét vizsgálta magyar, cseh és szlovák munkavállalók körében, ennek az eredményeiből mutatok be néhány érdekességet, és azt, hogy mit jelent a morális intelligencia hiánya.

A válaszadók közel 60%-ának a munkahelye rendelkezett etikai kódexszel, amelyben a magatartási iránymutatásokat foglalták össze. Az arány viszonylag magas, de mindez hiába, ha a cégek csupán 36,6%-a követeli meg az etikai kódex betartását.

A kutatás szerint a vezetők ritkán mutatnak etikátlan magatartásformákat. Az alacsony szabálysértési arányt a kutatók azonban annak tudják be, hogyha nincs viszonyítási alap, mindenki a saját értékítélete alapján dönti el, mi megengedhető és mi nem.

A magyar szervezetekre volt a három ország közül a legjellemzőbb, hogy ismerik és be is tartják a dolgozók az etikai kódexben leírtakat, ugyanakkor nem teszik szóvá kollégáik tisztességtelen viselkedését.

A **kutatásban** résztvevőknek ki kellett választani, hogy melyik és milyen mértékben jellemző a saját vezetőjükre az olyan etikátlan viselkedések közül, mint például az „eltérő bánásmód a munkatársakkal", a „nem megfelelő hangnem", a „hatalom kihasználása", az „igazságtalan értékelés", az „információ visszatartása", a „hazugság", a „megtévesztés", a „blöffölés", a „törvények be nem tartása", az „agresszió", a „megvesztegetés", „a munkatársak diszkriminációja mássága miatt", „a külső környezetre mért káros hatások figyelmen kívül hagyása". A nem etikus viselkedésformák közül a „hatalom kihasználása", „a blöffölés", „a megtévesztés" és a „hazugság" vitték el a pálmát.

Az eredmények a vizsgált minta egészére érvényesek, de mivel a minta a reprezentativitás követelményeit nem elégíti ki, a nemzetekre vonatkozó következtetéseket fenntartásokkal kell kezelni.

Több empirikus kutatás is bizonyítja, hogy az etikus vezetés pozitív hatással van a munkatársak etikus vagy etikátlan megnyilvánulásaira. Ha a vezető etikus, akkor a munkatársak is nagy valószínűséggel azok lesznek. Kutatók rámutatnak arra, hogy az etikus vezetés ösztönzőleg hat az etikai normák megszegésének bejelentésére és a munkatársak szervezeti elkötelezettségére is.

Etikusnak lenni sok vezetőnek jelent ma kihívást. Szerintem több az etikai dilemma a vezetésben semmint gondolnánk, pl. lépjünk-e be egy olyan piaci szegmensbe, ahol a megvesztegetés norma; adjak-e kenőpénzt x-nek, hogy az ügy számunkra kedvezően alakuljon; mindenképpen szeretnénk elérni a céljainkat, ehhez azonban el kell hallgattatnunk az ellenszegülőket; az y termék nem egészséges, de muszáj eladni; alá kell írnom ezt a dokumentumot, különben hamarosan nem kívánatos személy leszek; kértem három helyről ajánlatot, de minek, ki van adva, hogy kit kell választani.

A vezetőktől a legtöbb helyen elvárják, hogy morálisan intelligensek legyenek, és ők természetes hajlandóságot is mutatnak az etikai elvek betartására, azonban ehhez olyan környezetre van szükség, amely ilyen elvek fenntartására alkalmas.

Digitális Intelligencia

(DQ, Digital Quotient)

A digitális kor új intelligenciát követel meg a vezetőktől, a technológia nyelvének folyékony ismeretét. A digitális korban születetteket ma digitális bennszülöttnek nevezik, mert ők anyanyelvi szinten „beszélik” ezt a nyelvet, a számítógépes vagy mobilalkalmazások, a videójátékok, a webhelyhasználat, a szociális és más online média nyelvét.

Azokat, akik a digitális technológia berobbanása előtt szocializálódtak, digitális bevándorlóknak hívjuk, ők folyamatosan tanulják a digitális nyelvet.

A digitális bennszülöttek, digitális bevándorlók című cikkében Marc Prensky, nemzetközileg elismert gondolkodó, előadó, író, tanácsadó és játéktervező a digitális bennszülött kifejezés megfogalmazásával magyarázta meg az amerikai oktatás hanyatlását, mivel a tanárok nem értik a modern hallgatók igényeit.

Cikkében kifejtette, hogy a technológia érkezésével és gyors elterjedésével megváltoztatta a gyerekek gondolkodásmódját, és azt, ahogyan az információkat feldolgozzák. Ezzel megnehezítve számukra azt, hogy jól teljesítsenek elavult tanítási módszerek mellett. A digitális, médiával átszőtt világban felnőtt hallgatóknak egy médiában gazdag tanulási környezetre van szükségük, amely képes fenntartani a figyelmüket.

Annak, aki vezető akar lenni ebben az új korszakban, függetlenül attól, hogy digitális bennszülött, vagy digitális bevándorló, digitális intelligenciával kell rendelkeznie, ami kiterjed – a teljesség igénye nélkül – a következőkre:

Digitális együttműködés: képesek kell lennie hatékonyan együttműködni másokkal különböző digitális csatornákon keresztül, beleértve a videokonferenciát, fájlmegosztó platformokat és egyéb üzenetküldő alkalmazásokat.

Digitális tanulás: tudnia kell melyek a legmegbízhatóbb digitális tudásforrások és a számára releváns témakörökben folyamatosan frissítenie kell az ismereteit.

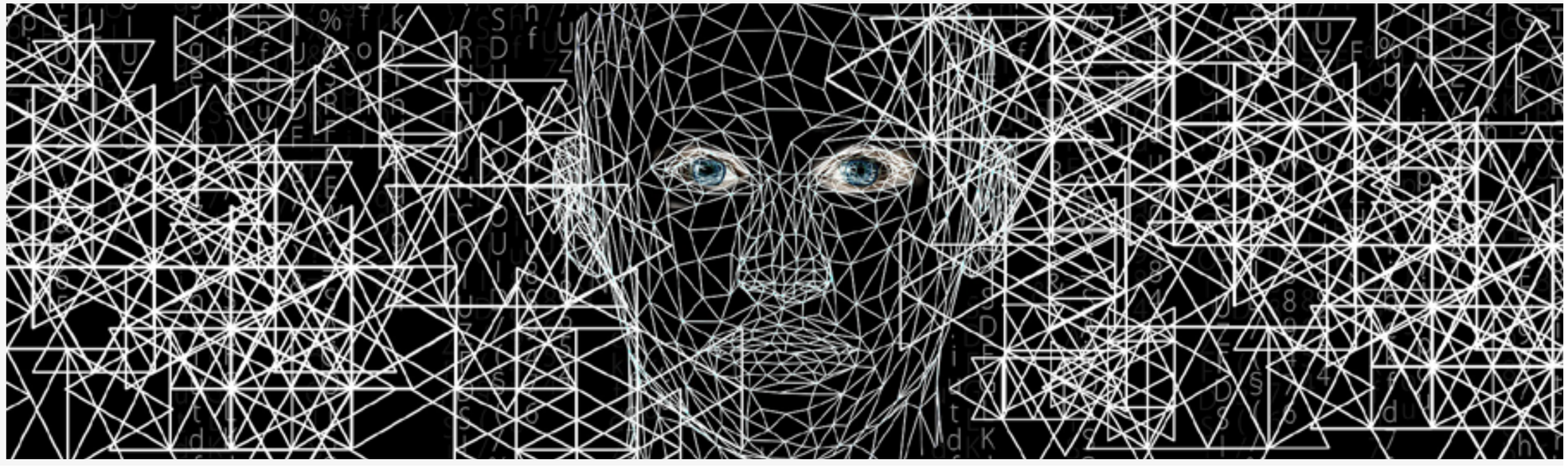
Szoftverismeret: a népszerű szoftverek és digitális szolgáltatások használata, és annak megértése, hogy az online tevékenység olyan adatokat hoz létre, amelyeket mások felhasználhatnak.

Ítélőképesség: a munkája, szervezete szempontjából hasznos technológiák erősségeinek, előnyeinek, lehetőségeinek a megértése és képesség arra, hogy a céljainak megfelelő technológiát és eszközt kiválassza.

Okoseszközök használata: az intelligens eszközök használatának képessége a mindennapi tevékenységek hatékonyságának javítására.

Digitális biztonság: annak ismerete, hogyan tudja megvédeni a használt informatikai rendszereket, pl. a jogosulatlan hozzáféréstől, valamint más fenyegetésektől.

A digitális intelligencia átvihető, ami azt jelenti, hogy releváns a személyes és professzionális életünk szempontjából is. A magas DQ jelentősen növelheti az értékünket bármilyen munkakörben, cégnél vagy iparágban.



HOGYAN FEJLESZTHETŐ A KULTURÁLIS INTELLIGENCIA?

A kulturális intelligencia (CQ) arról szól, hogy tisztában vagyunk a saját etnikai és kulturális örökségünkkel, és ünnepeljük ezt. A magas szintű CQ lehetővé, hogy elmélyítsük a saját kultúránk ismeretét, és ne mindenki számára kötelező érvényű sztenderdként tekintsünk rá, hanem tudatosítsuk magunkban azokat az elfogult véleményeket, amelyeket magunkkal hoztunk.

Többnyire multinacionális cégeknek dolgozom, ahol a vezetők napi kapcsolatban állnak külföldi kollégáikkal, beszállítóikkal és ügyfeleikkel. Kihívás van bőven, néhányat, amellyel a vezetők hozzám fordultak az elmúlt években összegyűjtöttem, ld. kék szövegdobozban.

A kulturális kihívásokat általában szimulációs gyakorlatokon keresztül kezdjük el orvosolni. A tipikus helyzeteket „eljátsszuk".

Például, először én helyezkedek bele a külföldi partner szerepébe, és megfigyelem, hogyan beszél velem a vezető, majd megbeszéljük, miért nem működött a stratégiája, miért nem érte el, amit szeretett volna. Ezután kigondoljuk, min változtathatna a kommunikációjában, majd újra elpróbáljuk a helyzetet vagy egy másik hasonlót. Először tehát „laborkörülmények" között próbálgatjuk a különböző kommunikációs fordulatokat, viselkedésformákat, majd amikor már komfortosan képes másképpen is megközelíteni a helyzetet, mint azt korábban tette, kipróbálhatja éles helyzetben is.

Elmesélek egy konkrét esetet. Hívjuk a vezetőt Bálintnak, aki felhívta a beszállítót (a gyakorlat során engem). Először sok kérdést tett fel, hogy kiderítse, mi van a hibás teljesítés mögött. Ez idáig még rendben is volt.

Majd elmondta, hogy mi nincs rendben, mit nem „csináltam" meg. Megkérdezte, hogy ki a felelős ezért. Végül, enyhén fenyegetőzött, hogy felhívja a „felettesem", ha azonnal nem lépek.

Megbeszéltük. Kérdeztem, hogy mi volt a szándéka. Alapvetően két célja volt: kiderítse hol történt a baki, és elérje, hogy ne forduljon elő még egyszer.

Egyiket sem érte el. Adtam visszajelzést neki arról, hogy miként érzetem a beszállító szerepében magam: túl sokat kérdezett, felelősségre vont és fenyegetőzött.
Majd eljátszottuk a helyzetet fordított szereposztásban, ahol én voltam az ő szerepében, ő pedig a beszállítóéban. Az én stratégiám az volt, hogy elmondtam, mi a helyzet, és mit szeretnék: „12 hibátlan terméket szeretnénk azonnali szállítással, majd miután feladták gyorspostán, kérem derítse ki, mi történt. Egyeztessen a főnökével. Most kezdődik egy megbeszélésem, utána visszahívom. Hálás köszönet előre is a gyors reakcióért! Ha minden simán megy, akkor jelzem a felettesének, hogy nagyon elégedettek voltunk."

Persze nem biztos, hogy pont ez működik. De a lényeg, hogy először értsük meg a kulturális hátteret, azt, hogy a partner vajon miért viselkedik úgy ahogy (pl. fél a felettesétől, a felelősségre vonástól, egyedül nem mer dönteni). Majd kezdjünk el változtatni a saját viselkedésünkön, keressünk új utakat, vessük alá gyakorlati próbának, és nézzük meg, mi működik és mi nem. Ha valami nem működik, akkor azt ne erőltessük (pl. ne hatalmi pozícióból beszéljünk, még akkor se, ha mi vagyunk az ügyfél), inkább rugalmasan próbálkozzunk más úton-módon elérni a célunkat, pl. röviden, tömören és határozottan mondjuk el, mit várunk, és adjunk vagy helyezzünk kilátásba pozitív visszajelzést.

Kulturális vezető kihívások

„Passzív agresszívek, azaz igent mondanak, de nem csinálják meg, amit vállaltak. Az igen azt jelenti, hogy igen, érti, amit mondunk neki."

„Kerülik a konfrontációt."

„Egyedül semmiben sem döntenek, kell hozzá a főnökük, akitől egyébként félnek. Babysittelni kell őket, mivel olyan önállótlanok."

„Nem adnak a tisztaságra, az alkatrészeket nem kellően tisztán küldik, ami gondot jelent utána nálunk."

„Nagyon tisztelik a felettesüket, és ha hülyeséget mond vagy akar, azt is hanyatt-homlok teljesítik. Nem gondolkodnak."

„Oly módon fogalmazzák át a mondandómat, hogy azt foglalják össze, amit érteni szeretnének. Erre miként reagáljak?"

„Nagyon nehéz velük együtt dolgozni. Hajlamosak európai ünnep előtt felfújni dolgokat, pl. karácsony előtt. Tegyük mi is ugyanezt februárban, amikor az újévet ünneplik?"

www.vezetofejlesztes.hu

AZ ÖN CSAPATA, VÁLLALATA INTELLIGENS?

A nemzetközi tanácsadó cégnél, ahol értékelő központokat vezettem vezetők kiválasztása vagy fejlesztése céljából, az AC-nak mindig része volt az ún. Raven-teszt, amellyel kognitív, azaz gondolkodási képességeket mértünk. Azt vizsgáltuk, hogy a vezetők milyen gyorsan fogják fel az összetett információt, hogyan használják fel, milyen következtetéseket vonnak le belőle.

A teszt olyan képeket tartalmazott, amelyeken geometriai minták voltak, és a vezetőnek megadott képekből ki kellett választani a hiányzó ábrát. Ehhez fel kellett ismerni, hogy a szimbólumok hogyan, milyen szisztéma alapján változnak. A feladatok közül az első néhány könnyebben megoldható volt, majd fokozatosan nehezedtek a sorrendben következő feladatok.

A tesztet eredetileg kutatási célokra fejlesztették ki, a nyelvi, olvasási és íráskészségtől való függetlenségük miatt. A használatuk és értelmezésük egyszerűsége miatt azonban hamar széleskörűen kezdték alkalmazni. A Raven-tesztnek többféle változata létezik, ezek ma már könnyen hozzáférhetőek, így az IQ-pontszám, amelyet eredményképpen kapunk, nem tekinthető megbízhatónak. Mindenesetre, ha érdekli a teszt, letöltheti a Google Play áruházból, pl. iQT: Raven IQ Teszt

Magas Raven-eredményből fejlett gondolkodási képességre következtettünk (hétköznapi nyelven erre mondjuk, hogy okos). És minél magasabb pozíciót töltött be egy vezető, annál magasabb teszteredményt „vártunk". Magasabb beosztásban ugyanis általában több és összetettebb üzleti és pénzügyi információt kell a vezetőknek gyorsan átlátni, elemezni és értelmezni. A Raven pedig jó indikátornak bizonyult ahhoz, hogy megállapítsuk, vajon a vezető várhatóan képes lesz-e minderre.

MIT JELENT AZ IQ?

Az IQ, az intelligence quotient, magyarul intelligenciahányados – a nevével ellentétben – nem egy hányados, és nem is egy abszolút értelemben vett tulajdonság, mint például a testmagasság. Relatív mutató, amely azt fejezi ki, hogy a tesztelt személy milyen eredményt ért el a saját országában, a saját korcsoportja átlagához képest a gondolkodási képességet mérő teszten. Az átlaghoz 100-as IQ-t rendelnek, ez az etalon. A 130-as IQ-nál a népesség nagyjából 2 százaléka szerepel jobban nálunk a teszten, a 140-es IQ pedig már a zseni kategória.

MIT ÉRDEMES TUDNI AZ IQ-TESZTELÉSRŐL?

Ha rákeresünk a Google-ban az „IQ-teszt" kifejezésre, több mint 200 ezer találatot kapunk. Az IQ-méréseknek ebben a halmazában azonban csak nagyon kevés ad legális, megbízható eredményt. A komoly intelligenciatesztek ugyanis nem kerülnek ki a netre. Az IQ-tesztalkotók nagyon vigyáznak arra, hogy ez ne történjen meg, mert ami kikerül az betanulható, így elveszti az értékét. Az IQ-tesztek elkészítése és sztenderdizálása nagyon drága. A tesztet előzetesen sokezer, speciális szempontok alapján kiválasztott emberen tesztelik azért, hogy megbizonyosodjanak arról, hogy a teszt azt méri, amit a tesztalkotó mérni kíván. A neten ingyen elérhető intelligenciatesztek természetesen szellemi erőpróbaként használhatók, csak fontos tudni, hogy nem adnak hivatalos eredményt.

Ha hivatalos IQ-tesztet szeretne, akkor ajánlom a Mensát, ahol magyarországi mintán sztenderdizált IQ-tesztet végeztetnek, és amelyet bárki elérhet. Különleges adaptív megoldást fejlesztettek ki, amelynek az a lényege, hogy nem egy állandó kérdéssorral mérnek, hanem a véletlenszerűen kapott első kérdésre adott válasz után a választól függően kapunk újabb kérdést, személyre szabva. Nem létezik betanulható megoldókulcs, és ez garantálja, hogy a teszt hosszú távon jó eszköz maradjon az IQ mérésére.

FEJLESZTHETŐ-E AZ IQ?

Rengeteg vita folyik arról, hogy az IQ-nk fix-e vagy sem, hogy tudjuk-e fejleszteni. Szakemberek állásfoglalása szerint felnőttkorban már gyakorlatilag alig. Én személy szerint azon a véleményen vagyok, hogy semmi sem fix, mindig mindent lehet javítani, ha másképpen nem, jó sok teszttel, agytornával. Van egy alapszint, ahonnan indulunk, és minél magasabb ez az alap, annál jobb esélyünk van arra, hogy a végén magas IQ-val rendelkezzünk.

JELZI-E ELŐRE AZ IQ A VEZETŐI POTENCIÁLT?

Rövid és határozott válaszom: nem. Az IQ önmagában nem garantálja azt, hogy vezetőként sikeresek leszünk. Ennél több kell ahhoz, hogy inspirálni tudjunk másokat, és másokkal együtt érjünk el eredményeket.

Nagyon sok mérnök vezetővé válását segítettem az elmúlt tíz évben, és volt alkalmam igazán okos vezetők gondolkodását, viselkedését közelről megfigyelni. Intelligenciájuknak köszönhetően gyakran jó problémamegoldók a szakterületükön, de egyáltalán nem biztos, hogy erősek üzleti, vezetési és egyáltalán humánkérdésekben is, nem beszélve egy sor más kompetenciáról vagy más intelligenciafajtáról.

AZ ÉV INTELLIGENS VÁLLALATA

A Mensa az IQ népszerűsítésére alapított egy díjat az **„Év intelligens vállalata"** címmel. Az ön csapata is elindulhat a versenyen, és ha a munkatársai a legmagasabb intelligenciaátlagot elérik a verseny két fordulójában, akkor elnyerhetik a rangos díjat.

A tesztek kitöltői közül azok, akiknek az eredménye az emberiség legjobb 2%-ba tartozik, meghívást kapnak, hogy lépjenek be a Mensa HungarIQa Egyesületbe. **Részletek és jelentkezés.**

Vezetői blog: 150+ cikk vezetőknek

HOGYAN EGYEZTESSÜK ÖSSZE AZ EGYÉNI ÉS VÁLLALATI CÉLOKAT?

HOGYAN EGYEZTESSÜK ÖSSZE AZ EGYÉNI ÉS VÁLLALATI CÉLOKAT?

Ha munkavállalóink nem látnak értelmes célt maguk előtt, odébbállnak

Egy **McKinsey-kutatásban** több ezer amerikai munkavállalót kérdeztek meg életcéljaikról. A megkérdezettek majdnem kétharmada nyilatkozott úgy, hogy a Covid–19 arra késztette őket, hogy végiggondolják, mi is a céljuk az életben, és a megkérdezettek fele gondolkodik azon, hogy folytassa-e azt egyáltalán, amit jelenleg csinál.

Ez a kutatási eredmény felhívja a vállalatok figyelmét arra, hogy újra kell gondolniuk, miként segíthetik munkatársaik elköteleződését. Azok, akik meg tudják valósítani a saját egyéni céljaikat a munkájukban, jobb teljesítményt nyújtanak, mint azok, akik nem. Egészségesebbek és jobban megbirkóznak a nehézségekkel, mint mások, nem utolsósorban nagyobb valószínűséggel tartanak ki munkaadójuk mellett.

Egy átlagos vezető eddig nem nagyon vette figyelembe munkatársai egyéni céljait, aminek egyik oka a téma személyes, magánjellegű voltában keresendő. Pedig a felmérés szerint a dolgozók 70 százaléka életcéljainak megvalósítását a munkában keresi. Tetszik-nem tetszik, vezetőként fontos szerepe van abban, hogy munkatársai meg tudják-e élni saját személyes céljaik elérését a munkahelyükön. Ennek jutalma a cég szempontjából az lesz, hogy a munkatársak jobban érzik magukat. és a cég jobb munkahellyé válik.

A kutatók azonban óvatosságra intik a vezetőket a téma kezelésével kapcsolatban. Az egyéni életcélok és a vállalati célok összehangolása nem egy újabb vállalati kezdeményezés kellene, hogy legyen. Ha nem kellően érzékenyen közelít a cég az embereihez, valószínűleg a szervezetnek és a vezető elismerésének is nagyobb kárt okoz, mint hasznot.

MEGKÉRDEZTÉK A MUNKAVÁLLALÓKAT, HOGY A NAPI MUNKÁJUK MENNYIRE SEGÍTI ŐKET AZ ÉLETCÉLJUK ELÉRÉSÉBEN?

Az egyéni cél (vagy életfeladat, küldetéstudat) felfogható olyan folyamatos, mindent átfogó életérzésként, hogy mi az, ami számít egy ember életében. Azt szoktam mondani, hogy az, ami miatt hajnalban magunktól kipattanunk az ágyból olyankor is, amikor egyébként nem tennénk. Ezt csak általában valami komoly, számukra akár az élet értelmét jelentő dolog miatt tesszük meg.

Feltéve azt a kérdést, hogy napi munkájuk mennyire segíti a munkavállalókat életcéljuk elérésében, a kutatás válaszai hatalmas különbséget mutatnak a magas és alacsonyabb beosztásúak között. Míg a felsővezetők 85 százaléka látja teljesülni életcélját a munkában, ugyanez az arány a csapatvezetők és munkatársaik körében csak 15 százalék.

A szűklátókörű csapatvezetők nem vonják be munkatársaikat a vállalat magasabb szintű ügyeibe, így azok nem látják a kapcsolatot napi munkájuk és a szervezeti célok között. A kutatás szerint azok a munkavállalók, akik nem látnak értelmes célokat maguk előtt, kevésbé eredményesek munkájukban és magánéletükben, kevesebb az energiájuk, kevésbé elkötelezettek vagy lelkesek.

A vezetőknek érdemes arra törekedniük, hogy segítsék munkatársaikat, hogy értelmet találjanak a munkájukban még akkor is, ha nem elsősorban a munkahelyen keresik életcéljuk beteljesedését.

Ajánlom Simon Sinek Találd meg a miérted! Mi motivál minket és csapatunkat? c. könyvét. Élettörténeteink feldolgozásán keresztül ad támpontokat ahhoz, hogy jussunk el a saját mélyebben fekvő célunkig, küldetésünkig. Csapatok is találnak a könyvben segítséget, akár külső facilitátor nélkül is elvégezhetik a gyakorlatokat egy workshopon.

TÁMOGASSON MÁSOKAT ABBAN, HOGY CÉLT, ÉRTELMET ÉS NAGY MEGELÉGEDETTSÉGET TALÁLJANAK A KARRIERJÜKBEN!

KARRIER-TANÁCSADÁS ÉS COACHING SZERVEZETEK SZÁMÁRA

CÉGES KARRIER-TANÁCSADÁS ÉS COACHING

ALUMNI KARRIER-TANÁCSADÁS ÉS COACHING

MILYEN MÓDON SEGÍTHETÜNK ABBAN, HOGY MUNKATÁRSAINK TEVÉKENYSÉGE SAJÁT CÉLJAIK ELÉRÉSÉHEZ IS LEHETŐSÉGET TEREMTSEN?

1. módszer: Vizsgáljuk meg, hogy a cégünk honnan jön és hová tart, azaz mi a küldetése és a jövőképe. Minek az elérésén dolgozunk éppen? Amikor vezetőként nehéz döntéseket hozunk, akkor milyen szempontokat tartunk szem előtt? Milyen szerepet töltünk be a társadalomban, a világban? Milyen hatást fejtünk ki a szűkebb és tágabb környezetünkben?

Először felsővezetői szinten tisztázzuk ezeket. Csak ezt követően üljünk le a munkatársainkkal és beszéljünk ezekről. Ehhez persze az kell, hogy megfelelő bizalmi légkör alakuljon ki a szervezetnél. Igazi párbeszédre van szükség, az egyéni monológ nem célravezető. Az olyan vállalatoknál, amelyek időt szakítanak a fenti kérdések megbeszélésére, az emberek sokkal lelkesebben állnak a munkához.

2. módszer: Kezdjünk el beszélgetni az egyéni céljainkról, törekvéseinkről. Egyénként is lehet küldetéstudatunk, jövőképünk, konkrét céljaink és jól körvonalazható értékrendünk. Adjunk lehetőséget a munkatársainknak, hogy végiggondolják ezeket, és azt, hogyan illeszkednek ezekkel a vállalathoz.

Ehhez jó lehet egy speciális workshop, de ne feledjük, hogy ahhoz, hogy valamire jussunk vezetőként, magukról is többet kell elárulniuk, hiszen példát kell mutatunk másoknak. Vezetőként tegye fel magának a kérdést, hogy vajon szívesen megosztja -e a személyes gondolatait a munkatársaival, illetve ők önnel? Kevés személyesebb dolog van, mint az, ami mélyen mozgat bennünket. Ha nincs meg a kölcsönös bizalom, felejtsük el ezt a workshopot.

3. módszer: A kutatásban részvevők 63%-a úgy nyilatkozott, hogy szeretné, ha a munkaadója lehetővé tenné a számára az olyan feladatokat, vagy projektekben való részvételt, amelyek közelebb viszik őt a saját céljaihoz.

Az egyéni célok bizonyos mértékig egybeeshetnek a vállalati célokkal, és lehet azért tudatosan tenni, hogy ezek egybeeső területe minél nagyobb legyen. Léteznek úgynevezett egyéni célarchetípusok, amelyek segíthetnek a munkaadóknak kategóriákba sorolni mindazt, amit a munkatársak értelmes célnak vélnek (miközben tudjuk, hogy végső soron ahány ember, annyi egyéni cél).

Találjon és adjon lehetőséget a munkavállalóinak arra, hogy olyasmit (is) megtehessenek a mindennapi munkába ágyazottan, amelyek a saját céljaik, értékrendjük, jövőképük teljesülését segíti. Például, ilyen lehet a közösségi munkában vagy nagy társadalmi hasznosságot jelentő projektben való részvétel.

Konklúzió

A koronavírus-járvány miatt az emberek mindenhol újraértékelték életüket és munkájukat, és mára sokan azt várják a munkahelyüktől, hogy nagyobb mértékben járuljon hozzá személyes céljaik teljesüléséhez. Ha ezt nem teszik, a tehetségek átszivárognak olyan cégekhez, amelyek ennek az igényüknek is megfelelnek.
A kutatás rámutat arra, hogy a vezetőknek érdemes energiát fektetni abba, hogy összehangolják az egyéni és vállalati célokat. Az egyéni célok teljesülése ugyanis erősíti a dolgozókat, és nemcsak a dolgozók jóllétét, hanem a vállalat teljesítményét is támogatja.

Vezetés & Karrier Magazin
2021. / III. negyedév

Honlapjaim:

VEZETOFEJLESZTES.HU
KARRIERVALTAS.HU
SZAKMAIONELETRAJZ.HU
ALLASINTERJUTECHNIKA.HU
WWW.KARRIERSHOP.HU

Vezetői klub

SZERKESZTŐ: KRÁNITZ ÉVA, VEZETŐFEJLESZTÉSI ÉS KARRIERVÁLTÁS-TANÁCSADÓ
TELEFON: +36 70 6363 538

ÖRÖMMEL FOGADOM A VÉLEMÉNYÉT ÉS JAVASLATAIT A VEZETÉS & KARRIER MAGAZINNAL KAPCSOLATBAN A **KRANITZ.EVA@VEZETOFEJLESZTES.HU** E-MAIL CÍMRE.

Copyright © 2021. Minden jog fenntartva
A képek Creative Commons licence alapján szerzői jog mentesek vagy megvásároltak! Borítókép forrása: Adobe.

A Vezetés & Karrier Magazin szöveges elemeinek részben vagy egészben történő felhasználása, bármely formában vagy eszközzel történő sokszorosítása, beleértve az adatrendszerekben való tárolást, internetes közlést, nyilvános előadást, hangoskönyvvé alakítást vagy fordítást, csak a szerző előzetes, írásos engedélyével lehetséges.