

A vezetői önismeret és érzelmi intelligencia szerepe az autentikus vezetéssel

Dr. Bogáth Ágnes

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
bogath.agnes@uni-obuda.hu

Absztrakt: Az önismeret és az érzelmi intelligencia létfontosságú szerepet játszanak az autentikus vezetés kontextusában. Az önismeret mélyebb betekintést biztosít a vezetőnek saját értékeibe, erősségeibe és korlátjaiba, ezzel megalapozva hitelességét. Az érzelmi intelligencia segíti a vezetőt az érzelmek megértésében és hatékony kezelésében. Ez a képesség erőteljesebb kommunikációt, jobb motivációt és hatékonyabb konfliktuskezelést eredményez. Az autentikus vezetők a kapcsolatépítésben is erősek, mivel az empátia és megértés alapján könnyebben kezelik a feszültségeket és stresszt. Emellett támogatják csapattagjaik motivációját és fejlődését, létrehozva ezzel pozitív munkakörnyezetet. Az önismeret és érzelmi intelligencia a fejlődés iránti nyitottságot is elősegíti a vezetőkben, akik példát mutatnak a folyamatos önfejlesztés fontosságára. Végül soron ezek a képességek nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy egy vezető valódi és hatékony legyen, inspirálva csapatát, kezelve a változásokat és építve a pozitív munkakörnyezetet. A tanulmány célja, hogy ezek összefüggéseit megvizsgálásra kerüljenek a szakirodalom tükrében

Kulcsszavak: önismeret, leadership, autentikus vezetés, érzelmi intelligencia

1 Érzelmi intelligencia és önismeret, mint vezetői jellemző

1.1 Érzelmi intelligencia és vezetés

Az érzelmi intelligencia összefügg az egyének képességével, hogy felismerjék saját és mások érzelmeit, és képesek legyenek ezek felett ellenőrzést gyakorolni, valamint ezek segítségével motivációt teremteni. (Goleman, 2015) Az érzelmi intelligencia hasznos azoknak, akik a vezetésben tevékenykednek, hiszen segíti az érzelmek kifejezését, a sikeres eredmények elérését és a nehéz helyzetek kezelését. Az érzelmi intelligencia az önismeret és az empatikus megértés felé mutat, amely segít megismerni önmagunkat és másokat, valamint megérteni az érzéseiket, érzelmeiket, szükségleteiket és vágyaikat. (Dimitrova, 2019)

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak
interdiszciplináris megközelítései

Bar-On modell szerint az érzelmi intelligencia összetevői a következők:

Összetevők	Rész összetevők
1. Intrapersonális	Önbecsülés Érzelmi önismeret Asszertívitás Függetlenség Önmegvalósítás
2. Interperszonális	Empátia Társas felelősség Személyközi kapcsolatok kialakítása és fenntartása
3. Alkalmazkodóképesség	Realitásérzék Rugalmasság Problémamegoldás
4. Stressz kezelés	Stressztolerancia Impulzuskontroll
5. Általános hangulat	Boldogság Optimizmus

1.táblázat Bar-On érzelmi intelligencia modell
forrás: Bar-On, 2001

Az előzőleg felsorolt öt összetevő alapján minden vállalat lehetőséget találhatna a saját teljesítményének fejlesztésére, amennyiben olyan vezetők irányítják azt, akik nyitottak az önismeretre és belátják, hogy minden változás saját magukban indul el. Olyan személyekről van szó, akik elfogadják, hogy a siker vagy a kudarc okai az ő hatáskörükbe tartoznak, tehát vállalják a teljes felelősséget tetteikért. Emellett belső motivációval rendelkeznek és képesek emberközpontú vezetést kialakítani. Azok, akik képesek érzelmi önszabályozásra, bizalmat és őszinte légkört teremtenek. Ilyen környezetben a problémák, félreértések és konfliktusok lényegesen csökkennek, míg a termelékenység és hatékonyság szintje emelkedik. Az érzelmi önkontroll kiemelkedően fontos a versenyképesség szempontjából. Az üzleti terület tele van kétértelműséggel és változással. Azok az emberek, akik az érzelmeik fölötti uralmat gyakorolják, könnyebben alkalmazkodnak a változásokhoz. Az érzelmi önuralom jelei könnyen felismerhetők - hajlandóság az önreflexióra, a bizonytalanságok és változások elfogadása, az impulzív cselekedetek visszafogása és irányítása. Ugyanakkor ahhoz, hogy valaki megtanulja uralni az érzelmeit, először meg kell értenie azokat. Ennek

következtében a sikeres vezető esetében az önismeret és az önuralom szorosan összekapcsolódik. (Dimitrova, 2019)

1.2 Önismeret és vezetés

Ez a fogalom valójában az éntudatosságot takarja, ami az egyén saját magáról való tudatosságát és ismeretét jelenti. Az önismeret az önértékelés alapjául szolgál és elvezet a hitelességhez. Ez azt jelenti, hogy az egyén saját magáról szerzett ismeretei alapján tudatosan vállalja önmagát mind külsőleg, mind belsőleg. Minden tevékenysége és megnyilvánulása tükrözi az ő személyiségét. Azok a benyomások és tapasztalatok, amelyek másoknak vannak arról, amit az egyén csinál és mond, valójában az egyén valódi önmagát tükrözik. Az önismeret alapfeltétele a hiteles személyiségnek. (Szakács és Juhász, 2017)

Az önismeret sokkal többet foglal magában, mint egyszerűen tudatában lenni gondolatainknak, értékeinknek és indítékainknak. Az önismeret magában foglalja az érzelmek tudatosítását is. Valójában az érzelmileg intelligens embereknek nem csak az érzelmeikről kell tudatában lenniük, hanem meg is kell érteniük ezek okait és hatásait a kognitív folyamatokra és a döntéshozatalra nézve valamint azzal is tisztában kell lenni, hogyan változnak ezek az érzelmek az idő múlásával (Salovey et al., 2002). Ezek alapján az érzelmi intelligencia alapvető része a érzelmi öntudat, ami jelentős hatással van a hatékony vezetésre (George, 2000). Különösen az autentikus vezetők rendelkeznek olyan magasabb szintű érzelmi intelligenciával, amely elősegíti saját és mások érzelmeinek tudatosítását, és fejleszti az egyénre szabott gondolkodás képességét (Gardner et al, 2005)

1.3 Érzelmi intelligencia és önismert összefüggései

Az önismeret és az érzelmi intelligencia szorosan összekapcsolódnak, és együtt játszanak fontos szerepet az egyén életében, kapcsolataiban és vezetői képességeiben. Az érzelmi intelligencia az érzelmek felismerésének, megértésének, kifejezésének és kezelésének képességét jelenti, míg az önismeret a saját érzések, gondolatok, motivációk, gyengeségek és erősségek mélyebb megértését foglalja magában.

Az önismeret és az érzelmi intelligencia közötti kapcsolat többféle módon kifejeződhet (Hamachek, 2000):

- **Érzelmek felismerése és önismeret:** Az érzelmi intelligencia részeként az egyén képes felismerni és azonosítani saját érzelmeit. Ez a képesség szorosan kapcsolódik az önismerethez, mivel az egyénnek meg kell értenie, be kell azonosítania, hogy éppen milyen érzelmet él át, és ezek hogyan befolyásolják gondolatait és cselekedeteit.

- **Önértékelés és érzelmi intelligencia:** Az önismeret hozzájárul az egyén önértékeléséhez. Az érzelmi intelligencia pedig segít abban, hogy az egyén kiegyensúlyozottabb és objektívebb képet alkothasson saját erősségeiről és gyengeségeiről. Az érzelmi intelligens egyén képes realiztikusan értékelni saját teljesítményét és potenciálját.
- **Empátia és érzelmi intelligencia:** Az empátia, vagyis mások érzéseinek megértése és velük való együttérzés is fontos része az érzelmi intelligenciának. Az empátia képessége hozzájárul az önismerethez is, mivel az empatikus egyén képes összehasonlítani saját érzelmeit mások érzéseivel és perspektíváival.
- **Érzelmi önfegyelem és önismeret:** Az érzelmi intelligencia magában foglalja az érzelmi önfegyelmet, amely segít az egyénnek az érzelmeit és impulzusait hatékonyan szabályozni. Ez a képesség szorosan kapcsolódik az önismerethez, mivel az egyénnek tisztában kell lennie saját érzelmi reakcióival és azok hatásával a döntéseire és viselkedésére.

2. Önismeret és érzelmi intelligencia kapcsolata az autentikus vezetéssel

2.1 Autentikus vezető

A hatékony vezetői szerep kapcsán Bass (1998) vezette be autentikus vezető kifejezést. A fogalom megalkotására azért volt szükség, hogy a transzformációs vezetés fogalmáról leválasztásra kerüljön az a vezetői aspektus, amely mentén az emberek alakítását önös érdekekből vezérelve végzik a vezetők. (Shamir és Eilam, 2005) Az úgynevezett sötét triád tagjai, akikre jellemző a machiavellizmus, a szubklinikai nárcizmus vagy a szubklinikai pszichopátia, közül kikerült vezetők karizmájukat, befolyásoló, manipuláló képességüket leginkább saját, önző céljaik megvalósítására használják. Átalakító, transzformációs erejük óriási, azonban a szervezeti érdekeket hosszú távon ritkán szolgálják. Jellemzően mérgező légkört hoznak létre. Irányításuk alatt megjelenhet személyközi agresszió, magasabb a szervezeti stresszhatás, igazságtalanságok. Összességében a munkahelyi csoportok kohéziója romlik és a tagok pszichológiai jólléte károsul. (Czibor et al, 2019). Mindazonáltal bár elméletileg elképzelhető, hogy valaki rendelkezhet mind a transzformatív vezetési stílussal, mind a sötét triád egyes jellemzőivel, de ez a kombináció valószínűleg ellentmondásokat és összeütközéseket okozhat a vezetési megközelítésben és a munkahelyi kapcsolatokban. A sötét triád tagjai általában

kevésbé hajlamosak és képesek az empátiára és az együttműködésre, míg a transzformatív vezetés az empátia és a pozitív befolyás elérését tűzi ki célul.

Az autentikus vezető elsősorban öntudatosságon, önfogadáson, hiteles cselekedeteken és valódi emberi kapcsolódásokon keresztül éri el az autentikusságát. Ugyanakkor az autentikus vezetés nem korlátozódik a vezető személyes hitelességére, hanem magában foglalja az alábbiakat is:

- Kapcsolatok átláthatósága, nyitottsága és bizalma,
- Az érdekes célok felé való irányítás,
- A követők fejlesztésének előtérbe helyezése. (Gardner et al, 2005)

2.2 Autentikus vezetővé válás

Az autentikus vezetővé válás gyökerei a vezető belső hajtó erejében, késztéseiben rejlenek, ezáltal a vezetőként működése az önkifejezés eszköze és önmegvalósítás (Shamir és Eilam, 2005). Az eredményesség és hatékonyság akkor érhető el autentikus vezetőként, ha a személyiségében rejlő értékek és erkölcsi alapvetések alapján képes cselekedni, önmagát alaposan megismerni és hitelesen kifejezni, valamint következetesen viselkedni ezeket kinyilvánítani. Ezenkívül képes erős és támogató csapatot építeni, valamint saját tevékenységét kritikusan felülvizsgálni és javítani (Avolio és Gardner, 2005). Az autentikusság kialakulása azonban nem érhető el hagyományos módszerekkel. A fejlődés leginkább akkor valósul meg, amikor a vezető mélyen megismeri önmagát és az önazonosságát, ami eredeztethető a saját élettörténetéből. Az élettörténet értelmezése és feldolgozása szolgál a fejlődés forrásaként. Az autentikus vezetővel kapcsolatos tanulmányok rámutatnak arra, hogy életútjuk során számos fontos fordulóponttal és traumás eseménnyel kellett szembenézniük (George et al, 2007) A kutatások kiemelik, hogy nem elsősorban maguk az események voltak meghatározóak, hanem ezek feldolgozása, ebből származó élettapasztalatok, a megküzdés módja és a tapasztalatok átértékelése is hozzájárult a vezető fejlődéséhez. A krízisek és fordulópontok nem önmagukban vezettek a növekedéshez, sokkal inkább az ezekből levont tanulságok és azok belsővé tétele járult hozzá a vezető fejlődéséhez.

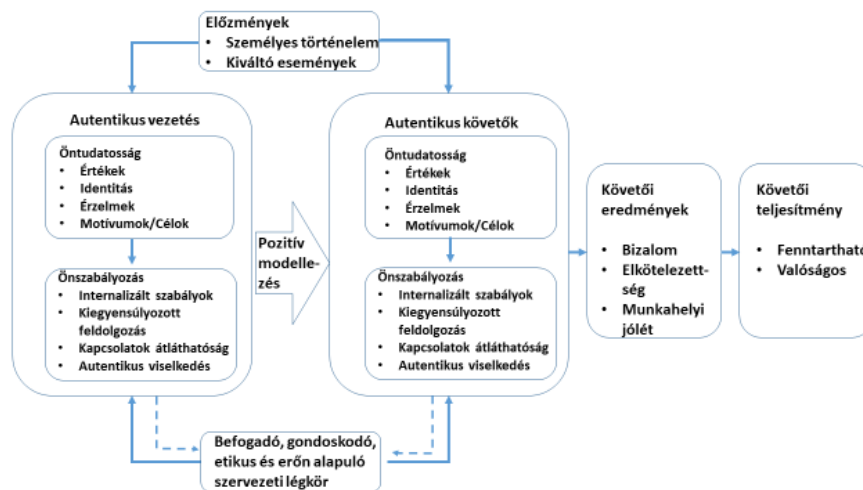
Az autentikus vezetők szoros kapcsolatban állnak saját érzelmeikkel és azok hatásaival, mind önmagukra, mind másokra. Ezen felül, ez az ismeret segítik őket értékalapú döntéseik során mérlegelni és figyelembe venni az érzelmeiket. Az autentikus vezetők fejlődése azt eredményezi, hogy a megnövekedett önismeret hozzájárul ahhoz, hogy megértsék és figyelembe vegyék saját és mások érzéseit anélkül, hogy az adott pillanatban felmerülő érzelmi impulzusok túlzottan befolyásolnák őket (Ashkanasy és Daus, 2002)

2.3 Az autentikus vezetők kapcsolata a munkatársaikkal.

Az autentikus vezetés folyamatai pozitív irányba terelik mind a vezetők, mind pedig a követők önismereti folyamatait. Ezen felül ösztönzik a viselkedésük önszabályozását, hozzájárulva ezzel a pozitív személyes fejlődésükhöz. A fokozott transzparencia és az interperszonális bizalom fokozott szintje alapján valószínűsíthető, hogy a biztonságos kötődés szorosan kapcsolódik az autentikus vezetéshez (Avolio és Gardner, 2005). A biztonságos kötődés felnőttek között mély, egészséges kapcsolatot jelent. Alapul szolgál a megtartó kapcsolódás, őszinte kommunikáció és megbízhatóság. Közös célkitűzések mellett tiszteletben tartja az egyéni identitást. Konfliktusokat konstruktívan kezel, erősítve az érzelmi kötődést és együttműködést. (Atkinson és Hilgard, 2005) Fontos hangsúlyozni, hogy az autentikusság hatása nem csupán a vezető saját jólétére korlátozódik, hanem a követők jólétére és önazonosságára is rendkívül pozitív hatással van (Ilies et al., 2005).

Az empirikus kutatások megerősítik az autentikus vezetők szerepét a pozitív etikai légkör kialakításában és a követők hosszú távú teljesítményében. Az autentikus vezetők és az autentikus követők fejlődése ebben játszik fontos szerepet. Kutatások igazolták, hogy az etikus légkör két összetevője, a gondoskodó a függetlenségi légkör, negatív összefüggésben áll a belenyugvó és a védekező passzivitással. (Dickson et al, 2001) Ez a légkör immanens szervezeti támogatást nyújt, csökkentve ezzel a munkahelyi szerepekkel járó stresszt és a bizonytalanságot valamint növelik a munkával való elégedettséget (Rahimnia és Sharifirad, 2015). Más nézőpontból nézve, az autentikus vezetéshez tartozó etikai légkör óriási jelentőségű a magasabb vezető-követő kapcsolatminőség kiépülésében. Ez a légkör erősen formálhatja a vezetők és követők közötti interakciókat, biztonságérzetet teremtve ebben a dinamikában. (Walumbwa és Kollégái, 2008)

Az autentikus vezető hatását és követők fejlődésére és a szervezeti klímára az 1. ábra mutatja be.



1. ábra Az autentikus vezető és követő fejlődés fogalmi kerete
forrás: Gardner et al, 2005, 5. o.

Következtetések

Az autentikus vezetés, az önismeret és az érzelmi intelligencia között szoros és mély összefüggés áll fenn. Ezek a fogalmak együttműködve erősítik egymást, és együtt alkotják meg a hatékony, hiteles és empátiát sugárzó vezetői stílust. Az alábbiakban bemutatom, hogy miként játszanak össze ezek a tényezők az autentikus vezetés kontextusában:

- **Önismeret és autentikus vezetés:** Az autentikus vezetők különösen magas szintű önismerettel rendelkeznek. Önismeretük lehetővé teszi számukra, hogy mélyen megértsék saját értékeiket, hiedelmeit, erősségeiket és gyengeségeiket. Ennek eredményeként képesek őszinte és konzekvens módon élni életüket és vezetői szerepüket. Az önismeretből fakadó autentikusság inspiráló példát mutat a követőiknek, akiket maguk is arra ösztönözhetik, hogy mélyebben elgondolkodjanak saját értékeiken és céljaikon.
- **Érzelmi intelligencia és autentikus vezetés:** Az autentikus vezetők rendelkeznek magas szintű érzelmi intelligenciával, ami segíti őket az érzelmek felismerésében, megértésében és hatékony kezelésében. Az érzelmi intelligencia révén képesek érzelmileg intelligens döntéseket hozni és megőrizni higgadtságukat stresszes helyzetekben is. Az autentikus vezetők érzelmileg jelen vannak és empátiával fordulnak a követőik felé, amely magasabb szintű bizalmat és elkötelezettséget teremt.

Az autentikus vezetők a saját érzéseik és motivációik mély megértésének köszönhetően képesek az érzelmi intelligenciát hatékonyan alkalmazni. Az

önismeret és érzelmi intelligencia kombinációja eredményeként tudják, hogyan érik el és motiválják az embereket a vezetési döntéseik és kommunikációjuk által. Ez a kapcsolat segít az autentikus vezetőknek kapcsolódni a követőikkel személyes szinten, és olyan vezetői környezetet teremteni, amelyben az alkalmazottak érzik, hogy megbecsülik és támogatják őket.

Összefoglalás

Összességében az autentikus vezetés, az önismeret és az érzelmi intelligencia együttesen hozzájárulnak ahhoz, hogy a vezetők mélyen értik és hitelesen tudják irányítani a szervezetüket. Az autentikus vezetők nem csak a külső elvárásokra reagálnak, hanem belső értékeik és etikájuk szerint cselekednek. Az önismeret segíti őket abban, hogy az érzelmi intelligencia eszközeit alkalmazva hatékonyan reagáljanak a változó körülményekre, és egyensúlyt teremtsenek a személyes és a professzionális szférák között.

Az autentikus vezetés vizsgált összetevői az önismeret, az érzelmi intelligencia valamint az autentikusság közötti kölcsönhatás összességében azt eredményezi, hogy a vezetők magabiztosak, hitelesek és empatikusak. Ezek a tulajdonságok erősítik a vezető-követő kapcsolatokat, növelik a munkahelyi elégedettséget és elkötelezettséget, valamint elősegítik a pozitív munkahelyi légkör kialakulását és magas teljesítményt.

Az autentikus vezetés, az önismeret és az érzelmi intelligencia együttesen arra ösztönöznék, hogy a vezetők ne csak a felületes megoldásokat keressék, hanem mélyebben megértsék a körülöttük lévő embereket és a szervezet dinamikáját. Ezáltal képesek hosszú távú, fenntartható eredményeket elérni, és a vezetői szerepüket tudatosan és felelősségteljesen betölteni.

Hivatkozások

- [1] Ashkanasy, N. M., Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), pp.76-86.
- [2] Atkinson R. C., Hilgard E. (2005) *Pszichológia* Osiris Kiadó,
- [3] Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- [4] Bass, B.M. 1998 *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact* Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ (1998)
- [5] Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In Joseph Ciarrochi, Joe Forgas, and John D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. New York: Psychology Press.

- [6] Dimitrova, V. E. (2019). The Impact of Coaching on the Emotional Intelligence of Managers in the Organization. In 2019 International Conference on Creative Business for Smart and Sustainable Growth (CREBUS) pp. 1-4. IEEE.
- [7] Czibor, A., Szabó, Z. P., & Restás, P. (2019). Sötét vonások a szervezetekben: tapasztalatok magyar munkavállalók körében. REPLIKA, (111), pp.105-117.
- [8] Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The leadership quarterly*, 12(2), pp.197-217.
- [9] Cserháti, G., Obermayer, N., Fehérvölgyi, B., & Csizmadia, T. (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetőik élettörténetében. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(4), pp.109-121.
- [10] Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.343-372.
- [11] George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). *Discovering Your Authentic Leadership*. Harvard Business Review, 85(2), pp.129-138
- [12] George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), pp.1027-1055.
- [13] Goleman, D. (2015). Emotional Intelligence (EQ). *Journal of K*, 6, 71-77
- [14] Hamachek, D. (2000). Dynamics of self-understanding and self-knowledge: Acquisition, advantages, and relation to emotional intelligence. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 38(4), pp.230-242.
- [15] Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.373-394.
- [16] Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of attachment insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132, pp.363-377.
- [17] Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), pp.395-417.
- [18] Shamir, B., Dayan-Horesh, H., Adler, D. (2005). Lead-ing by biography: Toward a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1(1), pp.13–29. [19] Salovey, P., Mayer, J. D., Caruso, D., & Yoo, S. H. (2009). The positive psychology of emotional intelligence.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2023/2. kötet
A jelen kor gazdasági kihívásainak és társadalmi változásainak
interdiszciplináris megközelítései

- [20] Szakács, G., Juhász, T. (2017). Vezetői készségek, vezetői személyiség.
- [21] Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), pp.89-126.