ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Stresszkezelés

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Salamon Hugó

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás 7
2. Az 1. modul 4. témacsoportja stresszkezelés című programjának tudástérképe 10
Feladatok 13
1. Elvárások 13
1. Feladat 13
A stressz egyéni okai és az önismeret 13
2. Feladat 14
MBTI preferenciákra jellemző állítások az önbesoroláshoz 14
Önismeret és mások ismerete 15
3. feladat 15
MBTI kijelző 15
Az egyéni profilok sajátosságainak azonosítása stresszhelyzetben, a jellegzetes viselkedési módok összegyűjtése 16
A stressz és az egyéni érzékenység 16
4. feladat 16
„A” személyiségtípus kérdőív – kiértékelés 16
„A” személyiségtípus – kérdőív 18
5. Feladat 20
Társadalmi stresszhelyzetek – kérdőív 20
Instrukció 20
Társadalmi stressz-helyzetek kérdőív – kiértékelés 21
A stressz kezelésének személyes eszközei 22
6. Feladat 22
A táplálkozási szokások értékelése 22
7. Feladat 24
Támogató rendszerem, kapcsolati térképem 24
A stressz és a vezetői munka 25
8. Feladat 25
Munkahelyi stressz tényezők gyűjtése a vezetői munkában 25
9. Feladat 25
A munkahelyi stressz tényezői 25
10. Feladat 27
A mobbing (lelki erőszak) jelensége a munkahelyen 27
A vezetői kommunikáció szerepe a munkahelyi légkörteremtésben 28
11. Feladat 28

Az asszertív kommunikáció 28
12. Feladat 28
A támogató kommunikáció felmérése – kérdőív 28
A támogató kommunikáció felmérése – kiértékelés 30
13. Feladat 31
A kiégettség jelensége 31
„Kiégett vagyok?” – ellenőrző lista 31
„Kiégett vagyok?” ellenőrző lista –kiértékelés 33
1. Mi a stressz? 34
1.1 A stressz biológiája 34
1.2 A stressz folyamata 35
1.3 A stressz típusai 36
1.3.1 Az akut stressz 36
1.3.2 Az elhúzódó, krónikus stressz 37
1.4 A stressz és az immunrendszer 38
1.5 A stressz és a szorongás 38
Összefoglalóan az elhúzódó, krónikus stressz tünetei 40
1. 6 Az eustressz és a distressz 40
2. A stressz egyéni okai 41
2.1 Az önismeret 41
2.2 A MYERS-BRIGGS féle típuskijelző 41
2.2.1 Preferenciák 42
2.2.1.1 Észlelés 42
2.2.1.2 Döntés 42
2.2.1.3 A kül- illetve a belvilág felé fordulás 43
2.2.1.4 Ítéletalkotó vagy befogadó, észlelő attitűd a külvilág irányában 43
2.2.2 Személyes profil 44
2.3 Jellemző probléma megoldási módok 45
2.4 Egyéni érzékenység: Az „A” típusú személyiség 46
2.5 Viselkedés-mintázatok 46
3. A stressz kezelésének személyes eszközei 48
3.1 A táplálkozás szerepe a stressz csökkentésében 48
3.2 A lelki védőháló, a támogató rendszer jelentősége, szerepe 49
4. A stressz és a vezetői munka 50
4.1 Az időmenedzsment szabályai 50
4.2 Az időmenedzsment néhány buktatója 53
4.3 A feladat delegálás 53

4.4 Vezetői helyzet, vezetői szerepkonfliktusok 56
4.5 A szerepekről és az interakciókról 57
4.6 A szerepelmélet fogalmai 57
4.7 A szerep kétértelműsége 58
4.8 A szerep összeegyeztethetetlensége 59
4.9 Szerepkonfliktus 59
4.10 Szerephalmozás 60
4.11 Szerephiány 60
4.12 Szerep-stressz 60
5. A vezető nehéz kommunikációs helyzetei 61
5.1 Nehéz emberek 61
5.2 A vezetői teljesítményértékelés 62
5.2.1 Az eredményes teljesítményértékelő megbeszélés folyamata és alapszabályai 63
6. A munkahelyi stressz tényezői 64
6.1 Mennyiségi túl/alulterhelés 65
6.2 Minőségi túl/alulterhelés 65
6.3 A hatékony munkavégzés feltételei 65
6.4 Változó elvárások 65
6.5 Középvezetői helyzet 66
6.6 Felelősség 66
6.7 Szervezeti légkör 66
6.8 Az alacsony fizetés 67
6.9 Bizonytalan munkahely 67
6.10 Új technológiák, új kihívások 67
6.11 Vezetési stílus 67
6.12 A mobbing (lelki erőszak) jelensége a munkahelyen 68
7. A vezetői kommunikáció szerepe a munkahelyi légkörteremtésben 69
7.1 Asszertivitás és asszertív magatartás 69
7.2 Teendők önbizalom hiány esetén 69
7.2.1 Pozitív önértékelés kialakítása 70
7.2.2 Relaxáció (Önmagunk ellazítása) 70
7.2.3 A kívánt helyzet elképzelése (Imagináció) 70
7.2.4 Tiszta célok meghatározása 70
7.2.5 Megfelelő kommunikáció önmagunkkal és környezetünkkel 70
8. A támogató kommunikáció 71
8.1 A támogató kommunikáció nyolc jellemzője 71
8.2 A támogató kommunikáció elvei 72

9. Stressz kezelési technikák 79
9.1 A stresszel való megküzdés stratégiái 79
9.2 A problémaközpontú megküzdés 80
9.3 Az érzelemközpontú megküzdés 81
9.4 A nem hatékony stressz kezelés következményei 81
9.5 A kiégés, depresszió jelensége 82
Néhány tanács a stressz megelőzésére és enyhítésére 82
9.5.1 A burnout fázisai 84
9.5.2 A kontrollvesztés eredménye – a tanult tehetetlenség 84
10. A teljesítmény és a stressz összefüggései 86
10.1 A rezonáns vezetés 86
Személyes fejlesztési akcióterv 89
Felhasznált irodalom 94
Ajánlott irodalom 96
Fogalomtár 97

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Nagyszámú szakirodalom, kutatás, könyv és cikk jelent meg az elmúlt időkben a stresszről, honlapok sokasága foglalkozik - orvos biológiai, lélektani, munkahelyi szervezeti és vezetői szempontból - a témával. A stresszt nevezhetjük „az élet sójának", az alkalmazkodás művészetének, bárhogy van is, életünk minden pillanatának része, mert az emberi lény reagál az őt körülvevő környezet ingereire, hatásaira. Fontos, hogy saját és mások testi-lelki egészségének megőrzése érdekében ismerjük saját lelki működésünket, belső világunkat, és a munkahelyi környezetünk közérzetét befolyásoló működési tényezőket, azok hatásait.

A vezetői tevékenység, a vezetői szerep maradéktalan ellátása fokozott stresszel jár. A konfliktusokkal és stresszel terhelt helyzetek *értelmezésével, megértésével és kezelésével* oldódhat a szorongás, az azzal együtt járó teljesítménycsökkenés, jobbá válhat a munkahelyi légkör. Ugyanakkor megkerülhetetlen tényként kell elkönyvelnünk, életminőségünket, munkahelyi teljesítő képességünket jelentősen befolyásolja munkaszervezetünk klímája is.

„Egyre több bizonyíték van arra vonatkozóan, hogy a munkavégzés körülményei is hozzájárulnak a krónikus stressz kialakulásához. Ezt az összefüggést az országosan reprezentatív Hungarostudy Egészség Panel 2006-os vizsgálat eredményei is alátámasztják: az eredményekből publikált tanulmány bemutatja a magyar lakosság életminőségét és a legnagyobb népegészségügyi jelentőségű megbetegedések lefolyását, kialakulásuk bio-pszicho-szociális okait (Kopp és társai, 2006).

Egy 1999-es becslés szerint a munkahelyi stresszhez köthető veszteségek az európai uniós tagországoknak hozzávetőleg 20 milliárd eurójába kerül évente (Levi 2000). A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása emeli be a munkavédelem törvényi szintű szabályozásába a pszichoszociális kockázati tényezők kezelésének munkáltatói feladatát, egyben meghatározva e tényező fogalmát is. A törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be."[1]

[1] www.weborvos.hu/adat/magyarorvos/2009febr/36-40.pdf letöltve 2013. szeptember 21.

Daniel Goleman, Richard Boyatzis és Annie McKee a vezetéselmélet és vezetői készségfejlesztés területének kiemelkedő szerzői *„A természetes vezető”* című munkájukban megállapítják, hogy a vezető hangulatai, és ennek kivetítése a környezetre, beláthatóan minden munkahelyi szervezetre lényeges hatást gyakorolnak, mégis gyakori, hogy a vezetők az érzelmeket túlságosan személyesnek és megfoghatatlannak ítélik, és nem veszik számításba. Az érzelmek terén végzett kutatások azonban kimutatták, hogy a vezetők érzelmei által okozott hatások mérhetőek, és hogy a legkiválóbb vezetők milyen módszerekkel találhatnak utat önmaguk és mások érzelmeinek megértéséhez és irányításához. A leginkább hatékony vezetők tudatában vannak az érzelmek rendkívüli szerepének.

Feszültséggel teli élethelyzeteink, munkahelyi stresszeink, azaz a környezetünkből érkező hatások nagymértékben befolyásolják érzelmi állapotunkat, hangulati ingadozásokat, egyensúlytalanságot eredményezhetnek, az egyensúlyvesztés pedig konfliktushelyzeteket teremt. A stressz biológiai létünk meghatározója, inspirációt és lendületet ad munkánkhoz, céljaink eléréséhez, testi-lelki és szellemi fejlődésünkhöz. Fontos körülmény azonban, hogy számtalan társadalmi, gazdasági, egészségi és lélektani probléma forrása is.

Az elmúlt évtizedek robbanásszerű változásaihoz történő alkalmazkodás jelentősen igénybe veszi mentális, lelki és fizikai állapotunkat és teljesítőképességünket. A magyar nyelv mindennapi kifejezéseiben – nem véletlenül – igen gyakran fordul elő a stressz, és az azzal összefüggésbe hozható tünetek, betegségek említése. A hirtelen fellépő, akut (heveny) stressz megnyilvánulások érzékeltetik a testben lezajló folyamatok eredményét, kihatásait.

Felmegy a cukrom! Görcsbe rándul a gyomrom! Majd kiugrik a szívem! Vért izzadtam! Gombóc van a torkomban. Elfehéredtem, mint a fal. Kivert a víz. Szétrobban a fejem!

A krónikus, hosszan tartó stressz hatások testi működési zavarokban állandósulhatnak.

Idegi alapon vagyok cukros. Rosszak az idegeim, fáj a gyomrom.

A panaszok hátterében nagyszámú kockázati tényező okaként a tartósan fennálló túlterhelést nevezhetjük meg. Megrázó kutatási adatok jelzik, hogy ennek következményei mindenkit érintenek, ha nem tudja elkerülni, kezelni vagy csökkenteni a mindennapi élethelyzetekkel, munkával fellépő terheket. Ismert tény, hogy a magasan kvalifikált vezetők különösen veszélyeztetettek, a munkahelyi követelmények járó megterhelések és felelősségek együttes szorítása különösen a szív-és érrendszeri megbetegedések területén jelent kockázati tényezőt.

A stressz csökkentése, kezelése az egyén magatartásán, személyes belátásain múlik, ehhez saját magunk megismerése, megértése, befolyásolása elengedhetetlen. A rögzült mintákat, káros szokásokat

megváltoztatni nem lehet egyik napról a másikra. Érdemes megfontolni, vezetőként felelősek vagyunk magunkért és a munkatársainkért. (Kricsfalvi 2006)

Ez a háttér anyag egy olyan szakmai felkészítő program része, amelynek célja, hogy olyan módszert és kezelési eszközt adjon az Ön kezébe, amely segíti a stresszt keltő, feszült helyzetek felismerését és kezelését.

Néhány információ a háttéranyag, kézikönyv használatához

A háttéranyag első részében a tréningen alkalmazott két elméleti modellt mutatjuk be. Ez azért fontos, hogy a tréning témacsoportjaihoz kapcsolódó módszertan, a feldolgozások technikái (feladatok, kérdőívek, gyakorlatok) megvilágítsák és követhetővé tegyék a tréning folyamatát, valamint egy lehetséges és követhető modellt mutatunk be arra, hogy Ön hogyan, milyen lépésekben építheti fel saját fejlesztését.

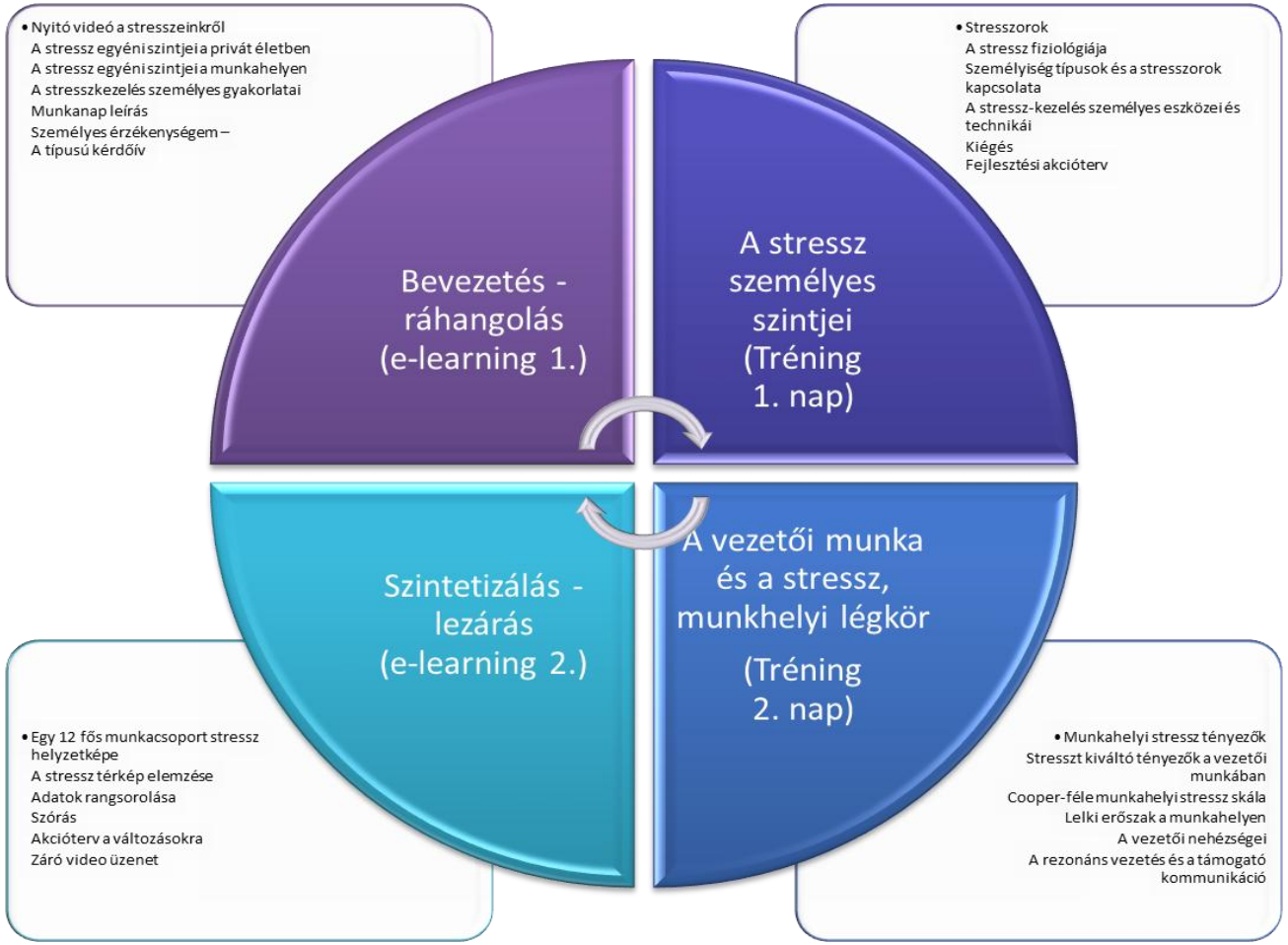
A második rész, a tréning egymást sorrendben követő résztémáihoz kapcsolódó feladatokat, kérdőíveket, a kérdőívekhez kapcsolódó kiértékeléseket tartalmazza. A kérdőívek közé beillesztettük azt a kérdőívet is, amelyet az e-learning első programján már kitöltött, hogy a későbbiekben, ha szüksége lesz rá, használni, alkalmazni tudja. Ezt a kapcsolódó ismeretek, háttérolvasmányok követik.

A kézikönyv végén a témát összegző, szintetizáló Személyes fejlesztési akcióterv található, ami struktúrába foglalja azokat a tényezőket, cselekvéseket, melyek támogatják az Ön személyes stressz kezelési célkitűzéseit.

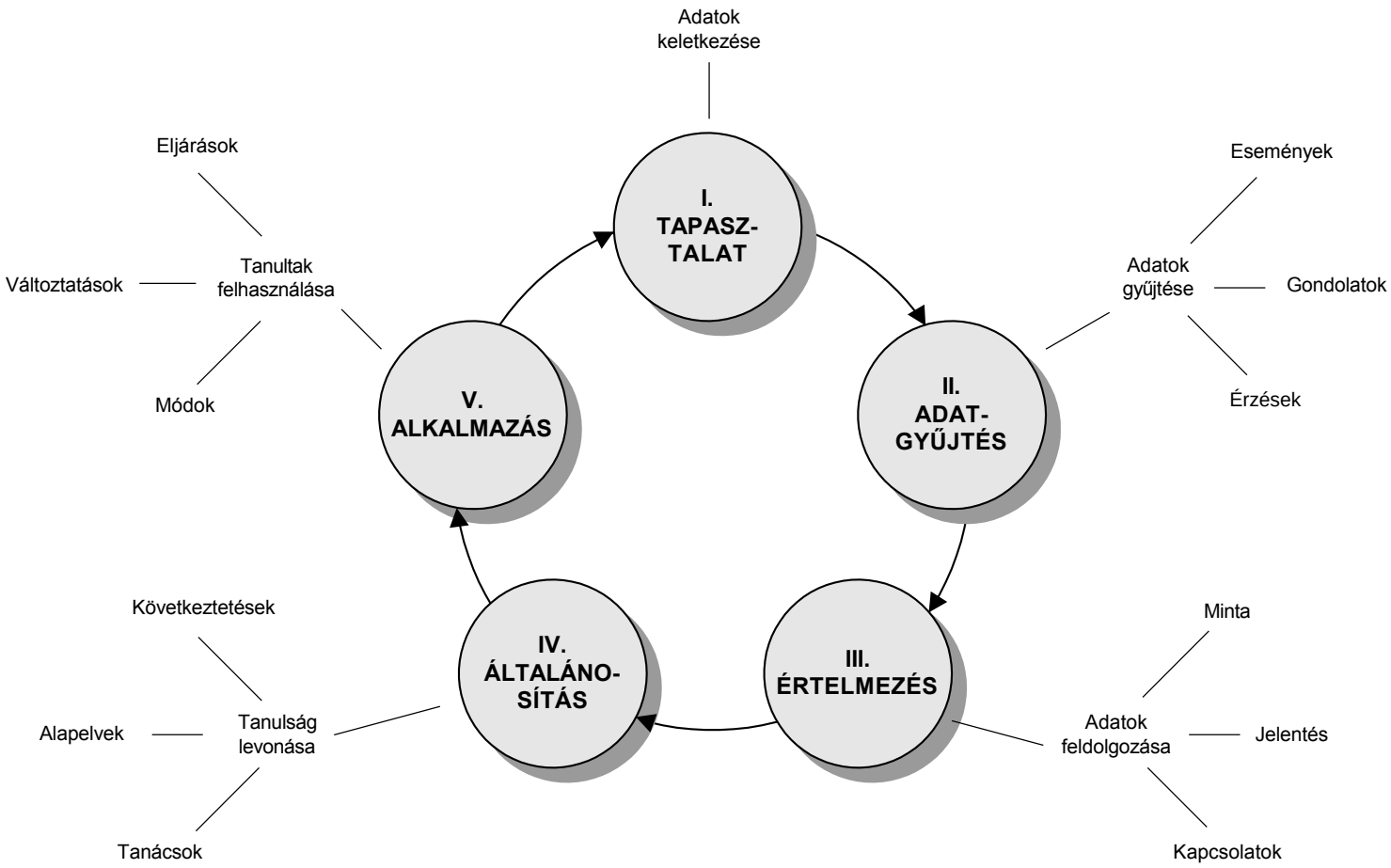
A tréninget keretezi az e-learning bevezető programja, amely a témára való személyes ráhangolást, a személyes stresszt keltő okok átgondolására kéri Önt. A programot lezáró e-learning foglalkozást ellenőrző kérdések megfogalmazása helyett arra szánjuk, hogy esetpéldán keresztül elgondolkodjon egy munkahelyi helyzeten és vezetőként átgondolja és megfogalmazza a személyes vezetői kompetenciáiba tartozó változtatási lépéseket.

Eredményes munkát kívánunk.

2. Az 1. modul 4. témacsoportja Stresszkezelés című programjának tudástérképe

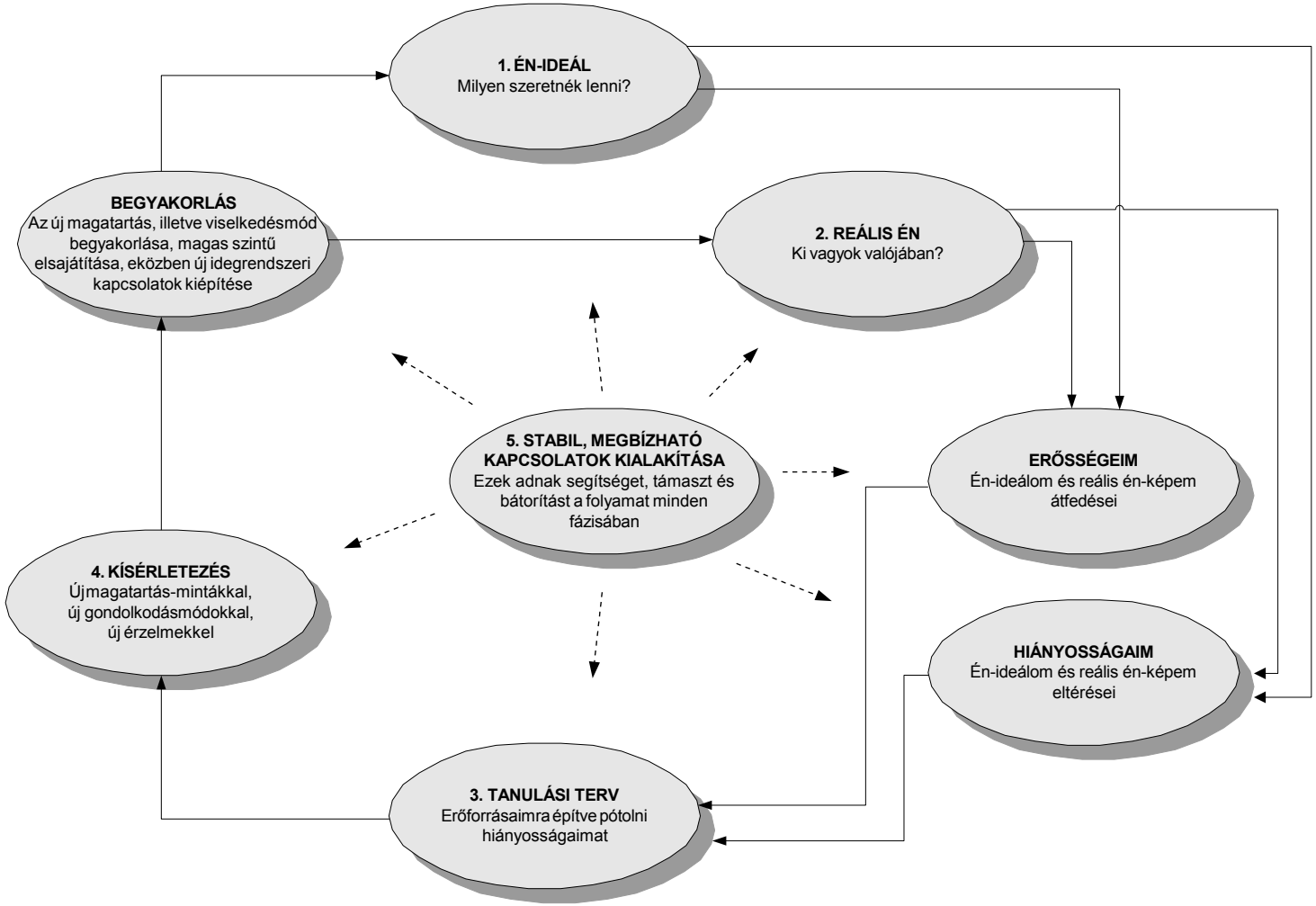


A tapasztalati tanulás folyamata



CSET Tréning (Csoport Eredményességi tréning) kézikönyve. – Budapest: Rész-Vétel Alapítvány (2000)

Az önirányított tanulás modellje



Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee: A természetes vezető, *Az érzelmi intelligencia hatalma.* – Budapest: Vince Kiadó (2003). – p. 139.

Feladatok

Elvárások

1. Feladat

Kérjük, az alábbi kérdések mentén fogalmazza meg a stressz kezelés tréninggel kapcsolatos elvárásait!

Mit várok a tréningtől?

Vezetői munkámban mire fogom használni a tréninget?

A stressz egyéni okai és az önismeret

2. Feladat

MBTI preferenciákra jellemző állítások az önbesoroláshoz[2]

Az állítások a munkavégzésre vonatkoznak!

Extravertált (E)

1. Szeretem a változatosságot és a mozgalmasságot.
2. Gyakran gyorsan cselekszem, néha talán meggondolatlanul.
3. Igazán csoportban szeretek dolgozni úgy, hogy emberek vesznek körül.
4. Általában nem zavar, ha egy váratlan telefonhívás befut munka közben.
5. A hosszú ideig tartó, lassú munkákkal gyakran türelmetlen vagyok.
6. Igyekszem minél gyorsabb lenni, és nem szeretem a bonyolult eljárásokat.

Introvertált (I)

1. Szeretem a csendet, hogy minél jobban koncentrálhassak.
2. Szeretem alaposan átgondolni a dolgokat, mielőtt cselekszem.
3. Egyedül szeretek dolgozni, ez segít az elmélyülésben.
4. Munka közben nem szeretem a váratlan telefonhívásokat, és ha megzavarnak.
5. Szívesen elmélyedek egy-egy feladatban, érdekel a feladat mögötti értelem.
6. Igyekszem gondosan ügyelni a részletekre, és nem szeretem az általánosított kijelentéseket.

Érzékelő (S)

1. A dolgokat szeretem a bevált módszerekkel elvégezni.
2. Van türelmem a rutinszerű részletekhez.
3. Tárgyi hibát ritkán vétek, ügyelek a precizitásra.
4. Nem szeretem az új problémákat, hacsak megoldásukra nincs már jól bevált mód.
5. Inkább szeretem a már megtanult módszereket alkalmazni, és a részleteit fejleszteni, mint újakat kitalálni vagy megtanulni.
6. Szívesebben dolgozom nyugodtan, előre felmérve, hogy a munka elvégzése mennyi időt vesz igénybe.

Intuitív (N)

1. Nem szeretem ugyanazt a dolgot többször ugyanúgy elvégezni.
2. Türelmetlen vagyok a rutinszerű részletekkel szemben, nehezen szánom rá az időt az utolsó ellenőrzésre.
3. Elég gyakran követek el elgépelést, kisebb-nagyobb tárgyi tévedést.
4. Szeretek új problémákat megoldani.
5. Jobban élvezem egy új módszer kitalálását és megtanulását, mint annak alkalmazását.
6. Lelkesedés keltette energia-kitörésekkel dolgozom, köztük azonban tétlen szakaszok is vannak.

---

[2] Első magyarországi Nonprofit OD tanácsadó képzés 1990 (Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft. megvalósításában, Jane Kendall vezetésével)

3. feladat

MBTI kijelző

Saját becsült preferenciái	
Típuskijelző szerinti preferenciák	

A mellékelt részletes típusleírások a tiszta típusokról szólnak. Önnek abban nyújthatnak segítséget, hogy az elhangzottak alapján biztosabban eldönthesse, mely preferenciák jellemzők Önre, s ha úgy látja jónak, fejlődési irányokat körvonalazhat az információk továbbgondolásával.

Emlékeztető arról, hogy mit jelentenek az egyes betűk:

Honnan kap/szerez energiát

Kifelé forduló **E** ←——|——→ **I** Befelé forduló

(**E**xtravertált) (**I**ntrovertált)

Észlelés módja-adatgyűjtés

Érzékelő **S** ←——|——→ **N** Intuitív

(**S**ensing) (I**N**tuitív)

Megítélés-hogyan dönt, értékel

Gondolkodó **T** ←——|——→ **F** Érző

(**T**hinking) (**F**eeling)

Külső világban melyik funkciót használja, preferálja

Ítéletalkotó **J** ←——|——→ **P** Észlelő

(**J**udging) (**P**erceptive)

Az egyéni profilok sajátosságainak azonosítása stresszhelyzetben, a jellegzetes viselkedési módok összegyűjtése

Kérjük, gondolja végig, hogy személyes preferenciái, profilja alapján hogyan viselkedik stressz helyzetben? Gyűjtse össze, hogyan reagál, mit tesz ilyenkor?

A stressz és az egyéni érzékenység

4. feladat

Ön a tréningre történő felkészülése során kitöltötte az „A" személyiségtípus kérdőívet. Az alábbi értékelő lapon végezze el válaszainak kiértékelését.

„A" személyiségtípus kérdőív – kiértékelés

A személyiség-jegyeink négy viselkedés típusból állnak össze. Kimagasló versenyszellem, egyensúlytalanság az életvitelben (nagy munkaaránnyal), erős düh - rosszindulatú érzelmek, és a türelmetlenség - sürgetés érzései.

A 12 feletti érték minden területen azt mutatja, hogy egyértelmű a tendencia a viselkedésben.

Vizsgálatok kimutatták, hogy a személyes jegyek közül a rosszindulat és bosszú érzete rongálja legjobban az egészséget.

Versengés	
Állítás	
1.	
5.	
9.	
13.	
17.	
21.	
Összpontszám:	

Életviteli egyensúlytalanság	
Állítás	**Érték**
2.	
6.	
10.	
14.	
18.	
22.	
Összpontszám:	

Rosszindulat, Düh	
Állítás	**Érték**
3.	
7.	
11.	
15.	
19.	
23.	
Összpontszám:	

Türelmetlenség / Sürgetés	
Állítás	**Érték**
4.	
8.	
12.	
16.	
20.	
24.	
Összpontszám:	

A megismert eredmények alapján, kérjük, gondolja végig az alábbiakat, és rögzítse megállapításait!

Mire hívja fel a figyelmemet?

Mire kell figyelnem az egyensúlyom megőrzése érdekében?

„A” személyiségtípus – kérdőív[3]

Instrukció

Kérjük, válassza ki, hogy az alábbi állítások az esetek többségében milyen mértékben jellemzők Önre. Azt vegye figyelembe, ahogy általában cselekszik és érez. Nincsenek jó vagy rossz válaszok.

Értékskála

Az állítás rám nagyon jellemző	Az állítás valamilyen mértékben jellemző rám	Az állítás rám egyáltalán nem jellemző
3	2	1

1. Akkor vagyok a leginkább elégedett, ha jobban végzem a feladataimat, mint mások. ☐
2. A beszélgetésben igyekszem azokra a dolgokra irányítani a figyelmet, amelyek engem érdekelnek. ☐
3. Beszélgetés közben gyakran ökölbe szorítom a kezem, ütögetem az asztalt, vagy mondandóm erősítésére a tenyerembe csapok az öklömmel. ☐
4. Gyorsan mozgok, járok és eszem. ☐
5. Úgy érzem, több mindent el tudok végezni, mint mások. ☐
6. Bűntudatot érzek, ha pihenek, vagy néhány óráig, illetve napig nem csinálok semmit. ☐
7. Nem kell sok ahhoz, hogy elkezdjek vitatkozni. ☐
8. Türelmetlenül viselem, ahogy a legtöbb esemény zajlik. ☐
9. Fontos nekem, hogy több mindenem legyen, mint másoknak. ☐
10. Életem egyik területe (pl. munka, család, iskola) elnyomja a többit. ☐
11. Gyakran el kell ismernem, hogy nem tudok úrrá lenni az indulataimon. ☐

[3] Friedman/Rosenman: Type A behavior and your heart. - New York (1974)

12. Siettetem mások beszédét azzal, hogy azt mondom „aha, aha”, „igen, igen”, vagy úgy, hogy befejezem helyettük a mondatokat. ☐
13. Azok, akik elkerülik a versenyt, kevés önbizalommal rendelkeznek. ☐
14. Ahhoz, hogy valamit jól csináljunk, egyedül arra szabad koncentrálnunk és minden mást ki kell zárnunk. ☐
15. Úgy érzem, mások hibái és tévedései miatt szükségtelenül aggódok. ☐
16. Nem tudom elviselni, ha látom, hogy mások olyan munkát végeznek, amit én sokkal hamarabb el tudnék végezni. ☐
17. Legfontosabb személyes célom, hogy a munkámban előbbre jussak. ☐
18. Egyszerűen nincs elég időm arra, hogy kiegyensúlyozott életmódot folytassak. ☐
19. Saját tökéletlenségeim miatti frusztrációimat átviszem másokra. ☐
20. Gyakran két vagy több dolgot végzek egyszerre. ☐
21. Ha versengő személlyel találkozom, úgy érzem, fel kell vele vennem a kesztyűt. ☐
22. Szabadidőmet munkámmal kapcsolatos dolgokkal töltöm meg. ☐
23. Gyakran bosszankodom az élet igazságtalan voltán. ☐
24. Megőrülök a sorban állástól. ☐

5. Feladat

Társadalmi stresszhelyzetek – kérdőív[4]

Instrukció

Kérem, karikázza be azoknak az eseményeknek a pontszámát, amelyeket az elmúlt évben átélt.

1. A házastárs halála	100
2. Válás	73
3. Különélés a házastárstól	65
4. Börtönbüntetés	63
5. Közeli hozzátartozó halála	63
6. Súlyos sérülés vagy betegség	53
7. Házasság	50
8. Munkahelyről való elbocsátás	47
9. Kibékülés házastárssal	45
10. Nyugdíjazás	45
11. Családtag megbetegedése	44
12. Terhesség	40
13. Szexuális problémák	39
14. Új családtag (születés, adoptálás, idős családtag költöztetése)	39
15. Nagyobb üzleti változások (összeolvadás, újraszervezés, csőd, stb.)	39
16. Az anyagi helyzet megváltozása (sokkal jobb vagy rosszabb anyagiak, mint korábban)	38
17. Közeli barát halála	37
18. Állásváltoztatás	36
19. Gyakori viták a házastárssal, partnerrel	35
20. Jelzálogosítás vagy bankkölcsön felvétele nagyobb vásárlás céljából (lakás, üzleti vállalkozás, stb.)	31
21. Zálogjog érvényesítése	30
22. Munkahelyi felelősségvállalásban történő jelentős változás (pl.: előléptetés, lefokozás, áthelyezés)	29
23. Gyermek elköltözése otthonról (házasság, kollégiumba költözés)	29
24. Konfrontáció a házastárs családjával	29
25. Kimagasló egyéni sikerek	28
26. A házastárs munkavállalása vagy otthon maradása	26
27. Az iskolai tanulmányok megkezdése vagy befejezése	26
28. Az életkörülmények jelentős mértékű megváltozása (házépítés, lakás átalakítás, lakáskörülmények romlása)	25
29. A személyes szokások megváltozása	24
30. Problémák a főnökkel	23
31. A munkaidő vagy munkakörülmények megváltozása	20
32. Lakóhelyváltozás	20
33. Iskolaváltás	20

[4] Holmes és Rahe 1967 Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006) – p. 46.

34. A szabadidő mennyiségében és eltöltésében bekövetkezett változás	19
35. Vallás gyakorlásában, hitéletben történt jelentős változás	19
36. A társasági élet megváltozása (pl.: klubok, tánc, mozi, látogatások, stb.)	18
37. Kisebb vásárlás céljából felvett kölcsön (háztartási cikk, stb.)	17
38. Alvási szokásokban bekövetkezett jelentős változás (sokkal több, sokkal kevesebb vagy az alvási időszak megváltozása)	16
39. Családi összejövetelek számának jelentős megváltozása	15
40. Az étkezési szokások megváltozása (sokkal több vagy kevesebb, másfajta ételek, stb.)	13
41. Nyaralás	13
42. Karácsony	12
43. Kisebb szabálysértések (közlekedési szabálysértés, csendháborítás, stb.)	11

Társadalmi stressz-helyzetek kérdőív – kiértékelés

Kérem, adja össze azoknak az eseményeknek a pontszámát, amelyeket bekarikázott és kiderül, milyen mértékű a stressz az életében.

Összpontszám:	

Ha a pontszám 200-nál magasabb, 50% az esélye arra, hogy a stressz-hatások komolyan megbetegítik, 300 pont felett pedig az esélye 80%-ra nő.

6. Feladat

A táplálkozási szokások értékelése[5]

Az alább felsorolt magas tápértékű és alacsony stressz-értékű ételek segíthetnek a stressz-tünetek enyhítésében vagy megelőzésében, ezért javasolt gyakori fogyasztásuk.

Kérjük, készítsen listát az Ön által fogyasztott ételekről és a fogyasztás gyakoriságáról: soha, havonta egyszer, hetente kétszer vagy többször.

Magas tápértékű, alacsony stressz-értékű ételek			
A fogyasztás gyakorisága	**soha**	**havonta egyszer**	**hetente kétszer vagy többször**
avokádó			
brokkoli			
káposzta			
zeller			
padlizsán			
torma			
fejes saláta			
hagyma			
borsó			
retek			
tök			
paradicsom			
petrezselyem			
köles			
zabpehely			
zab			
lenmag			
szezámmag			
mandula			
dió			
banán			
körte			
kukoricaolaj			
olívaolaj			
szárnyasok			
bab			

[5] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006). – p. 105.

Magas tápértékű, alacsony stressz-értékű ételek			
A fogyasztás gyakorisága	**soha**	**havonta egyszer**	**hetente kétszer vagy többször**
kelbimbó			
répa			
uborka			
fokhagyma			
kelkáposzta			
mustármag			
pasztinák			
burgonya			
spenót			
édesburgonya			
fehérrépa			
barna rizs			
árpa			
hajdina			
kukorica			
tökmag			
napraforgómag			
földimogyoró			
alma			
bogyós gyümölcsök			
szezonális gyümölcsök			
lenolaj			
szezámmag-olaj			
hal			

Kérjük, a fenti lista figyelembevételével készítse el a táplálkozásában változtatandók listáját! Elsősorban válassza azokat, amelyek a leginkább megfelelnek az ízlésének, és fokozatosan beilleszthetők az étrendjébe!

7. Feladat

Támogató rendszerem, kapcsolati térképem

Kérjük, gondolja át, és elemezze, milyen az Ön támogató rendszere! Fontos, hogy azt is rögzítse, mely területeken és mit, miket és hogyan szükséges változtatnia!

Szükségleteim **Ahonnan a támogatást várom**	**A támogató rendszerem**	
	Pillanatnyi helyzete, állapota	**Változtatási lehetőségek**
Izoláció, egyedüllét, magány kivédése Olyan emberek, akik kedvelnek engem		
A valahova tartozás igénye Olyan emberek, akik hozzám hasonlatosak, akiket én is kedvelek,		
Kompetenciám megerősítése, elismerése Olyan emberek, akik ismerik és/vagy elismerik a munkámat		
Válsághelyzet vagy túlterheltség feloldása Olyan barátok vagy személyek, akikre a bajban is számíthatok		
Intimitás Olyan emberek, akikkel szoros baráti és személyes kapcsolatban vagyok		
Kihívás Olyan emberek, akik kemény, nehéz, rázós kérdések elé állítanak		
Ösztönzés Olyan emberek, akik inspirálnak, izgalomba hoznak		
Milyen ennek a kapcsolati hálónak az állapota? Miben és hol kell javítanom, változtatnom a kapcsolataimon?		

A stressz és a vezetői munka

8. Feladat

Munkahelyi stressz tényezők gyűjtése a vezetői munkában

Kérjük, gondolja végig, hogy melyek azok a dolgok, tényezők, események, amelyek az Ön számára stresszt jelentenek a vezetői munkavégzésében! Támaszkodjon a mindennapi tapasztalataira, megélt helyzeteire!

9. Feladat

A munkahelyi stressz tényezői

A munkahelyi stressz mértékének megállapítása többféle módszerrel lehetséges. Ezek közül a legismertebb a **Cooper-féle-teszt.**[6]
Tartósan magas stressz-terhelés esetén érdemes átgondolni a változtatás lehetőségeit.

Az alább felsorolt tételeknél minden sorban karikázza be azt a számot, amelyik a legjobban kifejezi, hogy az adott témával kapcsolatban mekkora megpróbáltatásban (stresszben) van része.

0-1= egyáltalán nem nincs stressz,

2-3= van stressz,

4-5= nagyfokú a stressz

[6] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006) – p. 46.

MUNKAHELYI STRESSZ TÉNYEZŐK	ÉRTÉKELÉS
Munkahelyi túlterhelés	0 1 2 3 4 5
Munkahelyi alulterhelés	0 1 2 3 4 5
Időhiány és határidők	0 1 2 3 4 5
A munkához szükséges utazás mennyisége	0 1 2 3 4 5
Túl hosszú munkanap/nyitva tartás	0 1 2 3 4 5
A munka hazavitele otthonra	0 1 2 3 4 5
Hatáskör és befolyás hiánya	0 1 2 3 4 5
Értekezleteken való részvétel	0 1 2 3 4 5
Saját elképzelések ütköztetése a másokéival	0 1 2 3 4 5
Új technológiák elsajátítása	0 1 2 3 4 5
Állásvesztéstől való félelem	0 1 2 3 4 5
Verseny az előléptetésért	0 1 2 3 4 5
A karrier érdekében máshova kellene költözni	0 1 2 3 4 5
Képességek alatti állás betöltése	0 1 2 3 4 5
Képességek feletti állás betöltése	0 1 2 3 4 5
Képzetlen beosztottak	0 1 2 3 4 5
Kapcsolati nehézségek	0 1 2 3 4 5
Probléma konkrét személyekkel	0 1 2 3 4 5
Nem szimpatikus főnök	0 1 2 3 4 5
Nem kompetens főnök	0 1 2 3 4 5
Irreális célok	0 1 2 3 4 5
A házastárs hozzáállása a karrierhez	0 1 2 3 4 5
A munkával kapcsolatos követelmények kihatása a családi kapcsolatokra	0 1 2 3 4 5
A munka kihatása a magán –és a társadalmi életre	0 1 2 3 4 5
Kapcsolat az egyenrangú kollégákkal	0 1 2 3 4 5
Kapcsolat a beosztottakkal	0 1 2 3 4 5
Hibák elkövetése	0 1 2 3 4 5
Alulértékeltség érzése	0 1 2 3 4 5
Várakozás az előléptetésre	0 1 2 3 4 5
A fizetés mértéke	0 1 2 3 4 5
Emberek kezelése	0 1 2 3 4 5
A vállalat üzletpolitikája	0 1 2 3 4 5
Kommunikáció hiánya a szervezetben	0 1 2 3 4 5

10. Feladat

A mobbing (lelki erőszak) jelensége a munkahelyen

Kérjük, gondolja végig, hogy az elmúlt egy évben milyen (személyesen vagy tanújaként átélt), ismétlődően előforduló negatív, megalázó, megfélemlítő, kényszerítő, zsarnoki viselkedésformákat tapasztalt!

A vezetői kommunikáció szerepe a munkahelyi légkörteremtésben

11. Feladat

Az asszertív kommunikáció

Nehéz emberek, nehéz helyzetek

Kérjük, gyűjtse össze az Ön által megfigyelt, nehéz emberekre jellemző viselkedésjegyeket! Gondolja át, hogy kezelésük, a velük való bánásmód szempontjából mit érdemes tenni, és mit tanácsos elkerülni.

Jellemző viselkedésjegyek	Mit tegyünk?	Mit ne tegyünk?

12. Feladat

A támogató kommunikáció felmérése – kérdőív[7]

Instrukció

Kérem, válaszoljon az alábbi kérdésekre a megadott értékek szerint. A válaszai a valós véleményét és viselkedését tükrözzék, nem a vágyakat. Kérjük, legyen őszinte. Ez az eszköz segít meghatározni az Ön jelenlegi szintjét a támogató kommunikációban, hogy azután tanácsadója segítségével irányt szabhassanak a tanulási folyamatnak.

[7] Developing Management Skills http://filepost.com/files/26b4c82a/0136121004Skills.pdf/

Értékskála

teljes mértékben egyetértek	egyetértek	inkább egyetértek	inkább nem értek egyet	nem értek egyet	egyáltalán nem értek egyet
6	5	4	3	2	1

Azokban a helyzetekben, amikor negatív visszacsatolást illetve javító, nevelő tanácsokat kell adnom,

1. Tisztán látom, hogy mikor alkalmas tanácsokat vagy irányítást adnom másoknak és mikor nem. ☐
2. Segítek másoknak felismerni és meghatározni a saját problémáikat, amikor tanácskozom velük. ☐
3. Teljesen őszinte vagyok, amikor másoknak visszacsatolok, még ha annak negatív is a tartalma. ☐
4. Mindig a probléma és annak megoldása áll a visszacsatolásom középpontjában, nem a fogadó személyisége. ☐
5. A negatív visszacsatolást mindig a megsértett szabályokhoz, vagy elvárásokhoz kötöm. ☐
6. Amikor javítok valakinek a viselkedésén, a vele való kapcsolatom majdnem mindig erősödik. ☐
7. A negatív visszacsatolásom leíró. Ez azt jelenti, hogy objektíven leírom az eseményt, annak konzekvenciáit és az azzal kapcsolatban kialakult érzéseimet. ☐
8. Mindig valami sajátos alternatívát javasolok azoknak, akik viselkedését próbálom javítani. ☐
9. A kommunikáció során igyekszem másokat megerősíteni az önértékelésükben és önbecsülésükben. ☐
10. Valós érdeklődést mutatok a másik nézőpontja iránt még akkor is, ha nem értek egyet. ☐
11. Nem nyomom le azokat, akiknek kevesebb hatalmuk vagy információjuk van. ☐

12. A nézőpontom ismertetésekor rugalmasságot és nyitottságot mutatok az új információkra, még ha nagyon erős is a meggyőződésem. ☐
13. Az ellenkező nézőponttal rendelkezőkkel való vitában igyekszem azonosítani azt a területet, amelyben egyezik a véleményünk. ☐
14. A visszacsatolásom mindig egyedi és a lényegre vonatkozik, nem általános vagy határozatlan. ☐
15. Nem uralom a beszélgetéseket. ☐
16. Felelősséget vállalok a véleményemért és kijelentéseimért, jelezve azt az „Úgy gondolom" kifejezés használatával, az „Úgy gondolják" helyett. ☐
17. Más problémájára általában megértést segítő kérdésekkel reagálok, nem pedig tanácsot adok. ☐
18. Amikor mások nézőpontját szeretném jobban megérteni, kérdéseim inkább „Mit" kérdőszóval és nem a „Miért" kérdőszóval kezdődnek. ☐
19. Rendszeres privát, egyéni beszélgetéseket, megbeszéléseket tartok azokkal, akikkel együtt dolgozom vagy élek. ☐
20. Tisztán látom, hogy mikor szükséges felkészíteni valakit egy probléma megoldására, és mikor megtanácskozni vele annak lehetséges megoldását. ☐

A támogató kommunikáció felmérése – kiértékelés

Készségek	Állítások	Megjelölt érték
Felkészítés és tanácsadás	1, 2, 20	
Hatékony negatív visszacsatolás	3-8	
Támogató kommunikáció	9-19	
Összes pontszám:		

Három összehasonlítást végezhet az önértékelés felállításához:

1. Viszonyítsa pontszámát a legtöbb elérhető pontszámhoz (120)!
2. Ha mások is kitöltötték a kérdőívet a csoport többi tagjának értékét vesse össze az Önével.
3. Vesse össze saját pontszámát egy 500 menedzsment hallgató értékelését tartalmazó norma-rendszerrel:

99 felett:	*felső negyed – **kiváló***
93 – 98:	*második negyed–**megfelelő, fejleszthető***
87 – 92:	*harmadik negyed – **fejlesztendő***
86 alatt:	*alsó negyed – **intenzíven fejlesztendő***

13. Feladat

A kiégettség jelensége[8]

„Kiégett vagyok?" – ellenőrző lista

Értékek

soha	egyszer-kétszer	ritkán	olykor	gyakran	többnyire	mindig
1	2	3	4	5	6	7

[8] A.M. Pines, Elliot Aronson, Ditsa KafryAusgebrannt – vom Überdruß zur Selbstentfaltung" Kiégve – a kedvetlenségtől önmagunk kibontakoztatásáig, Klett-Cotta (1989). – p. 256.

Kérjük, jelölje a lapon, hogy milyen gyakran…

1. fáradt.	1	2	3	4	5	6	7
2. érzi magát levertnek.	1	2	3	4	5	6	7
3. van jó napja.	1	2	3	4	5	6	7
4. kimerült testileg.	1	2	3	4	5	6	7
5. kimerült érzelmileg.	1	2	3	4	5	6	7
6. boldog.	1	2	3	4	5	6	7
7. van „kikészülve”.	1	2	3	4	5	6	7
8. „kiégett”.	1	2	3	4	5	6	7
9. boldogtalan.	1	2	3	4	5	6	7
10. érzi magát agyondolgozottnak.	1	2	3	4	5	6	7
11. érzi magát „fogolynak”.	1	2	3	4	5	6	7
12. érzi magát értéktelennek.	1	2	3	4	5	6	7
13. un mindent.	1	2	3	4	5	6	7
14. gondterhelt.	1	2	3	4	5	6	7
15. bosszankodik másokon, vagy csalódott másokban.	1	2	3	4	5	6	7
16. érzi magát gyengének és tehetetlennek.	1	2	3	4	5	6	7
17. érzi magát reményvesztettnek.	1	2	3	4	5	6	7
18. érzi magát visszautasítva.	1	2	3	4	5	6	7
19. érzi magát derűlátónak.	1	2	3	4	5	6	7
20. érzi magát energikusnak.	1	2	3	4	5	6	7
21. fél.	1	2	3	4	5	6	7

„Kiégett vagyok?” ellenőrző lista –kiértékelés

Osztályzatok értékelése

1.	
2.	
4.	
5.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	
18.	
21.	
Össz:	**= A mutató**

3.	
6.	
19.	
20.	
Össz:	**= B mutató**

32 - B: ☐ **= C mutató**

A + B + C: ☐ **= D mutató**

D/21: ☐ **= „Kedvetlenségérték”**

Pontszámok értelmezése

Ha a „kedvetlenségérték” 2 és 3 között van:
Ön jól van.

Ha a „kedvetlenségérték” 3 és 4 között van:
Kiégettséget, vagy kedvetlenséget él át, és feltétlenül tennie kell valamit ellene.

Ha a „kedvetlenségérték” 5-nél nagyobb:
Akut válságban van, és sürgős segítségre van szüksége.

1. Mi a stressz?

A stressz legáltalánosabb értelemben nem más, mint magatartási választ igénylő helyzetek az ember és környezete közötti kapcsolatban. A stressz a szervezet nem specifikus válasza bármely igénybevételre.(Selye) A stresszt előidéző hatás szempontjából mindegy, hogy az a dolog vagy helyzet kellemes vagy kellemetlen, csupán az számít, hogy milyen az újraalkalmazkodás iránti szükséglet.

„A stresszt előidéző tényezők – szakkifejezéssel *stresszorok* –különbözők, mégis lényegileg azonos biológiai stresszt váltanak ki. A stresszornak és a stressznek ilyen módon való megkülönböztetése volt talán az első fontos lépés annak az általános biológiai jelenségnek a tudományos vizsgálatában, amelyet tapasztalatból valamennyien jól ismerünk."[9]

„A **stresszor** *az az esemény, helyzet, személy vagy tárgy. amelyet stresszes tényezőként érzékelünk és a stresszreakció beindulását eredményezi. A stresszor természete szerint az olyan pszichoszociális és viselkedési forrásokból, mint frusztráció, az aggódás és a túlterheltség az olyan biológiai, ökológiai és fizikai forrásokig, mint zaj, a környezetszennyezés, a hőmérséklet, és a táplálkozás, igen sokféle lehet. Az előérzet és a képzelet is működhet stresszorként és válthat ki stresszreakciót*."[10]

1.1 A stressz biológiája

A stressz hatására a szervezet működése megváltozik. Megkülönböztethetünk rövid- és hosszú-távú hatást. A rövidtávú hatás, veszély esetén, az egyént menekülésre vagy harcra készíti fel. Ezután a szervezet visszaáll a stresszt megelőző állapotába. De mi történik velünk, ha a szervezetünk huzamosabb ideig vagy erős stressz hatása alá kerül? Mivel a szervezet képes rugalmas reagálásra egy ideig fenntartja ezeket a felkészítő szervezeti reakciókat, de ezt csak egy viszonylag rövid ideig képes fenntartani, mivel testünk korlátozott kapacitású, és hamar kimerül. Az ellenállás időtartama a stresszor erősségétől és a szervezet ellenálló képességétől függ. Ha a stresszhelyzetet testi reakció - küzdés vagy menekülés - követi, akkor a szervezet egyáltalán nem vagy alig károsodik. Akkor sincs veszély, ha a harag, bosszúság, indulat csak átmeneti, könnyen reagáljuk le, vagy gyorsan túltesszük

[9] Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976). – p. 24-25.
[10] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006) – p. 23.

magunkat rajta. Ha azonban az élettani válasznak - a társadalmi következmények miatt - nincs szabad tere, tartós, vagy túl gyakran ismétlődik, akkor a testet halmozódó negatív behatás éri.

A stressz kutatások, főleg az orvosi biológiai megközelítés a második világháború megpróbáltatásainak következményei nyomán fellépő ártalmak szempontjából vizsgálta a testi és lelki hatásokat. Az orvosi megközelítés mellett a szociológiai aspektus, a szociális megterhelések nyomán fellépő egyensúlyzavar felől közelítette a stressz ártalmakat. Korábban a stressz kutatói úgy vélték, hogy a pszichológiai és fiziológiai stressz ugyanolyan következményekkel jár, lefolyása azonos mechanizmusok mentén történik. Az újabb kutatások eredményei ezt nem igazolták. A testi és lelki stressznek eltérőek a következményei, ez utóbbi nem objektív, az egyén értelmezésétől függ. (Bagdy 1997)

„Nincs a világon se jó, se rossz, gondolat teszi azzá." (Shakespeare)

Bagdy (1997) összefoglalásában „Valójában *mindaz stresszor, amit mi magunk annak értékelünk, és akképpen reagálunk rá.* Ez objektíve lehet akár jelentéktelen dolog vagy esemény is. …Minden embert más „idegesít fel", így sem a tipikusnak mondott városi stresszek (közlekedés, levegőszennyeződés, tömeghatás, zajártalom), sem a civilizációs terhek (ingerelárasztottság, eltömegesedés, környezetszennyezés, urbanizációs ártalmak) általában véve nem megbetegítők. Mindig vannak veszélyeztető tényezők, a felsoroltak is ilyenek. A pszichológiai stresszek elemzése alapján nyilvánvalóvá vált, hogy a stressz az ember és környezete közötti olyan viszony, amely a szubjektív megítélés szerint túlterheli az egyént és meghaladja erőforrásait, önsegítő vagy helyzetmegoldó képességeit. Ilyenkor ahelyett, hogy mi uralnánk, a helyzet uralkodik fölöttünk. A stresszhelyzet veszélyessége attól függ, hogyan értékeljük, milyen a teherbírásunk, tűrőképességünk és hogyan küzdünk meg a stresszkeltőnek értékelt helyzetekkel."[11]

1.2 A stressz folyamata

Stressz esetén szervezetünk kilendül nyugalmi állapotából, fokozott reakciókkal válaszol a környezetből érkező ingerekre, az egyensúlyt teremtő belső szabályozó rendszerek aktiválódnak, stresszes állapot alakul ki. Feszültekké, ingerlékennyé, türelmetlenekké válunk. Selye szerint a stressz reakció a szervezetünk egy beépített mechanizmusa és akkor lép működésbe, amikor valamilyen követelményeknek kell megfelelnünk, egyszerre bír védekezési és alkalmazkodási funkciókkal.

[11] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness. – Budapest: Animula (1997)

STRESSSZOR → STRESSZ → STRESSZREAKCIÓ

„A stressz, mint folyamat négy elemet mindig tartalmaz.

1. Az azt okozó (külső vagy belső) tényezőt, ami előidézi a folyamat beindulását. Ez a *stresszor* mindig valamilyen „terhelés”.
2. A helyzetekre vonatkozó valamiféle *értékelést,* amely különbséget tesz ártalmas, rossz és kellemes, jó dolgok közt, eszerint *minősíti* a történést annak fontossága és érzelmi jelentése (jelentőséges) szerint.
3. *Megküzdési folyamatokat,* amelyekkel a testi és lelki rendszer viaskodik, hogy kezelni, kontrollálni tudja a helyzetet és legyűrve azt, felül tudjon kerekedni.
4. A folyamat hatását, *eredményét,* amit előidézett a személyiségben (testi, lelki, kapcsolati vonatkozásokban).”[12]

1.3 A stressz típusai

1.3.1 Az akut stressz

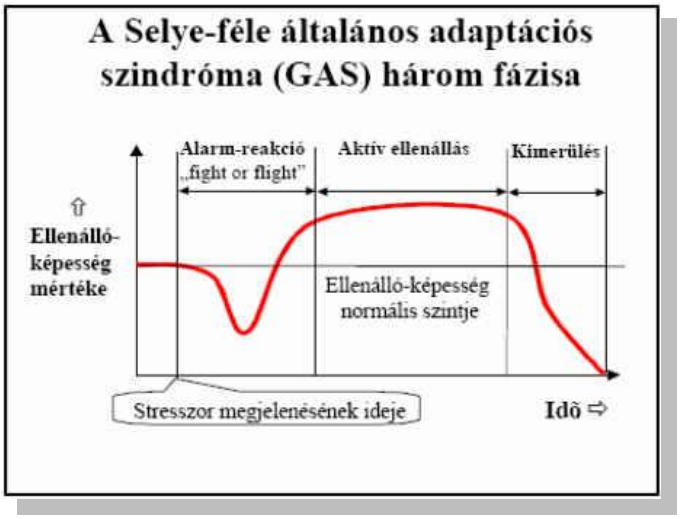
Az akut (heveny) stressz reakció kifejezett fizikai vagy pszichés stresszre fellépő tünet együttes. A kezdeti "sokk" után a tünetek rendszerint igen változékonyak lehetnek. A szorongás, a depresszió, a kétségbeesés, a harag, a gátoltság vagy a fokozott aktivitás tünetei keveredhetnek egymással gyorsan váltakozva. A szorongás vegetatív jelei mindig jelen vannak (heves szívdobogás, szapora légzés, remegés, zsibbadás, szédülés, verejtékezés, ájulásérzés, nehézlégzés). Az egyén megszokott magatartása megváltozik, nyugtalanság, izgatottság lép fel, máskor az egyén magába zárkózhat és közönyössé válhat, de nem ritkák az agresszív megnyilvánulások, indulatkitörések. A gondolkodás jellemzően a traumatikus élmény köré koncentrálódik, beszűkül, az egyén másokra nem tud figyelni, tájékozódása csökken. Az egyén élménye lehet, hogy a külvilág megváltozott, önmagát idegenszerűen éli meg. A hangulati, érzelmi életet a hangulati nyomottság, a rossz közérzet, az érzelmi reakciók hiánya vagy fokozott érzelmi megnyilvánulások, az érzelmi reakciók változékonysága jellemezheti.

Az akut stressz reakció általában lezajlik, ha a kiváltó tényezők megszűnnek vagy kedvezően alakulnak. Amennyiben a helyzet állandósul, az egyén lassan alkalmazkodik az új helyzethez.

[12] uo. 16.oldal

1.3.2 Az elhúzódó, krónikus stressz

Tartós stresszhatás esetén egy bizonyos ideig a szervezet képes alkalmazkodni a stresszhez, ez az alkalmazkodóképesség azonban véges, és túlzott igénybevétel, megterhelés esetén kimerül. Stressznek azt az állapotot tekinthetjük, amikor általános alkalmazkodás tünet együttes lép fel. Selye János élettani, biológiai megközelítésben alkotta meg az általános adaptációs válasz (General Adaptation Response to Stress, GAS) elméletét.



A fenti ábra[13] a szervezetben végbe menő általános adaptációs válasz fokozatait, szakaszait szemlélteti.

Az első, **a riasztási (alarm) szakasz**, a szervezet általános izgalmi válasz állapotában van. Ezt akut (heveny) stresszreakciónak nevezzük, energiát mozgósítunk, hogy „meneküljünk vagy támadjunk", azaz, tegyünk valamit a megküzdés érdekében. Szervezetünkben általános mozgósítás történik, a fizikai vagy érzelmi stressz hatására agyunk aktiválja limbikus rendszerének részét, az amygdalát. Az amygdala ingerülete átvitelre kerül a hipotalamuszban, amelynek következtében hormonok szabadulnak fel.

A biokémiai változások következményeiként:

- növekszik a szívritmus, a vérnyomás, légzésszám → több tápanyag és oxigén jut az agyba, tüdőbe, izomzatba,
- szaporább, mélyebb a légzés → több oxigén jut a szervezetbe,
- izomfeszülés lép fel → segíti a felkészülést a cselekvésre,

[13] http://www.sportorvos.hu/regeneracio/20090622/stressz letöltve 2013. szeptember 20.

- cukrok és zsírok szabadulnak ki, a véráramba → tápanyagot biztosítanak a gyors energia felszabaduláshoz,
- izzadás → hűti a túlmelegedett izmokat,
- véralvadási faktorok szabadulnak fel → sérülés esetén gyorsabb véralvadást biztosítanak,
- lelassul az emésztés → nagyobb vérmennyiség jut az agyba és az izmokba.

A második szakaszban, ha a stressz elég sokáig fennáll, a szervezet hozzászokik**, az alkalmazkodás vagy ellenállás szakaszába** kerül. Kezdetben az élettani folyamatok felfokozottak, majd normális mértékű működésre állnak át. Ezen a szinten a szervezetünk úgy állítja be az anyagcseréjét, hogy egy időre meg tudjon birkózni a stressz állapotával.

Az alkalmazkodási energia azonban korlátozott, ha ilyenkor más, újabb stresszor éri a szervezetünket, képtelen lesz ellenállni, további, állandó stressszhatás esetén ismét megjelenhet a vészreakció, a szervezet összeomlik, és a **kimerülés állapotába** kerül. (Kricsfalvi 2006)[14]

1.4 A stressz és az immunrendszer

A testi (vagy más néven *szomatikus)* betegségek képesek pszichés problémákat kiváltani. Az gyakran kevésbé nyilvánvaló számunkra, hogy ez visszafelé is igaz, a betegségek is visszavezethetők lelki okokra. A lelki problémák az immunrendszert számos ponton gyengíthetik, elnyomhatják. A gyászra, elhagyatottságra, veszteség-élményre jelentkező depressziótól szenvedő betegek esetében tartós csökkenést észleltek a T-sejtes (immunválaszban szerepet játszó fehérvérsejtek) válaszreakcióban. Ilyen állapotban a szervezet ellenálló képessége romlik. Aki túl van terhelve, szorongás, vagy depresszió állapotában van, az könnyebben megbetegszik, gyakrabban van kitéve baktérium vagy vírusfertőzéseknek. fertőzéseknek.

1.5 A stressz és a szorongás

A stressz és a szorongás, noha szinonimaként is használjuk, nem ugyanazt jelenti. A szorongás diffúz, kínzó félelem, a stressz jelzője, egyben ösztönzője (megoldáskeresés), de kísérő jelensége is. A

[14] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006) – p. 23.

szorongás bizonytalan, figyelmünket és gondolkodásunkat megzavaró, széttördelő, bénító, testünk izmait feszítő állapot, a stresszre adott belső válaszunkhoz tartozó történés. De lehet pozitív szerepe is, mert jelzi, tennünk kell valamit. A szorongás ugyanakkor hozzátartozik belső lelkiismereti rendszerünkhöz, amelyek belső kontrollt is jelentenek számunkra. Nem csak külső fenyegetéseknek vagyunk kitéve, a konfliktusok nyomán fellépő feszültségek belső stresszhelyzetet is előidézhetnek. A serkentő erők és a lelkiismeret közötti feszültség mindaddig fennáll, amíg a döntést kialakítjuk magunkban. Ha külső kényszer hatására döntünk, a tehetetlenség érzését éljük át, ha belsőnk szabályait és tilalmait hanyagoljuk el, bűntudattól szenvedhetünk. Valódi megnyugvást jelent, ha belső szabályozóink szerint cselekszünk. Nem vagyunk egyformák a szorongás tekintetében, mindenkinek egyedi a vegetatív működése, míg egyikünk gyenge pontja az emésztőrendszer, másikunk szív-és érrendszere a kritikus pont. A szorongásra való hajlam alkati tényező, függ az öröklött idegenrendszeri alapoktól, annak működésétől. (Bagdy 1997)

A csendesebb, visszahúzódó, szűkebb kapcsolati hálóval rendelkező, ún. *introvertált* egyének érzékenyebbek a külső ingerekre, szorongásosabbak, a behatásokra, büntetésre és kudarcra rendkívüli érzékenységgel reagálhatnak, és tanulnak a tapasztalatokból. Az ingerkereső *extravertált* személyek aktívabb, cselekvőkészebb emberek, többet bírnak el a kívülről érkező behatásokból, ingerekből, jutalmazásra, dicséretre jobban reagálnak, viszont kevésbé okulnak a tapasztalatokból. Mindkét típus lehet stabil és kiegyensúlyozott, illetve instabil változékony viselkedésű. (Eysenck 1947)

Összefoglalóan az elhúzódó, krónikus stressz tünetei

Testi tünetek	Szellemei tünetek	Viselkedésbeli/érzelmi tünetek
Álmatlanság	Csökkent kreativitás	Aggodalom
Bőrkiütések	Fantáziaszegénység	Depresszió
Emésztési zavar, gyomorfájdalom	Feledékenység	Döntésképtelenség
Étvágytalanság – evési kényszer	A jövő helyett a múltba	Düh, ellenségeskedés
Fejfájás, fejviszketés	Összpontosítás hiánya	Kellemes dolgoknak nem tudunk
Hűvös, nyirkos bőr	Külső ingerekkel	Kisebbrendűségi érzés
Kéz- vagy lábgörcs	Részletekkel szembeni	Mások hibáztatása
Krónikus kimerültség		Nyugtalanság
Remegés		Pánik
Mozgászavarok		Sértődékenység
Szívdobogás érzés		Túlzott alkoholfogyasztás
Túlzott aktivitás		Panaszkodás
		Visszavonultság

1. 6 Az eustressz és a distressz

Az eustresszt vagy pozitív stresszt olyan stresszorok váltják ki, melyek arra serkentik az egyént, hogy alkalmazza, felszínre hozza fontosnak tartott képességeit, illetve arra késztetik, hogy új képességeket szerezzen. Az ilyen stresszorok hosszútávon inspirálóan hatnak. Az öröm, boldogság által kiváltott stressz az eustressz kedvezően befolyásolja egészségi állapotunkat, és kiegyensúlyozottabb életvitelt eredményez. A lelki szenvedést, testi betegségeket okozó, ártó hatású stressz a distressz.

A stresszt nem feltétlenül kell, de néha nem is lehet elkerülni. Testünk nyugalmi állapotában, például alváskor is kimutatható a stressz hatása. A szervezet a létfenntartása, működése érdekében még elernyedt, ellazult állapotában is alkalmazkodni próbál a folyamatosan változó környezeti tényezőkhöz (hőmérsékletváltozás) és védekezik az ártalmas hatásokkal (zaj) szemben.

A stressz fontos szerepet tölt be életünkben. Az élettani stressz-szint sohasem csökken nullára, ha ez bekövetkezik, az a stresszmentes állapot, vagyis a halál. Ahogy a kellemes vagy kellemetlen érzelmi felindulások az élettani stressz pozitív vagy negatív változását eredményezik, úgy az inger hiánya vagy a túlzott ingerlés egyaránt a stressz növekedésével jár.

2. A stressz egyéni okai

2.1 Az önismeret

Az önmegismerés vágya, az önkontroll kialakítása és az egészség megőrzésének igénye vezet rá bennünket az önismeret útjára, hogy felfedezzük önmagunk belső világát, és ráleljünk azokra az eszközökre, amelyek életünk megnövekedett terhei mellett segítenek megőrizni lelki egyensúlyunkat és egészségünket. Gyakran hiedelmeket, önmentesítő magyarázatokat építünk ki, hogy megindokoljuk, valamiben kudarcot vallottunk. Ilyen tévhit, hogy azt gondoljuk, személyiségünk esendő vonásait készen kaptuk, és ezek által meg vannak szabva korlátaink. A helytálló, érvényes önismeret saját működésünkről való tudást jelent, hogy tudatában vagyunk, a lehetséges és jellemző viselkedésünk, cselekvésünk mögött milyen rejtett, ismeretlen mozgatórugók húzódnak meg. Ezek tudatosítása teszi lehetővé számunkra az ismétlődő hibák és tévedések elkerülését, új, sikeresebb megoldások választását, meglévő képességeink kiaknázását. Az önismeret szerzés folyamatának sokféle módja, útja lehetséges, minden működésünkről, azok hátteréről szerzett újabb információ közelebb visz önmagunk és mások megértéséhez.

2.2 A MYERS-BRIGGS féle típuskijelző[15]

Az eljárás lehetővé teszi annak kimutatását, hogy melyek az ön által előnyben részesített munkamódok. Itt nincsenek jó vagy rossz válaszok, csupán egyének csoportosítása történik, közös preferenciák alapján. Ha az önre vonatkozó leírás pontosnak tűnik, akkor a 4 betű helyesen írja le az önre jellemző viselkedés- és munkamódokat. Ha nem tűnik találónak a leírás, akkor lehet, hogy egy vagy több betű "téves". Ez előfordulhat például amiatt, hogy nem egészen bizonyos benne, mit is részesít előnyben. Ilyen esetben olvassa el az önétől egy vagy két betűvel eltérő típusleírásokat, s nézze meg melyik áll a legközelebb ahhoz, hogy hűségesen írja le önt.

[15] Első magyarországi Nonprofit OD tanácsadó képzés 1990 (Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft. megvalósításában, Jane Kendall vezetésével)

2.2.1 Preferenciák

A különbségek, amelyeket a típus-kijelző felszínre hoz, azon alapszanak, hogy az *észlelésnek* és a *döntésnek* milyen módját részesítjük előnyben. Először tisztába kell jönnünk a problémával vagy a helyzettel, majd el kell döntenünk, mit tegyünk. Két lehetséges módja van az észlelésnek, s ugyancsak kettő a döntéshozatalnak.

2.2.1.1 Észlelés

Érzékelés (S) és intuíció (N)

Amennyiben az érzékelést részesítjük előnyben, ez annyit jelent, hogy az információkat főleg a szemünkön, fülünkön és egyéb érzékszerveinken keresztül gyűjtjük. Az érzékelés jól használható valamely helyzet tényszerű összetevőinek rögzítésére. Az intuíció ezzel szemben azt teszi lehetővé, hogy meglássuk az adott helyzetben rejlő lehetőségeket. Képessé tesz olyan célok és összefüggések felismerésére, amelyek az érzékelés lehetőségei körén kívül esnek.

2.2.1.2 Döntés

Gondolkodás (T) és érzelem (F)

A gondolkodás révén képesek vagyunk tetteink logikus következményeit előre felmérni. Ha a gondolkodást részesítjük előnyben, akkor döntéseinket személytelenül, az ok és okozat logikai útján haladva szeretjük meghozni. Az érzelem, számításba veszi a személyes értékeket, más szóval az érzelmek preferenciája esetén ezek alapján hozzuk meg döntéseinket, anélkül, hogy feltétlenül logikai korrektséget várnánk el azoktól.

A felsorolt preferenciáknak 4 kombinációja van. Mindegyik kombinációnak megvannak az erősségei bizonyos területeken, ugyanakkor szükséges, hogy kiegészüljenek egyéb kombinációkkal.

Azok az emberek, akik előnyben részesítik…	az érzékelést (S) és a gondolkodást (T)	az érzékelés (S) és az érzelmet (F)	az intuíciót (I) és az érzelmet (F)	az intuíciót (I) és a gondolkodást (T)
Különösen érdeklődnek…	a tények iránt	a tények iránt	a lehetőségek iránt	a lehetőségek iránt
Döntéseiket…	személytelen elemzés révén hozzák	az emberi melegség révén hozzák	az emberi melegség révén hozzák	személytelen elemzés révén hozzák
S így arra törekednek, hogy…	gyakorlatiasak és tényszerűek legyenek	együtt érzők és barátságosak legyenek	lelkesek és belátók legyenek	logikusak és találékonyak legyenek
Leginkább… munkaterületen szeretnek tevékenykedni	technikai készségeket igénylő, tényekkel és tárgyakkal érintkező	emberek számára gyakorlati segítséget és szolgáltatásokat nyújtó	megértést és az emberekkel való kommunikációt igénylő	elméleti és a műszaki fejlesztéssel összefüggő

Két további preferencia - pár:

2.2.1.3 A kül- illetve a belvilág felé fordulás

Extraverzió (E) és introverzió (I)

Aki a rá jellemző észlelési-döntési stílust elsősorban a külső világ tárgyaival, személyeivel kapcsolatban alkalmazza, kifelé forduló, extravertált munkamódot folytat, tehát az E típusba sorolható. Aki inkább a gondolatok, elképzelések belső világa felé fordul, az introvertált típusba sorolható (I). Mindannyiunknak mindkét munkamódot kell használnunk időről időre, mégis, az idő nagyobb részében általában preferáljuk valamelyiket.

2.2.1.4 Ítéletalkotó vagy befogadó, észlelő attitűd a külvilág irányában

Ítéletalkotás (J) és észlelés (P)

Aki az ítéletalkotást részesíti előnyben a döntési preferenciáját (a gondolkodást vagy az érzelmet) hajlamos használni a külső világgal való kapcsolatában. Ezért az ilyen emberek tervszerű, rendezett életre törekszenek, szabályozni és kontrollálni kívánják az életet. Aki a befogadást részesíti előnyben,

az a rá jellemző észlelési folyamatot (az érzékelést, vagy az intuíciót) hajlamos használni a külső világgal való kapcsolatában. Az ilyen emberek a világot megérteni, ahhoz alkalmazkodni kívánnak.

2.2.2 Személyes profil[16]

A személyes profil nem más, mint a saját preferenciák kombinációja, amelyet 4 betű jelöl, Pl.: az I S T J olyan személyt jelez, aki introvertált, az érzékelést és a gondolkodást részesíti előnyben. A J arra utal, hogy a hangsúly a gondolkodáson van.

Extraverzió	**EI** preferencia	Introverzió
Érzékelés	**SN** preferencia	Intuíció
Gondolkodás	**TF** preferencia	Érzelem
Ítéletalkotás	**JP** preferencia	Észlelés

[16] http://lelektanitipusok.net/node/1

2.3 Jellemző probléma megoldási módok

(pszichológiai funkció párok, vezetői típusok)[17]

ST Észlelő-gondolkodó	**KINYILATKOZTATÁS**	**SF** Észlelő-érző	**CÉLOK ELADÁSA, PARTNERSÉG**
HOZZÁÉRTÉS	• Gyakorlatias, tények • Rendszerető • Törődik a részletekkel • Szabálytisztelő • Folyamatkövető • Egyértelmű feladat meghatározás	***PÁRBESZÉD***	• Megértő és tapintatos az emberek napi gondjaival • Összhangot és párbeszédet teremt • Törődik másokkal, gondoskodó
NT Intuitív-gondolkodó	**DELEGÁLÁS**	**NF** Intuitív-érző	**MOTIVÁLÁS, ENERGIZÁLÁS**
ÉRTELMEZÉS	• Objektív elemző • A jövő lehetőségei foglalkoztatják • Az átfogó képpel törődik • Alapos, jól alátámasztott terveket fejleszt, modellez	***ALKOTÁS***	• Kreatív • Lelkesedő • Lehetőségeket tár fel • Törődik a hitelességgel • Eredetiségre és rugalmasságra törekszik

[17] Hatékony vezetés a változó világban - Anima-Ráció Konzultánsok Kft. tréning kézikönyv (2006).

2.4 Egyéni érzékenység: Az „A” típusú személyiség

Mindenkiben vannak teljesen egyedi vonások, és akadnak olyanok is, amelyek hasonlóvá tesznek minket másokhoz. Ily módon a stressz átélése, a stresszes tünetek és a stresszel való megbirkózás is részben nagyon egyedi, részben pedig hasonló másokéhoz. Tudományos kutatások szerint bizonyos személyiségjegyek érzékenyebbé tesznek minket a stresszre, és megnehezítik a vele való megbirkózást. *Az úgynevezett „A típusú személyiség” versengő, türelmetlen, lobbanékony, szemben a „B típusú személyiséggel”, amelyet higgadtság és lassabb reakciók jellemeznek. Mindnyájan az A és a B keverékei vagyunk, egyedi arányban, de minél több bennünk az A vonás, annál jobban ki vagyunk szolgáltatva a stressz tüneteinek.* Ha sok bennünk az A vonás, mélyebben és intenzívebben éljük meg a stresszes helyzeteket („jobban belemegyünk”), nehezebben kászálódunk ki belőlük, sőt az utóhatások még sokáig elkísérhetnek bennünket (pl. a poszt-traumatikus stressz szindróma).

2.5 Viselkedés-mintázatok[18]

MEGJELENÉS		
	A-TÍPUS	**B-TÍPUS**
Testtartás	Szögletes, görcsös, ugrásra kész	Relaxált
Gesztikuláció	Kapkodó, felfokozott	Könnyed
Arckifejezés	Feszült, ideges grimaszokkal kísért	Nyugodt, kifejező, barátságos
Mozgás	Gyors, intenzív	Könnyed, elengedett, a helyzetnek megfelelő
Általános benyomás	Elégedetlen, gyakran harcias, sürgetettség	Nyugodt, kiegyensúlyozott

BESZÉDHANG	
A-TÍPUS Nyomatékos, éles	**B-TÍPUS** Kiegyensúlyozott tónusú

BESZÉD

[18] A-tipusú viselkedés. –Szerk.: B. Kakas Gizella. – Budapest: ELTE BTK

A-TÍPUS	B-TÍPUS
Tempós, gyakran önmagára irányuló	A hallgatóra irányuló

BESZÉDSTÍLUS	
A-TÍPUS	**B-TÍPUS**
Közbevág, túlbeszél másokat	Türelmes, kiváró

ÉRZELMI ÁLLAPOT		
	A-TÍPUS	**B-TÍPUS**
Mentális mutatók	Követelő magával szemben, gyanakvó, aggódik, retteg, elbátortalanodik, elégedetlen magával	Harmóniában érzi magát, bízik a dolgokban, képes kézben tartani munkahelyi és személyes dolgait
Fiziológiai mutatók	Megfeszített izmai görcsösek, kapkodva vesz levegőt, gyakran kimerült	Izmai relaxáltak, természetesen veszi a levegőt, energikus
MUNKATÁRSI KAPCSOLATOK		
	A-TÍPUS	**B-TÍPUS**
Hangulat	Gyakran terheli ellenségesség, türelmetlenség, bűntudat, szorongás, depresszió	Kellemes, kiegyensúlyozott hangulat
Figyelem	Nehezen eltéríthető, önmagára figyel	Odafigyel másokra
Attitűd	Tökéletességre törekszik, az ideális énjének akar megfelelni	Elfogadó az apró hibákkal szemben, probléma megoldóan fordul a dolgok felé
Váratlan eseményekre való reagálás	A pillanat hatása alá kerül	Rugalmas, nyugodtan fogadja a váratlan eseményeket
Erőfeszítés	Az apró dolgokért is teljes erőbedobással küzd	A feladat nehézségétől és fontosságától teszi függővé a befektetett munkát
A munkával való megelégedettség	A munka részeredményével van elfoglalva, gyakran elveszti az érdeklődését a munkájában	Munkájában élvezetet talál, kielégíti a munka, a munka egész folyamata érdekli nem csak az eredménye
Kapcsolata másokkal	Meghatározó kíván lenni, gyakran kontrollál másokat, bírál és ítélkezik	Képes vezetni, de jó csoporttag, és képes arra, hogy másokat vezetni hagyjon

3. A stressz kezelésének személyes eszközei

3.1 A táplálkozás szerepe a stressz csökkentésében

Étkezési szokásainkat közvetlen környezetünk, családunk szokásai alakították, ízlésünket, ízlelésünket a felnövekedésünk során megismert íz világ alapozta meg. Így fejlődött ki bennünk egyes táplálékok elfogadása, szeretete vagy elutasítása. Vagyis azt szeretjük a leginkább, amit ismerünk, megszoktunk.

Közismert tény, mindannyian tudjuk, hogy jól felfogott érdekünk a megfelelő életmód kialakítása, ezen belül a helyes táplálkozás módok követése. Azzal is tisztában vagyunk, hogy a bevitt ételek tápértékei különbözőek, nem minden étel nyújt megfelelő tápértéket és energiaforrást a szervezetünk, sejtjeink kiegyensúlyozott működéséhez.

Sok esetben nem is gondoljuk, hogy a stresszt, annak mértékét étkezési szokásaink is erősíthetik, gyakran csak akkor figyelünk fel erre, ha allergiás reakciókat is észlelünk. Vannak olyan ételek, amelyek már önmagukban stresszt okoznak, ugyanazokat a folyamatokat indítják be a szervezetben, mint amelyek külső stressz esetén is jelentkeznek. Ilyenek, hogy csak a legfontosabbakat említsük, a fehér cukor, a telített zsírsavakat tartalmazó állati zsírok, a feldolgozott és ízfokozókkal, adalékanyagokkal előállított készételek, rágni valók sokasága.

„Táplálkozási szokásainknak nagy hatása van jóllétünkre. Az egészséges és kiegyensúlyozott táplálkozás elengedhetetlen egészségünk fenntartásához. A túlzott táplálékbevitel gyakran társul ülő életmóddal, amely könnyen elhízáshoz vezethet. Az Országos Lakossági Egészségfelmérés (OLEF) eredményei szerint 2003-ban túl-súlyos vagy elhízott volt a magyar férfiak több mint fele, és a nők közelítőleg fele. A különböző táplálékalkotók nem megfelelő mennyiségű bevitele jelentősen megnöveli számos krónikus- és szív- érrendszeri, emésztőrendszeri és mozgásszervi betegség, továbbá a rák és a diabetes kockázatát.”[19]

Ha tájékozódni szeretnénk, a helyes táplálkozásról szóló javaslatok és tanácsok egybehangzó és ezeknek ellentmondó sokaságával találkozhatunk. A megfelelő étrendet mindenkinek a korához,

[19] http://www.oefi.hu/move-europe/MoveEuro.pdf Letöltés 2013. szeptember 27.

életmódjához, és egyéb alkati adottságaihoz szükséges igazítani, a fogyasztott élelmiszerek fajtái, az egyes élelmiszertípusok mennyisége, tápértéke és kalória tartalma szerint.

3.2 A lelki védőháló, a támogató rendszer jelentősége, szerepe

Feladataink megsokszorozódtak, jelen életünkben egy munkanapba sűrítünk 2-3 napra való munkát. Napi nyolc óra nem egyszer kevésnek bizonyul, hogy az eltervezett vagy elvárt feladatainkat elvégezzük. Gyorsabban, feszítettebb tempóban élünk alkalmazkodva az elvárásokhoz, teljesítőképességünk határait feszegetjük. Több feladatot végzünk adott időegységen belül, mint szüleink, nagyszüleink nemzedéke.

Hétvégi napjaink egyikében bizonyosan előfordult már, hogy munkahelyi feladatainkkal foglalkoztunk, családi, baráti, különösképp tágabb családunkkal való kapcsolatokra kevesebb idő jut. Mára kisebb a valószínűsége, hogy rendszeres, intenzív kapcsolatokat tartsunk fenn, jellemzőbb, hogy laza, alacsony intenzitású kapcsolatokban élünk. Egyéni kapcsolatrendszerünket alapjaiban befolyásolja a munkával eltöltött idő, ez jelenti életünk központi szervező erejét, a családi élet, baráti kör vagy más társas kapcsolatok csak ezután következnek. A következmény sok esetben a különböző erősségű lelkiismeret-furdalás nyomán fellépő feszültég, nyugtalanság, aggodalom.

Mindannyiunk számára a különböző közösségeinkben működő természetes emberi kapcsolataink hálózatot alkotnak, és lelki védőfunkcióval rendelkeznek, „védőhálót” jelentenek a bennünket veszélyeztető tényezőkkel, a stresszel szemben. Az egyént körülvevő személyes, csoportbeli és csoportközi kapcsolati háló közösségi védőhálót alkot. Ez a háló érzelmi, kötődési, hovatartozási, identitásformáló lehetőségeket nyújt számunkra, beépíthető viselkedésmintákat, értéket kínál, következetesen érvényesülő, átlátható és követhető elvárások alapján minősíti és szabályozza a viselkedésünket. Veszteségek, válságok, konfliktusok idején érzelmi támaszt, megerősítést nyújtanak, és az élet gyakorlati nehézségeiben megoldásokhoz segítenek bennünket.

4. A stressz és a vezetői munka

A vezetői munka és szerep ellátása számos stressz-forrást jelentenek. Határidők szorítása, elégedetlen és túlterhelt beosztottak, az elvárások szerinti vezetői szerep ellátása, a hullámzó teljesítmény miatti aggodalmak, megannyi követelmény és stresszforrás. Az átélt stresszhelyzetek csökkentik a vezető intellektuális és megküzdési képességeit, kikezdik lelki teherbírását. Ahhoz, hogy ezeket a tehertételekkel megbirkózzon, fel kell vérteznie magát azokkal a hasznosítható technikákkal és ismeretekkel, amelyek segítik a stresszhelyzetek kezelését.

4.1 Az időmenedzsment szabályai[20]

1. Szelektív olvasás – azokra vonatkozik, akik túl sok dokumentummal és olvasnivalóval találják szembe magukat nap, mint nap; e-mail-ek, folyóiratok, napilapok, könyvek, brosúrák, útmutatók stb. A szabadidős olvasmányoktól eltekintve minden más anyagot, pl. újságot próbáljon meg először csupán átfutni, áttekinteni, aztán válassza ki azt a részt, amely fontosnak tűnik. Gyakran még a legfontosabb cikkeket sem kell részletesen elolvasni, hiszen a lényeg mindig a cikk elején, első bekezdésében megtalálható. Továbbá ha kiemeljük a számunkra fontos információkat, gyorsan áttekinthetjük a szükséges olvasmányokat.
2. Készítsünk listát a napi elvégzendő feladatokról. Ez egy hétköznapi szabály arról, hogy minden nap gondoljuk végig és tervezzük meg a munkánkat, s ne hagyatkozzunk a memóriánkra. (Fontos, hogy egy lapra gyűjtsük össze a tennivalókat ne több cetlit használjunk.)
3. Minden munkaanyagnak legyen helye és tartsuk is ott azokat. A rendezetlenül tartott anyagok többféleképpen is rabolhatja tőlünk az időt, pl. a szükséges anyagok keresése több időt vesz igénybe és a keresés közben más feladatok felbukkanása akadályozhatja meg az eredeti munka végzését. Pl. ha több feladat munkaanyaga fekszik körülöttünk, a figyelmünk bármikor átterelődhet másik feladatra, ahogy megakad a tekintetünk egy-egy dokumentumon.
4. Priorizáljuk a feladatainkat – ami azt jelenti, hogy minden nap koncentráljunk a legfontosabb feladatra, és ne engedjük, hogy a legsürgősebb feladatok irányítsák a napunkat. Legtöbb ember szinte folyamatosan kapja a sürgős feladatokat és azok priorizálása nélkül, gyakran veszi észre a nap végén, hogy nem haladt igazán a munkájával. A II. világháború idején D. Eisenhower

[20] Forsyth, Patrick: Hatékony időgazdálkodás. – Budapest: Manager Könyvkiadó (2008)

sikeresen végezte az őt elárasztó napi feladatokat a 4. Szabály érvényesítésével. Elve szerint, **ha nem sürgős egy feladat, akkor várhat, ha pedig nem fontos, akkor más is elvégezheti.**

5. Ha fontos feladatot végzünk, csak arra az egyre koncentráljunk, de a rutinfeladatokat végezzük el párhuzamosan. Az egyszerű, rutin feladatokat, vagy nagyon kevés időt igénylő munkákat egyszerre is végezhetjük. Ezen szabály szerint, a vezetők sokkal kevesebb idő alatt elvégezhetik a rutin feladataikat, mint pl. a levelek aláírása telefonálás közben.
6. Készítsünk listát néhány 5-10 perces munkából – ez segíteni fog abban, hogy hasznosan töltsük el a töltelék időnket, pl. a várakozásokat, két értekezlet közötti időszakot, vagy telefonálás közben eltelt időt. Figyeljünk arra, hogy ne szánjuk az egész napunkat ezekre a kisebb feladatokra a fontos munkánk helyett.
7. Bontsuk a nagy feladatokat kisebbekre. Segít elkerülni azt az érzést, hogy nagy, fontos és sürgős feladatokkal túlterheltük magunkat. A számunkra túl nagy feladatok a túlterheltség érzetét kelthetik, és halogatásra késztethetnek minket.
8. Határozzuk meg a feladataink kritikus 20 %-át – utalva a Pareto-elvre, amely szerint alapvetően 20% a munkánknak állítja elő az eredmény 80%át. Ezért fontos megvizsgálnunk, hogy mely feladatok képezik a legfontosabb 20%-ot és azokra szentelni a legtöbb időt.
9. A legenergizáltabb, leghatékonyabb napszakot szenteljük a legfontosabb feladataink elvégzésére. A napi rutin feladatokat ne a legjobb napszakban végezzük. Az egyszerű rutinfeladatokat végezzük akkor, amikor fáradtak vagyunk, alacsony az energiaszintünk, figyelmünk lankadt. Energizált állapotunkat tartsuk meg a legfontosabb, legsürgősebb feladatokra. Ne engedjük, hogy szükségtelen és lényegtelen igényekkel, megkeresésekkel zavarják meg a leghatékonyabb munkaóráinkat. Legyünk saját időnk gazdája, ne más kontrollálja munkavégzésünket.
10. Minden nap ki kell harcolnunk magunknak egy kis időt, amikor magunkban lehetünk és mások nem zavarnak tevékenységünkben. Ez az idő felhasználható arra, hogy befejezzük a legfontosabb vagy legsürgősebb feladatainkat, vagy egyszerűen csak gondolatainkba mélyedjünk. Ez az időszak lehet a korai órákban, amikor otthon még senki nem kelt fel, vagy este, amikor már mindenki nyugovóra tért, vagy egy olyan helyen, ahol nem érnek el bennünket. A lényeg az, hogy szakítsunk időt egyedüllétre, ne legyünk folytonosan mások által befolyásolható helyzetekben.
11. Ne halogassunk feladatokat. Ha az adott feladatot azonnal elvégezzük kevesebb időt, és erőfeszítést vesz igénybe, mintha halogatnánk. Természetesen ügyelnünk kell arra, hogy ne foglalják le az egész napunkat a rutin feladatok azonnali elvégzése. Nehéz megtalálni a halogatás és az időpazarlás közötti arany középutat.

12. Az időfelhasználás nyomon követése a legalapvetőbb stratégia az időgazdálkodás területén. Lehetetlen jól gazdálkodnunk az idővel vagy csökkenteni az időnyomást anélkül, hogy tudnánk, hogyan használjuk időnket. Mérföldköveket, időpontokat kell megállapítani, amelyek olyan intervallumokat adnak, amelyek az alapvető tevékenységekre vonatkozhatnak, de ne olyan rövid időtávot, hogy maga az adatrögzítés vesz el sok időt (pl.: 30 percenként).
13. Állítsunk fel határidőket – segít a hatékony időfelhasználás fejlesztésében. Bármely munka kitölti a rendelkezésünkre álló időt, ezért ha nem határozunk meg időkorlátot a feladatok hosszabb időt vesznek igénybe, mint amennyire igazán szükség lenne.
14. Használjuk ki hatékonyan a várakozási időnket. Ez egyszerűen annyit jelent, hogy ne vesztegessük el azokat a töltelék időszakokat, amelyek legalább 20 %-át teszik ki az átlagember idejének. Várakozás közben olvassunk, tervezünk, készüljünk fel valamire, nézzünk át egy anyagot vagy végezzünk bármi mást, ami segít elvégezni a nagyobb munkáinkat.
15. Az apró-cseprő ügyeinket végezzük a napnak egy adott időszakában. Gyakori, hogy egyszerű, rövidebb feladataink elveszik a nagyobb munkáktól az időnket. Egy adott napszak meghatározása segít a nem hatékony időfelhasználást elkerülni. Ha pl. csak egy adott időben válaszolunk az e-mailjeinkre vagy olvassuk el az újságot, biztosak lehetünk benne, hogy ezek az apróbb feladatok nem szorítják ki a nagyobb munkánkat.
16. A stressz csökkentése hasonlóan fontos, mint az időgazdálkodás. Minden nap legalább egy feladatot zárjunk le. Ha úgy fejezzük be a munkanapot, hogy nem volt feladat, amelynek a végére értünk volna, túlterheltnek érezzük magunkat és időnyomástól stresszelünk. Ha befejezett feladatokat tudhatunk a hátunk mögött, megkönnyebbülést érzünk, ami enyhíti a stresszt.
17. Szánjunk magunkra időt. Szükségünk van zavartalan magányra, amikor pár percre kiszállunk a mókuskerékből, és magunkkal foglalkozhatunk. Ez alatt az idő alatt tervezhetünk, priorizálhatjuk a feladatainkat, meditálhatunk, imádkozhatunk, vagy egyszerűen csak pihenhetünk. Az önmagunkra szánt idő segít erősíteni az öntudatunkat, önismeretünket.
18. Kontroláld a gondolataidat. Ne aggódj folyamatosan valami miatt. Csak egy meghatározott időpontban engedd szabadjára gondolataidat és hagyd, hogy a különböző problémákkal foglalkozz. A többi munkaidőben fókuszálj az adott feladatokra.
19. Tűzzünk ki hosszú távú célokat, amelyek biztosítják, hogy konzisztensek legyenek a tevékenységeink és feladataink. Hiába dolgozunk hatékonyan és jól szervezetten, ha nem egy világos célt követünk a feladatvégzésünkkel, nem tudunk semmit befejezni.
20. Minden vezetőnek folyamatosan figyelmet kell fordítani az időgazdálkodásának fejlesztésére.

4.2 Az időmenedzsment néhány buktatója

- Először mindig azokat a munkákat végezzük el, amelyeket szeretünk.
- Először a könnyebb feladatokat végezzük el, utána a nehezebbeket.
- Először a rövidebb időt igénylő feladatokat végezzük el, utána a hosszabb időt igénylőket.
- Először az érdekes dolgokat végezzük el, aztán azokat, amelyek kevésbé érdekelnek.
- Várunk a határidő eléréséig és csak akkor mozgósítjuk magunkat.
- A feladat elvégzésére szánt időt kizárólag a feladatot kiadó személy határozza meg.
- Először a kisebb feladatokat gyürkőzzük le, aztán fogunk a nagyobbakhoz.
- Beérkezésük sorrendjében végezzük el az adott munkákat.
- „Oda kapunk, ahol szorít a cipő”.

4.3 A feladat delegálás

„A vezetők legfőbb feladatai közé soroljuk mások, vagyis a beosztottak irányítását, motiválását és ellenőrzését adott célok elérése érdekében. A munkát tehát a vezető megosztja beosztottaival. Ez azonban még nem jelenti azt, hogy a vezető delegálná a feladatokat. A delegálás esetében ugyanis, a vezető a feladattal járó felelősséget és hatáskört is átadja beosztottjának, tehát döntési jogkörrel ruházza fel, és bizonyos határig szabad kezet biztosít neki a munka elvégzéséhez szükséges út és mód megválasztásában. Röviden megfogalmazva, a delegálás a beosztott felhatalmazását jelenti az adott feladat elvégzésére.

Miért jó, ha delegálunk?

A vezető oldaláról:

- más feladatokkal tud foglalkozni
- kineveli az utódját
- motivációs eszköz
- egyenletesebb munkaterhelést biztosít

A beosztott oldaláról:

- önbizalmat fejleszt
- önállóságot és felelősséget ad, ami motiváló
- készségeket fejleszt

Miért nem delegálunk?

- rövidtávon idő- és energiaigényes,
- bizalomhiány a beosztottak irányában
- félelem a kockázattól
- saját képességek túlbecsülése - mások képességeinek alábecsülése
- hiedelmek (saját fontosság és a kontroll elvesztése, a régi sémákhoz, hagyományokhoz való ragaszkodás)
- asszertivitás hiánya
- módszertani, jártasságbeli hiányok

Miért nem tanulja meg az iskolás bekötni a cipőfűzőjét?

Sok vezető úgy van a delegálással, mint a szülő a gyerek cipőfűzőjének megkötésével. A delegálás egy hosszú időt és energiát igénylő felkészítő folyamat, amely a kezdeti befektetés után busásan megtérülő idő- és energianyereséggel jár. És hogy miért nem delegálunk? Amiért sok gyerek is csak nagyon későn tanulja meg megkötni a cipőfűzőjét. Mert a szülőnek sosincs rá ideje, meg amúgy is „ő tudja jobban", mert vagy ő van késésben, vagy a gyerek nyűgös, és ezért inkább megköti helyette. Ha mindig így teszünk, ahelyett, hogy esetenként időt szánnánk a megtanítására, azt vesszük észre, hogy a „gyerek már egyetemre jár", de még mindig mi kötjük meg a cipőfűzőjét, csak hogy időt takarítsunk meg. És így van ezzel az a vezető is, aki nem képes delegálni."[21]

Mindenekelőtt, a vezetőnek el kell döntenie mikor megfelelő, hatékony egy-egy beosztott bevonása az adott feladat megoldásába vagy döntéshozatalba. Az alábbi 5 kérdésre adott válasz segíthet a vezetőnek eldönteni a feladat kiadás, delegálás szükségességét.

[21] Könnyü Elek: Az iskolás, aki nem tud cipőt kötni. - In: Üzlet és Pszichológia 2013/2. szám

A beosztottak rendelkeznek-e a megfelelő információval vagy ismerettel?

A beosztottak sok esetben alkalmasabbak a döntések meghozatalára, vagy a feladatok elvégzésére, mint a vezetőik, mivel jobban ismerik az ügyfelek igényeit, a gyártási folyamatokat stb. Az alkalmazottak közelebb állnak a cég napi működésének problémáihoz, kérdéseihez.

Az adott beosztottak kellően elkötelezettek-e a feladat sikeréért?

A döntési folyamatban való részvétel elkötelezettséget szül a végső döntés iránt. Amikor az alkalmazottak nagy szabadságot kapnak egy feladat elvégzésében (mit, hogyan, mikor végezzenek el?), a megfelelő együttműködés biztosításáért a döntési folyamatba is be kell őket vonni. A beosztottak részvétele a döntési folyamatban valószínű növelik annak az idejét, de egyben csökkentik a megvalósításra szánt időt is.

A beosztott képességei, ismeretei bővülnek-e az adott megbízással?

A megbízások kiadása ellenérzést fog kiváltani a beosztottakban, ha az a vezető által nem kívánatos feladatok leadásává alakul. Ezért a feladatok kiadása konzisztens kell, legyen, és szem előtt kell, tartsa az alkalmazottak fejlesztését, mint a vezetés filozófiáját. A feladatok delegálásakor fő szempontként kell számba venni a beosztottak képességeit és érdeklődési területüket.

A beosztottak azonos értékeket és jövőképet vallanak-e (egymással és a vezetőséggel)?

Ha a beosztottak nézőpontja a cégről nem egyezik meg, elfogadhatatlan megoldások, félreértések, nyilvánvaló hibák állandósulnak, rendszeres ellenőrzéseket, felülbírálatot igényelve. Az együttműködéshez alapvető egy világos vízió és célstruktúra felállítása a beosztottak számára. A vezetőnek három dolgot kell megosztania a feladattal kapcsolatban a megbízott kollégájával: mit, hogyan és miért. A kutatások azt mutatták, hogy a fontosabb emberek mindig elmondják, hogy miért, a kevésbé fontos emberek, pedig gyakrabban mondják a mit, és hogyan vonatkozásait. A mondanivaló mindig tartalmazza a miérteket is.

Van-e elegendő idő egy feladat megfelelő, hatékony kiadására?

Időt vesz igénybe az időmegtakarítás. A félreértések elkerülése miatt fontos, hogy a vezetők elegendő időt szánjanak a feladat elmagyarázására, az elfogadott módszerek és lehetőségek megvitatására, csakúgy, mint a feladat végrehajtása közben a folyamat ellenőrzésére és felmerülő kérdésekre.

A fenti öt téma segíti a vezetőket, hogy átgondolt döntéseket hozzanak különböző információk segítségével arról, mikor érdemes feladatokat delegálni. A fenti kérdések segíthetnek abban is, hogy

milyen feladatkiadás a legmegfelelőbb egy probléma vagy döntéshozatal esetében. Miután egy vezető elhatározta, hogy delegálja az adott feladatot, el kell döntenie, hogy egy alkalmazottat von be a munkába, vagy egy teamet. Ha a választás a csoportmunka mellett szól, azt is el kell dönteni, mekkora felelősséget, és hatáskört ruház a csoportra (pl.: csak a probléma elemzéséről és javaslatok megfogalmazásáról van szó, vagy döntést is meg kell hozni). Kérdés lehet az is, hogy maga a vezető részt vegyen-e a team munkában.

4.4 Vezetői helyzet, vezetői szerepkonfliktusok

A vezetői munka fontos kérdése, hogy a munkavállaló hogyan értelmezi, hogyan valósítja meg a szervezet által ráosztott és felvállalt vezetői szerepet. Ennek a viszonynak az egyik kritikus pontja az, hogy az egyén hogyan értelmezi a szervezetben betöltött szerepéhez való viszonyát. Az is lényeges, hogy a szervezeti vezetőt körülvevő szűkebb és tágabb közösség milyen elvárásokat támaszt vele szemben. A szerepekkel kapcsolatos ismeretek elősegítik, hogy meg lehessen érteni e viszonynak a sajátosságaiból eredő konfliktusokat, stresszkeltő eseményeket.

A szerep fogalmának meghatározásakor az emberek hajlamosak azt egyfajta maszkként kezelni. Olyannak gondolják, mint amit felveszünk egy időre, segítségével eljátsszuk a szerepet, majd ha már nincs szükség rá, levesszük. A szerep tehát nem mi vagyunk, hanem amit *eljátszunk.*

A szociálpszichológia definíciója szerint társadalmi pozíció (státus) által meghatározott és kulturálisan előírt viselkedési technika, amely a betöltő számára előír követendő attitűdöt, értéket, viselkedést. Jellemzője, hogy általában automatikus, öntudatlan.

4.5 A szerepekről és az interakciókról[22]

Életünk során sokféle szerepet betöltünk; lehetünk vállalati vezetők, apák és anyák, barátok, férjek, feleségek, városlakók, sportkör tagjai és még sok egyéb.

Minden ember minden konkrét helyzetben valamilyen szerepet tölt be a többi emberrel fenntartott kapcsolatában. Az adott szerepben mutatott teljesítményt két tényezőcsoport határozza meg:

- A belső személyes tényezők (személyiség, tulajdonságok, képességek).
- A helyzetből következő tényezők.

Ez a két csoport bizonyos kölcsönhatásban áll egymással: az ember személyiségét befolyásolják azok a helyzetek, amelyekbe kerül, ugyanakkor a személyiség is hat a különböző helyzetekre.

4.6 A szerepelmélet fogalmai

Azt az egyént, akivel a különböző helyzetek elemzésekor találkozunk, középponti személynek nevezik. Övé a középponti szerep, szociometriai szempontból úgy tekintjük őt, hogy egy csoport közepén helyezkedik el. Azon emberek csoportját, akikkel a középponti személy valamilyen módon kapcsolatba, kölcsönhatásba lép adott helyzetekben szerepkeretnek nevezzük.

A szerepkeretnek mindazokat magában kell foglalnia, akikkel a szóban forgó személynek valamelyest is tartós kapcsolata van. Minden szerepkeretben általában sokkal több embert találunk, mint azt eleinte gondolnánk. Az egyén gyakran nehezen tud elszakadni attól a szereptől, amelyet a kulturális – társadalmi hagyományok ruháznak rá. Gyakran mások előtt is fontos tisztázni, hogy az adott pillanatban milyen szerepet töltünk be. Ennek eszközeit szerepjelzésnek nevezik.

Az egyenruha az egyik legegyszerűbb szerepjelzés; a zubbony, rajta a váll-lapok vagy a csillagok száma igen pontosan kijelöli a szerepet, lehetővé teszi bizonyos helyzetekben igen pontosan előírt dolgok elvégzését. A tárgyi környezet is lehet szerepjelzés; a vállalati vezetők gyakran egészen másként viselkednek, ha nem a megszokott irodájukban vannak, amelynek berendezése, a tárgyak elrendezési

[22] Handy, Charles B.: Szervezetek irányítása a változó világban. – Budapest: Mezőgazdasági Kiadó (1986). – p. 16-21.

jelzik használójának szervezeti rangját is. Még a találkozás helyét is megváltoztatják, ha azt szeretnék jelezni, hogy például a beszélgetés nem hivatalos, inkább informális jellegű.

Ha meg akarjuk változtatni szerepünket, akkor ezt valamilyen külsőséggel is ki kell fejeznünk, különben nem lesz módunk változtatásra.

Gyakran elítéljük a státuszkellékeket, pedig hasznos célt is szolgálhatnak; „jelvények" nélküli szerepek ugyanis sűrűn okozhatnak zavart vagy eltérést a középponti személlyel szemben támasztott elvárásokban.

4.7 A szerep kétértelműsége

Előfordul, hogy a középponti személyben vagy szerepkeretének tagjaiban (minden személy, akivel tartós kapcsolatot tart fenn), bizonytalanság keletkezik; pontosan milyen szerepet is kell játszania az adott pillanatban. *Ha a középponti személy nem ismeri pontosan szerepét, vagy más felfogásban valósítja meg, mint ahogyan azt a szerepkeret többi tagja elképzeli, akkor jelentkezik a szerep kétértelműsége.* Ez nem szükségképpen rossz, hiszen sokan áhítoznak arra a szabadságra, hogy önmaguk alakítsák szerepüket. A kétértelműség azonban stresszhez is vezethet. A munkaköri leírások egyik érdeme éppen az, hogy csökkentik a szerep kétértelműségét. Sajnos ezek a leírások ritkán tartalmazzák a szerep teljes meghatározását, bizonyos dolgok kimondatlanul maradnak.

Munkahelyi viszonyok között a szerep kétértelműségének négy leggyakoribb esete:

- Bizonytalanság az egyén munkájának értékelésével kapcsolatban.
- Bizonytalanság az előmeneteli lehetőségekkel kapcsolatban.
- Bizonytalanság a felelősség mértékével kapcsolatban.
- Bizonytalanság az egyén teljesítményére vonatkozó elvárásokkal kapcsolatban.

Ha a másik oldalról, a szerepkeret tagjainak szempontjából vizsgáljuk a szerep kétértelműségét, a középponti személy szerepével kapcsolatos bizonytalanság a biztonságérzet hiányához, bosszúsághoz vezethet.

Egy vezetőnek, szervezetben dolgozó munkatársaknak sokféle szerepe lehet; vezető, tervező, stratégia kidolgozója, szakértő, döntőbíró, jutalmazó és büntető, egy csoport, team képviselője, tanácsadó, példakép.

Ha a különböző szerepjelzések nem mutatják világosan, hogy éppen milyen szerepet tölt be valaki, a többiek esetleg nem a megfelelő módon reagálnak, és az is megtörténhet, hogy mondanivalóját teljesen félreértik. Például a középponti személy egy csoport, team képviselőjeként mond valamit, a többiek pedig a szokásos szervezeti szerepben lévő – osztályvezető, területi referens – szavait hallják.

4.8 A szerep összeegyeztethetetlensége

A szerep összeegyeztethetetlensége akkor jelentkezik, ha a középponti személy jól ismeri a szerepkeret tagjainak elvárásait, ám ezek nem egyeztethetők össze az adott szerep különböző vonásaival; például a középponti személy felettese kijelenti, utasításokon alapuló vezetést vár el, a beosztottak pedig partneri együttműködésen alapuló, a helyzethez és a személyhez igazodó vezetői stílust kívánnak. A szerep összeegyeztethetetlenségének másik gyakori forrása, ha a középponti személy felettes vezetőinek (szakmai, gazdasági) eltérőek az elvárásaik.

A szerep összeegyeztethetetlenségének legbonyolultabb formája az, amikor a szerepet betöltő saját énképe és másoknak az adott szereppel kapcsolatos elvárásai között konfliktus keletkezik; például a vállalat normarendszere, stratégiája eltér az egyén személyes értékrendjétől. Nehezen kivédhető nyomást érez az ember akkor, ha tőle idegen szerepkövetelményeknek vagy elvárásoknak kénytelen eleget tenni, vagyis úgy kell viselkednie – pszichológiai értelemben – ami megzavarja személyi identitását.

4.9 Szerepkonfliktus

Szerepkonfliktus akkor keletkezik, ha valakinek egy adott helyzetben több szerepet kell betöltenie. Lehet, hogy külön-külön teljesen világosak az egyes szerepekkel kapcsolatos elvárások, és önmagukban kompatibilisek is, ám maguk a szerepek lehetnek egymással ellentétesek. Az a nő például, aki komolyan veszi hivatását, gyakran egyszerre kénytelen megfelelni a női mivoltából fakadó elvárásoknak, és a sikeres vezetőhöz tartozó férfi sztereotípiájával szemben támasztott követelményeknek. Érdemes különválasztani a szerepkonfliktust (az egymásnak ellentmondó szerepeket) a szerep összeegyeztethetetlenségétől (az egymásnak ellentmondó elvárásoktól), bár a végeredmény mindkét esetben ugyanaz; szerep-stressz.

4.10 Szerephalmozás

A szerephalmozás a szerepkonfliktus egy másik formája. A legtöbb ember huzamosabb ideig képes elviselni és kezelni bizonyos fokú szerepkonfliktust, azaz olyan szerepek halmazát, amelyek nem illenek pontosan egymáshoz. *Egy idő múlva azonban a betöltendő szerepek száma túlságosan nagy lesz, ekkor jelentkezik a szerephalmozás.* Ez nem azonos a munka által okozott túlterheléssel; ez utóbbi gyakran azt jelenti, hogy egy adott szerepen belül túlságosan sok feladatot kell elvégezni.

4.11 Szerephiány

Rendszerint a szervezeti hierarchia alsóbb lépcsőfokain valós, bár gyakran elhanyagolt probléma a szerephiány. A szerepkonfliktusnak ez a formája akkor jelentkezik, amikor az egyén úgy érzi, hogy a számára kiosztott szerep nem felel meg az énképének abban az értelemben, hogy képes volna nagyobb vagy több szerepet is betölteni. Valójában mindegy, hogy ez csakugyan így van-e, elég, ha az illető így látja, kialakul a szerephiány. A helyettesítő funkció is – bár a szervezet számára igen hasznos – gyakran kelti a szerephiány érzését. A helyettesítő személy – legyen az vezető, vagy bármely munkatárs – kiszolgáltatottnak és fölöslegesnek érzi magát. A szerephiány a szerepkonfliktusnak az a formája, amely talán a legerősebben veszélyezteti az emberek énképét, és ez ássa alá a szervezetek hatékonyságát.

4.12 Szerep-stressz

Mindaz, amit a szerepelmélet fogalmai kapcsán összefoglaltunk, lehet jó is, rossz is. A legtöbb embernek szüksége van inspiráló feszültségre ahhoz, hogy optimális teljesítményt nyújtson, a stressz azonban káros lehet, ha nem a megfelelő fajtájú vagy túlságosan erős. A szerepekkel kapcsolatban a jótékony stresszt szerep szerepkihívásnak, az ártalmasat szereptúlterhelésnek nevezzük.

5. A vezető nehéz kommunikációs helyzetei

5.1 Nehéz emberek

Szervezeti vezetőként, munkacsoportok irányítójaként számolnunk kell azzal, hogy lesznek olyan munkatársaink, beosztottjaink, akiket nehéz irányítani. Szinte minden munkaszervezetben fellelhetők olyan egyének, akik viselkedésükkel fejtörést okoznak, nem csak a vezetőknek, de saját kollégáiknak is. A másokkal való együttműködést szocializáció során, a szocializáció különböző színterein (család, iskola), sajátítjuk el, ilyen szocializációs szintér a munka világa is. Meg tanulunk alkalmazkodni, illeszkedni a munkahelyi szervezetbe, és ennek során sajátítjuk el a szervezet értékeit, normáit, szokásrendszerét, kultúráját. Azonban lehetnek olyan munkatársak, akikkel nagyon nehéz együttdolgozni. Az ilyen viselkedésű személyek kikezdik a munkacsoport egységét, a jól működő kapcsolatokat, csökkentik a csapat motivációt és teljesítményt. Az ilyen hatást kiváltó magatartás feszültségeket és konfliktusokat eredményez. Ezért a problémás emberekre külön időt és figyelmet kell fordítani.

Klasszikusan, a viselkedésjegyek alapján három fő típust lehet elkülöníteni, az agresszív, az alárendelődő/passzív, és a manipulatív típusát. Tisztán ezek a viselkedésjegyek ritkán jelentkeznek, de a jellemző, jól körvonalozódó működési módok felismerhetők.

Az agresszív viselkedést mutató egyének nem rejtegetik a véleményüket, minden módot felhasználnak arra, hogy véleményüket, saját igazságukat kifejtsék. Felülkerekedők, függelmi viszonyok kialakítására törekednek, ahol ők vannak felül, másoknak alárendelődő szerepet szánnak. Az agresszív viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy az ember saját igényei, kívánságai és véleménye fontosabb, mint másoké. Az agresszív ember azt gondolja, hogy neki vannak jogai, másoknak nincsenek, hogy ő teljes mértékben hozzá járul a probléma megoldásához, míg mások nem. Az ilyen ember célja a mindenáron való győzelem, ha kell mások figyelmen kívül hagyásával is akár. A velük való kapcsolatban fontos a bevonásuk, különösen, ha jó szakmai kvalitású személyről van szó, ez csapatunk teljesítménye érdekében lényeges szempont lehet. Konstruktív kezelésük alapja a nézőpontjuk megismerése, mert nem ritka, hogy a problémákat olyan aspektusból szemlélik, ami elkerülte a figyelmünket, vagy fel sem merült bennünk. Meghallgatásuk és az általunk tanúsított figyelem bizalmat ébreszt, apasztja az amúgy komoly energiákkal működtetett „harci kedvet”.

A passzív attitűddel rendelkező egyén önmagát másoknál értéktelenebbnek tartja, és azt gondolja, hogy mások is azt gondolják, hogy nem jó, amit tesz. Gyakran úgy ítéli meg a helyzeteket, hogy kudarcot fog vallani. Ezért inkább háttérbe vonul. Azt gondolja, hogy másoknak mindig igaza van, így meg se próbálja érdekeit képviselni. Még mielőtt konfliktus alakulna ki, megadja magát. A passzív viselkedés azon a meggyőződésen alapul, hogy a másik ember igényei, vagy kívánságai fontosabbak, mint a sajátjai. A másik félnek vannak jogai, de neki nincsenek. Úgy érzi, nem, vagy csak kismértékben tud hozzájárulni a dolgok megoldásához, míg a másik fél teljes mértékben. Általában a passzív viselkedés célja, hogy mások kedvében járjunk és, hogy elkerüljük a konfliktusokat. A velük való együttműködésben a legfontosabb, hogy ismerjük el a jogaikat, és olyan feladatok elvégzését bízzuk rájuk, amelyek növelik az önbizalmukat és önbecsülésüket. A vezetői visszacsatolásban fejezzük ki megbecsülésünket irántuk, ami növeli a motivációjukat, aktivitásukat.

A munkacsoport teljesítményét leginkább a *manipulatív viselkedésű egyének* tudják igazán aláásni. Az ilyen viselkedésű egyén nem közvetlenül, hanem hátulról, ferde utakon, ügyeskedve próbálja elérni céljait, mert nem bízik se önmagában, se másokban. Nem tudja elképzelni, hogy kiállhat egyenesen érdekeiért, mert nem tudja elképzelni, hogy elfogadják. Alacsony az önértékelése, és másokat se tart sokra. Ezért folyton gyanakszik, hogy mások hasonlóan manipulálják. Szándékai gyakran kiismerhetetlenek, amikor viszont érzékelhetővé válik, már azt tapasztaljuk, munkatársaink kapcsolatát gyanakvó légkör veszi körül, lefojtott vagy hirtelen kirobbanó konfliktushelyzetek állnak elő. A velük való kapcsolat alakításában az egyenes, célirányos kommunikáció, az elvárások nyílt közvetítése, valamint az önértékelését, önbizalmát erősítő feladat, megbízatás és a pozitív visszajelzés jó hatású.

5.2 A vezetői teljesítményértékelés

A teljesítményértékelő megbeszélés mind az értékelő vezető, mind az értékelt számára mérföldkő és nehéz érzelmi helyzet, ezért természetes kísérőjelensége, hogy mindkét fél tart a helyzettől. Érdemes néhány szabályt betartanunk és a megbeszélést átgondolnunk, előkészítenünk.

Az értékelő vezető, mind az értékelt számára mérföldkő és nehéz érzelmi helyzet.

5.2.1 Az eredményes teljesítményértékelő megbeszélés folyamata és alapszabályai

- Mindig készüljünk fel, és az értékeltnek is legyen módja felkészülni.
- Nyugodt, négyszemközti megbeszélésre alkalmas helyszínt biztosítsunk.
- Helyezzünk hangsúlyt a bevezetésre. Hangolódjunk rá partnerünkre. Teremtsük meg a megbeszélések pozitív, elfogadó, zavartalan légkörét.
- A megbeszélés során legyünk a másikra nyitottak, csak rá szánjuk az időt.
- Adatokra, tényekre és saját észleléseinkre, tapasztalatainkra építsük az értékelést, visszacsatolást.
- Negatív visszacsatolás esetén ne a másik személyiségét minősítsük, a teljesítményéről formáljunk elemző véleményt.
- A beszélgetés fókuszában a visszacsatolás mellett a jövőbeli célok, a változtatások, a személyes fejlesztendő területek és a feladatok megfogalmazása és közös elfogadása álljanak.
- A megbeszélés párbeszédet és ne egyirányú közlést vagy vezetői kinyilatkoztatást jelentsen.
- Az értékelés és a következő lépések, valamint a célok kitűzése egyaránt történjen meg.
- Figyeljünk a közvetlen emberi kommunikáció szabályaira.
- Legyünk hitelesek, alkalmazzuk a támogató, konstruktív kommunikáció szabályait.
- Kimondott gondolataink üzenetei, és testbeszédünk harmóniában legyen.
- Ne kapkodjunk, adjuk meg a módját, a megbeszélés legyen fontos vezetőnek és értékeltnek egyaránt!

A megbeszélések előkészítése és lebonyolítása vezetői feladat. Tőlünk függ, hogy inspiráló vezetői működésünk egyik mérföldköve, vagy vezetői stresszeink egyik forrása lesz.

6. A munkahelyi stressz tényezői

A munka világának állandó jellemzője a változás, amely alapvetően befolyásolja a vezetői tevékenységeket.

„Egy vállalatnak nincs stressz-szintje: a dolgozók stressz-szintjei adódnak össze…. Hogyha túl magassá válnak a stressz-szintek,…olyan jelenségek fellépésével kell számolni, mint hibás döntések, az alacsony produktivitás és kreativitás, a szegényes kommunikáció, a hiányzó csapatszellem, a feszült személyes kapcsolatok és a sok munkahelyváltás, illetve távolmaradás.”[23]

[23] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006). – p. 41.

6.1 Mennyiségi túl/alulterhelés

A túl/alulterheléseknek több formáját lehet megkülönböztetni. Akkor beszélünk *mennyiségi* terhelésről, ha a dolgozó adott idő alatt túl kevés vagy túl sok munkát kap. Ennek egyszerű kiszámításához elegendő megnézni, hogy munkahelyén és azon kívül hány órát tölt el munkával. Egyes vizsgálatok olyan összefüggést találtak, miszerint azoknál a dolgozóknál, akik túl sokat dolgoztak, megnőtt a szívinfarktus kialakulásának kockázata.

6.2 Minőségi túl/alulterhelés

A *minőségi* túl/alulterhelés viszont azt mutatja, hogy az adott feladat mennyire tekinthető bonyolultnak, összetettnek (ilyen lehet például a folytonosan változó és bonyolult jogszabályok folyamatos követése) vagy éppen ellenkezően monotonnak, unalmasnak. Káros hatása lehet a túlterhelésnek, ha a vezetőség folyamatosan kiváló munkát vár el. Ha ez nem teljesül, abban az esetben a személyek önértékelése csökkenhet. Alulterhelés - ami biztosan nem jellemzi a jegyzői munkát - az unalmas feladat elvégzését, a monoton cselekvés jelenti.

6.3 A hatékony munkavégzés feltételei

Stresszor az is, amikor nincsenek biztosítva a *hatékony munkavégzés feltételei.* Ezek inkább kis, hétköznapi bosszúságokat jelentenek, ami persze kellőképpen meg tudja keseríteni az ember életét. Például, ha nincsenek elég gyors nyomtatók az irodában, az ügyfélfogadó nincs megfelelően vagy egyáltalán kiépítve, oktatásokhoz nincs eszköz, nincs olyan számítógép, ami le tudja futtatni a CD jogtárat, stb. Ehhez kapcsolódik az is, ha az egyénnek, nincs beleszólása abba, hogy hogyan végezze a munkáját, milyen eszközöket használjon, milyen ütemezéssel dolgozzon.

6.4 Változó elvárások

Ha a munkafeladatok, értékelési szempontok kiszámíthatatlanok, akkor ezek elbizonytalaníthatják az egyént a kompetenciájában, szakértelmében és ez által okoznak stresszt. A legtöbb ember igyekszik a külső elvárásoknak megfelelni. Amennyiben ezek az elvárások gyakran változnak, a megfelelésre irányuló igyekezet sikertelen lesz, kudarcélményt és stresszt okoz. Némely munkakör elválaszthatatlan része a kiszámíthatatlanság.

6.5 Középvezetői helyzet

Ez a szervezeti helyzet jellemzően sok stresszel jár, hiszen egyszerre vezető és beosztott. Számtalan olyan döntést kell végrehajtani. A speciális stresszorok közé tartozik, hogy mind alulról, mind felülről folyamatos elvárásoknak, nyomásnak lehet kitéve. A beosztotti szerep, jellemző stresszora a kontroll hiány. Ez annyit jelent, hogy a beosztottnak nincs beleszólási joga a döntésekbe.

6.6 Felelősség

Erőteljes stresszor lehet, ha az egyénnek nagy *felelőssége* van más dolgozókért a munkavégzés során, más dolgozók, kollégák előléptetése, jutalmazása, elbocsátása során. Ehhez a felelősséghez társul, ha sok határidőt kell betartani, sok értekezleten kell részt venni.

6.7 Szervezeti légkör

Stressz forrása lehet a - látszólag - nehezen megragadható szervezeti légkör, amikor a mindennapos együttműködést a bizalmatlanság, esetleges rossz hangulat, kedvetlenség árnyékolja be. A szervezeten belüli gyenge kommunikáció, a szervezethez való tartozás érzésének hiánya hozzájárul a rossz szervezeti légkörhöz. Ilyenkor a konkrét okok nagyon nehezen megragadhatók, vagy éppen annyira jelentéktelennek tűnnek, hogy látszólag nem is érdemes foglalkozni velük, de összességében mégis stresszt képesek okozni. Ha a dolgozók egymás ellen dolgoznak, ez megnehezíti a célok elérését, és az rossz munkahelyi kapcsolatokat eredményeznek. Az egymással szembeni bizalmatlanság, érdektelenség, rontja a munkahelyi kapcsolatokat. Ha a munkatársak felől nem érkezik támogatás, akkor ez szintén növelheti a stresszt. A rossz munkahelyi légkör hozzájárul a csoporton belüli konfliktusok számának megnövekedéséhez. Ezek megoldása felesleges energiákat, időt vesz el, pluszterhelést jelent. Ezeknek egy speciális csoportja a *pszichoterror, lelki erőszak* vagy *mobbing.*

6.8 Az alacsony fizetés

Az alacsony fizetés is komoly stresszforrás lehet. Egyrészt jelezheti az egyén számára az alacsony társadalmi megbecsültséget, másrészt munkahelyen kívül a mindennapos megélhetési gondok, hitel-törlesztés stb. beszűrődnek a munkahelyre. Fokozhatja a stresszt, ha a munkahelyen belül bérfeszültségek vannak, a szolgáltatók, fenntartók nagyobb fizetésemelést kapnak, mint a kvalifikált munkaerő, vagy a fiatal diplomásokat a régi dolgozókat meghaladó fizetéssel veszik fel.

6.9 Bizonytalan munkahely

Ha valaki úgy érzi, hogy munkahelye hosszabb távon nem nyújt biztonságot, az folyamatos stresszt jelenthet a számára. Különösen komoly probléma ez a közigazgatásban, ahol sokan éppen a hosszú távú biztonság miatt választották ezt a pályát.

6.10 Új technológiák, új kihívások

Az új technológiák követése, az új módszerek megtanulása is komoly stresszt jelenthet, különösen idősebb dolgozók számára. Sokan tartanak attól, hogy nem képesek elsajátítani az új módszereket, az új eszközök használatát, és ezzel versenyhátrányba kerülnek, nem képesek ellátni munkájukat. Ez nem csupán a változástól való félelem, de lehet attól is, hogy kiderül, valójában nem alkalmasak a feladatra.

6.11 Vezetési stílus

A nem megfelelő vezetési stílus is okozhat stresszt. A nem megfelelő alatt azt értjük, hogy nem az adott feladathoz, a dolgozók elvárásához, személyiségéhez illő vezetési stílust alkalmazunk, ez komoly stressz okozója lehet. Míg például egy autokratikus, diktátumok segítségével történő vezetés, egyes totális (parancsuralmi funkciójú) szervezetekben nem csupán hatékony, hanem megfelelő is, tisztázott és világos feladatkörben dolgozó, magasan kvalifikált beosztottak esetében kifejezetten káros lehet.

6.12 A mobbing (lelki erőszak) jelensége a munkahelyen

„Az egészséges munkakörnyezet felborulását Magyarországon általában a *stressz* kategóriájában elemzik. Egyéb típusú ártalmakkal, illetve azokkal a stresszokozó tényezőkkel, amelyek összefüggésbe hozhatók a munkahelyi pszichoterrorral, nem foglalkoznak intézményesen. Ezt a hangsúlyeltolódást, vagyis a mobbing-jellegű problémák iránti közönyt tükrözi a vonatkozó kutatások többsége, amelyek elsősorban a stressz témakörébe tartoznak (Juhász, 2002). A stressz kialakulásához vezető tényezők közé sorolható elsősorban az egyes foglalkoztatási ágakra vagy munkakörökre jellemző pszichológiai tehertétel, és csak másodsorban a dolgozók közötti interperszonális konfliktusok. A munkahelyi pszichoterror –ebben a kategorizációban – (ahogy arról nagy ritkán szó esik) az utóbbi problémakör egyik alosztályát képezi.”[24]

Mi mobbing?

Pszichoterrornak vagy lelki erőszaknak nevezzük az egy vagy több személlyel szembeni negatív, megfélemlítő, zsarnokoskodó magatartás ismétlődő mintáját, amelybe beletartozik mások minden apró mozzanatának bírálata, értékeinek és elismerésének elutasítása, mások lejáratása, és még egy sor más hasonló viselkedésforma. A munkahelyi támadásoknak nem csak az egyén látja kárát, hanem az egyén munkavégzési hatékonysága és a szervezet működése is.

Ilyen esetekben csökken a hatékonyság, a probléma-felismerés és megoldások képessége, a döntési kompetencia, a munkával való elégedettség és végső soron nőhet a munkahelyről való kilépés kockázata is. Fontos megjegyezni, hogy nem a személyes konfliktusok vagy támadások okoznak problémát, hiszen az velejárója minden emberi kapcsolatnak és munkahelynek, hanem a hosszan fennálló, folyamatosan megjelenő és ismétlődő inzultusok.

A lelki erőszak elszenvedésében nemek között nincs különbség, férfiakat, nőket egyaránt érhet munkahelyi támadás. Az életkor azonban jelentős eltéréseket mutat, 20-40 éves kor között ritkábban fordul elő, mint az ennél idősebb korosztály esetén. Az esetek többségében azonos szinten dolgozó kollégák között fordul elő, de magas a száma azoknak az esteknek is, ahol a vezető vagy felettes inzultálja a beosztottját.

[24] http://mona-alapitvany.hu/wp-content/uploads/2012/08/Mobbing_tanulm%C3%A1ny2006.pdf letöltés 2013. szeptember 20.

7. A vezetői kommunikáció szerepe a munkahelyi légkörteremtésben

7.1 Asszertivitás és asszertív magatartás

A magyar **önérvényesítés** és az angol **assertivity** kifejezés valamiféle rámenősséget sugall. Annyiban valóban rámenősségről van szó, hogy az egyén érdekeit érvényesíti. Ez azonban csak akkor valódi érdekérvényesítés, ha megfelelő önbizalom birtokában, mások érdekeinek elfogadásán és tiszta kommunikáción alapszik. Nem önérvényesítés az, ha érdekeinket erőszakosan, mások feletti hatalmunk által vagy mások kijátszásával, manipulálásával érvényesítjük, mert ezek a viselkedések félelmen alapszanak. A saját képességeikben bizonytalanok nem merik nyíltan felvállalni érdekeik ütköztetését, csak felülről vagy hátulról támadva mernek érdekeikért fellépni.

A **nem asszertív attitűdök és viselkedésjegyek** a gyakori, legtöbbször a gyerekkorban történt elutasítás és negatív ítélet következtében alakulnak ki. Az egyén énképének formálódása erősen függ a környezet visszajelzéseitől. Ha sok a negatív visszajelzés, az egyén negatív képet alakít ki önmagáról. Azonban még gyermekkorunkban sem vagyunk teljesen kiszolgáltatva a külvilág visszajelzéseinek. Megfelelően értékelve a helyzeteket, a visszajelzéseket is differenciáltan lehet értékelni.

Fontos, hogy akár önmagunk, akár mások (pl. gyermekünk) esetében a viselkedést, a **tettet értékeljük, és ne a személyt**. Mindenki tesz jót és rosszat, viselkedik okosan és bután, elhibáz dolgokat, és kiválóan meg tud csinálni sok mindent. Ezeket a helyzeteket lehet értékelni, de egy-egy helyzet nem minősíti teljességében az egyént.

7.2 Teendők önbizalom hiány esetén

Ha valaki nem tud asszertíven viselkedni, az azt jelenti, hogy az önbizalmával baj van. Mit lehet tenni? Számos lehetőségünk van arra, hogy tudatosan megváltoztassuk attitűdünket, és ezáltal viselkedésünket.

7.2.1 Pozitív önértékelés kialakítása

Keressük meg erősségeinket, és fordítsuk figyelmünket a sikereinkre. Nem kell a kudarcainkat szégyellenünk! Értékelni kell, hogy mi miért következett be, mit tehetünk, hogy máskor ne történjen meg! Hibázni szabad, de ugyanazt a hibát többször elkövetni nem törvényszerű, mert tanulhatunk az előző kudarcból.

7.2.2 Relaxáció (Önmagunk ellazítása)

Ahhoz, hogy nyugodtan tudjunk egy helyzetben fellépni, fontos a feszültség csökkentése. A testi jó érzés visszahat lelkünkre, és megkönnyíti önmagunk és mások elfogadását. Nyugodt, egyenletes légzéssel sokat segíthetünk ebben. Figyeljük meg testünket, tudatosítsuk, hogy mely részét feszítjük meg! Ezután akaratlagosan feszítsük és lazítsuk el ezt a testrészt!

7.2.3 A kívánt helyzet elképzelése (Imagináció)

Mikor valamit el akarunk érni, előre elképzeljük a helyzetet. Ha sikerül az asszertív viselkedést vizualizálnunk, akkor könnyebben tudjuk megvalósítani. Érdemes tehát magunkat elképzelni, ahogy nyíltan a másik felé fordulunk (nem összefont karral, vagy csak féloldalasan), a partner szemébe nézünk (nem mereven, csak mondanivalónk tisztaságát bizonyítandó nyomatékkal). Lazán, barátságosan, a másik szempontjait is figyelembe véve beszélgetünk.

7.2.4 Tiszta célok meghatározása

Akkor tudjuk elérni, amit akarunk, ha tudjuk, mit akarunk, és ha nincsenek a céljainknak mellékcéljai, amelyek hiányzó önbizalmunk megerősítését célozzák. Tehát nem nyerni akarunk, hanem mindkét félnek megfelelő kompromisszumot keresünk. Ezért a fő célt pontosan meg kell határozni, és számos odavezető utat kell felrajzolni, ha lehet már előre.

7.2.5 Megfelelő kommunikáció önmagunkkal és környezetünkkel

Partnerem, akárki is lehet, nem feltétlenül akar velem megegyezni. Ezért fontos, hogy jelezzem, mit szeretnék, és azt is, hogy megértem, ő mit szeretne. Ehhez meg kell, hogy hallgassam a partneremet, meg kell, hogy értsem, és szükség esetén kérdezzek. El kell magyaráznom a saját szempontjaimat, és keresnünk kell a megoldásokat. A tiszta kommunikáció azt jelenti, hogy a megoldást keressük, és nem fogást a másikon. Nem énképünket védjük, hanem valóban a helyzetet akarjuk megoldani.

8. A támogató kommunikáció[25]

8.1 A támogató kommunikáció nyolc jellemzője

1. Probléma-orientált, nem személy-orientált	**NEM**	„Miattad van ez a probléma.”
2. Helyzetnek megfelelő, hiteles „A viselkedésed nagyon bosszant.”	**NEM**	„Bosszúsnak tűnök? Nem vagyok az, minden rendben.”
3. Leíró, nem értékelő „Ez történt, így reagáltam rá; ezt javaslom, ezt tudnám leginkább.”	**NEM**	„Hibát követtél el, amikor ezt tetted.”
4. Megerősítő „Van néhány elképzelésem, de neked mi a javaslatod?”	**NEM**	„Nem értenéd, ezért úgy csináljuk, ahogy én gondolom.”
5. Konkrét, nem általános „Háromszor szakítottál félbe az értekezlet során.”	**NEM**	„Mindig felhívod magadra a figyelmet.”
6. Hivatkozó, kapcsolódó „Arra vonatkozóan, amit mondtál, meg szeretném vitatni ezt.”	**NEM**	„Én ezt akarom megvitatni (függetlenül, hogy te mit akarsz megvitatni)”.
7. Saját vélemény, nem másé Úgy határoztam, hogy nem fogadom el az igényedet, mert…”	**NEM**	„Egész jó az ötleted, de úgysem fogják jóváhagyni.”
8. Támogató hallgatás, nem egyirányú kommunikáció „Mit gondolsz, milyen korlátok állnak a fejlődés útjában?”	**NEM**	„Ahogy már említettem, túl sok hibát követsz el. Nem végzed rendesen a munkádat.”

[25] Developing Management Skills http://filepost.com/files/26b4c82a/0136121004Skills.pdf/

8.2 A támogató kommunikáció elvei

A támogató kommunikáció problémaorientált nem személyorientált. A személyorientált kommunikáció központjában az egyén személyisége áll, nem az esemény, és azt a benyomást prezentálja, hogy az egyén nem megfelelő. A személyorientált kommunikációnál az a probléma, hogy sok ember meg tudja változtatni a viselkedését, de nagyon kevesen tudják alakítani az alap személyiség jegyeiket. Ezért, a személyorientált kommunikáció, ellenségeskedéshez, rossz viszonyhoz, és nem a probléma megoldásához vezethet. A személyorientált kommunikáció során megpróbáljuk meggyőzni a másikat arról, hogy ő hogyan érez, vagy milyen is ő valójában. (pl.: lusta munkatárs vagy, nem vagy kompetens vezető, érzéketlen kolléga vagy.) Mivel a legtöbb ember elfogadja saját magát, ezért, a személyorientált kommunikáció, védekezést, vagy elutasítást vált ki. Még ha kommunikáció tárgya pozitív is (te egy csodálatos személy vagy), nem lehet hitelt érdemlő, ha nem társul hozzá megfelelő viselkedés vagy teljesítés. Az érdem nélküli téma gyakran a személyorientált kommunikáció gyenge pontja.

A problémaorientált kommunikáció a problémára és annak a megoldásaira összpontosít, nem pedig a személyes vonatkozásaira. Ez a megközelítés kiváltképp hasznos, amikor egyéni megítélésre támaszkodunk, mivel a tárgy a viselkedés, a magatartás, vagy egy esemény. Az olyan kijelentések, mint „Te egy autokrata vagy” vagy „Milyen érzéketlen vagy” személyorinetáltak, amíg az olyanok, mint „Ritkán ülünk le, hogy segíthessek meghozni a döntéseket” vagy „Megromlott a kapcsolatunk” inkább leíró jellegűek. Felróni valakinek a motivációit személyorientált kommunikáció („azért van, mert kontrollálni akarsz másokat”), de kifejezni a gondolatainkat egy kinyilvánított viselkedésről problémaorientált: „A mai értekezleten több szarkasztikus megjegyzést is tettél”.

A támogatás és tanácsadás során kialakuló kommunikációnak is az elfogadott szabályokra és elvárásokra kell vonatkoznia, nem pedig a személyes véleményre. A személyes vélemény könnyen érthető személyorientáltnak, ami védekező magatartást idézhet elő, az olyan állítások helyett, amelyek a viselkedést hasonlítják az elfogadott sztenderdhez. Az a mondat, például, hogy „Nem tetszik, ahogy öltözködsz”, egy egyéni vélemény kifejezése és valószínű ellenállást fog kiváltani, főleg, ha a befogadó nem érzi, hogy az adó véleménye jogosabb, mint az övé. Másrészről *„A ruhád, az öltözeted nem felel meg a hivatal öltözködési szabályainak”* vagy „Mindenkinek nyakkendőt kell hordania” kifejezések a vállalatnál elfogadott szabályokhoz viszonyítanak. Kisebb az esélye az ellenállásnak, ha a mondanivaló céljául a problémát és nem a személyt választjuk.

A hatékony támogató kommunikáció elkerüli a mások viselkedésére, hozzáállására vonatkozó egyéni vélemények, vagy érzések kifejezését.

A támogató kommunikáció egységességen alapul.

A legjobb, eredményes személyközi kommunikáció, és a legjobb emberi kapcsolatok a helyénvalóságon alapulnak, ami azt jelenti, hogy mind a verbális mind a non-verbális kommunikáció azonosat üzen, pontosan azt, amit az adó érez, és gondol.

Kétféle alkalmatlanság létezhet. Az egyik, amikor nincs összhang a között, amit valaki tapasztalt, és amit vélt. Például, valaki lehet, hogy nincs tudatában annak, hogy mérges egy társára, mégis a düh érzése él benne. Különböző terápiák és orvosok gyakran segítenek embereken, hogy megtalálják az összhangot a tapasztalat és a tudat között. A másik nem egységes kommunikációfajta, amikor valaki mást kommunikál, mint amit érez valójában. Például, ha valaki mérges a kollégájára, de tagadja, hogy ilyen érzések lakoznának benne.

A támogatás során sokkal hatékonyabb a nyílt, őszinte beszéd a beosztottak felé, mint a mesterkélt, nem őszinte megnyilvánulások. Azok a vezetők, akik nem mutatják ki a valós érzéseiket vagy véleményüket, vagy nem azt fejezik ki, amit igazán gondolnak, azt a benyomást keltik, hogy létezik egy titkos program. A beosztottak érzékelik, ha valamit elhallgatnak előlük. Így kevésbé fognak bízni a vezetőben, és kommunikáció során arra figyelnek, hogy milyen információ rejlik még a mondanivalóban és nem a tényleges tárgyra. Tehát a hiteltelenség téves benyomást és félrekommunikálást eredményezhet.

Rogers úgy vélte, hogy a kommunikációban lévő hitelesség a személyközi kapcsolatok általános szabályának egyik lényeges pontja:

- Minél nagyobb az egyén kommunikációjában a tapasztalat és tudat közötti összhang annál szorosabb kapcsolat alakul ki az emberek között:
- Minél kisebb az összhang a tapasztalat és tudat között a viszonyszint túlsúlya lesz jellemző, amely a kölcsönös elégedetlenséghez vezethet..

Az összhangra és hitelességre való törekvés természetesen nem jelenti azt, hogy bosszúságát azonnal kifejezze, vagy, hogy ne tudja elnyomni a nem odaillő érzéseit (pl.: düh, csalódottság, agresszivitás). A támogató kommunikáció többi alapszabályát is figyelembe kell vennünk, és gyakorolnunk kell. A hitelesség elérése ne történjen a többi alapvető elem kárára. Ez persze nem könnyű feladat. Tapasztalatok szerint a visszacsatolás során az emberek többsége inkább kevésbé hiteles, mint

túlzottan az. Ez azért van, mert sokan nem mernek őszinték lenni, vagy nem tudják, hogyan is kommunikáljanak hitelesen, támadás nélkül. Az érzéseink egyenes kimondása nem megfelelő fogalmazással olyakor támadás lehet mások ellen.

Amikor egy beosztott nem teljesít az elvárásoknak megfelelően, és közönnyel fogadja pld. az ügyfélszolgálat munkájára vonatkozó negatív visszajelzésekre vonatkozó utalásokat. Mit tud a felettes mondani, úgy hogy erősítse kettejük között a kapcsolatot, és közben a problémát is megoldja. Hogyan tudja problémaorientáltan kifejezni az érzelmeit és véleményét? Hogyan lehet teljesen őszinte anélkül, hogy támadná az egyént?

A támogató kommunikáció további szabályai erre a problémára mutatnak néhány lehetőséget.

A támogató kommunikáció leíró és nem értékelő. Amikor értékelő kommunikációt alkalmazunk, akkor megítélünk, minősítünk másokat vagy mások viselkedését – „Rossz vagy", „Rosszul csináltad", „Nem értesz hozzá". Az effajta értékelés, minősítés kelti azt a benyomást a fogadó félben, hogy megtámadták, s erre védekezéssel reagál. Valószínűleg azt válaszolja „Nem, nem vagyok rossz", „Nem csináltam rosszul", „Értek annyira hozzá, mint te". Viták, rossz érzések, és a személyközi viszony gyengülését eredményezik a fentiek.

Az értékelés még erősebb, ha érzelmi szálat is felveszünk, vagy ha az egyén személyes bántalmazásként éli ezt meg. Ha az embereket erősen megérinti egy téma, vagy rossz tapasztalatuk van egy adott helyzetből adódóan, könnyen ítélik meg negatívan mások viselkedését. Vannak helyzetek, amikor aggodalmunkat igyekszünk csökkenteni mások minősítésével. *„Rossz vagy, amiből az következik, hogy én jó vagyok. Ezért én jobban érzem magam."* Erős érzelmek esetén előfordulhat, hogy az egyén meg akarja büntetni a másikat az elvárások vagy szabályok kényszerítéséért – *„Büntetést érdemelsz azért, amit tettél. Megérdemled, ami történik veled."*

A fenti megközelítés legfőbb problémája, hogy az értékelő kommunikáció valószínűleg öngerjesztővé válik. A másik minősítése általában oda vezet, hogy a másik is megítéli a minősítő személyt, vagy annak viselkedését, és ez védekezésre készteti. Így a kommunikáció érvényessége és a kapcsolat erőssége inkább hanyatlik, mint előrehalad. További viták következnek.

Természetesen nehéz elkerülni mások értékelését és minősítését, de a leíró kommunikáció segít csökkenteni a megítélő elemeket és az állandósult védekező interakciókat. A leíró kommunikáció három lépésből áll:

1. Először írjuk le olyan objektíven az eseményt vagy viselkedést amennyire, csak lehet. Ennek a leírásnak objektívnak kell lenni abból a szempontból, hogy a viselkedés olyan elemeire hagyatkozik, amelyek egy harmadik személy által is megerősítettek. A viselkedést, mint ahogy már korábban is említettük, elfogadott szabályokhoz kell viszonyítani, nem pedig egyéni véleményekhez. A szubjektív benyomások vagy tulajdonságok nem segítik az esemény leírását. Az a leírás, hogy „ebben a hónapban kevesebb feladatot végeztél el, mint bárki más az osztályon" megerősíthető, (egy objektív rögzítés, táblázat elérhető) és szigorúan a viselkedést és objektív sztenderdeket veszi számba, nem az okokat vagy az egyén személyiségét. Kisebb a valószínűsége, hogy a beosztott érzelmeit megbántották, mivel nem minősítették a viselkedését, és nem támadták meg a személyét. A viselkedés értékelésével szemben a viselkedés leírása relatíve semleges.
2. A leíró kommunikáció második lépésében írjuk le a viselkedéssel kiváltott reakciókat, illetve következményeket. Ahelyett hogy az egyént okoljuk az adott probléma miatt, fontosabb hogy a viselkedés konzekvenciáival és a kiváltott reakciókkal foglalkozzunk. Ez a megközelítés azt feltételezi, hogy az adó tudatában van saját reakcióinak és képes körülírni azokat. Az érzelmek egyszavas leírása gyakran a legjobb megoldás – „Aggódom az eredményességünk miatt". A viselkedés következményei hasonlóan bemutathatóak: *„Nem zártuk le valamennyi nyitott aktánkat ebben a hónapban";* „Két ügyfél is hívta az expressz panaszszolgálatunkat". Az érzések és konzekvenciák körülírása ismét csökkentheti a védekező magatartást, mivel a probléma az adó érzésein és az objektív következményeken keresztül jelenik meg, és nem érinti az alkalmazott tulajdonságait. Ha a probléma a fenti módon kerül bemutatásra és megvitatásra, akkor a kommunikáló felek ténylegesen a probléma megoldására tudnak koncentrálni, és nem a megítélés elleni védekezésre fordítják az energiájukat.
3. A harmadik lépésben elfogadhatóbb alternatívát kell javasolnunk. Ez a lépés segít, hogy az egyén megtarthassa büszkeségét, és úgy érezze, értékelik azzal, hogy a személyiségét elválasztották a viselkedéstől. Megmarad az alkalmazott önbecsülése, csak az adott viselkedést kell megváltoztatni. A vezető nem éreztetheti azt, hogy „Nem tetszik, ahogy a dolgok mennek, mit fogsz tenni ennek érdekében?". A változtatások nem szükségszerűen csak az egyik kommunikáló fél felelőssége. Hangsúlyt kell helyezni mindkettőjük számára elfogadható megoldás kidolgozásában, nem pedig a jó vagy rossz szereplőt megkeresni – *„Azt javaslom, hogy találkozzunk rendszeresen, így segíthetek befejezni további 6 feladatot",* vagy *„Szeretnék segíteni, azonosítani, mi áll a jobb munkavégzés útjában?".*

Tudnunk kell, hogy a fenti lépések nem alkalmazhatók úgy, hogy a kommunikációban résztvevő másik egyén ne tudná és alkalmazná azokat a szabályokat. Például a másik fél mondhatja, hogy „Nem érdekel, hogyan érzel", vagy „Megvan az okom a történtekre, nem én vagyok a hibás", vagy *„Rossz, hogy téged bánt, nem fogok változtatni rajta".* Ilyen esetben elsődleges probléma lesz a megfontolás hiánya vagy a védekező magatartás. Ebben az esetben nehéz lesz a teljesítményben mutatkozó hiányosságokat megvitatni, és együtt leküzdeni, mivel a vezető és beosztott közötti személyközi problémák blokkolják a folyamatokat. Ha a vezető és beosztott nem tud együtt dolgozni a kérdésen, a teljesítmény következményeiről szóló beszélgetés nem fog eredményhez vezetni. Ezért először a kommunikációnak arra kell fókuszálni, melyek azok a korlátok, amelyek megakadályozzák az együttműködést.

A hatékony vezető soha nem veszítse szem elől a fent leírt három lépést, legfeljebb eltolja a hangsúlyokat, módosítja a fókuszpontot.

Így válaszolhat:

„Csodálkozom, hogy nem törődsz az érzéseimmel **(1. lépés)**

A válaszod aggaszt engem, és úgy gondolom, hogy ennek jelentős hatása van a csoportunk munkájára. **(2. lépés**)

Javaslom, hogy üljünk le valamikor, és próbáljuk meg azonosítani azokat az akadályokat, amit te látsz, amelyek gátolhatják az együttműködésünket ebben a tárgykörben. **(3. lépés)**

Tapasztalatunk szerint vannak olyan kollégák, akik ellenszegülnek a fejlődésnek, mások pedig nem hajlandóak a problémák megoldásán dolgozni, ha azt hiszik, hogy alapvetően a vezető érdeke a megoldás.

A támogató kommunikáció megerősíti az egyéneket.

Még ha leíró is a kommunikáció, lehet romboló hatású. Barnlund megfigyelése 1968-ban:

„Az emberek nem figyelmesek, nem hallgatnak meg másokat, nem próbálják megérteni a másikat, de félbeszakítják mások beszédét és kritizálnak, vagy nem veszik figyelembe az elmondottakat; saját megjegyzéseik gyakran bizonytalanok, inkonzisztensek, nem őszinték, vagy dogmatikusak. Sok beszélgetés ért véget több félreértéssel, több idegenkedéssel, mint amivel elkezdődött."

A gyengítő kommunikáció negatív irányokat szabhat az önbecsülésben és a másokhoz való viszonyulásunkban. Tagadja a másik jelenlétét, egyéniségét és fontosságát. Különösen jelentősek

azok a kommunikációs helyzetek, amelyekben a felsőbbség, szigorúság, közömbösség közvetítésével gyengítik az egyént.

A kommunikáció, amely felsőbbség-orientált azt a benyomást kelti, hogy a kommunikáló informált, míg mások tudatlanok; a kommunikáló a hozzáértő, míg mások hozzá nem értők, a témában jártas, míg mások járatlanok. Ez korlátot teremt a kommunikáló és a befogadók között.

A felsőbbségorientált kommunikáció elnyomás formáját idézheti, amelyben mások rossznak látszanak, az adó pedig jónak. Másik változat, amikor a kommunikátor saját magát akarja felértékeltetni mások szemében. A kommunikáció ilyen formájában gyakran használatosak zsargonok, vagy olyan szavak, amelyekkel mások kizárhatók. A kommunikáló által gyakran alkalmazott idegen szavak, a különböző szakzsargonok használata, mások kirekesztését célozza, vagy eredményezi. Célja sok esetben az, hogy saját magukat felértékeljék mások szemében. Ilyen esetben az utóbbiak fontosabbak, mint az üzenet érthetősége. Olyan idegen nyelvet használni, amelyet a jelenlévők nem beszélnek, megint csak felsőbbrendűséget sugározhat. Legtöbb helyzetben az ismeretlen szavak, vagy nyelv használata gyengíti az egyéneket.

A túlzott szigorúság és ridegség a második gyengítő elem a kommunikáció során. A kommunikáció abszolút világos, egyértelmű és megkérdőjelezhetetlen témákról szól. Más vélemény, vagy szempont fel sem merülhet. Azok, akik ilyen módon kommunikálnak, gyakran mások közreműködését akarják minimalizálni, vagy mások lehetőségeit kívánják gyengíteni.

A rideg kommunikáció ismérvei:

1. Soha nem fejez ki egyetértést, vagy ha néha mégis, olyan kifejezéssel teszi azt, mint: „Egyetértenek velem”, nem pedig „Egyetértek velük”.
2. Mindenki más nézőpontját újraértelmezi, úgy, hogy idomuljon az övéhez.
3. Soha nem mondja: „nem tudom”, de mindenre van válasza.
4. Nem nyitott mások véleményére vagy információira.
5. Megítélő, és gyengítő kijelentéseket tesz ahelyett, hogy érthetően és megerősítően kommunikálna.
6. A kritikát, vagy más nézőpontot nem tolerálja.
7. Az összetett témákat egyszerű meghatározásokká alakítja.
8. Mindent felölelő, túl-általánosított kijelentéseket tesz (amit csak el lehet mondani a szóban forgó tárgyról, azt elmondja).

9. A problémák meghatározását és a megoldási alternatívákat összevonja, így nincs alkalom a lehetőségek megfontolására.
10. Állításait kijelentő módban adja elő, azt a benyomást keltve, hogy azok véglegesek, így teljesek.

Közönyt illetve közömbösséget mutat a kommunikáló fél, amikor nem ismeri el a másik egyén autonómiáját, fontosságát. A közönyösen kommunikáló személy csöndben marad, verbálisan nem válaszol, nem reagál a másik beszédére, elkerüli a szemkontaktust, gyakran félbeszakítja a másikat, személytelen igéket használ („azt kellene tenned" helyett „azt kellene tenni"), vagy tárgyhoz nem kapcsolódó tevékenységet végez. A kommunikáló nem foglalkozik, nem törődik a másikkal, és azt a benyomást kelti, hogy érzéketlen a másik érzelmei vagy perspektívái iránt.

Az érzéketlenség azt jelenti, hogy a kommunikáló partner nem ismeri el a másik érzéseit vagy véleményét. Akár negatívan is megítélheti: „Nem kellene így érezned", „Nem helyes a véleményed", vagy naivnak minősít: „Te ezt nem érted", „Rosszul tudod".

A kommunikáció gyengítő, amikor elutasítja az egyén lehetőségét arra, hogy kölcsönösen elfogadó kapcsolat alakuljon ki. Amikor az egyik kommunikáló nem engedi, hogy a másik befejezze a mondatait, versenyhelyzetet alakít ki, győztes-vesztes viszonyt állít fel, zavaró üzeneteket küld, vagy kizárja a másikat az együttműködésből a kommunikáció gyengítő, és ezért nem alkalmas hatékony problémamegoldásra.

A **gyengítő** kommunikáció tehát nem veszi számba a másik felet, nem fogadja el, elutasítja a kommunikálásra való kísérletét, tagadja a tapasztalatait, ismereteit. A gyengítésnek még rombolóbb hatása van a fejlesztés vagy tanácsadás során, mint a kritikának vagy egyet nem értésnek, mivel a kritika vagy vitatkozás elfogadja, amit a másik egyén mond, és érdemesnek tartja azt kijavítani vagy válaszolni rá.

Az erősítő kommunikáció segíti az embereket, hogy elismertnek, megértettnek, elfogadottnak és értékeltnek érezzék magukat. Négy jellemzője van:

1. Egyenlőségre törekvő
2. Rugalmas
3. Kétirányú
4. Egyetértésen alapuló

Az egyenlőségre törekvő kommunikáció a felsőbbségorientált kommunikációval ellentétben, különösen fontos, amikor a vezető a beosztottjait segíti tanácsadással, vagy fejlesztéssel. Ha a

kommunikáló felek között hierarchiai különbség van, a beosztott könnyen gyengébbnek érezheti magát, mivel kevesebb hatalommal és információval rendelkezik, mint vezetője. Mindezek ellenére a támogató kommunikáció segítségével a beosztott érzi, hogy érdekelt a probléma megoldásában, partner a kommunikációban.

A vezetők úgy viselkednek beosztottjukkal, mint egy fontos, szakmailag kompetens és éles elméjű kollégával, és a közös probléma megoldást, nem pedig a felsőbb pozíciót hangsúlyozzák. Ennek egyik módja a rugalmas, sokféle kifejezésmód (ellentétben a szigorú, rideg megfogalmazással).

9. Stressz kezelési technikák

9.1 A stresszel való megküzdés stratégiái

A megküzdés, „lelki harcmodor" (Bagdy 1997), azokat a folyamatokat foglalja össze, amelyekben az egyén a külvilág felöl érkező fenyegetettségekkel szemben, védi önmagát. Ez a folyamat tudatosan irányított, aktív reagálás a külső veszélyekre. Az egyén stresszhelyzetre adott válaszai azt jelzik, tudomása van a helyzetről.

A megküzdés stratégiájának egyik *legfontosabb tényezője a helyzetértékelő gondolkodás*. Az egészséges személyiség lelki harcmodora a valóságos helyzetnek megfelelő, célirányos, cselekvése rugalmas és jövőre irányuló, és az adott helyzetet mérlegelő, értékelő gondolkodás jellemzi.

Az elsődleges értékelés során az egyén tisztázza, mit jelent az adott helyzet számára, közérzete, jól léte szempontjából mennyire fontos számára a történés. Az eldöntendő kérdés, „veszélyben vagyok?". Az, hogy milyen érzelmekkel reagálunk a fennálló helyzetre, a kérdésre adott válaszunk határozza meg. A másodlagos értékelés során az egyén mérlegeli, hogy meglátása szerint meg tud-e küzdeni a fenyegetőnek vagy kihívásnak ítélt helyzettel. Ha az látszik, hogy a körülmények megváltoztathatók, kézben tarthatók, cselekvőképességét a károsodás leküzdésére összpontosítja.

Az értékelésekre adott válaszaink döntik el, hogy milyen megküzdési stratégát választunk.

A megküzdés kétféleképpen tud hatást gyakorolni a stresszre adott válaszreakcióra. Az egyén összpontosíthat a speciális problémára vagy helyzetre azért, hogy megpróbálja elkerülni vagy megváltoztatni azt, vagy a jövőben megkísérelje megelőzni az ilyen helyzeteket. Ha az egyén helyzetértékelése kezelhetőnek minősíti a helyzetet, *akkor problémaközpontú* megküzdést fog alkalmazni. Ha azonban nem találja kezelhetőnek az adott szituációt, akkor foglalkozhat azzal is, hogy *enyhítse* a stresszkeltő helyzetekhez kapcsolódó *érzelmi reakcióit.* Ez esetben a megküzdés *érzelemközpontú*. Az, hogy valaki milyen megküzdési stratégiát választ és hogy a folyamat milyen eredménnyel zárul, azt az egyén, a helyzet és a helyzet értékelése határozza meg. Legtöbbször, ha a körülmények megváltoztathatónak tűnnek, problémaközpontú beavatkozást alkalmazunk, azonban ha a történéseket úgy ítéljük meg, hogy általunk kevésbé befolyásolhatóak, akkor passzivitást és érzelemközpontú megküzdési módokat használunk. A megküzdés stratégiája a szerint változik, hogy mi forog veszélyben, és melyek az elérhető források.

9.2 A problémaközpontú megküzdés

A problémaközpontú megoldás fókusza az egyén és környezete közötti viszony átalakítása, a transzformáció, annak érdekében, hogy a stresszhelyzet körülményei kedvezőbbre változzanak.

A probléma megoldó stratégiák során először *meghatározzuk a problémát, lehetséges megoldásokat keresünk*, *mérlegeljük azok előnyeit és hátrányait*, *majd valamelyik megoldás mellett döntünk*, *végül végrehajtjuk a kiválasztott megoldást.*

A problémaközpontú megküzdésben kétféle módszer közül választhatunk. Az egyén vagy a környezetén vagy saját magán próbál meg változtatni. Az egyik, hogy a *helyzet megváltoztatására* törekszünk. Azok a stratégiák tartoznak tehát ide, amelyek a helyzeten aktívan változtatni képesek: *Tudjuk, hogy mit és hogyan fogunk tenni, mert elemeztük a helyzetet. Összpontosítunk az előttünk álló legfontosabb feladatra. Mérlegeljük a lehetőségeinket. Kivárjuk a leginkább megfelelő pillanatot a cselekvésre. A megoldáshoz információkat gyűjtünk. Megküzdünk az álláspontunk elfogadásáért. Tanácsért és támogatásért fordulunk másokhoz.*

A problémaközpontú megküzdési stratégiánk másik típusa szerint saját viselkedésünket és a már kialakult helyzethez való alkalmazkodásunkat próbáljuk megváltoztatni. Ennek jó példája, amikor új

készségeket tanulunk meg. Az ilyen típusú megoldások jelentik a legjobb megoldást akkor, ha valakinek a munkája folyamatos stressz-forrást jelent.

9.3 Az érzelemközpontú megküzdés

Az érzelemközpontú, érzelmi állapotra fókuszáló megküzdés célja, hogy útját állja a helyzetben felszínre törő negatív érzelmeknek. Az egyén érzelmi válaszait módosítani, szabályozni képes stratégiák, mint *az érzelmek megnyilvánítása, ventilációja bennünket támogató környezetben, a feszültségek dramatikus megjelenítése, újra átélése, a pozitív újrafogalmazás, átértelmezés* mind lehetséges megoldások lehetnek.

Mindannyiunk életében előfordultak olyan szomorú, fájdalom teli események, amelyeken változtatni nem tudunk. Megküzdésünk ilyenkor arra irányul, hogy kínzó, kellemetlen érzéseinket csökkentsük, hogy elviselhetőbbé tegyük a helyzetünket, és valamelyest jobban érezzük magunkat.

Jellemzően olyankor érzelemközpontú megküzdés stratégiája, amikor a helyzetet, az eseményeket befolyásolhatatlannak érezzük. Ilyenkor előfordulhat az is, hogy megpróbáljuk elkerülni a problémát vagy elmenekülni előle.

Negatív érzelmeinkkel sokféle módon megküzdhetünk. Ezek két fő kategóriába sorolhatóak a viselkedéses és a gondolkodási stíluson alapuló stratégiák.

9.4 A nem hatékony stressz kezelés következményei

Ha a stresszhelyzet folyamatosan, hosszabb ideig van jelen, vagy ismétlődik, a testi tünetek mellett olyan pszichés változások is történnek, amelyek súlyosabb esetben kóros következményekkel járhatnak, kiégést, depressziót idéznek elő.

Egy másik általános reakció a stresszhelyzetekre a harag, és az ennek nyomán fellépő agresszió. A frusztráció-agresszió hipotézis szerint, amikor egy személy erőfeszítését egy cél elérésében megakadályozzák, agresszív hajtóerő keletkezik. A nevelés folyamán szocializálódik az agresszió, így többnyire verbálisan vagy rejtve fejeződik ki. A közvetlen agresszió nem mindig lehetséges, s ha a személy dühöt érez, de nem tudja, mit támadjon, visszafojtja, vagy keres egy tárgyat, melyen kitöltheti haragját. A visszafojtott sorozatos agresszió szintén betegséghez vezethet.

9.5 A kiégés, depresszió jelensége[26]

Tartós negatív stressz okozza a kiégésnek (burn-out) nevezett szindrómát, amelyben fizikai és mentális kimerültség a célok elvesztésével, a reménytelenség érzésével, az apátiával kapcsolódik össze. A kiégett személy rutinból végzi feladatát, már nem hisz abban, amit csinál. Olyan hivatások esetén különösen veszélyes ez a szindróma, ahol folytonosan változó módon kell emberekkel kapcsolatba lépni (tanár, orvos, vezető, menedzser, ügyfélszolgálati munkatárs, stb.). Ezeken a munkahelyeken a tartós negatív stressz szinte elkerülhetetlen. A munkakörülmények és az adott személy stressz-tűrő képességének függvénye, hogy milyen gyorsan következik be a kiégés. Van azonban megoldás, ám ez a stresszel terhelt személy komoly belső munkáját igényli. Az igazi védelmet a dinamikus stresszkezelés nyújtja. Ennek része, hogy tudatosan megelőzzük a stresszt, ismerjük saját érzékeny pontjainkat, az adott helyzetben megfelelő stresszkezelési technikát alkalmazzunk. Ha a krízis már bekövetkezett, akkor átgondoljuk egész életünket, a munkához való viszonyunkat, új ideát teremtsünk magunknak, amelyhez jó esetben sem munkát, sem munkahelyet nem kell váltanunk. A kiégés tragédiája, hogy az attól szenvedők nehezen ismerik fel az állapotot, úgy tűnik számukra, hogy a körülmények változtak meg, a munka, a kollégák, az ügyfelek, pedig csak saját, mindezekről alkotott percepciói változtak meg. Gyakran csak a kialakuló szomatikus tüneteket – fáradtság, fejfájás, magas vérnyomás, testsúlyváltozás, emésztési betegségek, alvászavarok, stb. – azaz a stressz nyomán fellépő fizikai betegségeket próbálják gyógyítani, pedig a kiváltó okot, a stresszt kellene megfelelő módon kezelni.

Néhány tanács a stressz megelőzésére és enyhítésére

- Ki kell derítenünk a stressz kiváltóit.
- Ismerjük meg a stressz tüneteit.
- Derítsük ki, milyen stresszkezelési technikákkal érjük el a legjobb eredményt.
- Szoktassuk magunkat a változáshoz. Készüljünk fel a változásokra és csökkentsük a minimumra a bizonytalanságot („A bizonytalanság megöli a lelket”)
- Tervezzük meg a változást.
- Igyekezzünk ellenőrzésünk alatt tartani a változás, változtatás méretét és ütemét.

[26] Norfolk, Donald: Stresszkalauz. – Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó (1999)
Inlander, Charles B. – Moran,Cynthia K.: Ismeri Ön a stressz enyhítésének 63 módját? – Budapest, Helikon Kiadó Kft. (1997)

- Hozzuk létre a stabilitás zónáit.
- Nevessünk.
- Éljünk társasági életet.
- Szabaduljunk meg a dühtől.
- Munkánkat a magunk hasznára is fordítsuk.
- Reális célokat tűzzünk magunk elé.
- Tűzzünk ki rövid távú célokat és határozzuk meg a fontossági sorrendet.
- Legyünk határozottak és magabiztosak.
- Ne hagyjuk, hogy egy kudarc maga alá temessen.
- Törjünk ki a stressz-álmatlanság bűvköréből.
- Tanuljunk meg nemet mondani.
- Alakítsuk át környezetünket (megvilágítás, szín, zaj).
- Bátorítsuk és jutalmazzuk önmagunkat.
- Alakítsunk ki rituálékat.
- Tápláljuk a spiritualitásunkat.
- Írjuk le az elfojtott érzelmeinket.
- Mutassunk szamárfület a tökéletességnek.
- Lassítsunk, menjünk szabadságra.
- Tartsunk állatot.
- Legyen hobbink.
- Tanuljunk meg delegálni. Osszuk meg másokkal a feladatot.
- Feladatainkat soroljuk fontosságuk szerint.
- Tervezzük meg, mire fordítjuk az időnket.
- Ne halogasson.
- Éljen listák szerint.
- Legyen a szervezés szakértője.
- Hagyjon pihenőidőt.
- Hagyjon biztonsági tartalékot a váratlan eseményekre.
- Teremtsünk időt az elmélkedésre.
- Lazítson, mozogjon.
- Hagyjon időt az étkezésekre, figyeljen az étrendjére.

9.5.1 A burnout fázisai

Első fázis *a túlzásba vitt elkötelezettség.*

Mindenkinek vannak olyan időszakai, amikor sokat kell teljesítenie, s ezért bárki érezheti úgy napokig, akár hetekig is, hogy kimerült. Ha ez a fáradtság egy kis nyugalommal, néhány napos szabadsággal vagy néhány órás pluszalvással kipihenhető, még nem kell kiégéstől tartanunk.

A kiégés második fázisában megjelenik a *kedvetlenség,* az *unottság.*

Kérdések fogalmazódnak meg, bennünk, „Megéri-e egyáltalán ez az egész?", „Elismernek azért, amit teszek?" Ilyenkor már nem lendületből, és nem örömmel végezzük a dolgunkat, sokkal inkább növekvő kedvetlenségünk ellenére. Fokozódik a túlterheltség érzése, még több energiát kell befektetnünk. Jellemző gondolat „Majd ha a mostani projektnek vége lesz..., és tipikus mondatkezdés Majd ha..." Egyúttal meg is fogadják, ezen túl gyorsabbak, rendszerezettebbek lesznek, és minden olajozottabban megy majd. Saját igényeiket pedig - legyen szó, alvásról, evésről, szünetekről - teljesen háttérbe szorítják, helyzetük komolyságát elbagatellizálják.

A harmadik fázis *jellemzője a megfeszített tempó a fogyatkozó energia.* Az érintettek már csak takaréklángon tudnak létezni, energiájuk, erejük fogyóban van. Munka közben gyakran a nyaralásra vagy az idő előtti nyugdíjazásra gondolnak. Mivel legyengül az immunrendszerük, egyre gyakrabban megbetegszenek, gyomorpanaszaik támadnak, rendszeresen megfáznak, alvászavarral küszködnek. A fogyatkozó energia következtében egyre ingerültebbé válnak a környezetükkel szemben.

A negyedik fázisban *a frusztráció nyomán fellépő ürességérzet és a saját tudás megkérdőjeleződik.* A korábban aktív egyén egyre inkább visszahúzódik, hanyagolja szakmai tennivalóit, kétségbe vonja és leértékeli magát.

Az ötödik fázist az *apátia, kétségbeesés* uralja. Nem ritka jelenség, hogy a kiégett emberek környezetükkel minimális kapcsolatot tartanak fenn, elszigetelik magukat, kerülik mások társaságát. Elutasító, fásult és felfokozott, ellenséges reakcióik egyaránt lehetnek.

9.5.2 A kontrollvesztés eredménye – a tanult tehetetlenség

A tartós stressznek kitett egyén reakciója lehet a kontroll visszanyerésének képtelensége, a tanult tehetetlenség. Ez a legkevésbé adaptív reakció, aminek tünete a passzív viselkedés. Az egyén úgy érzi, képtelen a helyzet feletti kontroll visszaszerzésére, gondolatait és érzelmeit a reménytelenség nyomán kialakult negatív jövőkép uralja.

„Martin Seligman (1965) modellje szerint a tanult tehetetlenség, a tartós, ismétlődő kontrollvesztés élménye bizonyos helyzetekben, tanult módon áttevődnek a későbbi hasonló helyzetekre is. Ilyen állapotba kerül egy állat, ha nincs módja elmenekülni az ismétlődő áramütések elől: először menekülni próbál, azután "holtnak tetteti magát", amikor ismételten hiába próbálkozik a meneküléssel. Az embernél ugyanilyen lelkiállapot alakulhat ki pszichológiailag megoldhatatlannak minősített helyzetekben, mint egy tartósan megromlott kapcsolat, fenyegető munkanélküliség. A tanult tehetetlenség jelentős tanulási deficittel jár, ha tartósan fennmarad, elsősorban a hippocampus CA 3,4 piramis sejtek károsodását figyelték meg. Seligman szerint a tanult tehetetlenség tulajdonképpen magatartási depresszió, amelyben a limbikus rendszer, a mediális prefrontális kéreg, a hippocampus és a septum szerepe alapvető. Érdekes módon különböző állatoknál más és más ingerlési küszöb után alakul ki a tanult tehetetlenség, vannak kifejezetten védett állatok is. Embernél a tanult sikeresség, tanult leleményesség, a szociális kompetencia képessége a tanult tehetetlenség ellentéte, ami a Csíkszentmihályi Mihály-féle pozitív pszichológia egyik alapfogalma. Ennek kialakításában a családnak és az iskolai nevelésnek van meghatározó szerepe.

Az emberre azonban, az állattal szemben az jellemző, hogy az egyes helyzetek központi idegrendszeri, pszichológiai minősítése dönti el, hogy milyen helyzeteket tekintünk károsnak, érzelmileg elfogadhatatlannak. Ezt befolyásolja az értékrend, én-ideál, beállítottság, megbirkózási készségek, észlelt társas támogatás. …

Egy még erősen tradicionális társadalomban, mint a magyar, a férfiak önértékelésében a saját anyagi helyzetük, sikerességük sokkal fontosabb helyet foglal el, mint a nőkében, és a viszonylagos lemaradás sokkal súlyosabb depressziós tüneteket és rosszabb egészségi állapotot eredményez, mint a nők esetében. Ilyen tekintetben a magyar társadalom értékrendje jelentősen változott az 1960-as évek óta, amikor az anyagi helyzet különbségei sokkal lényegtelenebbek voltak. Bizonyítottnak tűnik ma már, hogy az anyagi helyzet minősítése, a lemaradással kapcsolatos önértékelési zavar és krónikus stressz-állapot, kontrollvesztés a középkorú férfiak egészségromlásának meghatározó összetevője (Kopp et al., 1998, 2000).
Az utóbbi időben egyre több tanulmány emeli ki a krónikus stressz és depresszió közötti párhuzamot. A depresszió kialakulásában a gyermekkori, családi háttér, az egyén megbirkózási, coping képességei, szociális kompetenciája és az életesemények meghatározó szerepet játszanak. Mivel az önértékelés attól függ, hogy az ember milyen célokat tűz ki maga elé, mikor érzi magát sikeresnek, az én-ideál, a célok, értékek szerepe a depresszió megelőzése szempontjából alapvető.”[27]

[27] Kopp Mária: Magatartástudomány és orvoslás a XXI. században. – In: Magyar Tudomány 2003/11. – p. 1356.

10. A teljesítmény és a stressz összefüggései

10.1 A rezonáns vezetés[28]

A szakirodalom a vezetés módjára vonatkozó eddig ismert jelzői és megközelítései:

- A megengedő vezetés esetén a döntések alacsonyabb szinten történnek, a munkatársak saját elgondolásaikat követhetik, amennyire azt a technológia engedi.
- A participatív vezetésben a dolgozók részt vesznek a célok kitűzésében, így jobban magukénak érzik a megvalósítást is.
- A felhatalmazó vezetés lényege az önirányító teamek létrehozása.
- A csoportközpontú vezetés arra ösztönzi a vezetőt, hogy minden kérdésben igyekezzen konszenzust elérni.
- Az átalakító (transzformáló) vezetés a változásokhoz igazítja a szervezetet.
- A gondoskodó vezetés a dolgozók jólétével, kényelmével, karrierjével törődik.
- A strukturáló vezetésre a tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés a jellemző.

A David Goleman által kitalált **primal leadership** kifejezés magyarra áttéve **természetes vezetés, azaz az érzelmi intelligencián alapuló vezetés a vezetés természetes módja. A sikeres vezetés bázisa a fejlett személyiség, ezért a vezetőképzés legfontosabb feladata az érzelmi intelligencia fejlesztése.**

Goleman és Boyatzis egyetértenek abban, hogy a tudás fontos, ám nem elegendő ahhoz, hogy valakiből kiváló vezető legyen. A legfontosabb az, hogy a vezető ismerje önmagát, uralja a saját lelki jelenségeit, illetve tudjon kapcsolatokat teremteni, képes legyen kapcsolatainak tudatos formálására, alakítására. Goleman ezt hívja érzelmi intelligenciának, és ennek fejlesztésére tartja Boyatzis megfelelő módszernek az önirányított tanulást.

A vezetés alapvető és legfontosabb dimenziója az érzelmek befolyásolása, a közösség hangulatának befolyásolása. A vezető a közösség érzelmeit irányító személy: ez a modern szervezetekben is így van, pozitív irányba kell terelnie az érzelmeket, és ki kell küszöbölnie a mérgező hangulatok blokkoló hatását. A természetes vezető nem elégszik meg azzal, hogy beosztottjai jól elvégzik a rájuk bízott munkát, ugyanis a munkatársak támaszt és empátiát is várnak vezetőiktől, olyan érzelmi kapcsolatot, ami, megértő támogatáson alapul. Ha a vezető pozitív érzelmeket kelt, akkor mindenki tudása legjavát adja, ez *a rezonancia.* Ha negatívakat, akkor a vezető *disszonanciát kelt, ami aláássa azokat az érzelmi alapokat, amelyek az embert teljesítményre sarkallják.*

[28] Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie: A természetes vezető: *Az érzelmi intelligencia hatalma.* – Budapest: Vince Kiadó (2003)

A természetes vezetés mindenkit előnyösen érintő hatékonyságának kulcsa az érzelmi intelligencia: képesek-e a vezetők önmaguk és kapcsolataik irányítására.

A természetes vezetés mechanizmusának neurológiai alapja az emberi agy szerkezetében rejlik, az érzelmekért felelős központ, a limbikus rendszer úgynevezett, nyitott hurok szerkezetében.

A zárt hurok rendszer, pl. a keringés, önszabályozó, az egyik ember keringését nem befolyásolja a másik ember keringésének állapota.

A nyitott hurok azonban nagyrészt a külső körülmények függvényében működik, más szóval, érzelmi biztonságunk kialakításához szükségünk van a másokkal folytatott kommunikációra. Ez tekinthető evolúciós vívmánynak, amely lehetővé tette, hogy az emberek érzelmileg segíthessenek egymáson.

A tudósok **interperszonális limbikus szabályozás-ként** emlegetik a nyitott hurok rendszerét: az egyik ember által kibocsátott jelzések képesek megváltoztatni a másik ember hormonszintjét, keringését, alvási ritmusát, sőt immunfunkcióit. (pl. Két szívélyesen beszélgető ember esetében egy idő után kimutatható a szívritmus egymásra hangolódása, ezt a jelenséget *tükrözés*nek nevezzük, ugyanez konfliktushelyzetekben is megfigyelhető, például, düh, harag esetén.)[29]

A limbikus rendszernek ezek a kölcsönhatásai a vezetésben is megjelennek, a vezető az, aki a legerőteljesebben fűszerezi a hangulatot. Az emberek a vezetőktől, föntről kapják munkahelyük alaphangulatát, s ez – még akkor is, ha a főnök alig jelenik meg – dominóeffektusként söpör végig a szervezet érzelmi életén. A vezetőket, akkor is a csoport megkülönböztetett figyelme kíséri, ha nem szól. A csoporttagok általában vezetőjük érzelmi reakcióit tekintik mérvadónak, ezekre alapozzák saját hangulataikat. Nem minden formális, kinevezett főnök szükségképpen érzelmi vezető, ha nem tekintik hitelesnek, akkor valaki olyanhoz fordulunk érzelmi irányításért, akiben megbízunk, akire felnézünk.

A hangulatok hatnak a teljesítményre, mind a jó, mind pedig a rossz hangulatok hajlamosak tartóssá válni, mert átszövik az érzékelést és az emlékezetet. Az érzelmek intenzívek, néha ártanak a munkának, a hangulatok kevésbé intenzív hatásúak, ám hosszabb lefutásúak. Egy érzelmi epizód azonban általában valamilyen hangulatot vált ki, nem látványos, de folyamatos hatást gyakorol a csoport egészére.

A negatív érzelmek (tartós harag, szorongás, feleslegesség érzet) rendkívül rossz hatással vannak a munkavégzésre, és elterelik a figyelmet. **A szorongásszint aláássa a szellemi képességeket, az aggódás nem csupán a mentális képességekre van rossz hatással, de csökkenti az érzelmi intelligenciát.** Aki maga is

[29] Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie: A természetes vezető: *Az érzelmi intelligencia hatalma*. – Budapest: Vince Kiadó (2003). – p. 29.

gondokkal küszködik, nehezebben fogja föl a többiek érzelmi jelzéseit, ezáltal romlik az empátiás készsége, szegényedik a társas érintkezések kelléktára.

Ha az emberek jól érzik magukat, a tőlük telhető legjobb teljesítményt nyújtják. A jó közérzet serkenti a szellemi képességeket.

A jó hangulat különösen a csapatmunka során bizonyul fontosnak. Ha a vezető képes a csapatát lelkes együttműködésre ösztönözni, akkor ez már szinte garantálja a sikert. **A rezonáns vezetési stílus szerepe** éppolyan meghatározó tehát a munkahelyi légkör szempontjából, mint a munkakörülmények és a fizetés. Érzelmileg minél inkább igénybe veszi a munka az alkalmazottakat, annál fontosabb, hogy vezetőjük támogató és empátiás legyen.

Természetesen a légkör önmagában nem garantálja az üzleti sikert, ám kutatások igazolták, hogy általában a hangulat az üzleti teljesítmény 20-30 százalékáért felelős. Az alkalmazottak közérzetéért 50-70 százalékban a vezető a felelős, ő alakítja ki, mindenki másnál inkább felelős azokért a körülményekért, amelyek közvetlen hatással vannak a dolgozók munkakedvére és teljesítőképességére.

Személyes fejlesztési akcióterv

Kérjük, fogalmazza meg a tréningen szerzett tapasztalatai alapján személyes stressz kezeléshez szükséges céljait és kapcsolódó teendőit az alábbi területeken, amikben változtatni szeretne! Legyen konkrét, és jelöljön meg határidőket!

Fiziológiai, biológiai módszerek (mozgás, táplálkozás.)

Rövidtávú céljaim (2-3 hónap)

Hosszabb távú céljaim (3-12 hónap)

Amin változtatni fogok

Pszichológiai módszerek (meditáció, relaxáció, érzelmi támogató rendszerem fejlesztése, konfliktusaim rendezése, érzelmeim ismerete stb.)

Rövidtávú céljaim (2-3 hónap)

Hosszabb távú céljaim (3-12 hónap)

Amin változtatni fogok

Filozófiai módszerek (életvitelem és értékrendem fejlesztése, átstrukturálása, mi fontos, mi nem, vallás, megváltoztathatatlan élethelyzettel való viszonyom, a halállal való viszonyom, azzal való szembenézés)

Rövidtávú céljaim (2-3 hónap)

Hosszabb távú céljaim (3-12 hónap)

Amin változtatni fogok

Vezetői, szervezeti módszerek (a stressz tényezők felismerése, csoportos problémamegoldás alkalmazása, időgazdálkodás, delegálás, asszertivitás fejlesztése, stb.)

Rövidtávú céljaim (2-3 hónap)

Hosszabb távú céljaim (3-12 hónap)

Amin változtatni fogok

Saját szervezetem légkörének javítása érdekében milyen lépéseket teszek meg:

Rövidtávú céljaim (2-3 hónap)

Hosszabb távú céljaim (3-12 hónap)

Felhasznált irodalom

Könyvek a háttéranyagban jelölés sorrendjében

- Friedman – Rosenman: Type A behavior and your heart. - New York (1974)
- Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006)
- David, A. – Vetten-Kim – Cameron, S.: Developing Management Skills http://filepost.com/files/26b4c82a/0136121004Skills.pdf/
- Pines, A. M. – Aronson, Elliot – Kafry, Ditsa: Ausgebrannt – vom Überdruß zur Selbstentfaltung" (Kiégve – a kedvetlenségtől önmagunk kibontakoztatásáig). – Klett-Cotta (1989)
- Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976)
- Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás*. – Budapest: Animula (1997)
- Handy, Charles B.: Szervezetek irányítása a változó világban. – Budapest: Mezőgazdasági Kiadó (1986)
- Norfolk, Donald: Stresszkalauz. – Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó (1999)
- Forsyth, Patrick: Hatékony időgazdálkodás. – Manager Könyvkiadó Budapest (2008)
- Inlander, Charles B. – Moran, Cynthia K.: Ismeri Ön a stressz enyhítésének 63 módját? – Budapest: Helikon Kiadó Kft. (1997)
- Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard – McKee, Annie: A természetes vezető: *Az érzelmi intelligencia hatalma*. – Budapest: Vince Kiadó (2003)

Folyóirat

- Könnyü Elek: Az iskolás, aki nem tud cipőt kötni. – In: Üzlet és Pszichológia 2013/2
- Kopp Mária: Magatartástudomány és orvoslás a XXI. században. – In: Magyar Tudomány 2003/11

Források

- Első magyarországi OD tanácsadó képzés 1990 (Concordia Szervezet- és Vezetésfejlesztési Kft. megvalósításában, Jane Kendall vezetésével)
- A-tipusú viselkedés (szerk. B. Kakas Gizella). – Budapest: ELTE BTK
- Anima-Ráció Konzultánsok Kft. Hatékony vezetés tréning (2006)

Letöltések

http://www.sportorvos.hu/regeneracio/20090622/stressz letöltés 2013. szeptember 20.

http://mona-alapitvany.hu/wp-content/uploads/2012/08/Mobbing_tanulm%C3%A1ny2006.pdf letöltés 2013. szeptember 20.

www.weborvos.hu/adat/magyarorvos/2009febr/36-40.pdf letöltés 2013. szeptember 21.
http://www.oefi.hu/move-europe/MoveEuro.pdf letöltés 2013. szeptember 27.

Videó részletek (e-learning)

1. Videó (forrás: http://www.youtube.com/watch?v=fjsSr3z5nVk letöltés ideje: 2013.09.28.)

Hivatali patkányok (Office Space)
színes, magyarul beszélő, amerikai vígjáték, 89 perc, 1999
rendező: Mike Judge
forgatókönyvíró: Mike Judge

2. Videó (forrás: http://www.youtube.com/watch?v=sV50aXSELfw letöltés ideje: 2013.09.28.)

Ajahn Brahmavamso Mahathera (ismert nevén **Ajahn Brahm**), született Peter Betts London, UK 1951 aug. 7; Theravada-Buddhista szerzetes példabeszédei

Weboldal

http://lelektanitipusok.net/node/1

Ajánlott irodalom

- Atkinson, R.L - Atkinson, R.C. Pszichológia. – 2. átdolgozott kiadás. – Budapest: Osiris- Századvég Kiadó (1999)
- Buda Béla: Mentálhigiéné: A lelki egészség társadalmi, munkaszervezeti, pszichokulturális és gyakorlati vetületei. – Budapest, Animula Kiadó (1994)
- Dr. Bagdy Emőke – Dr. Koroknai Bertalan: Relaxációs módszerek. – 2. bővített kiadás. – Budapest, Medicina Könyvkiadó (1988)
- Hohensee, Thomas: Buddhának volt ideje: A stressz-mentes és nyugodt élethez vezető út. – Budapest: Bioenergetic Kiadó (2006)
- Lyles, Terry dr.: Inspiráló stressz. – Budapest: Mandala Veda (2007)

Fogalomtár

„A" típusú személyiség:[30] Kutatások azonosították az ún."A" típusú viselkedésmintát. Jellemző viselkedésjegyei fokozott cselekvéskésztetés, teljesítményorientáció, versengés, türelmetlenség lehetnek. Az ún. „B" típusúak nem mutatják ezeket a jegyeket.

Asszertív kommunikáció:[31] Az asszertivitás olyan kommunikációs módszer, amely ötvözi az önérvényesítést és a mások érdekeinek figyelembe vételét, ezáltal elősegíti az erőszakmentes kommunikációt és hosszú távon a szociális eredményességet. Az asszertivitás tanulható, fejleszthető, elsajátítása elősegíti és megkönnyíti a feszültség teli helyzetek megoldását.

Depresszió:[32] Enyhébb esetben hangulatzavar, súlyosabb formája betegség. Az egyén enervált, visszahúzódó állapota, negatív érzelmek megjelenése önmagával és a környezetével kapcsolatban. Kimutatható az összefüggés a hosszantartó, krónikus stressz és a depresszió megjelenése, kialakulása között.

Distressz:[33] A lelki szenvedést, testi betegségeket okozó, ártó hatású stressz.

Eustressz:[34] Pozitív stressz melyek arra serkentik az egyént, hogy alkalmazza, felszínre hozza fontosnak tartott képességeit, illetve arra késztetik, hogy új képességeket szerezzen.

Életesemények kiváltotta stressz:[35] Holmes & Rahe pontskálákban összefoglalt kérdőíve. Az életünkben bekövetkezett változásokat stresszként éljük meg. Ezekhez a változásokhoz alkalmazkodunk (adaptáció), a változásokat akkor éljük át nagy stresszként, ha intenzitása és gyakorisága meghaladja adaptációs képességünket.

Érzelemközpontú megküzdés:[36] A stresszhelyzet enyhítését, csökkentését célzó megküzdési stratégia.

Fight or flight reakció, alarm reakció:[37] „Küzdj vagy menekülj!" „Üss vagy fuss!", az emberi szervezet evolúciós válasza. Az egyén vagy felveszi a harcot vagy elmenekül, mindenképpen fokozott teljesítményt kell nyújtania.

GAS (General Adaptation Syndrome):[38] A Selye alkotta generális adaptációs szindróma a stressz általános (nem specifikus) hatását tükrözi a szervezetet érő terhelés és válasz folyamatában. Az általános jelleg abban tűnik ki, hogy a szervezet válasza függetlenül a terhelés sokféleségétől, mindig azonos. Az általános adaptációs szindróma három szakaszból áll. Az első az alarm (riasztó) reakció, amelyben a szervezet ellenálló képessége lecsökken, létrejön a riadó készültség. A második szakasz a rezisztencia szakasza. Ez az ellenállás időszaka. Ha a stresszorhoz való alkalmazkodás lehetséges, akkor az ellenálló képesség a normálszint fölé emelkedik. Ha a

---

[30] A-tipusú viselkedés. – Szerk.: B. Kakas Gizella. – Budapest: ELTE BTK
[31] A tananyag szerző megfogalmazásában
[32] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás*. – Budapest: Animula (1997)

[33] Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976)
[34] Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976)
[35] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006)
[36] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás*. – Budapest: Animula (1997)
[37] Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976)

[38] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006)

stresszor továbbra is fennáll, akkor következik be a harmadik szakasz, a kimerülés szakasza, amikor a szervezet már nem képes alkalmazkodni. Ilyenkor az alarm reakció tünetei véglegesen megjelennek.

Harag, agresszió:[39] Bizonyos típusú stresszek esetén gyakori válaszreakció. A frusztáció - agresszió hipotézis szerint akkor lép fel, ha az egyén bizonyos cél érdekében kifejtett erőfeszítései akadályokba ütközik, agresszív hajtóerő lép fel, ami az előidéző személy vagy tárgy megkárosítására irányul.

Immunrendszer:[40] Az élő szervezetvédekező mechanizmusa, valamint a fertőzések elleni védekezésében részt vevő sejtjeinek, szöveteinek és szerveinek együttese.

Kiégés (burnout):[41] A tartós distressz okozta tünet együttes, amely fizikai és mentális kimerültséggel a célok elvesztésével, a reménytelenség érzésével, az apátiával kapcsolódik össze.

Közösségi védőháló, támogató rendszer:[42] A mentálhigiénés diszciplína megközelítése szerint az egyént körülölelő különböző közösségekben működő természetes emberi kapcsolatok hálózatot alkotnak, és lelki védőfunkcióval rendelkeznek, „védőhálót" jelentenek a bennünket veszélyeztető tényezőkkel szemben. Az egyént körülvevő személyes, csoportbeli és csoportközi kapcsolati háló közösségi védőhálót alkot.

Megküzdési képesség, megbirkózás (coping):[43] Az egyén külső és belső erőinek mozgósítása kognitív, emocionális és magatartás szinten, valamely probléma kezelésére.

Megterhelés (stressz, mint ok):[44] Minden olyan a környezetből érkező behatás/inger, amely az ember fiziológiai és/vagy pszichológiai alkalmazkodási mechanizmusait befolyásolja. Az objektíven azonos megterhelés különböző személyeknél eltérő igénybevétel idéz elő az egyéni sajátosságok (fiziológia, beállítódás, érzelem, helyzet) függvényében.

Mobbing (lelki erőszak, pszichoterror):[45] A pszichoterror olyan konfliktusos helyzet, melynek során az egyén a szervezeten belül folyamatos, szervezett, rosszindulatú támadásoknak, zaklatásoknak, molesztálásoknak van kitéve bármely személy vagy csoportosulás által. A lelki erőszaknak csak káros következményei vannak, negatív hatást gyakorol az egyén pszichéjére és teljesítményére.

Munkahelyi stressz tényezők:[46] A tényezők típusa foglalkozás (hosszú munkaidő, a gyakori utazás, a munkatársakkal való kapcsolattartás minősége vagy a másokért vállalt felelősség, gyors, és azonnali adaptációt igénylő technológiai változások), a személyközi kapcsolatok (szerepkonfliktusok és kommunikáció) és a személyiség összetevői alapján jelennek meg a stressz forrásaként. Ezt foglalja össze általánosan a Cooper-féle skála.

---

[39] A tananyagszerző megfogalmazásában
[40] A tananyagszerző megfogalmazásában
[41] A tananyagszerző megfogalmazásában
[42] A tananyagszerző megfogalmazásában
[43] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás.* – Budapest: Animula (1997)
[44] Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976)
[45] http://mona-alapitvany.hu/wp-content/uploads/2012/08/Mobbing_tanulm%C3%A1ny2006.pdf
[46] Kricsfalvi Péter: Stressz a lelke mindennek. – Budapest: Dimenzió Biztosító Egyesület (2006)

Myers-Briggs féle típuskijelző:[47] Carl Gustav Jung személyiségtípus felfogásán és ennek részletes értelmezésén alapul. Az 1940-es évek közepétől egy amerikai asszony, Isabel Briggs Myers – akit különösen megragadott Jung elmélete eljárást dolgozott ki Jung elméletének mindennapi hasznosítására. Kiterjedt kutatást folytatott, és a jungi felfogást kérdőív változatban olyan nyelvezetre fordította, amelyet bárki megérthetett. Könyve, a „Gifts differing" (Eltérő adottságok), amely halála után, 1980-ban jelent meg, átfogó bevezetését adja a Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) néven ismertté lett rendszernek. Az ún. kijelző, azóta több átdolgozáson, kiegészítésen és finomításon esett át, ami gazdagította és tovább árnyalta a kérdőívben összefoglalt ismereteket.

Problémaközpontú megküzdés:[48] Az egyén által kezelhetőnek, változtathatónak ítélt helyzetben választott megküzdési stratégia.

A rezonáns vezetés:[49] A munkatársak érzelmeinek befolyásolása, összefogása a vezető által. A vezető érzelmi intelligenciáján alapuló vezetés során a munkatársak és az őket irányító vezető egymásra hangolódnak, mintegy „szinkronban vannak". Ez rezonanciát kelt, növeli a pozitív hatás időtartamát. A rezonáns megközelítés az emberi agy szerkezetében lévő, az érzelmek befolyásolásáért felelős limbikus rendszer nyitott hurok működésére épül.

Stressz (okozat):[50] A stresszorok által előidézet pszichológiai feszültség állapota. A stresszorok hatása a szervezet kognitív (értelmi) és emocionális (érzelmi) reakcióinak függvénye. A testi és lelki stressznek eltérőek a következményei, ez utóbbi nem objektív, az egyén értelmezésétől függ.

Stressz hormonok:[51] Két fontos stressz hormonunk, a *kortizol* és az *adrenalin* a mellékvesében termelődik. Az előbbi fenntartja a szervezet vérnyomását, stresszhelyzetekben tápanyagokat biztosít a szervezetnek azáltal, hogy fokozza a fehérjék lebomlását és emeli a vércukor szintjét. Gyulladáscsökkentő hatásait számos betegség kezelésében felhasználja az orvostudomány. Az adrenalin akkor jut a vérbe, ha a szervezet stresszhelyzetbe kerül. Ha támadás ér és menekülnünk kell, az adrenalin fokozza a szívverések számát és a vérnyomást, tartaléktápanyagokat tesz szabaddá, hogy a szervezet jobban meg tudjon küzdeni ezzel a váratlan, magas energiaigényű helyzettel.

Stresszor:[52] Minden esemény, helyzet, személy, amely/aki a stresszreakció elindulását eredményezi.

Szorongás:[53] Aggódás, félelem, feszültség érzelmeivel jellemzett állapot.

A támogató kommunikáció:[54] Probléma megoldáson, egyenrangúságon, partneri viszonyon, a másik fél erősítésén és összhang teremtésen alapuló kétirányú kommunikáció, amelyben a vezetők úgy viselkednek beosztottjukkal, mint egy fontos, szakmailag kompetens és éles elméjű kollégával, és a közös probléma megoldást, nem pedig a felsőbb pozíciót hangsúlyozzák.

---

[47] A tananyagszerző megfogalmazásában
[48] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás.* – Budapest: Animula (1997)
[49] Goleman, Daniel – Boyatzis, Richard - McKee, Annie: A természetes vezető: *Az érzelmi intelligencia hatalma.* – Budapest: Vince Kiadó (2003)
[50] Selye János: Stressz distressz nélkül. – Budapest: Gondolat (1976)
[51] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás*. – Budapest: Animula (1997)
[52] Bagdy Emőke: Pszicho-fitness: *kacagás-kocogás-lazítás*. – Budapest: Animula (1997)
[53] A tananyagszerző megfogalmazásában.
[54] David, A. – Vetten-Kim – Cameron, S.: Developing Management Skills

Tanult tehetetlenség:[55] A tartós stressznek kitett egyén reakciója lehet a kontroll visszanyerésének képtelensége, a tanult tehetetlenség. Ez a legkevésbé adaptív reakció, aminek tünete a passzív viselkedés.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638
MAGYARORSZÁG MEGÚJUL
A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

[55] Kopp Mária: Magatartástudomány és orvoslás a XXI. században. – In: Magyar Tudomány 2003/11