

## 1. Témakör:

### Ráhangolódás a témára

A döntések mindig is a vezetői munka középpontjában álltak, és sok vezető és tudós próbálta megfogalmazni, hogy milyen úton juthatunk el a jó döntésekhez. Ezek a megfontolások jobbra abból a feltevésből indultak ki, hogy minél racionálisabb egy döntés, annál sikeresebb. Ebbe azt is beleértették, hogy célszerű az érzelmeket kizárni a folyamatból. Látni fogjuk, hogy a felfogás azóta megváltozott. A döntések mit sem érnek, ha nem sikerül az eredményét elfogadtatni a partnerekkel, beosztottakkal, ami már a befolyásolás területe. Ez is izgatta a vezetőket amióta világ a világ: hogyan tudok hatni más emberekre. Ebben vannak eleve sikeresebb emberek, de összefügg az értékrendekkel is.

### 1.1 Fejezet:

### Döntés és érzelmi intelligencia

Fejezet opcionális bemutatása max 700 karakter

#### 1.1.1 Képernyő:

Benjamin Franklin mérlege

Szöveges rész (max 1.400 karakter):



A racionális mérlegelés klasszikus receptjét a kiváló amerikai író és tudós, Benjamin Franklin adta meg, ami a mai napig hat. Egy levelében így fogalmazott:

*"Mivel nem ismerem eléggé az előzményeket, nem tudom megmondani, mit határozz, de ha akarod, elmondom, hogyan. (...) Én úgy csinálom, hogy egy papírlapot kettéosztok egy vonallal két oszlopra: az egyik fölé odaírom hogy Pro, a másik fölé, hogy Kontra. Majd (...) leírom a két felirat alá azoknak a motívumoknak a lényegét, amelyek időnként eszembe jutnak az adott lépés megtétele mellett vagy ellen. Amikor ily módon előttem van az egész, megpróbálom megítélni az egymáshoz viszonyított súlyukat (...) végül megállapítani, merre billen a mérleg. (...) amikor mindegyiket mérlegelem, külön-külön és egymással összevetve, úgy érzem, jobban tudok dönteni, és kevésbé vagyok kitéve annak, hogy meggondolatlan lépést tegyek."*

**Feladat:** Találjon ki egy eldöntendő problémát és készítsen pro és kontra listát.

#### 1.1.2 Képernyő:

**Az érzelmi intelligencia**

Az érzelmi intelligenciának hosszú története van. Először azt ismerték fel, hogy az értelmi

intelligencia, azaz, az IQ nem magyarázza meg a jó vagy rossz, sikeres vagy kevésbé sikeres társas viselkedést. Howard Gardner, aki az intelligencia több összetevős modelljét kidolgozta, már felvette ezt a képességet is a listájára. A mai felfogást Mayer és Salovey munkássága alapozta meg, akik már érzelmi intelligenciáról, azaz, EQ-ról beszéltek, és mérő eszközt is kidolgoztak hozzá. Ők négy tényezőt különítettek el az érzelmi intelligenciában:

1. képesség az érzelmek pontos érzékelésére
2. képesség a gondolkodás érzelmek segítségével való előremozdítására
3. képesség az érzelmek jelentésének megértésére
4. képesség az érzelmek kezelésére

Ezt a felosztást fejlesztette tovább 1995-ös nagy sikerű, az érzelmi intelligenciát népszerűsítő könyvében Daniel Goleman:

1. A képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
2. Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni ellenőrzést gyakorolni felettük, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok irányába tolni el.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
4. Képesség mások érzéseinek olvasására, érzékenynek lenni azokra, illetve befolyásolni őket.
5. Képesség kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására.

Az alábbi linken egy online tesztet talál, amely egy viszonylag egyszerű eszköz saját érzelmi intelligenciánk mérésére. Érdeemes levégezni.

<http://onlinepszichologus.com/Online-pszichol%C3%B3giai-tan%C3%A1csad%C3%A1s-%C3%A9s-konzult%C3%A1ci%C3%B3/Online-pszichol%C3%B3giai-tesztek/%C3%89rzelmi-intelligencia-online-pszichologiai-teszt>

### 1.1.3 Képernyő

Veszett fejsze (sunk costs)

Mielőtt tovább olvas, adjon egy gyors választ a következő kérdésre: Hol töltene egy hétvégét szívesen 30.000 forintért? Ahol jól érzi magát, vagy ahol rosszul?

Ha úgy véli, hogy teljesen ostoba, triviális kérdésre válaszolt, akkor képzelje el a következő szituációt! Egy hirdetésben csábító ajánlatot olvas egy wellness-hétfégeről a lakóhelyétől 600 km-re lévő üdülőhelyen. A hétfége a párjával 30.000 forintba kerül. Régen terveznek már egy ilyen kiruccanást a párjával, így megbeszélik, hogy befizetnek rá. Időközben ismerősökkel, barátokkal beszélgetve megemlítik a programot, és több helyről is olyan információt kapnak, hogy akik kipróbálták, nagyon csalódtak benne. Eljön az időpont, péntek este van. Az idő pocsék, az előrejelzés másnapra ugyancsak rossz, ónos szitálás és hasonlók. Az a dilemmája, hogy akkor most mit tegyen. Elinduljanak másnap, hiszen már ki van fizetve és késő lemondani, vagy hagyják veszni a pénzt, és maradjanak otthon. Nagy a valószínűsége, hogy ezek után nem éreznék jól magukat. Ha otthon maradnak, elolvashatná a jó, nyugodt melegben azt a könyvet, amire már régóta vágyik. Hogyan döntene?

Ugye nem nehéz elképzelni, hogy sokan, a tapasztalatok szerint az emberek többsége úgy dönt, hogy leutazik és eltölti 30.000 forintért a hétvégét ott, ahol kevésbé szívesen van, mint otthon. Holott a 30.000 forintot már így is, úgy is elköltötte, tehát az eredetileg feltett kérdés teljesen jogos. Ez a csacska példa az egyik legsúlyosabb döntési hibára mutat rá. Óriási pénzeket költöttek és költenek el vállaltok, államok olyan beruházásokra, amelyek biztosan nem válnak be csak azért, mert nem képesek veszett fejszének, mindenképpen elveszett költségnek tekinteni az addig befektetett pénzt, nem akarnak szembenézni azzal, hogy hibásan döntöttek, és ennek következménye a veszteség. Inkább vállalják a sokszor nagyságrenddel nagyobb veszteséget.

## 1.2 Fejezet:

## Machiavellizmus

Van egy teszt, ami meglehetősen pontossággal képes mérni, hogy valaki mennyire tud hatást gyakorolni másokra. E mögött nincs bonyolult elmélet, valamiért a teszten magas pontszámot elérő emberek nagyobb sikerrel befolyásolnak másokat, mint az alacsony pontszámot elérők.

Érzékeltetésül töltse ki az alábbi demonstrációs jellegű kérdőívet. Az igazi ennél bonyolultabb és hosszadalmasabb, de a lényegét ezzel is megérthetjük.

Kérem, jelezze az alábbi állításokra adott reakcióját azzal, hogy bekarikázza a megfelelő számot. Ha határozottan egyetért az állítással, akkor az 5-öt karikázza be, ha egyet ért, de kisebb mértékben, akkor a 4-et, és így tovább.

1	Úgy kezelhetjük legjobban az embereket, ha azt mondjuk nekik, amit hallani akarnak	1	2	3	4	5
2	Ha valamit kérünk valakitől, legjobban, ha a valódi indokunkat mondjuk, s nem próbálunk olyasmire hivatkozni, aminek nagyobb súlya van.	1	2	3	4	5
3	Bajt hoz a fejére az, aki teljesen megbízik valakiben	1	2	3	4	5
4	Kiskapuk, kerülőutak nélkül nehéz előbbre jutni	1	2	3	4	5
5	Az a legbiztosabb, ha abból indulunk ki, hogy mindenkinek van rossz oldala, s az elő is jön, ha lehetőséget adunk neki rá	1	2	3	4	5
6	Csak olyasmit tegyünk, aminek erkölcsi helyességéről meg vagyunk győződve	1	2	3	4	5
7	A legtöbb ember alapvetően jó és rendes	1	2	3	4	5
8	Nincs mentség arra, ha hazudunk valakinek	1	2	3	4	5
9	A legtöbb ember hamarabb elfelejti apja halálát, mint vagyona elvesztését	1	2	3	4	5
10	Az emberek általában nem dolgoznak szorgalmasan, ha nem kényszerítik őket	1	2	3	4	5

Ha most kíváncsi a pontszámára, kiszámíthatja, de fontos tudnia, hogy ez csupán tájékoztató jellegű.

## A Mach-skála kiértékelése

1. Az 1,3,4,5,9 és 10 állításoknál egyszerűen adjuk össze a bekarikázott számokat.
2. A 2,6,7 és 8 állításoknál vegyük a bekarikázott számok inverzét: 5=1, 4=2, 3=3, 2=4, 1=5.
3. a két összeget adjuk össze.

Az átlagérték 25. aki jelentős mértékben alacsonyabb összeget ért el, az kis mértékben hajlamos befolyásolni partnerét, rákényszeríteni akaratát, aki ennél jóval magasabb értéket kapott, az az átlagosnál hajlamosabb rákényszeríteni akaratát partnerére.

Tanulságos megnézni, hogy miként működik a gyakorlatban ez az eszköz. Egy nagyon egyszerű, de gonosz feladatban vettek részt azok, akik a skálát kitöltötték, és vállalkoztak a folytatásra is. A teszt eredményei alapján három csoportot alakítottak ki. Az egyik csoport azokból állt, akik nagyon magas értéket értek el, azaz, akik a teszt szerint nagyon sikeresen tudták érvényesíteni az akaratukat másokkal szemben. A másik csoportba az átlagosak kerültek, a harmadikba pedig azok, akik számára nem volt könnyű az akaratukat érvényesíteni a teszt szerint.

A három csoportból válogatva háromfős kis csoportokat alakítottak ki, ahol egy magas Mach-értékű, egy átlagos és egy alacsony Mach-értékű résztvevő volt. A háromfős csoportokat leültették egy asztal köré, amelyen \$10 volt egy dolláros címletekben. A feladat az volt, hogy osszák fel egymás között a tíz dollárt. Erre öt perc állt a csoportok rendelkezésére. A résztvevőknek semmi befolyásolási eszközük nem volt a saját meggyőző képességükön túl. A szabály úgy szólt, hogy a \$10 azé a két résztvevőé lesz, akik meg tudnak egyezni egymással a felosztás arányában. Örögi feladat. Ha azt mondom, hogy ha velem egyezel meg, tiéd mind a tíz dollár, valószínűleg én nyerek, de nem nyerek egy vasat sem. Ha túl sokat akarok nyerni, akkor nagy a kockázat, hogy a rivális nagyvonalúbb ajánlással maga mellé állítja a harmadik felet, és fillér nélkül maradok. Természetesen egyenlő volt a helyzet mindhárom résztvevő számára, ugyanazzal az örögi dilemmával kellett küszködniük, és bevetni mindent az öt perc alatt, hogy jól jöjjenek ki a játékból. A teszt sikerét bizonyította, hogy azok a résztvevők, akik a Mach-skálán magas értéket értek el, átlagosan több mint kétszer akkora összeget nyertek, mint azok, akik átlagosak voltak, az alacsony Mach-értéke produkálók pedig szerény veszteséggel zárták ezt a hazardjátékot.

A befolyásolás egy határozottan nem machiavellista formájának illusztrálásául tekintse meg ezt a rövid videót!

<https://www.youtube.com/watch?v=QERuKC34smw>