



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Vezetői készségek, vezetői személyiség

Alaptananyag

Tananyagszerző: Juhász Tibor

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	4
2. A KÉSZSÉGEK ÉS A SZEMÉLYISÉG FOGALMA A PSZICHOLÓGIÁBAN	5
2.1. A pszichológia és az objektivitás	5
2.2. Az ösztön, az érzelmek és az emberi viselkedés	8
2.3. Az elhárító mechanizmusok	15
3. AZ ÉRZELMEK A MUNKA VILÁGÁBAN	16
4. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA FEJLESZTÉSÉNEK ALAPJA: AZ ÖNISMERET	24
5. A STRESSZ	27
5.1. A stresszorok	27
5.2. A stresszreakciók.....	29
5.3. Stressz-megküzdési készségek	32
5.4. A munkahelyi stressz.....	35
5.5. Összefoglalás: a stressz társadalmi és kulturális háttere és a lelki életre gyakorolt hatása	37
6. EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS NEM-EGYÜTTMŰKÖDÉS.....	40
6.1. Az együttműködés és a versengés meghatározása	40
6.2. A nyereségmátrix	41
7. A BIZALOM: AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS A HOSSZÚ TÁVÚ SZERVEZETI FEJLŐDÉS ÉS EREDMÉNYESSÉG FORRÁSA	46
7.1. A bizalmi légkör megteremtésének szakaszai.....	47
8. AZ IDŐ FELFOGÁSA	52
8.1. A történet (kiegészítő olvasmány)	52
8.2. A gyakorlati menedzsment	56
9. A VEZETŐ: SZEMÉLYISÉG ÉS KÉSZSÉGEK.....	64
9.1. A történet.....	64
9.2. A kérdés: Ki a jó vezető?	67
Ajánlott szakirodalom.....	85

1. BEVEZETÉS

A szervezetek a munka világában nem a jól végiggondolt, előre lefektetett tervek, szabályok miatt válnak sikeressé. Ezek fontosak, mint keretek, de nem elégségesek. Továbbá, ha egyszer ezek a szervezetek elérik az optimális hatékonyságot és működési színvonalat, semmi nem garantálja, hogy ez az állapot örökké tart.

A jól működő szervezetek ugyanis emberekből állnak, akik egyénileg is sikeresek. A megfelelő tevékenységeket végzik, a megfelelő időben, a megfelelő körülmények között. Az ilyen szervezetek vezetői olyan irányítók, akik beosztottaikkal egyeztetett, tiszta célok mentén dolgoznak, hatékony csapatot építenek és fejlesztenek, valamint figyelnek az emberi igényekre – mind belső, vagy külső ügyfelekről legyen is szó.

Ezek a készségek tanulhatók. A jó menedzserek egyre jobbakká válnak, mert építenek tapasztalataikra, kapcsolataikra és folyamatosan képzik magukat. E három faktor – tapasztalatok, kapcsolatok, tanulás - együttesen formálja azt az utat, amelyen továbblépve egyre erősíthetik azon képességeiket, amelyekben jók és ezzel tudják csökkenteni, meghaladni jelenlévő akadályait, hiányosságait.

A készségek fejlesztése a mai közigazgatási környezetben alapvető fontosságú, hiszen a szervezetnek – így a vezetőnek is adekvátan kell reflektálnia a folyamatosan változó világra, a gazdasági - társadalmi viszonyokra és olyan közösségi és individuális igényekre, elvárásokra, - amire megfelelő ismeretek, kompetenciák híján nem lenne képes.

Az egész fejlődési folyamat kulcsa maga a vezető személye. Egy példával illusztrálva: a vezetői alkalmasság egyik mutatója az, hogy a csapat, az egység a vezető jelenléte nélkül is jól végzi feladatait. Jogosnak tűnhet a kérdés: „akkor mi szükség a vezetőre...?” A válasz egyszerű: az emberi tényezőket nem lehetséges gépi – mechanisztikus vezérlővel kezelni. A vezető jelenléte nem nélkülözhető az interakciókban, távolléte esetén a megfelelő szintű működés csak azért lehetséges, mert előzetesen jól alakította ki beosztottjaiban a hozzáállás és az elköteleződés mértékét és hogyanjait.

A vezető személye magára a vezetőre tartozik- de személyének hatása a környezetre is kiterjed. Gyakran tapasztalhatjuk, hogy nehéz helyzetek esetén olyan magyarázatokat alkotunk esetleges problémáink megokolására, hogy „vele nem lehet dolgozni...” de olyat is gyakran hallani, hogy „én csak vele szeretnék dolgozni...”

Szimpátia, antipátia, megértés, meg-nemértés, elfogadás, elutasítás, megelégedettség, stressz – folytathatnánk a sort. Ahhoz, hogy a vezető megértse milyen hatást kelt a csapatban, vezetettjei közt, először önmagát kell megértenie, megismernie.

Az önismeret a legnehezebb megismerés. Ami legközelebb van hozzám, azzal foglalkozom a legkevésbé. Ráadásul, a világ a külsődleges, tárgyi eredményeket díjazza leginkább. A belső fejlődés legtöbbször rejtve marad és csak áttételesen, később, lassabban jut felszínre és hoz változást a mindennapokban.

Mint ahogy a világban minden élő organizmus belülről növekszik kifelé – úgy belső életünk, készségeink, érzelmeink ismerete és fejlesztése jelenti az alapot ahhoz, hogy kívül, munkánkban is sikeresek legyünk. Az utóbbi az előbbi nélkül nem megy.

2. A KÉSZSÉGEK ÉS A SZEMÉLYISÉG FOGALMA A PSZICHOLÓGIÁBAN

2.1. A pszichológia és az objektivitás

Sokunk úgy gondol a pszichológiára, mint valami bizonytalan, szubjektív, a gyakorlati élettől csak áttételes, laza viszonyban álló valamire, amit nehéz lenne tudománynak állítani. A közfelfogás szerint a pszichológia a „nem normális”, a „zavaros” viselkedést mutató emberek lelki világával foglalkozik – és mint ilyen, nem sok köze van a munka világának gyakorlati kérdéseihez.

A pszichológia fejlődésének több mint kétszáz éves múltja azonban arra enged következtetni, hogy vizsgálati módszereinek és előfeltevéseinek jelentős része igenis a tudomány tárgykörébe tartozik. Mégis, magában a pszichológiában, mint tudományban és mint hivatásban is sok a bizonytalanság. Ennek egyik szembeötlő jele az az utóbbi évtizedekben megfigyelhető trend, hogy alacsony képzettségű, „gyorstalpaló tanfolyamokon” végzett „szakemberek” kezdtek el olyan segédpályákon tevékenykedni, amelyek inkább elriasztották a gondolkodó embereket a lélek tudományos vizsgálatának és kezelésének megértésétől. Guruk, grafológusok, színgyógyászok, és nagyon sokan az un. tanácsadók közül is akként lépnek fel, mintha működésük teljesen objektív, tényekre és módszerekre alapozott tudomány lenne. Természetesen nem szabad lebecsülnünk a hit erejét, mert mint a placebo-kutatások is rámutattak, a legkülönbözőbb lelki tünetek és panaszok is javulhatnak a hatóanyag nélküli szer, vagy a látszatbeavatkozás következményeként. A hatás nagyban függ a beléje vetett hittől. Azonban egy pap, vagy lelkész – aki a hit erejével dolgozik - attól, hogy támaszt és

segítséget nyújt egy embernek, még nem gondolhatja, hogy a lelki működésnek olyan szakavatott ismerője lenne, mint egy pszichológus. Ők Istenre mutatnak, a spiritualitás mezején mozognak, a pszichológia pedig elismeri ennek helyét és fontosságát, de célja az, hogy a támaszkeresés és a hitvilág működését, pszichés jelenségeit kutassa. Hasonlóképpen, az asztrológus például fontos támpontot nyújt az erre nyitott embereknek, azonban előfeltevései, megfigyelései, módszerei csak azt a látszatot keltik, mintha egyértelmű ok-okozati összefüggésről lenne szó, mert tudása csak egyfajta vélelmezett tudás. A pszichológia célja ebben az esetben is az, hogy rámutasson, milyen kognitív és érzelmi mechanizmusok, tulajdonítások zajlanak a háttérben – de magát a támogatást és a hatást nem kérdőjelezi meg. Viszont feladata, hogy erőteljesen kritizálja és helyére tegye azt, hogy mi tudomány és mi nem az.

A pszichológia tudományos művelése feltételezi, hogy az emberi viselkedés jellemzőiben hasonló a többi tudomány tárgyához. Ennek a hasonlóságnak az egyik lényeges összetevője a determinizmus – amelyből az következik, hogy a viselkedés szabályszerű, megokolható rendben megy végbe és emiatt jól előre jelezhető. Persze ez a feltevés nehezen fogadható el a szabad akarat létezésében hívő szakértők számára és gondot okoz az erkölcsi felelősség szempontjából is, mivel így az embereket nem tehetjük felelőssé cselekedeteikért, hiszen pl. genetikai állományuk sajátosságai miatt viselkednek így,- vagy úgy. Ezen a ponton lép be a pszichológia módszerének tudományos volta, és az a megkülönböztetési szándék, ami a megfigyelt jelenségeket a tanult/veleszületett dichotómia spektrumában helyezi el. Egy példával élve: megigazíthatjuk karóránkat abból a szándékból is, hogy figyelmeztessük partnerünket, hogy már túl sokat beszélt, meg amiatt is, mert nagyon szorítja csuklónkat és ez már kifejezetten kellemetlen érzés számunkra. Az előbbi viselkedést célirányosnak nevezhetjük, mert a hatásra, a következményre is tekintettel van. Ilyenkor egy olyan belső képre hagyatkozunk, ami a célállapotról szól, ami a viselkedést megindítja és vezérli: pl. az illető képe, amint abbahagyja fárasztó beszédét és megköszöni figyelmünket.

Az akarat tudományos elméletét a következőképp lehet összefoglalni:

1. az akaratlagos viselkedés mindig tanult
2. az akaratlagos viselkedés mindig olyan célképzettel kezdődhet, amely magában foglalja a következményeket
3. létezik egy visszacsatoló mechanizmus, amely a reakció folyamatát követi, hogy megfelelő megindító képnek és a szándékolt következményeknek és így a módosításokat és adott esetben a megállítást is lehetővé teszi

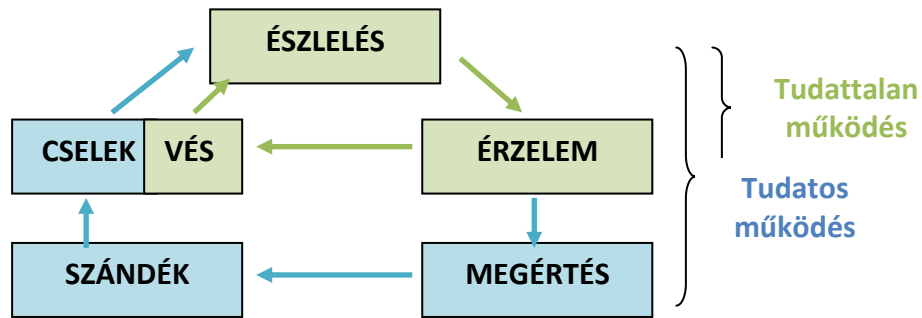
A fizika természettudományos modelljében az utóbbi 80 év új felfedezése – pontosan a Heisenberg-féle határozatlansági reláció a kétely árnyékát vetítette a determinizmus mindenhatóságára. Eszerint a szubatomi részecskék viselkedése nem mindig követi az okság elvét, bizonyos tulajdonságok, pl. a részecske helye és impulzusa, egyidejűleg nem határozhatók meg. Tehát a világegyetem bizonyos szeletei az indeterminizmus működési törvénye szerint működnek. Azonban ezek a mikro-jelenségek összefüggése az emberi viselkedés makro-szintű jelenségeire még nem bizonyítottak. A pszichológia egyik alapproblémája az, hogy a szervetlen világ összefüggései egy-az egyben alkalmazhatók-e a humán lelki jelenségekre. A természettudomány többnyire valamilyen mechanisztikus modell szerint képzelel el a világ leírását. Így biztosnak és érvényesnek veszi a jövőbeli események előrejelzését, továbbá egyetemesnek gondolja az oksági törvényszerűségeket, miszerint a jelenségek okait egyértelműen fel lehet fejteni. Az élő szervezetek viselkedésének többsége azonban nem minden esetben felel meg a mechanisztikus modellnek. Ezek egyik eklatáns példája a céltudatosság, a célorientáltság. Ez a két fogalom magában foglalja a rugalmasságot, a következmények iránti érzékenységet, a viselkedésnek a célra-irányultságát. A viselkedés szándékoltsága egyenes utat nyit a tudat fogalmának és így a természettudomány meghatározhatatlansági relációja az emberi lélek működésében is analogikus módon értelmezhető. A fentebb példaként említett óra-igazítási példa eszerint mind oksági-determinisztikus módon, mind tudati szándékoltsággal magyarázható és ez megfelel a mai modern „kettős aspektus” elméletnek, ami szerint a valóság a test-lélek probléma kettősségében képeződik le. A test működését a biológia, a biológia jelenségeit a fizika – míg a lélek jelenségeit a pszichológia írja le. Azonban ezek nem redukálhatók le egymásra, azaz a fizika, a biológia, a lélektudomány, a társadalomtudomány magyarázatai nem függenek okságilag, hierarchikusan egymástól, inkább kiegészítik, új szempontokkal gazdagítják a teljes megértést. Így a Descartes-féle „emeletes emberkép” – ami a test és lélek mechanisztikus egymásra hatását feltételezte, ma már inkább abban a felfogásban módosul, miszerint a testi mechanika és a lelki események és állapotok kölcsönös egymásra hatásban állnak. Egy példával élve: a fáradtság fiziológiai okait rövid időn belül felülírja egy izgalmas, kihívást jelentő esemény, feladat, de ugyanígy, a stresszes lelki diszpozíció hosszú távon jelentős testi elváltozásokat, sőt akár betegségeket is okozhat. Összefoglalva: a pszichológia igenis tudomány, bár vannak körében különleges problémák, sajátosságok, azonban ezek nem fajtájak, minőségük szerint különböznek a természettudományok megszokott sajátosságaitól, hanem inkább csak mértékük szerint.

2.2. Az ösztön, az érzelmek és az emberi viselkedés

A XX. Század elején egy jelentős paradigma váltás történt a pszichológia tudományában. Az addig száraz, pozitivisták megközelítések – és főleg módszertanok ellentétéképp Sigmund Freud egy igen eredeti és intuitív szemlélettel „robbant be” a lelki életet magyarázó és értelmező tudósok kissé áporodott sziv arfüsttel megült klubszobájába. Freud ugyanis megmutatta, miképpen lehet a viselkedés rejtett mozgatórugóit tanulmányozni. Freud zsenialitása abban rejlik, hogy a lélektani történéseket mély, elemző módszerrel fejt fel - és nem az addigi, a fizika módszeréhez hasonlító méréseket, kísérleteket alkalmazta. Freud nem az elméleti fejtegetésekre, hanem a tapasztalatra épít. A mai modern vezetéstudomány elméleti modelljeiben és a mindennapi gyakorlatban erőteljesen tetten érhető Freud hatása – gondoljunk csak az olyan kijelentésekre: „a dolgozók ellenállása nagy volt, de senki nem szólalt fel közülük a fórumon”. Vagy: „Kovács főosztályvezető távozásának hírére a hivatal munkatársai nagy örömmel fogadták”. A szervezeti élet bármely területén, minden olyan munkahelyzetben, ahol megelégedettségéről, frusztráltságáról, közönyéről, vagy lelkesedéséről, együttműködéséről és megértéséről, vagy harcáról és összetűzésekről van szó – ott a vizsgálódó és beavatkozó szándékozó menedzser számára Freud szelleme megkerülhetetlen.

Érzelmek, ösztönös és tudatos, akaratlagos viselkedés – mit jelentenek ezek a fogalmak és hogyan képzeljük ezek lelki működését? Ha térbelileg képzeljük el az emberi lélek felépítését, legmélyebben a reflexek vannak „bedrótozva”. Ezek az akaratlan, automatikus működés mozgatói, gyakorlatilag semmi behatásunk nincsen felettük. Ugyanígy, érzelmeinket is nehezen tudjuk kontrollálni. Általában ezekre is csak *utólag* reflektálunk – mikor már létrejöttek. A tudatos ráismerés csak a jelenlévő érzelmekre tud fényt vetíteni. Hétköznapi világunkban teljesen adekvát a kérdés: hol van a helye a tudatos, racionális viselkedésnek? A válasz nem egyszerű, mert a tudatos és a tudattalan nem egymástól elszigetelten, vagy egyirányú kölcsönhatásban álló fogalmak. Ahogy, amilyen módon dolgozzuk fel és értjük meg tudattalan törekvéseinket, reakcióinkat, az visszahat magára a tudattalanra is. Ha valamitől *félek*, az távolító, elkerülő viselkedést okozhat – de amint megértem magának a félelemnek a tárgyát, az ahhoz való viszonyomat, ez a feldolgozás változtat ösztönös reakcióimon, közelebb visz ahhoz, hogy a félelem érzése ne uralkodjon rajtam, ne irányítson, hanem én alakítsam a helyzettel (a kiváltó ingerrel) kapcsolatos viselkedésem.

A megértés aktusa már a *kognitív, racionális* működés területe. Az egészet egy ábrán illusztrálhatjuk:



Az ÉSZLELÉS – ÉRZELEM – CSELEKVÉS felső körének zöld színnek jelölt folyamata azt az állapotot jelzi, amikor a tudatos kontrollon kívül, ösztönösen reagálunk. A MEGÉRTÉS -sel bővített tudatos folyamat – kék nyilakkal jelezve – arra mutat rá, amikor tudatosságunk körét bővítjük és ezzel magára az észlelésünkre és ezen keresztül a kiváltó ingerre, helyzetre is befolyást gyakorolunk.

A reflexek és az ösztönös működés (kiegészítő olvasmány)

Az emberi viselkedésnek ez a területe úgy tűnik, kívül esik a tudatos kontrollon.

Egy váratlan zajingerre azonnal felkapjuk fejünket. Ha egy forró kályhához közelítünk, elkapjuk kezünket, amint megégetné az. A reflexek működését a megijedés jelenségével lehet legjobban érzékeltetni. Itt kiváltóként egy hirtelen, váratlan esemény zajlik le, amire egy gyors válaszreakciót adunk. Nincs időnk átgondolni semmit, nem mérlegelünk, vagyis nem készítünk fejben alternatív válaszlehetőségeket. A „bedrótozás” fogalma jól mutatja, hogy itt egy direkt összekötetés létezik az ok és a viselkedés között. Az angol elnevezés („startle reflex”) jól utal a reakció összehúzódás, összerezzelés jellegére, ami biológiailag a sérülésektől véd bennünket. Szemünket összezárjuk, testünk izmait megfeszítjük, hogy védjük érzékenyebb részeinket. A drótozás egyik leágazása ezzel együtt aktivizálja a vegetatív idegrendszert is – előkészítve a „fuss, vagy támadj” reakciót. Hogy mennyire mélyen van belénk kódolva ez a reflexes viselkedés, azt jól példázza, hogy a csecsemőknél 4-6 hónapos korig fennmarad az un. Moro-reflex, ami őseinknél a túlélést biztosította. Ez egy akaratlan mozgásminta, amely a hirtelen gravitációs gyorsulás fellépése esetén egy gyors átkaroló, megkapaszkodó mozdulatot vált ki a csecsemőknél. Valószínűleg ennek kialakulását az okozta, hogy a reflex megvédi a kicsit akkor, ha valami miatt lecsúszna az őt óvó, hordozó anyjáról. Tehát az ijedelem nagyon ősi reflexeket indít be, pillanatok alatt mozgósítja vérszisztémánkat, energiaraktárunkat, és ilyen értelemben a tartós ijedtség teljesen kimerítheti tartalékainkat.

Stanley Keleman Amerikában élő pszichológus a startle reflex fázisait kutatta. Ezek a reflexformák azonosíthatóvá teszik azokat az érzelmi állapotokat, amik akkor keletkeznek bennünk, amikor váratlan ingerek érnek bennünket.

Keleman szavaival: „Nem testünk van, hanem mi magunk vagyunk a test. Az érzelmek és a testi valóság nem szakítható ketté, mert a kettő egy és ugyanaz.”

Ha nyugodt állapotban vagyok, akkor adekvátan tudok reagálni a környezeti ingerekre. Tegyük fel például, hogy meg vagyok győződve: rossz előadó vagyok. Amint olyan helyzetbe kerülök, hogy emberek előtt kell beszélnem, stressznek élem meg a beszédet. Így nem leszek képes szabadon lélegezni, hangom elakad, idegesen gesztikulálok, nem jut eszembe semmi, amit előtte betanultam.

Ha viszont úgy érzem, hogy az emberek előtt előadott beszéd egy élvezhető valami, nem érzem magam stresszelve, szabadon lélegzem, hangom jó orgánummal hagyja el számat, testem nyugodt marad és egész testem azt segíti, hogy célomat mondandómmal elérjem.

Általában nem tudunk a stressztől egykönnyen szabadulni. Különösen, ha kihívó feladatok előtt állunk. Ezzel még több feszültséget rakunk az eleve bennünk lévő stressz állapotra. Ezek a ránk rakódott feszültség-rétegek előbb-utóbb, mint egy emocionális páncél feszülnek rajtunk.

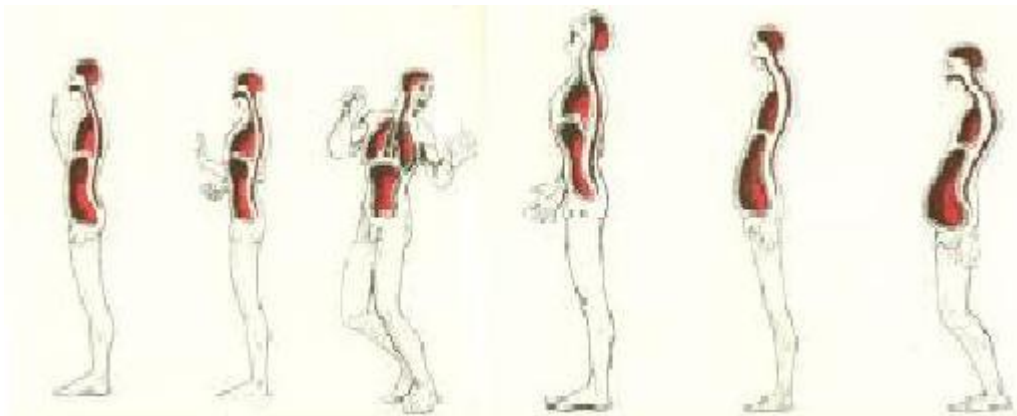
Nézzük a Keleman által felderített testi stressz-formákat, amiket a „fenyegető” ingerek alakítanak ki bennünk:

„Gondolkodásunk mentális beállítódásunkat tükrözi. A mentális beállítódás nem más, mint testi beállítódás.”

- 1. Legelőször különleges éberséggel reagálunk, amikor felmérjük a helyzetet. Könnyű feszültséget alakítunk testünkben, térdünket összezárva kihúzzuk magunkat és visszatartjuk lélegzetünket. Amint a fenyegető inger eltűnik, újra relaxált állapotba kerülünk.*
- 2. Ha a fenyegetés erősebbé válik, védjük magunkat. Visszatartva a levegőt mellkasunk felemelkedik, kitágul – így testméretünk nagyobbak tűnik. Állkapcsunkat összezárjuk, hasunkat behúzzuk, hátunkat íjként megfeszítjük. A helyzetet felettébb kellemetlennek érezzük és egy út van: büszkeségünkbe menekülünk.*
- 3. A harmadik fázisban elkezdünk félni. Már nem is a szituációval törődünk, hanem borotvaélen táncolunk: menekülünk, vagy támadjunk. Farizmunkat teljesen összehúzva még jobban kidüllesztjük mellünket, fejünket pedig felkapjuk. Ebben a helyzetben még a két lábon állás is nehezünkre esik, majdnem elesünk.*

4. A negyedik fázisban elhagyatottnak érezzük magunkat. Nem teszünk semmit se, minden tekintetben passzívak vagyunk és teljesen elvesztjük kapcsolatunkat a földdel alattunk. Megmerevedünk és ellenállunk mindennek.
5. Az 5. és 6. fázisban teljesen feladjuk. Elvesztjük vitalitásunkat és egy árnyékvilágba lépünk. A mellkas besüpped, nehezünkre esik lélegezni. Úgy gondoljuk, nincs remény, senki sem tud segíteni.
6. A 6. fázis teljesen extrém és egészen ritka. A test nem egyenes többé, hatalmas űrt érzünk belül a tartás helyett. Relaxációs gyakorlatok során az ilyen állapotban lévő egyének borzalmas élményekről számolnak be. Úgy érzik, nem is léteznek már.

A startle reflex mozgássora:



1. 2. 3. 4. 5. 6.

Láthatjuk, mindegyik fázis egy jól azonosítható belső attitűdöt mintáz. Ez a beállítódás határozza meg, miképpen tudunk lélegezni. Az első fázistól az utolsóig előrehaladva légzésünk egyre korlátozottabbá, merevebbé válik, mozgásterünk behatárolódik, úgy érezzük: nem tudjuk, nem lehet, képtelen vagyok erre...

Az érzelmek pszichológiája

Visszatérve a lelki felépítés „térbeli” struktúrájára: legmélyebben a reflexek helyezkednek el, de rögtön utánuk következnek az érzelmek.

Az érzelmeknek kiemelkedő jelentőségük van a környezethez való alkalmazkodás szempontjából, ezért Darwin munkássága óta sokoldalúan vizsgálják az érzelmek kifejezését és észlelését, keletkezésük élettani alapjait, valamint azokat a feltételeket, amelyek között fellépnek.

Darwint elsősorban az érzelmek kifejezésének és észlelésének képessége foglalkoztatta. Szerinte a legtöbb érzelmek kifejezésének és észlelésének képessége velünk születik. Felfogása szerint az érzelmek kifejezése adaptív válaszminták, melyek jelentős alkalmazkodási potenciált foglalnak magunkban és fontos kommunikatív tartalmuk van - ezért maradtak fenn az evolúciós szelekció során. Az érzelmi kifejeződés öröklődése mellett szól, hogy a sírás, a mosoly az újszülötteknél ugyanolyan, mint a felnőtteknél. Ez a jelenség már 1-2 napos csecsemőknél is megfigyelhető, sőt már néhány órás újszülöttek is képesek felismerni és utánozni az emberi arc által kifejezett érzelmeket. Mindez azt jelenti, hogy a csecsemő születésétől fogva elő van készítve arra, hogy arcával a komplex érzelmeket jelezze és ezeket észlelni is tudja. Hasonló bizonyítéknak tekinthető, hogy a vakon született gyerekek érzelmek kifejezésének fejlődése nagyjából azonos a látó gyermekek fejlődésével, csak mimikájuk szegényesebb.

Az érzelmek kifejezésének és észlelésének öröklődését támogatja az is, hogy az embernél számos olyan kifejezés észlelhető, amely megfigyelhető a törzsfaj fejlődés alacsonyabb fokán álló emlősökönél is (pl. harag esetén vicsorgás).

Számos vizsgálattal próbálták osztályozni, az ún. alapérzelmeket. A kutatások végeredménye az, hogy ezek kultúrától függetlenek, azaz biológiailag öröklődnek. A kutatások eredményeként többé-kevésbé egyetértés van a kutatók között abban, hogy az érdeklődés, meglepetés, öröm, szomorúság, harag, megvetés, undor, szégyen, valamint a félelem olyan érzelmek, amelyek minden kultúrában megtalálhatók, és amelyeket az emberek a kultúrától függetlenül is azonosítani is képesek.

Figyelemre méltó, hogy eltérő kultúrákban az alapérzelmeket kifejező szavak jelentése is hasonló. Nem okoz nehézséget az alapérzelmek kifejezését felszólításra bemutatni - legyen szó bármely népcsoport képviselőjéről. Érdekes megfigyelés, hogy a nők mind az érzelmek kifejezésében, mind azonosításában előnyben vannak a férfiakkal szemben. Ennek okát azonban még ma is vizsgálják - egy magyarázat szerint a nők érzékenysége e téren szociokulturális fejlődési tényezőknek köszönhető. Nemcsak az érzelmek arckifejezései tűnnek univerzálisnak, hanem az is, hogy az emberek a beszéd nem-verbális kísérőiből is azonosítani tudják a beszélő érzelmi állapotát. Ehhez a beszéd tempója, a hangmagasság, a vokalizáció egyéb jegyei szolgálnak támpontul. Ebből arra következtethetünk, hogy az érzelmek nemcsak az arc mimikájából, hanem a verbális kifejezésből is jól azonosíthatók, és mindez ugyancsak öröklött tényezőkön múlik. Persze a kulturális hatások befolyása sem elhanyagolható, a személyes fejlődés családi és tágabb társadalmi - környezeti feltételei nagyban módosítják az öröklött készségeket az érzelmi kódolás és kifejezés tárgyában. Egy példával élve: a legtöbb kultúrában a nők

szabadabban fejezhetik ki érzelmeiket, míg a férfiak kifejezése e téren társadalmi szokások által sokkal gátoltabb ("egy igazi férfi nem sír").

A nyolcvanas évek egyik legérdekesebb kísérletében egy amerikai és egy japán diák érzelmkifejezését vizsgálták. Tudni kell, hogy Japánban a férfiaknak nem szabad nyíltan kifejezni érzelmeiket, míg a modern amerikai kultúrában ez inkább megengedett. A kísérlet lényege az volt, hogy két külön szobában a japán és amerikai diáknak sokkoló hatású filmet vetítettek. Míg az amerikai diák érzelmkifejezése nem változott attól, hogy egyedül tartózkodott a szobában, vagy mások is jelen voltak, addig a japán diák teljesen eltérő viselkedést mutatott e két helyzetben. Amíg egyedül volt, szabadon mutatta a meglepetés, az undor, stb. jeleit, de amint mások is a szobába léptek, sokkal visszafogottabb lett, arcán a társadalmilag elvárt mosoly jelent meg - elfojtva az egyébként felmerülő érzelmeit. Ez a kísérlet jól bizonyította, hogy bár az érzelmi kifejezések azonosak, a kulturális fékek jelentősen módosíthatják ezeket.

A hat elsődleges érzelem és a másodlagos érzelmek (Paul Ekman nyomán)

Félelem	Düh	Szomorúság
Meggyötört	Bosszús	Letaglózott
Feszült	Ideges	Meghatódott
Bűntudatos*	Agresszív	Csüggedt
Félelemmel teli	Felhangolt	Bús
Riadt	Felbőszült	Levert
Zavart*	Elkeseredett	Megsebzett
Rémült	Mérgelődő	Fájdalommal teli
Bizonytalan	Frusztrált	Csalódott
Határozatlan	Dühös	Nyomott
Aggódó	Gyűlölködő	Elégedetlen
Védtelen	Ellenséges	Bánatos
Megfélemlített*	Rosszakaratú	Zsörtölődő
Féltékeny*	Türelmetlen	Vigasztalan
Óvatos	Ingerült	Zavart
Pánikban lévő	Féltékeny*	Megszégyenült*
Tanácsstalan		Megalázott*
Gondolatokba merült		Féltékeny*
Aggódó		Melankolikus
Terrorizált		Levert
Félnék*		Nosztalgikus
Elkínzott		Hallgatag
		Sebezhető

Meglepetés	Utálat	Öröm
Megdöbbent	Elkeseredett	Szeretetteljes
Lelkes	Keserű	Nyugodt
Meglepett	Utálkozó	Magabiztos*
Elképedt	Távolságtartó	Megelégedett
Csodálkozó	Sértődött	Megbabonázott
Türelmetlen	Felhangolt	Derűs
Tisztelettel teli	Mérgelődő	Lelkes
Bizonytalan	Megszégyenült*	Eufórikus
Felrázott	Megalázott*	Izgatott
Izgatott	Megfélemlített*	Hízalgó
Agitált	Ingerlékeny	Örömteli
Bámulatba ejtett	Féltékeny*	Boldog
	Megvető	Optimista
	Undorodó	Elbűvölt
	Irtózó	Elragadtatott
		Megelégedett
		Biztonságban lévő
		Megkönnyebbült

A csillaggal jelölt másodlagos érzelmek több elsődleges érzelemhez is tartozhatnak.

Az, hogy a félelem alapvető emberi jelenség, látszik abból, hogy a pszichológusok az elsődleges érzelmek közé sorolják. Azonban a félelem valódi jelentésének megértése, illetve a kifejezés elkülönítése más fogalmaktól nem olyan egyszerű. Ha az ijedtséget egy hirtelen észlelt, azonnali veszélyként értékelt esemény váltja ki, akkor annyit azért leszögezhetünk, hogy a félelem ennél tartósabb állapot, amely inkább megelőzi a konkrét veszélyhelyzetet. Hiszen legtöbbször attól félünk, hogy valami *majd* meg fog történni. Emellett mindig *valamitől* félünk, és ez az élmény motivál minket arra, hogy *elkerüljük* azt a valamit. Pontosan ez a konkrét vonatkozás az, ami megkülönbözteti a félelmet a szorongástól, amivel össze szokták keverni. A szorongásnak ugyanis nincs konkrét és tudatos tárgya. Aki szorong, általában nem tudja megmondani, hogy miért szorong, és így nem is képes csökkenteni ezt a kellemetlen élményt. Lényegében Freud is ezt a fajta feloldhatatlan feszültséget, és az általa okozott neurotikus tüneteket igyekezett megérteni, illetve felfejteni a mögöttük álló tudattalan konfliktusokat. És ahogy Freud is megfigyelte, a megfoghatatlan szorongás sokszor szimbolikus tárgyat keres magának, és ilyen értelemben konkrét félelemmé válik, pontosan azért, mert elviselhetőbb az, ha tudjuk, mitől félünk. Így például a fóbiák vagy a kényszercselekvések azt a célt szolgálják, hogy aktívan telessünk valamit általános szorongásunk ellen, és legalább átmenetileg megnyugodhassunk, ha éppen mondjuk sikerült elkerülnünk, hogy bezárt helyen kelljen egyedül lennünk, vagy ha többszörösen meggyőződhattünk róla, hogy tényleg bezártuk az ajtót.

2.3. Az elhárító mechanizmusok

A fokozódó feszültség a szervezet egészét veszélyezteti - ezért azt az én megszüntetni igyekszik. Az énnak ezt a funkcióját elhárításnak - az alkalmazott műveleteket pedig elhárító mechanizmusoknak nevezzük. Az elhárító mechanizmusok részletes leírása, kidolgozása Anna Freud nevéhez fűződik.

Az elhárító mechanizmusok alkalmazása lehet ideiglenes, átmeneti, de hosszú távon akár a személyiség karakterét meghatározó jellemzővé is válhatnak.

Nézzük ezeket:

1. Elfojtás - azaz a kínosnak, veszélyesnek tartott gondolatokat kiszorítjuk a tudatból, vagyis elfelejtjük őket. E felejtési folyamat során a kínos gondolatok, emlékek leválnak a hozzájuk társuló negatív érzelmi feszültségről - így az ember megszabadul a kétségektől, a bűntudattól.

2. Reakcióképzés - azaz a került gondolatokkal, érzésekkel, törekvésekkel ellentétes irányú viselkedés előtérbe helyezése. Ilyenkor az illető "kitakarítja" tudatából a tiltott tartalmakat és azokat pont az ellentétes beállítódással helyettesíti. Például hozhatjuk a túlzottan szemérmes, visszahúzódozó karakter esetét, aki ezzel a viselkedéssel pont az elfojtott exhibicionizmusát, feltűnési vágyát leplezi.

3. Projekció - azaz saját lelki folyamataink kivetítése a környezetre, a világra. Itt a szorongást keltő vágyaktól, sőt akár az indulatainktól, úgy szabadulunk meg, hogy másoknak tulajdonítjuk őket. Érdekes, hogy ebben a folyamatban nem szűnik meg bennünk a feszültség, csak a külvilágra helyeződik az eredete. Egy példával: a titkos, elfojtott vágy félelemmé válik, a félelem pedig gyűlöletté - de nem én gyűlölök, hanem úgy képzem, hogy engem gyűlölnék, vagy üldöznek...

4. Azonosítás - azaz kötődést alakítok ki - és ezzel csökkentem szorongásomat. Ennek egyik fajtája - Freud elnevezésével - az azonosulás az agresszorral. Ebben a folyamatban a félelem tárgyával azonosulva megszüntetem magamban az ambivalens érzéseket és úgy állítom be tudatomat, hogy: "én olyan akarok lenni, mint ő".

5. Regresszió - azaz, amikor a fenyegető helyzet hatására "visszacsúszok" egy korábbi életszakasz viselkedésébe. Ez áll igen gyakran a gyerekes, "hisztiző" viselkedés hátterében, a felnőtt ember ilyenkor alapvető kötődési és támogatási, elfogadási vágyait fejezi ki. Legtöbbször ez csak átmeneti jellegű viselkedés, azonban a gyermekkorban fellépő túlzott erejű, vagy hosszúságú traumák

állandósíthatják ezeket a megrekedt viselkedés-jellemzőket. Ez állhat például az extrém mértékű önállótlanág háttérében, ugyanis a szülői kapcsolatban meglévő kötődés, az egyoldalú irányítói viszony, vagy más néven függőség a kisgyermekkorban természetes, de a függetlenedés táján előfordult zavarok miatt kialakult szorongás visszaveti a viselkedést a trauma előtti szintre - és ez akár tartóssá is válhat.

6. Szublimáció - ami igazából nem is elhárítás, hanem egyfajta megdolgozás. Ilyenkor az ösztön-szintű vágyak, késztetések megdolgozott formában törnek elő a viselkedésben. Jó példa az agresszió szublimálása, ugyanis az agresszív ösztön kijöhet direkt fizikai jegyekben (verekedés, inzultusra való hajlam, stb.), de teret nyerhet a társadalom által elfogadott tevékenységben is - mint például a hentes és mészáros foglalkozásban. Még tovább folytatva a szublimációt, az agresszív ösztön magas szintű megdolgozását sejthetjük olyan professziókban, mint a sebészprofesszor, a világhírű metal rock gitáros, stb. A szublimáció Freud szerint igen fontos szerepet játszott a kultúra fejlődésében is.

3. AZ ÉRZELMEK A MUNKA VILÁGÁBAN

Vizsgáljuk meg, hogy a munka világában mit jelent az, hogy valaki hatékonyan kezeli az érzelmeket. A szakirodalomban „érzelmi intelligenciaként” nevezik azt a készséget, hogy képesek vagyunk az érzelmeink megfelelő érzékelésére, a jelentésének, keletkezési okainak megértésére, és megfelelő, helyzethez és célokhoz igazított kezelésére. Daniel Goleman a múlt század kilencvenes éveiben a következő öt érzelmi készség kategóriát határozta meg:

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 az ellenőrzés gyakorlására, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotok kívánatosabb érzelmi állapotok irányába történő eltolására.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
4. Képesség mások érzéseinek észlelésére, érzékenynek lenni azokra és befolyásolni őket.
5. Képesség jól működő kapcsolatok létrehozására és fenntartására.

Funkcionálisan öt terület vonatkozásában lehet az érzelmi intelligencia készségeit meghatározni:

ÖNISMERET ÉS ÖNKIFEJEZÉS	MIT JELENT?
Önérvényesítés, magabiztosság	Önmagunk érzelmeinek és igényeinek hatékony és konstruktív kifejezése
Érzelmi önismeret	Érzelmeink tudatosítása, észlelése és megértése
Önbecsülés	Önmagunk pontos észlelése, megértése és elfogadása
Függetlenség	Magabiztos önállóság, érzelmi függetlenség
Önmegvalósítás	Saját céljaink elérésének igénye és újrafogalmazása
KAPCSOLATI JELLEMZŐK	MIT JELENT?
Empátia	Mások érzelmeinek felismerése és megértése
Társas felelősségtudat	Saját szociális csoportjaink felismerése és a többiekkel való együttműködés
Kapcsolati viszony	Kölcsönös meglegedettséget nyújtó jó kapcsolat kialakítása
ALKALMAZKODÁS	MIT JELENT?
Valóságérzékelés	A külső valóság helyes érzékelése és saját érzéseinkkel való helyes összehasonlítása
Rugalmasság	Érzelmeink és gondolkodásunk hozzáigazítása az változó helyzetekhez
Problémamegoldás	A személyes és kapcsolati problémák felismerése és megoldása
STRESSZKEZELÉS	MIT JELENT?
Stressz tűrés	Az érzelmek hatékony és konstruktív kezelése kedvezőtlen helyzetben is.
Indulati kontroll	Érzelmeink konstruktív ellenőrzése nehéz helyzetben is.
HANGULATI JELLEMZŐK	
Optimizmus	Pozitív életérzés, az élet jobb oldalát meglátni.
Boldogságérzet	Önmagunkkal, másokkal és az étellel való elégedettség átélése

A személyes tényezők első elemeként az önismeretet és önkifejezést jelöltük meg. Ez nem más, mint az én-tudatosság, ami az egyén önmagáról való tudása és ismerete, amely az önértékelésre épül. Ez azt jelenti, hogy az egyén az önmagáról birtokolt ismeretei alapján tudatosan vállalja önmagát külsőleg és belsőleg, s mind az amit tesz az őt tükrözi. Mindazt, amit mások látnak, tapasztalnak tevékenységéről, megnyilatkozásai alapján, az nem más, mint önmaga. A külsőleg megjelenő tényezők az adott egyént tükrözik – a jó önismeretre alapozott fellépés szerint belsőjével szinkronban – és így hitelessé válik mindaz, amit a másik lát egy adott személlyel azonosítva. Az én-tudatosság alapfeltétele a hiteles személyiségnek.

Az önismeret képezi az érzelmi intelligencia személyes elemei sorában legfontosabb tényezőt, vagyis az érintett egyén mennyire ismeri a rá jellemző tényezőket. Az önismeret az egyén saját jellemének, képességeinek ismeretét jelenti. Széles körben kell gondolkodni önmagunkról, az örökletesen kapott adottságoktól kiindulva a tevékenység minden vonatkozásáig. Ebbe a sorba tartoznak a

tulajdonságok - készségek, jártasságok, képességek, jellemvonások stb. - sora, amelyek érvényesülését befolyásolja az életvitel. Számba kell itt venni a teljesítő-, teherbíró képességet, ezek tudatosságának szintjét. Ide szükséges sorolni az egészségi állapotot is, amely nagyban befolyásolja az összes itt említett tényező érvényesülését – bár a mai kutatások állása szerint itt nem egyirányú okság létezik, hanem a testi egészség és a lelki állapot egymást kölcsönösen alakítják.

Az önértékelés fontos, hisz ez segíti érvényesülni az én-tudatosságot és ez szinkronban van az önismerettel. Az önértékelés az egyén saját képességeinek és teljesítményének megvalósulási, megjelenési szintjére vonatkozó tudása. Az önértékelésnek objektívnek kell lennie, hisz az egyén tevékenységét meghatározza az, hogy reális, vagyis egészséges az önértékelése, vagy alul- illetve túlértékelő. Az önértékelés képessége - önmaga és cselekvései mintegy "kívülről" látása - nélkülözhetetlen az adott egyén számára, hisz ennek működése biztosítja a reális önképet.

Az önismeret és önértékelés, valamint a hitelesség jó szintjét az önbizalom és a magabiztosság mutatja. Az önbizalom valakinek az a tulajdonsága, hogy hisz saját erejében, képességeiben, ennek alapján célkitűzései és feladatai olyan mértékben reálisak, amennyiben meghatározásuk a helyes, reális önértékelésből indul ki. Ez egyfajta hitbéli energia, azaz saját erőnkben, képességeinkben való hit. Lényegében annak a bizonyossága, hogy képesek vagyunk adott feladat megoldására (elvégzésére), az elvárt viselkedésre, a kívánt teljesítmény elérésére. Magasabb szinten az önbizalom kihívások vállalására való készségünket is jelenti, továbbá azt a felkészültséget, hogy tudjuk az elkövetett hibákat elemezni, képesek vagyunk a hibákból való tanulásra és a szükséges következtetések megállapítása alapján újabb tervek kialakítására, azok maradéktalan megvalósítására. A megfelelő szintű önbizalomhoz szilárd én-tudatosságra, reális önismeretre és önértékelésre van szükségünk.

Az önbizalom tartalma az, hogy merjünk valamit vállalni és azt céltudatosan végigvinni. Az önbizalom és az akarat szoros egységben van, az önbizalmat akaratlagosan lehet befolyásolni. Az önérvényesítés megvalósítása csak elegendő és reálisan megalapozott önbizalmon múlik. Az önbizalom kiegyensúlyozottságot, elégedettséget biztosít, segítségével tudatosan bennünk, hogy képesek vagyunk megfelelni különböző kihívásoknak. A szilárd önbizalom pedig fejleszti versenyszellemünket, mindenekelőtt eddigi eredményeink, sikereink felülmúlására buzdít. Az önbizalom hiánya negatív, irreális önismeretből, önértékelésből táplálkozik és ez bizonytalanságot alakít ki, labilissá tesz bennünket. Az alacsony önbizalom törekvéseink útjában áll, megfelelő szintű önbizalom hiányában soha sem leszünk képesek elérni céljainkat és élvezni sikereinket.

Az alkalmazkodás a lelki és viselkedéses fékek erejét és állapotát mutatja. Itt az önkontrollról van szó, azaz hogy mennyire vagyunk képesek várni, lemondani, saját érdekeinket a helyzet által igényelt elvárások fényében háttérbe helyezni. Az önkontroll a saját viselkedés, tevékenység nyomon követése, az önmegegerősítés alkalmazása, a magatartás, a cselekvés módjának megerősítése, vagy megváltoztatása céljából. Lényegében ellenőrzés, irányítás, amelyet az egyén a saját érzelme, cselekvése felett gyakorol. Az önkontroll önmagunk magatartásának, helyzetünk értékelésének képessége változó feltételek között.

Képesnek kell lenünk arra, hogy időszakonként számot vessünk önmagunkkal, megállapítsuk, hogy melyek azok a pozitív tényezők, amelyeket meg kell erősítenünk, illetve azok a hátrányos (negatív) jelenségek, amelyeket háttérbe kell szorítanunk, amelyek ellen harcolnunk kell feladataink jobb, hatékonyabb ellátása érdekében.

Ki kell alakítanunk a lekedvezőbb megoldást az önmagukkal való rendszeres szembenézésre. Vannak akik naponta, vannak akik hetente, havonta tekintik át, hogy mit tettek és milyen volt annak minősége. Az időgazdálkodással kapcsolatos képzések egyebek közt azt szokták javasolni, hogy egy időszakra (naptár-módszer) készítsünk feljegyzést tennivalóinkról és az adott idő lejártakor tekintsük át azok megvalósítását mennyiségi és minőségi tekintetben egyaránt, s az elmaradt feladatokkal indítva készítsünk újabb szakaszra feladatsort, esetleg arra is utalva, hogy a minőség vonatkozásában mire kell ügyelnünk.

Az önszabályozás alapvetően azt tartalmazza, hogy mennyire tudjuk uralni a helyzetet, mennyire tudunk emberi, szakmai vonatkozásban konzekvenssek lenni. (Ez az önkontrollal szoros egységben jelenik meg munkánk, életvezetésünk során.) Az önszabályozás tartalmát bizonyos önmagunknak feltett kérdések és az azokra adott válaszok képezik, mint "Milyen volt a viselkedésünk? Milyen konfliktusokat kellett kezelni? A konfliktus megoldása miként történt, a folyamatot sikerült-e lezárni? Tudtunk-e uralkodni önmagunkon, vagy sem? Az önuralom csorbulását mi okozta? Hitelesek voltunk-e önmagához viszonyítva ezekben a helyzetekben?".

A helyes alkalmazkodás a viselkedés kiszámíthatóságát adja. A megbízhatóság a ránk ruházott feladat ellátására való alkalmasság (képesség), az a tulajdonság, hogy tennivalóinkat a legjobb belátásunk szerint valósítjuk meg. A megbízhatóság a következetes cselekvés mértéke, annak tudata, hogy bármikor az elvárt teljesítményt nyújtjuk, megfelelő magatartást tanúsítunk. Más megközelítéssel a megbízhatóság azt jelenti, hogy szorgalmas munkával, felelősségvállalással, megfelelő együttműködéssel összekapcsolva valósul meg tevékenységünk a változó feltételek között, amelynek feltételét az jelenti, hogy képzettségünket folyamatosan növeljük a mennyiségi és minőségi követelmények teljesítése érdekében.

Megbízhatóságunk szintjét mások (a környezetünkben élő társak) érzékelik és értékelik, valamint folyamatosan kontrollálni tudják viselkedésünk kimeneteit, vagyis megbízhatóságunk kivetül a környezetre, személyünk azonosságának részét képezi mások számára. A megbízhatóság megfelelő szintjének elérése hosszabb kitartó önismereti munka nyomán alakul ki, fejlődik tovább. A tapasztalat azt mutatja, hogy a megbízhatóság csorbulása nehéz helyzetet teremt, mert mások megítélésében negatív tényezőként jelenik meg, a továbbiakban tevékenységünkkel kapcsolatban kételyek merülnek (merülhetnek) fel. A részben elvesztett megbízhatóság visszaszerzése hosszabb folyamat, nehezen állítható helyre egy hosszabb időtartamú tevékenység nyomán. Könnyebb megbízhatóság megőrzése, mint annak visszaszerzése.

Az alkalmazkodás valakihez, valamihez, a különböző körülményekhez való folyamatos igazodás képessége. Az alkalmazkodás azt jelenti, hogy egyéni viselkedésünkkel, tulajdonságainkkal valakihez, valamihez igazodunk, s ennek során személyiségünk a feltételeknek megfelelően módosul, alakul. Találkozunk olyan megközelítéssel is, hogy az alkalmazkodás a környezethez, a létfeltételekhez és az adott szervezethez való azonosulás, identifikáció. Az alkalmazkodás a személyiség adott környezetbe illeszkedését jelenti és akkor jár előrevivő, személyiséget fejlesztő értékkel, ha belátjuk és pontosan tudjuk: előnytelen és hiteltelen felvett szerepet játszani, s nem önmagunkat adni. Az egymáshoz, a körülményekhez, a feltételekhez való alkalmazkodás nem egyszerű, de teljesíthető. Az alkalmazkodás nem jelenthet meghunyászkodást, csak személyiségünkkel harmóniában lehetséges. Fel kell tennünk magunknak azt a kérdést, hogy meddig mehetünk el, hol a határ. Tudjunk beilleszkedni az adott (személyes és tárgyi) környezetbe önmagunk feladása nélkül. Fogadjuk el a követelményeket, de a magunk önismeretének, önértékelésének megfelelő módon alkalmazkodjunk. Nagyon fontos, hogy a nehéz helyzetekben se adjuk fel, legyünk képesek megküzdeni ön-értékrendünk megőrzésének segítségével.

A kapcsolatok és az interakciók terén az egyik legfontosabb fogalom az empátia. Az empátia - beleélés - az a sajátos emberi képesség, amellyel behelyezkedünk a másik személy lelkiállapotába, hangulatába, gondolkodásába és megpróbáljuk az ő szemével vizsgálni a helyzetet. Megkíséreljük átélni ugyanazokat az érzéseket, érzelmeket, amiket ő élt át az adott szituációban. Ez az együttérzés, az együttgondolkodás képessége. A beleélés akkor válik empátiává, ha az adott helyzetet (élményt) tudatosan feldolgozzuk.

A napi gyakorlathoz az empátiát Buda Béla megfogalmazása hozza közelebb, amely szerint az empátia a személyiség azon képessége, amelynek segítségével (működésével) a másik emberrel való közvetlen (kommunikációs) kapcsolat során bele tudjuk élni magunkat a másik lelkiállapotába, meg

tudjuk érezni és érteni a másikban rejlő érzelmeket (emóciókat), indítékokat és törekvéseket, amelyeket az illető szavakban, direkt módon nem fejez ki.

Az empátikus képesség birtokában a másik személlyel való kapcsolatunkban képesek vagyunk átélni az illető problémáit, örömeit, át tudjuk élni a másik ember sorsát. A beleélés során felidézünk saját korábbi érzelmi állapotunk, életeseményünk emlékeit és ezekre alapozva behelyezkedünk egy más személy helyzetébe, átérezzük azt, amit ő nagy valószínűséggel érez.

A beleélés (empátia) képessége a másik elfogadásának módját is meghatározza. Az elfogadás és empátia egymásra épül – míg a másik elfogadásának folyamatában mindig önmagunkhoz viszonyítunk, az illető tulajdonságait felszínes benyomás, vagy reális tulajdonságai számbavétele alapján állapítjuk meg, addig az empátia már az érzelmi dimenziókat is mozgósítja, érzelmi közelítéssel jár. A folyamat minőségét mindig befolyásolja önismeretünk, önértékelésünk, önszabályozásunk színvonala.

A tárgyalásokra való felkészülés során is gyakran mondják a tanácsadók, hogy "járj a másik cipőjében is, de ne sokáig" - és ez nagyon megszívlelendő az empátiával kapcsolatban is. Bele kell élni magunkat a másik helyzetébe, azonban ügyelni kell arra, hogy ne ez váljék meghatározóvá. A sorrend: megértés – elfogadás – érzelmi azonosulás – visszacsatolás a helyzethez, a célokhoz. Érzelmi intelligenciánk szintje meghatározza, hogy tárgyilagosak tudunk (tudjunk) maradni, az objektív és nem az emocionális hatások alapján cselekszünk az adott helyzetben. A beleélés sajátos eseteként fogjuk fel a szervezethez való viszonyt, aminek két teljesen konkrét eleme - a munkavégzés feltételei, az önmegvalósítás feltételei - mellett érzelmi tényezőként a céggel való azonosulás is jelentős szerepet játszik. A beleélés lelki folyamata lényegében a másokkal való kapcsolatban, így a munkavállaló és a cég viszonyában is működő tényező.

Az érzelmi feszültségek érzékelése, értelmezése és értékelése a társas kapcsolatok fontos feltétele. Lényeges tényező ebben az esetben a tűrés, tűrőképesség követelménye. Egyes pszichológiai munkákban a feszültség elviselésének mértéke a tűrés, a tűrőképesség. Minden típusú közösség működésének, teljesítőképességének alapja, hogy a társak érzelmeit figyelembe vegyünk, azok ismeretében alakítsuk tevékenységünket, megnyilatkozásainkat. Ez természetesen nem jelentheti azt, hogy hátrányos megnyilvánulásokat, az adott csoportra irányuló negatív tényezőket nem vesszük észre, nehogy az illető érzelmeit valamiben megsértsük. A jó értelemben vett érzékenység pozitív tényezőként tud az érintettre hatni, amennyiben a partnerünk reális önismerettel rendelkezik, a túl érzékenység viszont akár sértheti is a közösséget, annak érdekeivel szemben hathat.

Fontos elvként fogalmazhatjuk meg, hogy oly módon cselekedjünk, viselkedjünk a másik személyt érintően, amilyent mi is el tudunk fogadni a bennünket érintő esetben. Amennyiben ezt az elvet

figyelembe vesszük, még ha számunkra egy-egy esetben nehéz is, akkor meg tudjuk előzni a feszültség kialakulását, illetve kezdeti szakaszában tudjuk annak hatását csökkenteni.

Ezen érzelmi intelligencia elem alkalmazása (funktionalitása) azonban nem jelentheti azt, hogy szükség esetén nem nyilváníthatunk véleményt egy személlyel, egy csoporttal kapcsolatban, nehogy megsértsük az érintettet, vagy érintetteket (legyen a megnyilatkozó vezető, vagy kolléga). Ez éppen az ellenkező hatást váltaná ki, a problémát okozó érzelmi tényező elhallgatása gátként épülhetne be egy közösség egyes tagjai közé. Megfelelő helyzetben, a kellő tapintat érvényesítésével értelmezni, értékelni kell minden olyan helyzetet, amely az együtt munkálkodás, társas lét kiegyensúlyozottságát felborítaná. Az érzékenykedés bármelyik oldalról egyrészt a reális önismeret, másrésztől a pozitív befolyásolásra való képesség hiányát jelezi.

A hangulati jellemzők fontos tényezői a munkahelyi megelégedettségnek. Számos felmérés mutatja, hogy a csapathangulat, a csapat-kohézió az eredményesség egyik legfontosabb feltétele. Beszélhetünk pozitív és negatív hangulatról. Itt azon érzelmi állapotokról van szó, amelyeket szerencsés inkább a "közelítő" és "távolító" érzelmek fogalmával leírni. Közelítő érzelem az, amely átélésekor a kiváltó célhoz, személyhez, csoporthoz, szervezethez továbbra is tartozni szeretnénk, - sőt, szorosabbra szeretnénk vonni viszonyunkat azokkal. A távolító érzelem pedig eltávolodást, kilépést, elkülönülést, individualizációt jelent, - azaz nem kívánunk a közelében lenni annak a környezeti tényezőknél, amely az illető érzést okozta. Hétköznapiabban szóval az optimizmusról és a pesszimizmusról van szó. Még egyszerűbben: hiszek-e abban, hogy jelenlétem működképes egy adott helyzetben, vagy nem.

Az optimizmus alapvető értelmezésben derűlátást, bizakodó felfogást jelent.

Megújulásunk, kezdeményezésünk fontos eleme az optimizmus, ami a feladatok végrehajtása sorában érvényesül. A követelményt, elvárásokat teljesíteni tudjuk, hiszen, ha a korábbiakban A-ból eljutottunk a B-be, akkor biztosan képesek vagyunk elérkezni a C-be is.

Az optimizmus alapját az önértékrendszer, az önbizalom működése és a magabiztosság jelenti. Az optimizmus kisugárzik, hat másokra is! Fontos, hogy másokkal szemben is optimisták legyünk. Másokat biztatni, mások számára távlatot megjelölni (adni), célt meghatározni csak a pozitív beállítódás jegyében lehetséges.

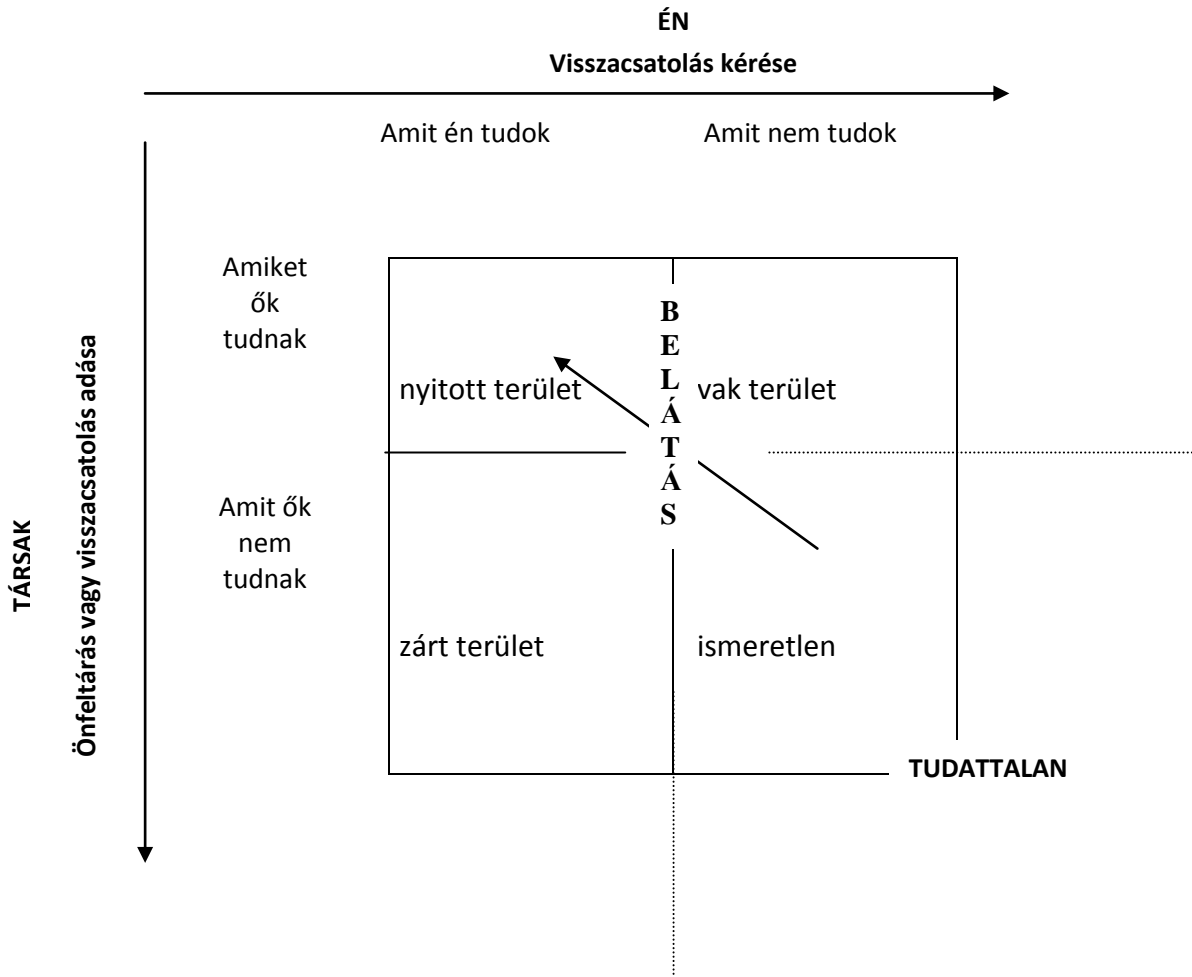
Az optimizmus, mint az érzelmi intelligencia eleme abban tükröződik, hogy képesek legyünk a derűs (optimista) szemléletet, a távlatosságot kialakítani másokban. Ehhez egyebek között akaraterőre, mások mozgósítására való képességre van szükség.

Természetesen a hangulati mezőn az érzelmi tónust leginkább a metakommunikáció fejezi ki, amely nemverbális jelekkel közli a folyamat résztvevőinek egymáshoz való viszonyát; a közlőben a befogadóról, a befogadóban a közlőről meglévő állapotot, valamint a közlemény tartalmához való viszonyulást. Az emocionális elemek főként a közlés vokális eszközeiben (hangszín, hangerő, dallam stb.) fejeződnek ki, amelyek finom, differenciált hatások kifejezésére alkalmasak. Az érzelmi intelligencia a kommunikációban azzal is kifejeződik, hogy figyelemmel vagyunk a befogadó érzékenységére (de a közlőére is).

Fontos, hogy a másokra való hatással az azonosulást segítsük elő, helytelen a partnerünk behódolásra való késztetése. A befolyásolásnak fontos szerepe van abban, hogy képesek legyünk lendületet venni, tovább lendülni (fejlődni) és más lendületét segítsük kialakítani, további lendületét elősegíteni. A befolyásolásnál fontos, hogy annak tartalma, módja a másik fél érdekeit szolgálja, ezért az a célunk, hogy az érintett fogadja el a tanácsunkat, segítségünket. Az érzelmi intelligencia egy vetületét jelenti az, hogy a partner fogadásra kész-e, elfogadja, vagy sem támogató lépéseinket, megfogadja-e az általunk közölteket.

4. AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA FEJLESZTÉSÉNEK ALAPJA: AZ ÖNISMERET

A Johari-ablak (Joe Luft és Harry Ingham pszichológusok nevéből) modellje hozzásegít minket ahhoz, hogy könnyebben megértsük a önismeretünk fejlesztésének folyamatát.



A Johari-ablak azt mutatja, hogy személyiségünk, viselkedésünk alapvetően négy mezőre osztható.

A négy terület mérete attól függ, hogy mi mennyi visszajelzést adunk (azaz mennyire osztjuk meg másokkal gondolatainkat, érzéseinket) és mennyi visszajelzést kérünk (azaz mennyire vagyunk fogékonyak mások velünk kapcsolatos gondolataira és érzéseire).

A **NYITOTT TERÜLET** észlelhető; mások és önmagunk számára ismert tulajdonságainkból, viselkedésünkből áll.

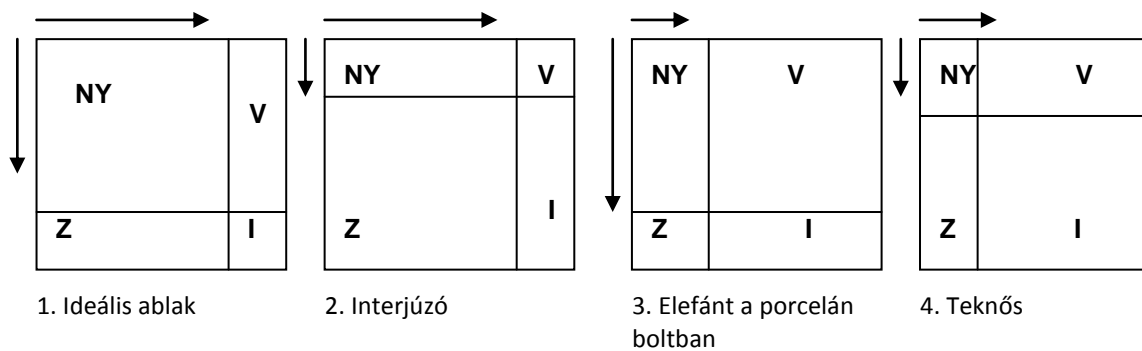
A **ZÁRT TERÜLET**ben olyan érzések, gondolatok, viselkedések vannak, amelyeket szándékosan elrejtünk mások elől.

A VAK TERÜLET a mások által észlelhető viselkedésmódjainkból, cselekvéseinkből áll, melyeknek mi magunk nem vagyunk tudatában, ugyanakkor viselkedésünkben megnyilvánulnak. (pl. a non-verbális jelzésekben)

Az ISMERETLEN TERÜLET tartományával sem mi, sem mások nincsenek tudatában. Ezt leginkább a tudattalannal azonosíthatjuk.

Típusok

A visszajelzések adásának és kérésének folyamatában egyes emberek hajlamosak az egyik oldalra – vagy az adásra vagy a kérésre – nagyobb hangsúlyt fektetni. A következőkben négy különböző Johari ablakot lát, amelyek a kapott és kért visszajelzések négy szélsőséges fajtáját jelenítik meg. Ezek kapcsán könnyebben megértheti, hogy egyes emberek hogyan működnek az interakciókban.



NY = Nyitott terület, Z= Zárt terület, V= Vak terület, I= Ismeretlen terület

Az ELSŐ ÁBRA mutatja AZ IDEÁLIS ÁLLAPOTOT. Ha nagy a Nyitott tér, akkor a személy megnyílása nagyfokú a társas helyzetekben. Ennek következményeként valószínűsíthető, hogy mások nem fogják félreértelmezni a személy viselkedését. Kevés találgatással feltárható, hogy a személy mit csinál; mit akar csinálni vagy kommunikálni a többiek felé. Természetesen nem szükséges, hogy egy személynek mindenkiel kapcsolatban nagy Nyitott tere legyen.

A MÁSODIK TÍPUSÚ SZEMÉLY stílusára az jellemző, hogy a mások felé megfogalmaz kérdéseket, de nem ad visszajelzést. A leggyakoribb megnyilvánulásai: „Mit gondoltok erről a dolgról?”; „Te mit tennél ha az én helyemben lennél”, „Mi a véleményed a csoportról?”. Ő az, akit mindig érdekel, hogy a csoportban résztvevő emberek hol voltak azelőtt, mielőtt a csoportba kerültek volna. Ezt a stílust „INTERJÚZÓKÉNT” definiáljuk.

A HARMADIK TÍPUSBAN nagy a vak terület nagysága. Az ilyen személy interakciójára jellemző, hogy nagyon sok visszajelzést ad, de keveset kér. Elmondja másoknak, hogy mit gondol róluk, gyakran kritizál másokat, mert úgy gondolja, hogy ez a nyílt és tisztességes hozzáállás. Azonban ő maga érzéketlen a felé adott visszajelzésekre, mintha nem is hallaná, amit a többiek mondanak róla. Vagy

egyáltalán nem figyel arra, amit mondanak neki, vagy pedig dühvel, a helyzet elhagyásával, mint fenyegetéssel reagál a visszajelzésekre. Ez a fajta viselkedés úgy nyilvánul meg, mint egy „ELEFÁNT A PORCELÁNBOLTBAN”.

A NEGYEDIK TÍPUS a nagy Ismeretlen területtel olyan személyre utal, akinek nincs túl sok információja önmagáról, és a többieknek sincsen sok ismerete a személyről. Ő a csoportban a csendes megfigyelő, a titokzatos figura, akiről nagyon keveset tud környezete. Az ilyen ablakkal jellemezhető személyek neve „TEKNŐS”, mert páncéljuk megóvja őket attól, hogy bárki is közel kerüljön hozzájuk, vagy hogy feltárják magukat.

A négy mező közötti határok természetesen nem egyszer s mindenkorra adottak, hanem függenek az egyén személyiségétől, a csoporthoz való viszonyától, a helyzettől és a korábbi tapasztalatoktól is.

A Nyitott terület akkor növekszik, ha a személyek között erősödik a bizalom és elmélyül a kapcsolat, így kölcsönösen egyre több információt osztanak meg egymással.

Ez kétféle módon lehetséges:

- A Zárt terület akkor csökken, ha megnyílunk mások előtt és elmondjuk véleményünket: azaz *visszajelzéseket adunk*. Ez akkor lehetséges, ha erre a csoport pozitívan reagál és serkenti a tagokat az önfeltáráásra.
Ha a környezet ellenséges, akkor az egyének inkább visszatartják az információkat és ezzel nő a Zárt terület.
- A Vak terület annál kisebb, minél jobb az önismeretünk. Ehhez a *visszajelzések kérésén* keresztül vezet az út.

5. A STRESSZ

Stresszről akkor beszélünk, amikor fizikai, vagy pszichológiai komfort érzetünket veszélyeztető eseménnyel szembesülünk. Ezek az események a stresszorok – és az ezekre adott válaszaink a stressz-reakciók.

5.1. A stresszorok

5.1.1 A stresszkeltő események jellemzői

Számtalan esemény okoz stresszt: sok embert érintő események, az egyén életének nagyobb fordulatai, mindennapi bosszúságaink stb. Természetesen minden személynél eltérő, hogy mennyire stresszkeltőnek érez egy-egy eseményt.

Azok az események keltene stresszt, amelyek a szokásos emberi tapasztalatok terjedelmén túli traumák, amelyek befolyásolhatatlannak vagy bejósolhatatlanoknak tűnnek, amelyek próbára teszik képességeinket és megkérdőjelezzik énképünket, és amelyek versengő céljaink között belső konfliktusokat okoznak.

5.1.2. Mitől is stresszelünk legtöbbit?

A mindennapos stresszek közül messze a munkahelyi vezet, ezt követi a család, aztán az anyagi problémák, a kapcsolatok és a szorító idő. Előkelő helyen van még az utazás (dugóba kerülés). Az életkorral is változik a fő stresszor: 51 éves korig egyre inkább a munka a legerősebb tényező, majd ezután a család válik azzá.

5.1.3. A stresszkeltő események típusai

Traumatikus események

Az emberi tapasztalat szokásos terjedelmén kívüli veszélyes helyzettel szembesítő események.

Pl.: természeti katasztrófák (pl. földrengés), ember által okozott katasztrófák (pl. háború), végzetes balesetek (pl. repülőgép-katasztrófa), fizikai támadások (pl. merénylet)

Befolyásolhatatlanság

Minél befolyásolhatatlanabbnak tűnik egy esemény, annál inkább stresszkeltőnek érzékeljük. Oka nem vagyunk képesek befolyásolni azokat, nem akadályozhatjuk meg, hogy megtörténjenek.

Pl.: szeretett személy halála, elbocsátás, súlyos betegség

Kiszámíthatatlanság

Az események alakulásának kiszámíthatatlansága, fokozza a stresszélményt, növeli a belső feszültséget. Egy stresszkeltő esemény bekövetkeztének előrejelzése általában akkor is csökkenti a stressz élményének mélységét, ha a személy nem képes azt befolyásolni.

Pl. Mindenkinek ismerős az a vágyakozás, hogy „csak legalább már tudnám, hogy mi lesz a történet vége”

Azok az emberek, akiket tájékoztatnak egy várható kellemetlen esemény lefolyására (pl. egy műtét várható utóhatásai), kisebb stresszt élnek át, mint akiket nem tájékoztatnak.

Túl nagy kihívásnak tűnő problémák

Függetlenül attól, hogy a helyzet befolyásolható-e, avagy kiszámítható-e a várható kimenete, ha úgy érezzük, hogy a feladat képességeink határain túl van, avagy a helyzet kikezdi önképünket, stresszélményt élhetünk át.

Pl. vizsgák

Fel nem oldott belső konfliktusok, ambivalenciák

A személynek összeegyeztethetetlen vagy egymást kölcsönösen kizáró célok vagy viselkedések között kell választania.

Pl. függetlenség vagy függőség, intim kapcsolat vagy magány a társkapcsolatokban, vagy amikor olyan viselkedést vár el a munkáltató, mely összeegyeztethetetlen a személy értékrendjével, erkölcsével.

5.2. A stresszreakciók

5.2.1. A stressz hatása a viselkedésünkre

Szorongás

- A stresszre adott leggyakoribb válasz, olyan kellemetlen érzelmeket értünk alatta, mint pl. az aggodás, a félelem, a feszültség.

Példa: munkatársunk fegyelmet kapott egy olyan mulasztásért, melyet másokkal együtt magunk is elkövettünk már korábban, vagy nem vagyunk biztosak abban, hogy a közeljövőben magunk nem fogunk hasonló hibát elkövetni.

Harag és agresszió

- Ha megakadályozzák egy személy erőfeszítését egy cél elérésében, agresszív hajtóerő, frusztráció keletkezik, amely a személy viselkedését a frusztrációt okozó tárgy vagy másik személy megkárosítására motiválja. A frusztrációra adott általános válasz az aktív agresszió.

Példa: egyik fiatal munkatársunk kapja meg azt a munkát, amit magunk szerettünk volna elvégezni és általa sikerélményt elérni.

Fásultság és lemondó visszavonulás

- Frusztráció vagy befolyásolhatatlan események hatására adott reakció lehet a visszahúzóds és a fásultság is. Ha a stressz-feltételek folyamatosak, és az egyén nem képes velük megküzdeni a fásultság depresszióba csaphat. Ilyenkor az emberek egy része átéli tehetetlenségét és lemond arról, hogy megoldja, vagy megszüntesse a stresszkeltő problémát, vagy helyzetet.

Példa: egy tipikusan olyan emberi hozzáállás, amikor lehetőségünk lenne a helyzetből való kilépésre, de mégsem kíséreljük meg azt, inkább lemondóan beletörődünk a feszültség elviselésébe.

A gondolkodásmód negatív irányú megváltozása

- Minél inkább szorongunk, minél dühödtebbek és elkeseredettebbek vagyunk egy stresszkeltő helyzetet követően, annál valószínűbb, hogy gondolkodásmódunk is torzul. Ennek hatására az ember gyakran mereven ragaszkodik céltalan viselkedésmintáihoz, mivel a stressz-élmény hatása alatt nem képes alternatív mintákat mérlegelni.

Pl. Az óvatos személy még óvatosabban viselkedik, miközben teljesen magába fordul és egyedül marad feszültségében, az agresszióra hajlamos ember még inkább elveszíti önuralmát a pánik élmény hatására.

A stressz észlelési/érezékelési jelei és tünetei

- Feledékenység; szórakozottság; leblokkolás; homályos látás; távolság rossz megítélése; teljesen eltűnő avagy túlzott fantáziálás; kisebb kreativitás; koncentrációhiány; csökkent termelékenység; képtelenség a részletekre való odafigyelésre; múltba fordulás; figyelemhiány; a gondolkodás szervezetlensége; negatív önkép; az önkontroll hiánya / túlzott külső kontroll igénye; negatív kinyilatkoztatások; a tapasztalatok negatív értékelése.

5.2.2. A stressz fiziológiai hatásai

Fenyegetettség észlelése esetén testünk belső válaszok sorozatával válaszol, automatikusan felkészül a veszedelemre:

A stressz közvetlen hatással lehet az egészségre, akár az immunrendszer károsításával is. Stressz hatása alatt az emberek gyakran nem követnek egészséges életmódot, ami szintén betegséghez vezethet.

Példa:

Képzeld el, hogy csónakja felborul, és Ön beleesik a folyóba. Teste azonnal vészreakcióval válaszol a stresszre: mivel gyorsan szüksége van energiára, a máj többletcukrot (üzemanyagot) bocsát az izmok rendelkezésére. Hormonok szabadulnak fel, hogy serkentsék a zsír és a fehérje átalakulását cukorrá. Növekszik a test anyagcseréje a fizikai cselekvés nagyobb energiaigényére való előkészületként. Nő a szívritmus, a vérnyomás, a légzésszám és az izomfeszültség, csökken az emésztés aktivitása, a

nyáltermelés és az orrnyálkahártya váladéka (növelve ezzel a tüdőbe vezető légutak méretét, a száj kiszáradása tehát a stressz korai jele lehet), stb.

Mi történik akkor, ha a szervezet felkészült az intenzív aktivitásra, de ez a válaszreakció nem tud levezetődni?

Ezek a fizikai változások hasznosak egy veszélyes helyzetben. Felkészítik a szerveket és az izmokat - például a szívet és a lábat - arra, amire szükségünk van a vészhelyzetben, és tápanyagokat vonnak el onnan, amikre nincs - például az emésztőrendszerből. Ez extra energiát ad ahhoz, hogy gyorsan tudjunk gondolkodni és cselekedni. Ha megtámadnak egy kihalt utcán, szükségünk van ezekre az erőforrásokra, hogy gyorsan el tudjunk futni.

Akkor viszont, amikor a test hasonlóan reagál a vasúti pénztárnál zajló hosszú sorban állásra, vagy amikor megbeszélésekkel vagyunk túlterhelve, ez az erősen felkészült fizikai állapot nem segít a probléma megoldásában, és a termelt adrenalin felhasználására sincs esélyünk. Ilyenkor érezzük azt, hogy fel vagyunk pumpálva, de nem tudunk megkönnyebbülni.

Stephen Palmer professzor, a londoni stressz-menedzsment központ igazgatója szerint modern világunkban nincs valós szükségünk erre a testi válaszra. Azt mondja: "Legtöbbször, például amikor közlekedési dugóba kerülünk, várakozunk a repülőtéren, vagy a gyerekek kiabálnak, az emberek szükségtelenül húzzák fel magukat."

Ha pedig testünk hosszú ideig vészhelyzetben marad - túlfeszítetten tartva egyes részeket a többi rovására - ez ártalmas szellemi és testi egészségünkre nézve.

Mi a feszültség?

A megfeszítés egy vázizomzati reakció, ami normálisan elősegíti az olyan mozgásokat, mint a járás, beszéd vagy írás. Egy stresszes szituáció hatása alatt azonban a küzdj vagy fuss reakció gyakran eredményez túlzott és szükségtelen izomaktivitást, ez a feszültség. Mivel a stresszek folyamatosan érik az embert, a kiváltott izomreakciók egy hosszan elnyúló túlfeszített állapothoz vezethetnek, ami káros lehet az egészségre.

A vázizomzat összehúzódásának tartós, folyamatos túlfeszített állapota magas vérnyomáshoz vezethet, szívinfarktushoz, gyors szívveréshez, gyomor-, bélbetegségekhez, mint például a nyombél-, gyomorfekély, vastagbélgyulladás, bélgörcs, görcsös nyelőcső. A fájdalom általános reakció, gyakran

fej-, hát-, lábfájásban jelentkezik, esetleg ízületi fájdalomként. A pszichiátriai következmények között felsorolható az idegesség, szorongás, fóbia, depresszió, álmatlanság, krónikus fáradtság, fogcsikorgatás (alvás közben).

A bárány-farkas kísérlet

A kísérlet során a bárányokat olyan helyen tartották, ahol csak egy ráccsal voltak elválasztva egy-egy farkastól, bár a rács tökéletes biztonságot nyújtott a farkassal szemben. Összehasonlításképpen ugyanolyan helyen, de farkas nélkül is helyeztek el bárányokat. A kísérlet során azt tapasztalták, hogy a farkas látványától szenvedő bárányok egyáltalán nem ettek, és néhány nap alatt elpusztultak. A farkast nem látó bárányok semmilyen problémát nem mutattak. Ezt a kutatók azzal magyarázzák, hogy a farkas látványában megnyilvánuló stresszhatás annyira megterhelte a bárányokat, hogy az végül a pusztulásukhoz vezetett.

5.3. Stressz-megküzdési készségek

5.3.1. Problémaközpontú megküzdés

A személy összpontosíthat a speciális problémára vagy helyzetre, hogy a jövőben megkísérelje elkerülni vagy megváltoztatni.

A folyamat lépései:

1. a probléma meghatározása
2. alternatív megoldás felvázolása
3. az alternatív megoldás mérlegelése előnyök és hátrányok szempontjából
4. a kiválasztott megoldás végrehajtása

A problémaközpontú megküzdés irányulhat befelé, vagy megcélozhatja környezet módosítását is. Pl. megváltoztatjuk igény szintünket, új készségeket tanulunk meg stb.

5.3.2. Érzelempözpontú megküzdés

A személy enyhítheti a stresszkeltő helyzethez kapcsolódó érzelmi reakciókat, ha a helyzetet magát nem is tudja megváltoztatni.

Célja: megakadályozza a negatív érzelmek elhatalmasodását és azt, hogy a személy a probléma hiábavaló megoldásával foglalkozzon.

A negatív érzelmekkel történő megküzdés módozatai

- viselkedési stratégia (pl. aktív testmozgás, alkohol fogyasztás, drogok használata, dühkitörés)
- gondolkodási stratégia (a probléma időleges félre tétele, elfojtása, „elfelejtése”)
- elvonuló stratégia (elszigeteljük magunkat a külvilágtól, hogy tudjunk azon meditálni, milyen rosszul érezzük magunkat)
- elterelő stratégia (társaságba járás, mozizás, új tevékenységek, önveszélyes viselkedés)

5.3.3. A stressz-kezelési technikák

A stresszt könnyebb elviselni, ha nem egyedül bennünket ér. Az egyéni szorongásokat és konfliktusokat elfelejtjük, ha közös ellenséggel szemben vagy egy közös cél érdekében együttműködünk.

5.3.3.1. Hétköznapi stratégiáink

A stressz nyomását mindenki megérzi, akár tudatosan, akár a tudattalanul. Ezért nyilvánvaló, hogy az ember védelmi mechanizmusokat próbál kiépíteni a stressz támadásával szemben. Vannak jobbak, vannak rosszabbak.

Kutatások szerint a legfőbb stresszmenedzsment technika a tévénézés. Ezt követi a társaságba járás, a mozgás, séta, sportolás. További stratégiák közé sorolható a cigarettázás és az alkohol fogyasztása. Megfigyelhető a (túl)evés is. Ha valaki sokáig stressz alatt él, az evésbe menekülhet, és felszed jó pár kilót. Az olvasás ennél hasznosabb technika. Előfordul még a fürdés, a rádióhallgatás és a gyógyszerzedés. És végül a relaxációs vagy meditációs technikák.

Ha az embernek problémái vannak a munkahelyén vagy a kapcsolataiban, akkor az előbbi "stresszmenedzsment technikák" alkalmazása alatt ugyan nem szembesül a problémákkal, de ez önmagában nem oldja meg azokat. A kikapcsolódás, legyen az akár egy fürdő, könyvolvasás vagy séta, mind hasznos dolgok, amik segítenek testileg ellazulni. Ez az általuk nyújtott komfortélmény azonban nem elegendő a stressz kezelésére vagy feloldására. A stressz kezeléséhez vagy csökkentenünk kell a stresszhatások számát, vagy növelnünk stressztűrő képességünket.

5.3.3.2. Módszerek a stressz testi és lelki hatásainak csökkentésére

A négy fő fő személyközi megküzdési erőforrásunk:

1. *Problémamegoldás*
a felmerülő nehézségek közvetlen kezelésének és a megoldásukhoz szükséges pozitív változások végrehajtásának képessége
2. *Kommunikáció*
gondolataink és érzelmeink másokkal való megosztásának képessége a kölcsönös megértés elősegítése érdekében
3. *Közvetlenség*
a másokkal való kommunikációs és kapcsolatteremtési képesség fokmérője
4. *Rugalmasság*
a nyitottság és a változások kezelésének fokmérője

5.3.3.3. Azonnali segítség

Az alábbiakban összeállítottunk egy listát a stresszel szembeni küzdelemben felhasználható tanácsokkal. Bár ismereteink szerint e tanácsok alkalmazásával nem lehet feloldani a felgyülemlett stresszt, hasznos segítségként szolgálhatnak abban, hogy könnyebben együtt éljünk vele, és ezáltal csökkentjük a minket érő stressz káros következményeit.

- Legyen tudatában a saját figyelmeztető jelzéseinek - ez lehet hirtelen feltörő idegesség, extrém fáradtság, indokolatlan szomorúság, kimerültség, gyakori meghúlések, köhögés.
- Gondolja át, hogy mi is okozza valójában a stresszt önnek! Ez meglepetést is hozhat! Gondolkozzon el arról, hogyan tudná esetleg megváltoztatni ezeket a dolgokat. Mennyi stresszt okoz önön magának? A saját vagy mások elvárásai realisztikusak?
- A stressz hatása alatt gyakran beleesünk abba a csapdába, hogy nem eszünk rendszeresen, többet dohányzunk, vagy az alkoholhoz fordulunk, mint feltételezett segítő mankóhoz. Inkább:
- Próbáljon kiegyensúlyozott étrenden élni. Egyen összetett szénhidrátokat (mint teljes kiőrlésű kenyér, friss tej), és ne finomított anyagokat (például az édes keksz). Ez valóban segíthet a hangulatváltozásokon.

- Egyen sok friss gyümölcsöt és zöldséget, és tartsa minimumon a cukor- és sófogyasztását. Ez segíthet megerősíteni az immunrendszert a megfázás és influenza elleni küzdelemben, melyek oly gyakran ledöntik a lábáról, ha kimerül.
- Igyon sok vizet, ez rehidratálja a testét, csak az alkohollal bánjon csínján.
- Próbálja a kávéfogyasztást a minimumra csökkenteni.
- Próbáljon ne a nikotinhoz fordulni, vagy más vény nélküli gyógyszerhez.
- Ne legyen lelkiismeret-furdalása azért, hogy minden napra beiktat egy kis pihenőt, relaxációt. Mindannyiunknak szüksége van egy kis kikapcsolódásra, időről-időre. Csináljon valamit, amit élvez, és ami beleillik az életébe. Ez lehet olvasás, zenehallgatás, jóga vagy meditáció, egy meleg fürdő, esetleg valamilyen aromaolaj hozzáadásával. Nem kell túl sokáig tartania, különben időpazarlásnak vagy luxusnak tűnik, de hozzátartozik az életünkhöz.
- A testgyakorlás feltétlenül legyen része az életének! Olyan testgyakorlatokat végezzen, ami megfelel önnek. Ha bizonytalan, mi is lenne jó, kérdezze meg az orvosát.
- Gyakran kapja magát azon, hogy "igent" mond, miközben valójában "nemet" gondol? Gyakran elkésik? Gyakran problémázik azon, hogy jobban is teljesíthetne, ha jobban beosztaná az idejét? Tanulja meg, hogyan legyen öntudatosabb, és hogyan ossza be az idejét megfelelően. Sokan rengeteg időt elvesztegetünk, gyakran kifogásokat keresve az el nem végzett dolgokra. Vannak pillanatok, amikor szükségünk van segítségre és más emberek bizalmas támogatására. Ne féljen segítséget kérni, ha szüksége van rá.

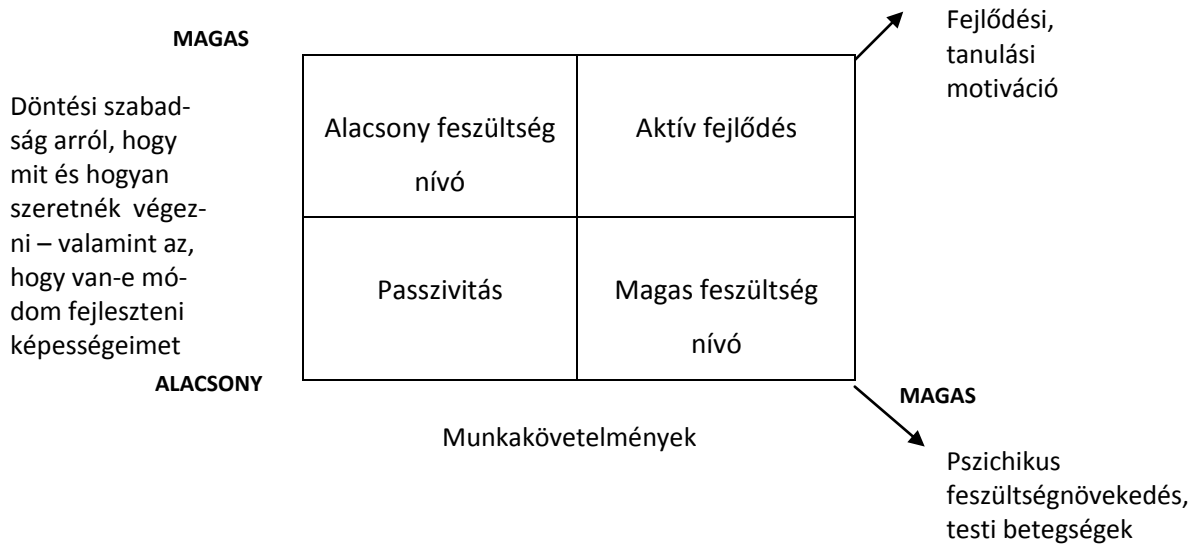
"Mindig küzdj az elérhető legmagasabb célért, de sose erőlködj feleslegesen!" - Selye János

5.4. A munkahelyi stressz

A munkahelyi stressz elméletéhez jelentősen hozzájárult Robert Karasek elmélete (1990), mely szerint a munkahelyi stressz abból ered, hogy a dolgozóval szemben támasztott igények meghaladják az egyénre ruházott kontrollt.

E modell két kulcsfeltételt állapít meg a magas vérnyomás kialakulásához: erős pszichológiai igények + alacsony kontroll az igények kielégítését szolgáló folyamatokon.

Akikkel szemben *magas követelményeket* állítanak, azok úgy jellemzik magukat, hogy "nagyon gyorsan dolgoznak", "nagyon keményen dolgoznak" és "nincs elég idejük a munka elvégzésére". Míg azok az alkalmazottak, akik *alacsony munkahelyi kontrollal* rendelkeznek, úgy jellemzik magukat, mint akiknek nincs megfelelő képességük és/vagy hatáskörük döntéseket hozni vagy befolyásolni a folyamatokat.



Az újabb modellek egy harmadik tényezővel is számolnak: a munkahelyi közösség támogatásának jótékony hatásával.

5.4.1. A munkával kapcsolatos stressz alapvető összetevői:

- személyes tapasztalat
- terhelés vagy az egyénnel szemben támasztott igények
- az egyén együttműködési képessége, illetve az, hogy ő maga hogyan látja együttműködési képességét

Egy amerikai pszichoanalitikus, **Robert Dato** 1978-ban úgy határozta meg a stresszt, mint a terhelés és az alkalmazkodóképesség közötti különbséget.

Képlet formájában: $S = T - A$, azaz: **stressz = terhelés-alkalmazkodóképesség**

A stressz képlete egy általános érvényű meghatározás, ami alkalmazható a szervetlen és a szerves struktúrákra is, beleértve a biológiai és pszichológiai rendszerüket is. A képlet szerint a stressz a terhelés és az alkalmazkodóképesség különbsége.

A munkavégzésből eredő faktorok:

- az irányítás hiánya
- monoton munka
- túlterhelés a munkában
- túlórák
- megoldhatatlannak tűnő feladatok
- szoros, vagy teljesíthetetlen határidők
- homályos szabályok
- a munkahelyi és az otthoni feladatok ütközése
- túl sok vagy túl kevés teendő

Szervezeti szerepből adódó faktorok

- dicséret és jutalmazás hiánya
- szervezeti változás
- szerep kétértelműség
- szerep konfliktus
- felelősség tisztázatlansága

Munkakapcsolatok faktorai

- a felettséssel
- a beosztottakkal
- a kollégákkal

Karrier - faktorok

- a képzés hiánya
- előléptetési lehetőségek hiánya
- kiszámíthatatlanság

A szervezeti struktúra és légkör jellegéből adódó faktorok

- a munkahely megtartásának bizonytalansága
- nem megfelelő kontroll
- gyenge kommunikáció

5.5. Összefoglalás: a stressz társadalmi és kulturális háttere és a lelki életre gyakorolt hatása

A stressz igazából a kontrollról szól. Mi az, amit kontrollálni tudunk és mi az, amit nem. Erre felmerülhet bennünk a kérdés: akkor mindenhatónak kell lennünk? Nem. Amit nem tudunk befolyásolni, az önmagában nem veszélyeztet bennünket, ha pontosan tudjuk, hogy nem tudjuk... A fő probléma akkor áll elő, ha a kontrollálhatatlanság a vakfoltunk területén jelentkezik, téves ismereteink, vagy erős vágyaink vannak egy helyzettel kapcsolatban, aminek következményei számunkra váratlanok és így nehezen tudjuk feldolgozni, értelmezni, elfogadni.

Cselekedet, gondolat, érzés

Cselekedeteinket mennyire tudjuk kontrollálni? Csaknem teljesen. Tudatos viselkedésünk, szándékunk alapján formálódik. Valakinek meg szeretném köszönni, hogy segített határidős munkám elvégzésében – odalépek hozzá, és azt mondom: „Nagyon rendes voltál, jól esett, hogy bennmaradtál velem tegnap este.” Látom, hogy a buszon egy kismama leszálláshoz készülődik, eszembe jut, milyen nehéz is a babakocsival és csomagokkal egyedül közlekedni, felállok és segítek neki.

Gondolatainkkal ugyanígy vagyunk. Figyelmünk fókuszolásával könnyen irányítjuk gondolatainkat. Amint figyelmünk alábbhagy, gondolataink máris csapongani kezdenek.

Az érzésekkel másképp állunk. Próbáljuk csak ki, mennyire tudunk egy szempillantás alatt boldogok lenni. Vagy akár dühösek. Ez nem megy. Érzelmünket csak keletkezésük után tudjuk megélni. Az érzések jönnek – és ha figyelünk rájuk, akkor konstatáljuk: aha, most ezt érzem...

A különbség tehát az, hogy gondolatainkat, tetteinket előzetesen tudjuk kontrollálni, míg érzéseinket utólag. Gondolataink, tetteink tőlünk függenek, érzéseinknek pedig nem tudunk irányt szabni. Ez nem baj. Probléma csak akkor van, ha érzéseink kontrollálatlanul mehetnek oda és úgy, ahova akarnak. Dühkitörés – partnerünk fele. Fájdalom – fejünkbe, gyomrunkba, szívünkbe. Itt ered a stressz.

Ösztön: erőszak és kiszolgáltatottság

Nézzük életünk legkontrollálhatatlanabb valóságát, ami igazából nem is valóság: a virtualitást. A médiát. Attól függetlenül, hogy a néző nincs ott, ahol az erőszak történik, még átéli azt. A befogadóban kiváltott érzelmi- és ösztönenergiák a felszín alatt gyűlnek, és a legváratlanabb helyzetben bukkannak elő. A térbeli és időbeli távollét miatt nem dolgozzuk fel a látottak által kiváltott érzelmi hatást, például a félelmet vagy a gyűlöletet. Amit pedig nem vezetünk le, az veszélyessé válhat, ha egy másik szituációban tör a felszínre, ráadásul indulatainkat ilyenkor a feszültséget a kiváltó okhoz sem tudjuk kötni. A tévés erőszak feldolgozása hasonlóan történik, mint a munkahelyi stresszé. Senki sem kezd balhézni a munkahelyén, inkább otthon a családtagjai fizetik meg sérelmei árát. A munkahelyi stressz – azaz a kontrollálatlan érzelmek egyvelege - lappang bennünk, összeadódik, és lassan betelik a pohár. Csakhogy a stresszt nem kötjük keletkezési helyéhez. Holott a stressz-kezelés lényege, hogy ott jelezzünk, ahol a sérelmek érnek bennünket. Ezen az elven működik a virtuális erőszak feldolgozása is. Ha beszélünk a látottakról, közben az átélt érzelmeinket is feldolgozzuk. De, ha nem tudjuk hova tenni azt amit, a látottak felpiszkáltak bennünk, az káros lehet. Ténykérdés, a média megérinti az embereket, igaz a személyiségüktől, megélt élményeiktől függően. Fontos kérdés, hogy a médiában a szimuláció vagy fikció a hangsúlyos. A fikció a fantázia teljesen kontrollálhatatlan birodalmába visz el, míg a szimuláció megfoghatóbb, köthető valamihez, amit már megéltünk. A filmek sokszor erre a „mintha velem történe” érzésünkre játszanak rá.

A stressz olyan állapot, amelyben a szexnek és az erőszaknak nagy szerepe van. Freud óta tudjuk, hogy két fő ösztön irányít bennünket, ez pedig a szexualitás és az agresszió. Nem véletlen, hogy a legtöbben a legjobb stressz-oldóként az alkoholt és a szexet jelölik meg. A képernyőn ábrázolt erőszak is az ember ösztönlénységére építkezik.

A virtualitásból keletkező stressz olyan, mint a „lőfegyver effektus”: vagyis úgy élem ki agressziómat, hogy nincs valós felelősségem, viszont az agresszív cselekedet átélése viselkedési mintaként rögzülve azt eredményezheti, hogy bizonyos élethelyzetekre agresszívan reagálunk.

Munkahely és virtualitás

Gondoljuk végig a következőket. Valóban tudjuk és értjük munkánk értékét? Ismerjük azokat a célokat, amiket cégünk hosszú távon kitűzött és amik megvalósulásához hozzájárulunk? Tudjuk, kitől várhatunk segítséget és ki számít a mi támogatásunkra? Fogaskeréknek érezzük magunkat, vagy szerves alkotórésznek munkahelyünk szervezetében?

Ha az ilyen kérdésekre bizonytalanság kerekedik bennünk, akkor a virtualitás a munkahelyen is része lesz életünknek. Azt hisszük kontrollálunk, pedig a dolgok csak megtörténnek és következményei kiszámíthatatlanul, váratlanul érik el belsőnket. Életünk így a munkahelyen „mintha-létezésé” válik, úgy érezzük értéktelenek, pótolhatók vagyunk és egyre növekszik bennünk valamilyen hiányérzet. Düh, agresszió, tehetetlenség, idegesség. Stressz.

Az első lépés: a helyes diagnózis

A stresszből kivezető út első lépése a helyzet pontos értése. Mi miről szól. És én hogy vagyok benne, mi a szerepem. Milyen érzéseim vannak és azok kire vonatkoznak. Tudom-e kontrollálni helyzetemet és környezetem szereplőit, vagy nem. Ha nem, akkor milyen alternatívák állnak előttem?

A **stresszből kivezető út** a következő állomásokon megy keresztül:

- Tudom miben vagyok
- Közel engedem magamhoz érzéseimet és ki is mondom azokat
- Alternatívákat állítok fel
- Döntést hozok és megindulok a kivezető úton

6. EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS NEM-EGYÜTTMŰKÖDÉS

A kilencvenes évek elején egy igen érdekes rádióműsort hallgathattak az érdeklődők. A rejtett kamerás riport tulajdonképpen egy több európai fővárosban elvégzett kísérlet magyarországi felvonásáról szólt, amit a forgalmas Kossuth Lajos utcán ejtettek meg, élő közvetítéssel. A „magányos hős” kísérletről volt szó, amelyet abból a célból rendeztek meg, hogy kiderüljön, mennyi idő telik el, míg egy személy feladja egyéni érdekeit és a közösségért hajlandó áldozatot tenni. A kísérlet lényege az volt, hogy a forgalmas, többsávos utcán egy haladást akadályozó tárgyat – egy kukát – helyeztek el és azt mérték, hányadik autós áll meg, hogy saját idejét és kényelmét feladva elhúzza a közös forgalmat akadályozó szeméttárolót – biztosítva és lehetővé téve ezzel a többi autós gördülékeny, folyamatos haladását.

Az autósok úgy viselkedtek, ahogy az a nagykönyvben meg van írva: pillanatokon belül hosszú sor torlódott föl, egyenként kerülgették a kukát az autók, villogtatva, dudálva jobbra és balra ügyeskedve, de senki se szánta rá magát arra, hogy amikor a kukához ér, kiugorjon az autóból, s félrehúzza az akadályt az útból.

Negyven-ötven autós kerülte ki nagy ügyel-bajjal az akadályt, míg végre akadt valaki, aki vállalta, hogy kikászálódjék a vezetőüléséből, elszalasszon egy zöld lámpát, csak azért, hogy valami olyasmit tegyen, amiből neki semmi, csak az utána jövőknek, a többieknek lesz hasznuk.

(A rádióközvetítés csattanója nagy meglepetés volt a történéseket kommentáló szociológus számára is: az autós ugyanis a kukát nem az út szélére rakta, hanem autója csomagtartójába... Eszerint mégis volt haszna a magányos hősnek.)

6.1. Az együttműködés és a versengés meghatározása

Együttműködésnek nevezzük azt a magatartást, amely a legnagyobb közös előnnyel jár az érdekelt felek számára. A másik lehetőség az, hogy csak a saját érdekeinket követjük és nem vagyunk tekintettel a másik óhajaira. További lehetőség az, hogy a saját érdekeinket követjük, azzal a szándékkal, hogy az eredmény számunkra előnyösebb legyen, mint a másoknak. Azt a magatartást, amely a legnagyobb relatív előnnyel jár – versengésnek nevezzük.

Amennyiben az érdekek különbözőek, nem egyeznek meg, mi készíti az embereket arra, hogy viselkedésükkel az együttműködés lehetőségeit kutassák, vagy inkább a versengést válasszák? A szociálpszichológiában ezt a dilemmát a matematikai döntéselmélet – konkrétan a játékelmélet - modelljein keresztül lehet tisztázni.

Ha meg szeretnénk vizsgálni, hogyan intézik el az emberek az érdekkonfliktusokat, akkor az egyik legkézenfekvőbb módszer az lenne, hogy kérdéseket teszünk fel nekik arról, hogy mit éreznek és mit gondolnak a helyzetről, a partnerről. Azonban ez a módszer csak közelítő lehet, csak részlegesen tárhatja fel az érdekkülönbségek elintézését vezérlő mechanizmusokat, hiszen nem tudjuk feltenni az összes lehetséges kérdést, nem deríthetünk fényt az összes szituációs és személyes indítékra, részletre.

Az érdekkütközések vizsgálatában a kutatók az utóbbi évtizedekben a játékelmélet segítségét vették igénybe. Eszerint bármely kölcsönös függésen alapuló helyzet a következők szerint jellemezhető:

- *az érintett felek számával,*
- *a rendelkezésre álló cselekedetek, stratégiák számával,*
- *a cselekedetek összes lehetséges kombinációjából levezethető kimenetekkel,*
- *az egyes résztvevők kimenetekre vonatkozó preferenciáival.*

A kimenet fogalma itt olyasmit jelent, ami a résztvevő számára pozitív, vagy negatív értékkel bír, legyen akár ez anyagi jellegű jutalom (pénz), vagy más nem anyagi természetű dolog, például hatalom, státusz, vagy elismerés, presztízs.

A játékelmélet feltételezi, hogy minden egyén önző olyan értelemben, hogy a legnagyobb mértékben igyekszik saját érekeit érvényesíteni. Egyszerűbben, ha több cselekedet közül választhat, akkor nagy valószínűséggel azt a stratégiát választja, amelyik a legnagyobb szubjektív sikerrel kecsegteti. Mivel az emberek egymástól kölcsönösen függenek, így választásuk attól függ, hogy preferenciáik, céljaik, vágyaik ütköznek-e – és ha igen, akkor mennyire és hogyan. A kölcsönös függés viszony-szerkezete adja meg a különféle helyzetek stratégiai tulajdonságait, és azt, hogy mi az egyik fél lehetséges legjobb stratégiája – a többiek stratégiáinak fényében.

A saját nyereség maximalizálására törekvő emberkép nagyon mélyen gyökerezik az európai kultúrában. A vizsgálatok a játékelmélet háttérén alapulva több tipikus játszmat határoztak meg - amelyek a mindennapi életben, a tárgyalások során is meghatározzák döntéseinket.

6.2. A nyereségmátrix

Nézzünk egy kétszemélyes szituációt, ahol a résztvevők két feltétel közül választhatnak. A kísérleti elrendezés szerint a felek egymástól elkülönítetten, egymással nem érintkezve döntenek arról, hogy A, vagy B kártyát választják-e. Mindkettejük számára adott a táblázat, ami meghatározza a nyereségek mértékét. Ez a következő:

X személy A-t választ – nyereménye 3 pont Y személy A-t választ – nyereménye 3 pont	X személy A-t választ – nyereménye 1 pont Y személy B-t választ – nyereménye 4 pont
X személy B-t választ – nyereménye 4 pont Y személy A-t választ – nyereménye 1 pont	X személy B-t választ – nyereménye 2 pont Y személy B-t választ – nyereménye 2 pont

Ha mindketten A-t választanak, akkor mindketten 3 pontot szereznek, ha különböznek választásaik, akkor a B választását 4 ponttal, az A választását 1 ponttal jutalmazták és ha mindketten a B mellett döntenek, akkor mindketten 2 ponttal zárják a játszmát. Ezt az elrendezést a „fogoly dilemmájának” hívják a döntéselméletben.

A klasszikus fogolydilemma a következő:

Egy súlyos bűntény kapcsán két gyanúsítottat letartóztat a rendőrség. Mivel nem áll rendelkezésre elegendő bizonyíték a vádemeléshez, ezért elkülönítik őket egymástól és mindkettejüknek ugyanazt az ajánlatot teszik. Amennyiben az első fogoly vall, és társa hallgat, akkor az előbbi büntetés nélkül elmehet, míg a másik, aki nem vallott, 10 év börtönt kap. Ha az első tagadja meg a vallomást és a második vall, akkor a másodikat fogják elengedni és az első kap 10 évet. Ha egyikük sem vall, akkor egy kisebb bűntényért 6 hónapot kapnak mindketten. Ha mindketten vallanak, mindegyikük 6 évet kap.

Visszatérve az A – B választási helyzetre és a pontnyereményekre, az a kiindulási pont, hogy amíg mindkét résztvevő a legtöbb pont elérésére törekszik, addig nem okoz problémát a két kártya közötti választás. Tegyük fel, hogy mindketten B-t választanak, így X személy vagy 2 pontot kap (ha Y is a B-t választja), vagy négyet (ha Y az A mellett dönt). És ez Y személy nézőpontjából is ugyanígy van. Tehát a B választása az uralkodó stratégia, mert az emellett való döntés a másik választásától függetlenül előnyös.

A B választásával mindkét fél elkerüli a legrosszabb kimenetelt, azaz az 1 pont nyereséget, ami az A választásával járhat.

B választása így kielégíti az ún. *minimax* szabályt, ami arról szól: „*azt a stratégiát kell választani, amelynél a legkevésbé előnyös kimenetel jobb, mint a többi stratégia legrosszabb kimenete.*” Ezzel gyakorlatilag elkerüljük a legnagyobb veszteséget – a minimax szabály tehát egyfajta biztonsági stratégia.

A helyzetben az a legmeglepőbb, hogy a legnagyobb pontszámot az A választásával érnék el – feltéve, ha mindkét személy így gondolkodik. Az A –A mátrixpontnál ugyanis nincs kedvezőbb kombináció a két fél számára!

Itt húzódik a dilemma, ugyanis a saját nyereség maximalizálására törekvő emberkép csap itt össze a biztonságra törekvés stratégiájával. Választhatom az A-t, így maximális pontot érhetek el, de mi van akkor, ha partnerem B-t választ?

Visszatekintve a „letartóztatottak” helyzetére:

Láthatjuk, hogy így mindkét fogoly érdeke az, hogy valljon – ezzel elkerülik a legrosszabbat, a 10 év börtönt. Épp emiatt a stratégiai jellemző miatt fontolják meg és tiltják némely országokban a vádalku intézményét, ugyanis ha az egyik fogoly ártatlan, nyilván nem fog vallani a másikra, míg a másik bűnös és vall – tehát az ártatlan jár a legrosszabbul.

Az eredeti és tiszta fogoly dilemmája mátrix csak abban az esetben működik a minimax szabály szerint, ha a feleknek nincs módja kommunikálni egymással. Amennyiben van, úgy mód nyílik az együttműködés erősítésére – de az egyéni nyereségmaximalizálás fokozására is!

A helyzet még bonyolultabbá válik, ha nem kettő, hanem több szereplő vesz részt a játszmaiban. Az egyik leghíresebb példa a többszereplős fogoly-dilemma összeütközésekre az egyéni – és a közérdek mentén a „Közlegelő esete”.

A Garrett Hardin cikkéből eredő modell-szituációnak egy közlegelő a kulcsa, amely tíz tehenet tud eltartani, és így mindegyik tehén tíz liter tejet ad. A legelőn kiinduláskor 10 gazda tart egy-egy, azaz összesen 10 tehenet. Az egyik gazda egyszer csak kicsap még egy tehenet a legelőre – egyéni érdeke az, hogy fokozza a tejmenyiséget. Ekkor egy-egy tehennek már kevesebb fű jut, ezért mindegyik 10 helyett csupán 9 liter tejet ad naponta – de az a gazda, amelyik két tehenet legeltet, 10 helyett 18 liter tejhez jut – tehát jól járt. Ezt idővel észreveszi egy másik gazda, és az is kicsap még egy tehenet a közlegelőre. Ekkor már minden tehén csak 8 liter tejet ad, de a két dezertőrnek fejenként 16 liter teje lesz. Ez így folytatódik tovább, azonban amikor már legalább hatan cselekednek így, akkor azok is az eredeti 10 liternél kevesebb tejet kapnak, akiknek két tehenük van. Végül, amikor már nyolc gazda tart két tehenet, a kéttehenes gazdák csak négy liter tejet kapnak az eredeti tízhez képest. Ennek ellenére, ha egy gazda úgy döntene, hogy visszavonja az egyik tehenét, rosszul járna.

A közlegelő mint erőforrás addig működik optimálisan, amíg minden felhasználó betartja a közös megegyezéssel megállapított szabályokat. Azonban egy szabályokat betartó szereplő számára bármely időpontban egyénileg nyereségesebb a szabályszegés, mint a szabályok betartása – miközben a szabályokat betartó többi szereplő számára egyénenként csak mérsékelten (esetenként

alig érzékelhetően) romlik csak a helyzet. Végző soron a szereplők azáltal, hogy individuális érdekeiknek megfelelően cselekednek, saját maguknak ártanak.

A közlegelő tehát csapdahelyzetet mutat be.

Ez a hatás – amit a „közlegelő helyzetében” láthatunk erőteljesen függ az érintettek közötti viszonytól, azaz a kommunikációtól, az egyes lépések viszontreakcióitól és a bizalomról. Tehát, ha azt látom, hogy más megszegi a megállapodásokat és jól jár, így felmentve érezhetem magam a közös normarendszerek kényszerítő hatása alól és ráléphetek az egyéni nyereségmaximalizálás útjára. Történik mindez addig – amíg a közös normarendszer annyira sérül, hogy lehetetlenné teszi az erőforrások kooperatív kihasználását és gyakorlatilag a teljes veszteség állapotához vezet.

Mit lehet ez ellen tenni?

Kétszemélyes szituációban az egyik fél együttműködési készségét nagyban befolyásolja a másik fél viselkedése, valamint kettejük viszonya, és a köztük lévő bizalmi szint.

A kommunikációnak erőteljes hatása van a az együttműködésre. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy minél több lehetőségünk van arra, hogy megismerkedjünk partnerünk szándékaival és attitűdjeivel, annál nagyobb a valószínűsége, hogy a közös helyzetben a kooperatív működés fog teret nyerni.

Alapos bizonyítékul szolgál erre az a fogoly-dilemma kísérlet-változat, ahol a kommunikációt megengedték a feleknek. Az együttműködés mértéke látványosan javul, ha a kommunikáció gyakoribbá válhat, tartalma mélyül és hitelessége javul. Ugyanezt mutatkozik a többszemélyes játsszákban, - így csapat- és társadalmi méretekben is segíti a bizalom növekedését, valamint az önérvényesítő, individualista stratégiák csökkenését. Az egymással közeli viszonyban álló emberek esetében nyilván könnyebb az együttműködés, mint ha teljesen ismeretlenek vesznek részt a játsszákban. Az együttműködést még inkább fokozza az, ha a felek kedvelik egymást, azaz érzelmileg is ismerik és elfogadják a másik személyét. A kísérletek egyik érdekes tanulsága az, hogy a csoportnagyság növekedésével egyre nehezebbé válik az együttműködés kiváltása és fenntartása. A nagy csoportokban tehát nem meglepő, hogy az együttműködés alacsony fokával találkozunk. A tömegben az egyén sorsa sok más ember viselkedésének függvénye, az egyes individuumnak csak csekély befolyása van a többiekre. A nagy csapatokat érintő konfliktusok résztvevői között szinte lehetetlenné válik a teljes körű kommunikáció, a résztvevők szinte teljesen idegenek egymásnak.

Az összeütközéseket vizsgáló kutatások bebizonyították, hogy a közérdekkel, a normákkal összhangban álló konfliktusmegoldás hajlama növekszik, ha

- csökken a saját – és a mások érdekei közötti összeütközés,
- a kooperáció nagyobb jutalmat kap,
- a másik is részt vesz az együttműködésben,
- a felek megismerhetik egymás személyét, igényét, érzelmeit,
- mód van intimebb, kisebb létszámú közösségben eljárni közös megoldás érdekében.

7. A BIZALOM: AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS ÉS A HOSSZÚ TÁVÚ SZERVEZETI FEJLŐDÉS ÉS EREDMÉNYESSÉG FORRÁSA

A bizalom érzelmi, racionális és társas működési keretek között épül ki – illetve ezek problémái miatt csökkenhet le és semmisülhet meg. A gyakorlati tapasztalat is azt mutatja, hogy a bizalmat létrehozni nem olyan könnyű, viszont a bizalmi légkört hiteltelen viselkedéssel, megbízhatatlansággal rövid idő alatt is sikerülhet összetörni. A bizalom felépülésének kétféle iránya létezik:

- vannak emberek, akik 100 százalékos bizalommal indítanak mindenki felé – és ők azok, akik az idő múlásával bizony bizalomvesztést és így csalódásokat kénytelenek elviselni,
- mások pedig bizalmatlanul indítanak, és lassan, fokozatosan adják meg a bizalmat kollégáiknak, társaiknak.

Az érzelmi tényezőket olyan faktorok befolyásolják, mint a korábbi tapasztalatok, amelyek a családi, iskolai és munkahelyi környezetben megélt biztonságérzetet és kiszámíthatóságot tükrözik. A befektetett bizalommal kapcsolatban szerzett élmények meghatározóak abban, hogy az illető milyen módon indul neki a bizalom felépítésének. Nagyban változtatják bizalmi állapotunkat az aktuális helyzetben a bizalom tárgyához fűződő érzelmek. A számunkra fontos, érzelmileg közelálló személyekben jobban megbízunk, mint az idegenekben – gondoljunk csak a fogoly dilemma kísérletek tanulságaira.

A racionális, tudatos bizalom-menedzsmentet az előnyök és hátrányok összevetése, valamint a kockázati tényezők számba vétele jelenti, aminek során elemző – értékelő gondolkodási folyamaton keresztül súlyozzuk jövőbeni hozzáállásunkat az adott személyhez. Ebben a döntési műveletben fontos faktor a bizalom tárgyához fűződő addigi tudás és tapasztalat.

A társas, szociális keretekben pedig a kommunikációnak és a viszony leképezésének van nagy szerepe. A kommunikációnak főleg a nem-verbális síkján tudunk releváns információkat szerezni arról, hogy van-e lehetőség a bizalom épülésére. Ilyen a partner hitelessége, hogy partnerem testbeszéde mennyire erősíti meg a szóbeli, tartalmi közlést. Ugyanígy nagy befolyásoló tényező a másik meggyőző ereje – amelyben nem csak a domináns karakterjegyeknek és irányítási készségeknek, hanem a pozicionális bizalomnak is kiemelkedő súlya van. Jól ismert az a tény, hogy sokszor a pozíciónak hiszünk (pl. a tanácsadóban megbízom...)

7.1. A bizalmi légkör megteremtésének szakaszai

1. A bizalmi feltételek kialakításának szakasza

- Tegyük lehetővé mindenki számára, hogy megélje a bevonódást,
- Támogassuk a csoportba, teambe való beilleszkedést,
- Meg kell határozni és át kell tudni adni a célokat,
- Olyan szabályokat kell alkotni, amelyek lehetővé teszik mindenki számára, hogy biztonságban érezze magát (a szabályok legyenek világosak),
- A vezető legyen felelős a szabályok betartásáért.
- Alkossuk meg a védő szabályokat:
 - Meghallgatás,
 - A hozzászólási és véleményezési jog megadása,
 - Állítsunk fel szabályokat az információátadásra,
 - Alakítsuk ki a tolerancia és tisztelet légkörét,
 - Védjük meg az egyéneket a csoportnyomástól,
 - A csapat életéhez rendeljünk működési szabályokat,
 - Álljunk a csoport rendelkezésére.

Bátorítsuk az egyének érzelmeinek, érzéseinek, nehézségeinek, hibáinak, sikereinek, óhajainak, kérdéseinek kifejezését és teremtsünk lehetőséget, fórumot a nézetek nyílt megnyilvánulására!
A vezető szerepe ebben a szakaszban a keretek egyértelmű és pontos kialakítása.

2. Az ellenvetések, különbözőségek kezelésének szakasza

- Bátorítsuk a nézetek megosztását:
 - Segítség a csapatnak a megegyezéshez („Én hogyan látom a helyzetet?)
 - Szabályozás: újrafogalmazás, rávilágító kérdések feltevése, a hozzászólások megkönnyítése
 - A nézeteltérések megnevezése, az emberek ösztönözése arra, hogy beazonosítsák, elemezzék és kibeszélik nézeteltéréseiket.
- Célok kiformálása:

- A csapat általános létjogosultságához szükséges vízió kialakítása
- Segítség a döntéshozatalhoz
- A közös és az egyéni feladatok egymáshoz illesztése.

A vezető szerepe itt egyértelműen a mobilizálás, az ütközések és a merev álláspontok továbblendítése.

3. Az egyén elismerése, odafordulás és meghallgatás

- Foglalkozunk az egyénnel!
- El kell fogadtatni azt, hogy lehet a problémákról beszélni. Ehhez meg kell hallgatni, a felmerült problémákat meg kell érteni, el kell fogadni.
- A bizalomépítéshez hozunk létre megfelelő légkört és legyünk hitelesek, őszinték.

A vezető ebben a szakaszban egyfajta tanácsadó szerepet vesz fel.

4. A problémamegoldás és a kreativitás támogatásának szakasza

- Célunk a munkatársak önállóságának fejlesztése, ez irányba fejlesszük őket és adjunk nekik lehetőséget, hogy saját felelősségüket tudatosíthassák.
- Közös munkamódszerek bevezetése a vitákhoz, a problémamegoldáshoz, a döntéshez.

A vezető szerepe ebben a szakaszban az eszközök biztosítása, facilitálás, az erőforrások biztosítása.

5. Az értékelés, visszajelzés és az eredmények elismerésének szakasza

- Elemzés, visszatekintés és az eredmények értékelése – az objektív, előre lefektetett kritériumok szerint
- A közös célok elérésének megünneplése
- A további fejlődési célok kijelölése és a tanulási igények felkeltése

A vezető ebben a szakaszban segíti kollégáit abban, hogy átérezzék a megelégedettséget és megerősíti őket abban, hogy erőforrásaikat, képességeiket továbbra is az együttműködésben, csapatként fókuszálják a közös célok elérésére.

Az együttműködés és bizalom előremozdításában a vezető számára elengedhetetlenül fontos, hogy pontosan azonosítsa nemcsak közvetlen környezetének, hanem egész szervezeti kapcsolati hálójának

érintettjeit, csomópontjait – abból a szempontból, hogy megfelelőképp tudja menedzselni interakcióit. A két fő fogalom, amelynek mentén jó diagnózist lehet készíteni társas rendszerünk állapotáról az az un. „Bizalom – Egyetértés mátrix.

Teljes egyetértés	Kényszerű kapcsolatban dolgozók	Szövetségesek
Nincs egyetértés	Ellenségek	Partnerek
	Bizalom alacsony foka	Bizalom magas foka

Abban a helyzetben, mikor a velem kapcsolatban levők mind egyetértenek a közös célokban, mind pedig a bizalom is megvan, úgy szövetségesekről beszélhetünk. Amikor – pont ellenkezőleg – nincs se egyetértés, se bizalom, úgy a viszony ellenséges.

A következő két szegmens érdekes jellemzőket mutat. Az egyetértés megléte – a bizalom hiányával együttesen azt jelenti, hogy „kénytelenek vagyunk” együttműködni, mivel nem tudjuk megkerülni a közös szabályokat, normákat, azonban a másik emberben nem bízok meg, tudom, hogy ő is csak nyomás hatására teszi azt, amit kell és amint lehetősége lenne rá, kilépne a helyzetből, vagy egyéni érdekei szerint cselekedne.

A bizalom magas foka a partnereim körében állandó – azonban nem értünk mindenben egyet. Ez a kör az, ahol nem nyomás, hanem belső önkéntesség, belátás miatt bízhatok meg a másokban, de nem szükséges feltétlenül egyetértenünk a közös cselekvés mikéntjében. A legtöbb vezető erre a mátrixra pillantva úgy látja, hogy a legelőnyösebb számára az azokkal való együttműködés, akik a szövetségesek mezejébe esnek. Azonban, ha megvizsgáljuk alaposabban a „Bizalom – Egyetértés” mátrix struktúráját, akkor rájöhethetünk, hogy a szövetségek azok többnyire szerződések mentén tudnak működni. Ha tágabb perspektívában nézzük ezt, akkor a globális nemzetközi térben is világos, hogy a szövetséges országok, hatalmak is lefektetett szerződések mentén tömörülnek szövetségi

együttműködésbe. Ahogy a világtörténelemből tapasztalhatjuk, ezek a szerződések nem tartanak örökké...

A modell szerint a partneri mező az, ahol a legtartósabb kooperáció létrejöhet. Közvetlenül és egyszerűen fogalmazva: a partneri kapcsolat olyan erős, hogy még azt is kibírja, hogy nem értünk egyet! Ennek az erősségnek az összetartó cementje a bizalom. Felvetül a kérdés, hogy mi a különbség a „Szövetségesek” és a „Partnerek” bizalma között. A válaszhoz folyamatában kell vizsgálni a bizalom kiépülését. A kiindulópont az ellenségek viszonya, amelyben teljes bizalomhiány van. Mivel ebben a kapcsolatfajtában (mert ez is kapcsolat!) az egyetértés hiányzik, úgy a továbblépés, a fejlődés lehetősége az, hogy minimális közös egyetértési pontokat hozunk létre. Ez lehet felsőbb, hatalmi nyomásra, - és lehet belátásra alapozott is. Nyilvánvaló, hogy két egymást utáló közkatona az őrőségben egymás mellé beosztva, betartja az őrőségadás műveleti szabályait, parancsait - sőt megegyezhetnek a pihenés rendjében is, de ettől még nem osztják meg nyíltan egymással személyes problémáikat. A belátásra alapozott egyetértési közeledés – azaz megegyezés - nem jön egykönnyen létre, de lehetséges – gondoljunk például arra, hogy két ellenséges focicsapat drukkere abban mindenképp egyetérthet, hogy a foci egy jó dolog. A kényszerű kapcsolatban lévők mezejéből a szerződések elérésével történik a szövetségesi területre történő elmozdulás. Minél erősebb és minél időállóbb egy szerződés, minél nagyobb szeptére vonatkozik a közös együttműködésnek, annál inkább szövetségesnek mondhatjuk kapcsolatunkat. Ebből a kapcsolatfajtából – most már láthatjuk – csak a bizalom mélyülésével juthatunk elé arra a szintre, ahol nem a külső, tárgyiasult feltételrendszerek melletti egyetértés és a működési folyamatokba vetett megbízhatóság-érzés, hanem a személyesség, az emberi kapcsolatra, a másik személy érzelmeire, lelki attitűdjére vonatkozó bizalom - és mondhatjuk az intimitás – az, ami erősebbé teszi ezt a viszonyt a szövetségesinél is. Ez a terület a tartós partnerség és a barátság szférája. Egy baráttal pedig bármennyit vitatkozhatunk, a bizalom akkor sem száll el... A partnerség az a viszony, amely az üzleti életben is előtérbe kell, hogy kerüljön. A magas nívójú üzleti együttműködés alapja is az, hogy – bár nem értünk egyet, de megbízunk egymásban, az adott szó, az ígéret és a normák betartásának valószínűsége száz százalékos. Összefoglalva: a bizalom mintegy „megalajozza” a kapcsolatokat, könnyebbé és gördülékenyebbé teszi az együttműködést. Ez azonban fordítva is igaz: a bizalom hiánya – mintha homokszemek kerülnének a gépezetbe – nehezkesebbé és költségesebbé teszi az együttműködést. A bizalomvesztésnek magasak a költségei: vonakodás az együttműködéstől, a segítség elmulasztása, konfliktusok, kommunikációs deficit, információs elakadások, . E költségek megterhelik az együttműködést, és akár a közösség, a szervezeti kohézió széteséséhez is vezethetnek. A modern szervezetek egyik legnagyobb kihívása manapság a bizalom menedzselése. A történelem és a jelen kutatások fényében tisztán előrevetíthetők a bizalomvesztésnek a következményei. Mégis, a szervezetek többsége nem hajlandó finanszírozni azt a erőfeszítést, amit a bizalom építésébe és

fenntartásába szükséges tenni. Még mindig sokan hisznek a „Kényszerű együttműködés” parancsok és nyomásgyakorlás általi eredményességében – pedig láthatjuk, a partnerségnél nincs kifizetődőbb hosszú távon. És ez nemcsak anyagi erőforrások, pénzügyi ráfordítások függvénye.

8. AZ IDŐ FELFOGÁSA

8.1. A történet (kiegészítő olvasmány)

Az idő fogalma filozófiai kérdések gyűjtőpontja és a mindennapi felfogás szerint is egy nagyon nehezen azonosítható dolog. A gondolkodásnak és a viselkedésnek egyaránt roppant feladat. Elgondolni az időt ugyanolyan nehéz, mint élni vele.

Ennek a nehézségnek az egyik legekleatásabb leírása Augustinus-tól származik, aki megvilágosodása ellenére vagy éppen miatta ekképpen tépelődik: „Mi az idő? Ha senki nem kérdezi tőlem, akkor tudom. Ha azonban valakinek el kell magyaráznom, akkor nem tudom.” Trivialitásként hangzik, ha az időről azt mondjuk, hogy múltból, jelenből és jövőből áll – és ez az, ami Augustinus monológja során problematikussá válik, mivel a múlt már nincs, a jövő még nincs, a jelen pedig örökkévalóság volna, ha nem zuhanna a múltba. Nehéz az időről úgy beszélni, mint ami van, ha mindhárom szükségszerű momentuma – nincs.

Ami Augustinus elemzéséből egyértelműen kiviláglik, az idő „folyó” természete: beszél a „soha meg nem nyugvó időről”, a „sok-sok elfolyt mozzanatról”, és arról, hogy ha „maradna az idő [...], már nem lenne idő”. Az idő folyik – ez a metafora fejezi ki azt, amit időtapasztalatnak neveznénk, ha egyáltalán magát az időt tapasztalni lehetne.

A jelenkorba ugorva egy híres filmből idézünk: a „Minden héten háború” című Oliver Stone filmben mondja Tony D’Amato, az edző (Al Pacino zseniális szerepjátékával): „az élet is lépésekből áll akár a futball és ha belegondoltok mindkét játszmában nagyon csekély a hiba lehetőség hiszen ha egy kicsit nagyobbat lépsz, vagy kisebbet, már máshova érsz. Ha egy picit lassúbb, vagy gyorsabb vagy, már nem kapod el a labdát, szóval minden téren a legfontosabb az időzítés. Legyen az a félidőben, minden percben, vagy másodpercben. Azt akarom, hogy erre törekedjete! Azt akarom, hogy nem csak a pályán, hanem az élet bármelyik területén, erre az időzítésre törekedjete! Fogjátok meg és ne eresszéte el a pillanatot, mert ha egyszer el kell majd számolnotok velük, akkor tudjátok meg, hogy győztesek voltatok vagy pedig vesztesek!”

A nyugati kultúra domináns időreprezentációja a lineáris idő, amely egyenletesen halad a múlt irányából a jövő felé. Ezt az időt igyekszünk mérni olyan szerkezetekkel, amelyek homogén szakaszokra bontott mozgásokat, vagy változásokat zárnak magukba. A lineáris idő absztrakció: üres idő nincs, tudniillik, az üres idő egy paradoxon! Ha csupán keretként fognánk fel, amelyben az

események történnek, akkor ebben az esetben az idő, mint a keret, nem folyik, azaz a keret nem idő, ha pedig figyelembe vesszük az időben zajló eseményeket, akkor az idő nem homogén.

A lineáris időfelfogás elvontságára és életidegenségére hívja fel figyelmünket a francia filozófus, Bergson, amikor alternatívaként ajánlja a durée-t, az élményekben, történetekben gazdag tartamot. Bergson lenyűgöző képzeletében a tartam főszereplővé válik: az életlendület fő hajtóerejévé. A tartam rendelkezik a szellemi erő spontaneitásával, teremtőképességével, organikus fejlődésével. Ennek ellenére a tartam ismeretét elfedi a lineáris, mechanikus idő használatának belénk rögzítettsége. Nem véletlen, hogy elménk előszeretettel dolgozik a lineáris idő képzetével: mert a vitalitás energiájával az ember az anyag legyőzésén fáradozik. Élni annyit, mint érvényesíteni a szabadságot az anyag közegében. Ez a több évszázados feladat rányomta bélyegét megismerő képességeinkre: az intellektus felvette az anyag „szokásait” (hajlamos elkülöníteni dolgokat, sorba helyezni őket, statikusan szemlélni ezeket, anyagként, azaz térként bánni velük stb.). Így dolgozik az intellektus, és így működik a nyelvünk. Ezért nem meglepő, hogy Bergson küszködik a nyelvvel, amikor le kell írnia a tartam eredeti, de elfedett tapasztalatát. A tartamban nem különülnek el momentumok, nem sorjáznak a másodpercek, percek, mint Tony D'Amato beszédében, hanem egybefonódnak a történetek – nem diszkrét, elkülönült dolgokkal szembesülünk, hanem egymást átható multiplicitással. Bergson szerint az egymásutánt fel lehet fogni „úgy mint elemek kölcsönös egymásba hatolását, összetartozandóságát, belső szerveződését, mely elemek mindenike az egészet képviseli, és csak elvonásra képes gondolkodásban különödni el tőle”. Egy zenei hasonlattal élve: a tartamra ráérezni olyan, mint amikor „egybeolvadtan jutnak eszünkbe valamely dallam hangjai”. Így az egész úgy hat ránk, „mint egy zenei frázis, mely folyton azon a ponton van, hogy befejeződjék, és valamely új hang hozzáadásával szüntelenül egészében módosul. A lineáris idő csupán szenttelen egymásra következés, miközben a tartam szüntelen gazdagodás, „osztatlan dinamikus haladás”, amelyben minden újabb pillanat hat az előtte lévő történetre is.

Bergson tartama követi a folyó metaforáját: a tartam is hömpölyög egyre gazdagabban, amint a forrás felől a torkolatig halad. Sőt a gazdagodás mozzanatát sokkal jobban megragadja, mint a lineáris idő képzelete. A lényeges különbség a mozgás irányának elgondolásában áll: a folyam mindig egyirányú, miközben a bergsoni tartamot furcsa szimultaneitásként kell elgondolnunk, ahol nemcsak a múlt hat a jelenre és a jövőre, hanem a jelen is visszahat a múltra.

Bármennyire kézenfekvő a lineáris idő képzelete, az európai gondolkodás hajnalát mégsem ez, hanem a körkörös idő képzelete határozta meg. Ennek gyökerét a természet körforgásában érezzük, az éjjelek-nappalok, az évszakok örök visszatérésének tapasztalatában. Manapság, amikor a munka és az élet

nem követi a nappalok–éjszakák természetes tagolását, amikor munkánk és táplálkozásunk független az évszakok váltakozásától, már alig tudjuk elképzelni, hogy az élet ezen természetes kerete mennyire meghatározó lehetett a természeti népek számára. A haladás gondolata, amely a lineáris időhöz kapcsolódik, modern találmány – a görögök viszont, amint Spengler leírásában szerepel, az örök jelenben éltek. A körkörös idő szerkezetét viseli magán például a sztoikusok világa, amelyben semmi lényeges nem változik, később pedig Spengler történelemfelfogásában érhető tetten. Egy rövid írásában, amelyet a körkörös idő témájának szán, Jorge Luis Borges úgy véli, hogy a körkörös időnek csupán ez az elképzelése elfogadható: ahol nem azonos, hanem hasonló ciklusokról van szó. Platón ciklikusan ismétlődő asztronómiai éve, amit egyik fő művéből ismerünk, ezzel szemben a változatlan ismétléssel számol. Bármelyik változatát szemléljük, a körkörös idő képzete osztozik az idő-folyó metafora lényeges vonásával: az egyirányú folyamat képzetével. A körkörös idő is egy irányba folyik, csupán a bejárt út ismétlődik, így a folyam átalakul hatalmas örvénnyé.

Már az a kifejezés, hogy „emberi idő” egyfajta ambivalenciával terhes: ha az emberi nemre vonatkoztatjuk, akkor az emberiség történelmét (a világtörténelmet) jelöli, ha pedig az egyénre, akkor saját életidejét. Mindkettő véges, mindkettőnek az iránya (értelme) kétséges.

A világtörténelem gondolata sem olyan egyértelmű, mint amilyenek a nyugati kultúra felfogása alapján tűnik. Erőteljesen kétséges, hogy a világban zajló események gyöngyökként fűzhetők fel egyetlen szátra, amit világtörténelemnek nevezhetünk. Ahhoz, hogy ezt megtegyük, egy külső referenciát kell találnunk, egy történelmen kívüli pontot, amihez képest az egész eseménysor fejlődés, vagy visszafejlődés, dezintegráció lehet. Ilyen értelemben telik az idő, beteljesül egy olyan magasabb értelem, ami referenciaként csakis külső lehet. Ezt a szemléletet tükrözi a történelemfilozófia, ami a történelem egy olyan szisztematikus értelmezését jelöli, amelynek princípiuma összefüggést teremt a történelmi események és következmények között, és egy végső értelemre vonatkoztatja őket. Újra Augustinus az, aki amellettt hogy megsejti az idő fogalmi csapdáit, megoldást kínál a világtörténelem elgondolására. Az antik világszemléletet, mely a kozmikus időt céltalan körforgásnak tekintette, leváltja a teleologikus szemlélettel, amelyben Isten irányítja a történelmet. Itt az idő már nem örök, hanem teremtett, mégpedig a világgal egyetemben, és felszívódik az örökkévalóságban a világvége után. A végső beteljesedés, ami felé mozog a világ, és amelynek irányába „telik” az idő, az utolsó ítélet és a feltámadás. Augustinus gondolkodásában a haladás nem más, mint „fáradhatatlan zarándoklat egy végső, túlvilági cél felé”.

Ugyanezt a mintát követik azok a modern gondolatmenetek, amelyek látszólag leváltak a kereszténység premisszáiról. Ezt a mintát fedezhetjük fel a modern társadalomfilozófiákban is, ahol a történelemnek úgyszintén van vége (célja). Mivel ebben az esetben a történelem végcélját már nem

Isten szabja meg, az ember magára vállalja a történelmi események irányítását. A sors ókori görög–római gondolatát felváltotta az isteni gondviselésbe vetett bizalom, majd Isten halála után nem a sors tért vissza, hanem az Isten nyomán módosított emberi mindenhatóság. Ez a sajátosan modern szemlélet egységes képletbe zárja a történelmet (a szabadság megvalósítása, az igazságos társadalom megvalósítása, a kommunista társadalom felépítése stb.). Ezek a célok ugyanúgy történelmen kívüliek, mint az utolsó ítélet és a feltámadás. Ezekben a filozófiai gondolatokban nem annyira a bizonyítás az érdekes, hanem ezek értelme. A történelemfilozófia jelentősége abban áll, hogy ad egy javaslatot arra, hogyan kezeljük az időt. Megállapíthatjuk, hogy a célhoz rendelés lehetővé teszi az idő időbeliségén való uralkodást, hisz az idő felfalná tulajdon teremtményeit, ha nem korlátozná valami végső cél.

Ezek a komplexitások megjelennek az egyéni életidő megélésében is. Az emberi életidő ugyanúgy események zűrzavaros, véletlenszerű egymásutánjának látszik, ha nem találunk számára/benne szervező elvet. És mivel ez már a saját életünk, a saját időnk, ez a kuszaság igencsak zavaró tud lenni. A célszerűségi szemlélet segít rendezni és biztosítani életünk folyamát, - elég, ha arra utalunk, hogy az egyedfejlődés, a felnőtté válás egy olyan szocializációs közegben történik, amely intézményi keretként, kulturális tartalomként, szokásként, hagyományként magában hordozza az egész közösségi múltat. Ha megtanuljuk az időt visszafelé olvasni, akkor életünk során mi magunk is készíthetünk fontos célstruktúrákat - visszatekintve súlyozzuk az előre élt eseményeket, keressük az összefüggéseket, megvilágítjuk addigi életünk keresztútjait. Az ilyen visszatekintéseknek szolgáltató alkalmat számtalan kisebb halálunk: amikor nagykorúak leszünk, amikor befejezzük az iskolát, amikor szerelmesek vagyunk, amikor elveszítjük szerelmünket, amikor családot alapítunk, amikor gyerekünk születik, amikor gyerekünk felnőtté, amikor nyugdíjba vonulunk, amikor első komoly betegségünket éljük át, amikor elveszítjük szeretteinket... Ilyenkor addigi életünk zavaros vize ideiglenesen kikristályosodhat értelmes totalitássá. Ez csupán egy rövid életű kristályszerkezet, mert a legközelebbi történés átíratja velünk az egész mesét, és újból termékeny zavarossággá változtatja – ahogy a bergsoni tartam gazdagodása is magyarázza.

Az időt csakis úgy tudjuk megszelídíteni, ha értelmes egész formába zárjuk.

8.2. A gyakorlati menedzsment

A fenti elméleti meggondolások gyakorlatba ültetése egy szokatlan módszerrel vihető végbe. A szokásos egymás utáni lépésekben-gondolkodás a lineáris időfelfogás korlátai miatt nem kellően hatékony, mivel nem adja meg számunkra a célképzettel „lelkésített” értelmes formát – inkább egyfajta mechanisztikus fogaskerék-láncolatot ad mintául, ami elszemélyteleníti a folyamatainkra való rákészülést.

Ehelyett a visszafele-tervezés módszerét érdemes alkalmazni, ami a cél meghatározásával indul.

A következő kérdéseket kell feltennünk önmagunk számára:

- Mi a céloom és mik a siker kritériumai egy év alatt?
- Képzeld el magad hat hónappal a terved megvalósítása után. Megérte? Mik a következmények?
- Mit kell biztosan megtenni a cél elérése érdekében két héttel a határidő előtt?
- Mit kell biztosan megtenni a cél elérése érdekében egy hónappal a határidő előtt?
- Mit kell biztosan megtenni a cél elérése érdekében három hónappal a határidő előtt?
- Mit kell biztosan megtenni a cél elérése érdekében hat hónappal a határidő előtt?
- Mit kell megtenni a cél elérése érdekében a projekt kezdetétől számított két hónapon belül?
- Mit kell megtenni a cél elérése érdekében a projekt kezdetétől számított egy hónapon belül?
- Mit kell megtenni a cél elérése érdekében a projekt kezdetétől számított két héten belül?
- Mit kell megtenni a cél elérése érdekében a projekt kezdetétől számított öt napon belül?

A megadott idő-sorrend a következő logikai rendet mutatja:

- Elsősorban fogalmazd meg a célt és a kritériumokat!
- Nézd meg a cél beteljesülése utáni következmények hatásait!
- Haladj visszafele a határidőtől a folyamat feléig – úgy hogy határozd meg, mi kell ahhoz, hogy elérd az előtted álló mérföldkövet!
- Haladj visszafelé a folyamat felétől a kiindulópontig – egyre szűkítve az időtávot!

Ezzel a módszerrel nem lánc-szerűen haladunk előre, hanem egyfolytában a viszonyokban, a globális, célorientált hatásokban és feltételekben gondolkodunk. Így az apró, lebontott tennivalók nem fogaskerékszerűen, homokszemekként peregnek, gépiesen egymás után, hanem értelmes, belátható és érzelmileg lelkesíthető struktúrában rajzolódnak elénk.

8.2.1. Az idő fiziológiája

A leghatékonyabb időszak

Minden napnak van egy időszaka, amikor a leghatékonyabbak vagyunk, azaz a ráfordítás a legtöbb mennyiségi és/vagy minőségi eredményt hozza.

A Pareto elv jól példázza, hogy a leghatékonyabb időszakunk hogyan hozza létre a legjobb eredményt. A néha 80/20-ként is nevezett elv szerint időnk leghatékonyabb 20%-a alatt a legeredményesebb és legkreatívabb teljesítményünk 80%-át nyújtjuk.

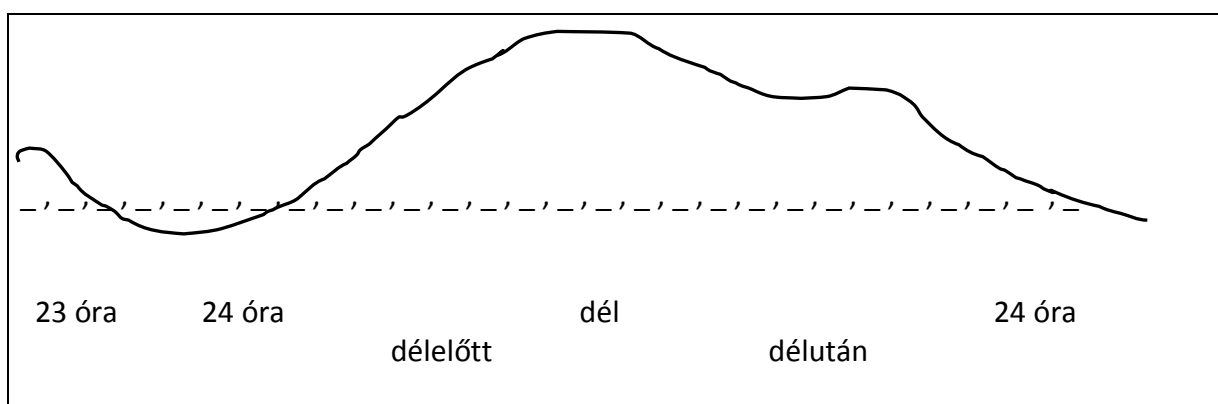
A leghatékonyabb időszak meghatározása

A leghatékonyabb időszakot az időbefektetés és az elért eredmények viszonyának vizsgálata alapján határozhatjuk meg.

Ha feltesszük magunknak a kérdést, hogy „mikor foglalkoztunk hatékonyan és mélyrehatóan úgy problémákkal, hogy annak minőségi eredménye lett”, akkor válaszként azt kapjuk, hogy „olyan napon, amikor úgy éreztük, hogy teljes erőben vagyunk és mindent a nyakunkba bírunk venni”. Azaz, ha reggel kipattanunk az ágyból, akkor minden valószínűség szerint a leghatékonyabb időszakunk az ebéd előtti órákban van. Ha viszont csak úgy 11 óra körül kezdünk feléledni, akkor inkább délutáni emberek vagyunk.

A tervezésnek fontos eleme, hogy számoljunk a saját bioritmusunkkal. Elképzelhető az is, hogy a leghatékonyabb időszakunk az évszakok, a pszichés állapot és a pszichológiai egyensúly, stb. szerint is változik.

Az alábbi ábrán a tipikus szellemi éberség-görbét láthatjuk, ami természetesen, nem egyezik mindenkiével.



Az időgazdálkodás azt jelenti, hogy meg kell tudni kérdőjelezni eddigi tevékenységeink módját, és új szabályokból és szokásokból álló tőkét kell képeznünk.

Ez változást és tanulást jelent – éppen ezért nehéz.

Pszichés védekezési módszerünk leggyakoribb fajtái:

- álmodozunk a változtatásokról, ahelyett, hogy megcsinálnánk
- rögtön mindent akarunk
- tagadjuk az előnyöket, mert félünk az ismeretlentől és a nehézségektől
- elbátortalanodunk a kezdeti időszakban, mert csökken a hatékonyságunk az új módszerek bevezetésével
- alibiket találunk, megmagyarázzuk:
 - "Én mindig így csináltam."*
 - "Már kipróbáltam."*
 - "Másképpen nem tudom csinálni."*
 - "Most nem alkalmas az idő."*
 - "Nem én döntök."*
- a hagyományos módszereket még inkább tökéletesítjük, az újhoz nem nyúlunk
- trükköket, csodarecepteket várunk csak, hogy ne kelljen megkérdőjelezni eddigi prioritásainkat
- több időt töltünk elemzéssel, mint cselekvéssel

8.2.2. Az idő-menedzsment kulcstechnikája: a prioritások állítása

Mivel az idő korlátos, kénytelenek vagyunk választani, energiánkat és időnket szelektíven felhasználni. A prioritások akaratumk kifejezői, amelyek vezérfonalként, fő irányként szolgálnak munkánkban és még tágabb értelemben a magánéletünkben. A prioritások meghatározása segít abban, hogy cselekedeteink és elveink összhangban álljanak annak érdekében, hogy az "amit csinálok" és az "amit gondolok" között a lehető legkisebb legyen az eltérés.

A prioritások három területen jelentkeznek:

- a munkakörből adódó prioritások
- a saját szakmai prioritások
- a saját személyes prioritások

Amikor meghatároztuk prioritásainkat ezen a három területen, meg kell vizsgálni, hogy mennyire tartanak össze, milyen ellentmondások léteznek közöttük.

Ezt a következő kérdésekkel lehet ellenőrizni:

- Ha nincs kapcsolat a prioritások között, hogyan lehet megteremteni azt?
- Az ellentmondások valódiak-e?
- Formai vagy tartalmi-e az ellentmondás?
- Vannak-e olyan célok, amelyekről ideiglenesen le kell mondanom?

8.2.2.1. A prioritások fajtái

1. A munkakörből adódó prioritások

Az alábbi kérdésekre adott válaszok segítenek meghatározni:

- Mi az én feladatom, mi a célja, mik az eredményesség kulcstényezői?
- Milyen hozzájárulást várnak el tőlem a béremért/jövedelmemért cserében?
- Milyen kritériumok alapján ítélik meg eredményességemet (minőség, határidő, mennyiség)?
- Kik az én ügyfeleim (akik az én munkám eredményét használják fel)? Mit várnak az én munkámtól?
- Mi hiányozna a szerezetnek, ha a posztomat törölnék?
- Mi különbözteti meg az én munkakörömet a kollégáimétól?

A prioritás valamilyen fontos és állandó eredmény, az egyén cselekvésének következménye.

Cselekvést jelentő igével fejezzük ki:

- biztosítani, előkészíteni, karbantartani, előre látni, választani, betartatni stb.
- ha teljes a felelősség,
- hozzájárulni a részvételhez, a javaslatához stb.
- felelősséget vállalni, kezdeményezni, stb.

2. Saját szakmai prioritások

Az alábbi kérdésekre adott válaszok segítenek meghatározni:

- Mit jelent számomra a szakmai siker (pénz, felelősség, stb.)?
- Hol szeretnék lenni kettő-öt év múlva?

- Merre tart a szervezet, hogyan változik az elkövetkezendő kettő-öt éves időszakon belül?
- Milyen új szerepet akarok betölteni, milyen új felelősséget akarok majd felvállalni?

3. Saját személyes prioritások

Az alábbi kérdésekre adott válaszok segítenek meghatározni:

- Melyek a számomra legfontosabb értékek, elvek (család, munka, szabadidő, egészség ...)?
- Melyek az elsődleges céljaim, mi számomra az, amely mindennél többet számít (a lehető legtöbbet keressek, ismert legyek, mások számára hasznos legyek, szabad és önálló legyek ...)?
- Mit vagyok hajlandó feláldozni a szakmai tevékenységem oltárán?
- Mit nem vagyok hajlandó feláldozni a szakmai tevékenységem oltárán?

8.2.2.2. Sürgős, vagy fontos?

“Amit csinállok, az mind sürgős, az mind fontos.” –ezt a kijelentést hallottuk már mindannyian.

Sürgős

Az, amit nem lehet időben elhalasztani, amit azonnal meg kell csinálni, mert máskülönben súlyos károk keletkeznek, visszafordíthatatlan folyamatok indulnak el. Például a mentők vagy a tűzoltóság munkája.

Mielőtt belekezdenénk egy sürgős feladat megoldásába, tegyünk fel néhány kérdést a sürgősség sürgősségéről:

1. Mitől sürgős ?

- soha vissza nem térő alkalom
- súlyos következmények a vállalatra, vagyonára, az alkalmazottakra nézve (vásárló vagy beszállító elvesztése, termelés kiesés, baleset)
- egyéb

2. Kitől származik a sürgősség ?

- tőlem
- a feletteseimtől
- a munkatársaimtól
- valaki mástól, de kitől ?

3. Mikorra kell pontosan ?

4. Megegyeztem valamilyen határidőben ?

5. Ha nem csinálom meg azonnal, mi a legrosszabb, ami történhet ?

- a szervezettel
- az osztályommal
- velem
- másokkal (felettesekkel, munkatársakkal)

Fontos

Az, ami valamilyen értéket képvisel, valamilyen hatással van más dolgokra.

A fontos dolgok meghatározása a prioritások felállítása, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy sikeresek legyünk úgy szakmai, mint magánéletünkben.

A fontosság – sürgősség tárgykörében a Dwight D. Eisenhower amerikai elnöknek tulajdonított mondás szolgál példaként: „Ami fontos, az csak ritkán sürgős, ami pedig sürgős, az csak ritkán fontos”.

8.2.2.3. A célokhoz nem kötődő, váratlan események kezelése

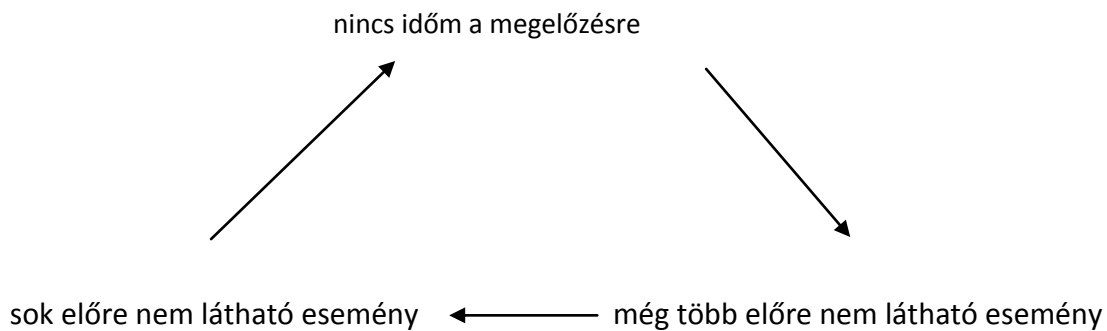
Az előre nem látható események kívülről jönnek, váratlanok, és nem tervezhetőek. Az események valamilyen feladatot, tevékenységet rónak ránk. Bármilyen munkát is végezzünk, mindenhol vannak előre nem látható tevékenységek.

Négy módon kezelhetjük az előre nem látható tevékenységeket:

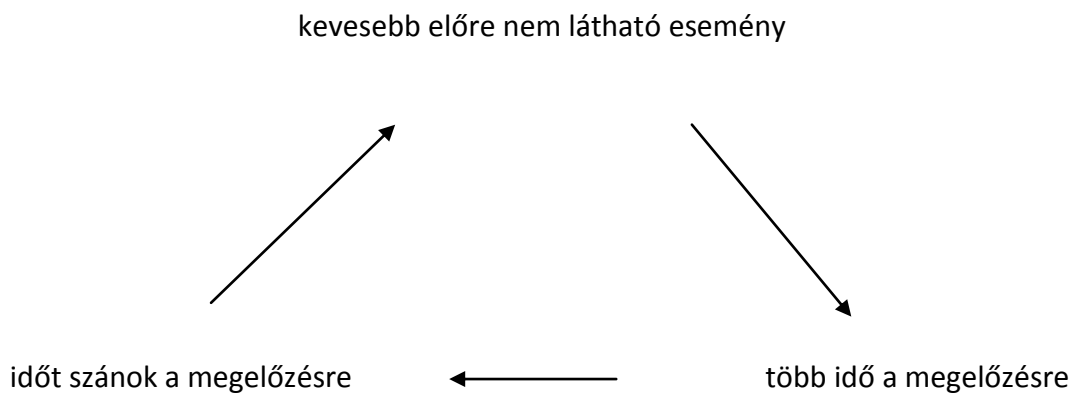
1. mérjük őket, hogy tudjunk kalkulálni a szükséges idővel.
2. védekezünk ellenük (telefon, különvonulás).
3. az előre nem látott feladatokat beállítjuk fontosságuk és sürgősségük függvényében a tevékenységi tervünkbe.

4. megpróbáljuk megelőzni őket (a megelőzés azt jelenti, hogy egy esemény bekövetkezte előtt azt megakadályozzuk, vagy ha nem tudjuk megakadályozni, akkor az abból fakadó hatásokat csökkentjük).

Nagyon gyakran ebben az ördögi körben találjuk magunkat:



Ha teszünk valamit, akkor ez az ördögi kör átalakul és lassan ilyenné válik:



Mondjunk nemet!

- „Figyelj csak, meg tudod ezt nekem csinálni?”
- „Van két perced? Szükségem lenne a segítségedre.”

Az ehhez hasonló kérdésekre gyakran igennel válaszolunk, mert szeretünk örömet szerezni másoknak, félünk, hogy elveszítjük a másik megbecsülését, félünk, hogy elrontjuk a viszonyt, tartunk a szankcióktól.

Mérjük fel a kockázatokat!

- nem tudjuk megfelelően ellátni a saját tevékenységeinket és ezért kritikával illetnek majd
- túl vagyunk terhelve, elégedetlenek és frusztráltak vagyunk
- ha igent is mondunk, nem tudjuk betartani ezt az ígéretünket és így
- elveszítjük mások megbecsülését és bizalmát.

Tanácsok

Gondoljuk végig, hogy elfogadjuk, vagy visszautasítjuk a szívességekre való kéréseket!

- Vizsgáljuk meg, hogy az elfogadás nem veszélyezteti-e a saját prioritásainkat!
- Mérjük fel az erőviszonyokat! (Lehet-e nemet mondani? Mik a kockázataid?)
- Tisztázzuk, tegyük pontosabbá a kérést!
- Ha elutasítjuk, ügyeljünk a pozitív viszony megőrzésére!
(“Szerettem volna segíteni Neked, de egyszerűen fizikailag lehetetlen az, amit kérsz: nem leszek ott akkor”)
- Ajánljunk “cseremegoldást”!
(Azt ajánlom, hogy így fogj hozzá...; Kérdezd meg őt, aki ebben profi.)
- Jogunkban áll, hogy ne igazoljuk magunkat, amikor a véleményünket kéri: magyarázzuk el határozottan és nyugodtan az álláspontunkat!
- Ahelyett, hogy igent vagy nemet mondunk, tárgyaljunk: a kérés tartalmát, részleteit, fontosságát, határidejét ...!
- Ne a személynek, hanem a feladatra mondjunk nemet!
(“Nem csinálom meg ezt a kimutatást.” ahelyett, hogy “Nem csinálom meg Neked.”)
- Ha valamit nem akarunk folytatni, ami rajtunk “ragadt”, de nem a mi feladatunk:
 - csináljuk meg még utoljára azt, amit kért
 - mondjuk meg, hogy legközelebb miért nem tudjuk/akarjuk megcsinálni
 - ajánljunk „cseremegoldást”
- A segítség nem azt jelenti, hogy mindig mások szolgálatában állunk.

9. A VEZETŐ: SZEMÉLYISÉG ÉS KÉSZSÉGEK

9.1. A történet

A vezetői működést először történetileg kell megvizsgálunk, hiszen a vezető személye és az eredményességhez szükséges készségek nem választhatók el attól az ipari – kulturális környezettől, amelynek keretei, elvárásai nagyban meghatározták a fejlődés mikéntjét. Az ipari forradalom idején a vezetési, szervezet-irányítási problémák egyre inkább előtérbe kerültek és a kor felfogásának megfelelően ezekre részletesen megtervezett eljárásmodok kerültek bevezetésre. A tradíciók hiánya új menedzsment módszerek felé mozdította a vezetési kultúrát, a nagyvállalati méretek pedig nem tették lehetővé, hogy a régi, céhes, manufakturális szokásrendszerre építeni lehessen. Ezen a ponton két külön fejlődési utat figyelhetünk meg. Amerikában, a nagy területi expanzió és különösen a vasútépítés sajátosságai miatt a központ egyre inkább földrajzilag is távol került a területi egységektől – ezért egyre inkább a hatáskör delegálása, a horizontális koordináció vált szükségessé. Így vált egyre markánsabban ketté a menedzseri és tulajdonosi funkció, azaz a korábbi felfogás és keretrendszer, amiben a tulajdonos volt egyben az operatív működés irányítója, már nem volt tovább vihető.

Európában azonban az állami bürokrácia mintájára a vezetésben tovább élt a hierarchikus viszonyok és a vertikális koordináció struktúrája, - ezzel táplálva a centralizált nagyvállalati idea egészen a XX. Század közepéig tartó reneszánszát. Európában a tulajdonosi és menedzsment funkciók szétválása sokkal lassabban ment végbe és ezt a folyamatot csak tovább nehezítette a társadalmi struktúrában sokkal tovább megmaradó paternalista, családi- és rokonsági érdekkapcsolatokon nyugvó karrierkorlátok –azaz a vertikális tagozottság – befagyása is.

A XX. Század elején Frederick W. Taylor a „The Principle of Scientific Management” (A tudományos vezetéselmélet) c. munkájában az első volt, aki a tréning és a képzés szükségességére hívta fel a figyelmet és kritizálta azt a felfogást, hogy a munkára a „megfelelő embert” kell megtalálni. Fő üzenete a következő: „...a múltban az ember volt az első, a jövő a rendszerről fog szólni És minden jól működő rendszer első feladata, hogy kiformálja az első osztályú embereket.”

Az ő nevéhez fűződik a vállalati tevékenységek racionalizálása, a szervezés és irányítás elveinek pontos kidolgozása, valamint olyan gyakorlati funkciók működési szabályainak lefektetése, mint a bérezés és ösztönzés.

Európában – pontosabban Franciaországban Henry Fayol munkássága mutat rá az alapvető különbségre a tengeren túli és az európai kultúra lényeges különbségére. Az „Administration Industrielle et Générale” (Ipari és általános vezetés) című könyvében kifejtett megfigyelése szerint

minél magasabban helyezkedik el valaki a szervezeti hierarchiában, annál lényegbevágóbb a vezetési felkészültségének szintje és kevésbé fontos a szakmai képzettsége. Megfigyelte az is, hogy a vezetés kivételével minden más munkára már kora ifjúkoruktól felkészítik az embereket különböző formájú és szintű oktatásokon keresztül. A „Vezetés 14 alapelvé”-ben olyan pontok vannak, amik jól példázzák azt a hierarchikus és statikus szemléletet, ami az ötvenes évekig uralta a vezetésről alkotott képet.

- A fegyelem nem más, mint az engedelmesség, a szorgalom és a kitartás.
- A részérdekeket az általános érdekek alá kell rendelni.
- Ellenszolgáltatásra tarthat igényt mindenki, aki a szervezetért szolgálatot tett.
- A centralizálás a természetben és a társadalomban is egyaránt szükséges.
- A vezetés hatékonyságához, szükség van a rendszer hierarchiájának pontos meghatározására.
- Rend nélkül nincs szervezet.

Áttérve napjaink vezetésről alkotott felfogásaira, még mindig jól azonosítható a fentebb vázolt taylori – fayoli kettősség, ami a vezetéselmélet típus,- illetve stílus alapú meghatározásaiban ölt testet. Jól azonosítható a mai szemléletben is a következő modell, hogy a „vezető az, aki személyiségjegyei összességét tekintve megfelelő karakterrel rendelkezik a vezetéshez.” Eszerint egy vezető felé a fő elvárás az, hogy „nagy ember” legyen, aki külső és belső tulajdonságaiban, képességeiben, készségeiben, intellektusában és társadalmi - szocializációs háttérében hordozza azokat a jegyeket, amik mintegy „kiemelik” őt a vezetői funkcióra, posztra.

A stílus – elmélet modern hívei szerint a jó vezető egyfajta „ha-akkor” mentalitással és az ehhez szükséges készségekkel rendelkezik. Azaz jól ismeri fel az adott helyzet sajátosságait és megfelelően mozgósítja a leghatékonyabb megoldáshoz szükséges irányítói készségeit. Így egy magas tétű, nagy kockázatú, gyors döntéseket igénylő szituációban direktív, parancsnoki stílust visz, míg egy beosztotti, személyes érzelmi probléma támogatásában odafigyelő, odaforduló, meghallgató viselkedés jellemző rá. Ezt a felfogást kontingencia-elméletnek is hívjuk, amibe tartozik az utóbbi évtizedek egyik legsikeresebb modellje, a Hersey-Blanchard-féle szituatív vezetés is.

Természetesen a stílus elmélet történeti háttére nemcsak az adekvát, helyzethez-illő megoldásmódokról és stílusról szól, hiszen gondoljunk csak az eredeti Kurt Lewin által 1936-ban gyerekekkel végzett kísérletekre, amik azt bizonyítják, hogy a megmerevedett, rugalmatlan stílus teljesen káros eredményekkel járhat. Lewin volt az, aki kidolgozta az autoriter (diktatórikus) –

demokratikus és a megengedő vezetési stílus viselkedéses ismertetőjegyeinek palettáját és rámutatott a három stílus előnyeire és hátrányaira. (Magyarországon Mérei Ferenc ismételte meg Lewin kísérleteit, amiből Vas Judit készített dokumentumfilmet.)

A kísérlet eredményei szerint a három stílust a következők jellemzik.

Az **autokratikus** vezető egymaga dönt és határoz minden lényeges kérdésben, ellenőriz és erős kontrollt gyakorol az irányítottak felett, rendszertelenül jelöli ki a feladatok elvégzésére az egyes résztvevőket, szubjektív alapon értékeli, mások meghallgatása nélkül.

A **demokratikus** vezető bevonja a csapattagokat a döntéshozatali folyamatba, lehetőséget ad arra, hogy szabadon válasszák meg az egyes feladatokat és azok elvégzési módját és a teljesítményt megpróbálja objektív szempontok szerint értékelni.

A **megengedő** vezető egyáltalán nem irányítja a csoport munkáját, nem foglalkozik semmilyen szervezési feladattal, szinte nem is vezető. Szabad kezet ad a munkavégzés módjának megválasztásában és biztosítja a munkavégzéshez szükséges erőforrásokat. A vezetési stílusok függvényében eltérően alakult a csoport teljesítménye és elégedettsége. Az autokratikus vezetési stílus mellett legnagyobb a mennyiségi teljesítmény, azonban a résztvevők csak állandó ellenőrzés mellett dolgoztak megfelelően. Amint azonban megszűnt a vezető közvetlen kontrollja, a teljesítmény jelentősen visszaesett.

Mindezek mellett még az agresszivitás is megjelent a csoporton belül, a bűnbakkeresés, a cinizmus és sértegetés formájában. A demokratikus vezetés mellett voltak a legelégedettebbek, a legkreatívabbak a gyerekek, kölcsönösen támogatták egymást, jó volt a csoportlégkör és a teljesítmény minősége is ekkor volt a legjobb. Az engedékeny vezetésnél a teljesítmény minősége és mennyisége is a legrosszabbnak bizonyult.

A vezetői stílus megközelítéseinél mutathatunk rá a kulturális - társadalmi jellemzők hatásaira is, ugyanis a XX sz. elején a fayolizmus teljesen helyénvalóan mutatta fel a rend-orientált, autoriter jellemzőkkel leírható vezetői viselkedés elsőségét és megfelelőségét. Az európai – különösen a német-porosz kultúrában, a max weberi bürokrácia mindenhatósága mellett ez a stílus - amit szarkasztikusan a három K módszerének lehet nevezni (kommandieren, kritizieren, korrigieren) teljesen homológ módon töltötte be funkcióját.

Ma az uralkodó vezetési modellek egyfajta szinkretikus, „elegyítő” képet adnak a hatékony, eredményes vezetőről. Szerepel ebben mind a személyiség, mind a stílus, mind az érzelmek menedzsmentje, mind a feladatok, folyamatok irányítása, követése és a globális szervezeti (és a még tágabb perspektívában is adekvát) területeken releváns ismeretek és jártasság nívója.

Az alaptétel a következő: a vezető egyszerre foglalkozik az egyénnel, a feladattal és a csapattal. Ez a maxima adja számunkra azt az irányt, amelyben a jól ismert és manapság divatos kompetencia alapú vezetés leíró kerete értelmezhető.

9.2. A kérdés: Ki a jó vezető?

A válaszhoz a fenti alaptétel pontos elemzése szükséges, mert önmagában az a kijelentés, hogy „a jó vezető az, aki mindhármat hatékonyan kezeli” nem kielégítő.

A személyiségközpontú elméletek az alapján különböztetik meg a vezetőket, hogy mire fókuszálnak leginkább: a feladat teljesítésére, vagy a beosztottakra. Ezek az elméletek két dimenzió alapján különböztették meg a vezetői stílusokat, mégpedig a feladat strukturálására való törekvés és a beosztottakra való figyelem szerint. A feladat formálására és teljesítésére törekvés azt jelenti, hogy a vezető pontosan meghatározza, kijelöli a feladatokat, majd megszervezi és folyamatosan nyomon követi a munkatársak munkáját.

A beosztottakra nagy figyelmet fordító vezetőre az jellemző, hogy érdeklődik alkalmazottai igényei, képességei iránt, figyel az érzelmeikre, a problémáikra, törődik a jólétükkel, karrierjükkel és képes a kölcsönös bizalom, valamint a pozitív, barátságos légkör megteremtésére. A beosztott-centrikus vezetőnél a dolgozók elégedettek és motiváltak voltak, jól érezték magukat a csoportban, együttműködtek egymással, kreatív légkör alakult ki és alacsony volt a hiányzások száma. A feladat-orientált vezető bár sikeresen biztosította a feladat hatékony teljesítését, a beosztottak körében azonban elégedetlenséget és magasabb fluktuáció eredményezett. Ez a vezetői magatartás leginkább akkor volt eredményes, ha előre ismert, rutinszerű feladatokat kellett gyorsan megoldani és végrehajtani. A vizsgálatok eredményei alapján azonban a legideálisabbnak az a vezető bizonyult, akire egyszerre volt jellemző a strukturáló és gondoskodó vezetési stílus.

Az előbb említett két dimenzió mentén két amerikai kutató Robert Blake és Jane Mouton öt vezetési stílust különböztetett meg. Ezek a vezetési stílusok abban különböznek egymástól, hogy milyen mértékben jellemző rá a feladat-, vagy az emberközpontúság.

A Blake – Mouton –féle vezetői viselkedésmátrix a következőképp néz ki:

+	Személyre, emberre fókuszáló	„Country Club menedzser”	„Team-központú vezető”
-	-	„Közönyös vezető”	„Teljesíts, vagy kirúglak” stílusú menedzser
		-	+
		Feladatra, folyamatra fókuszáló	

A **„közönyös vezető”** kerüli a beavatkozást, nem próbálja meg irányítani, befolyásolni a beosztottait a munkavégzés során, tehát sem a feladat teljesítésére, sem a munkatársaira nem fordít figyelmet. Így elég hamar anarchia alakulhat ki a munkacsoportban, vagy a szervezeten belül, aminek beláthatatlanok a következményei.

A **„teljesíts, vagy kirúglak”** stílusú vezető kizárólag a feladat teljesítésére fókuszál, így a munkafeltételek hatékony megszervezése mellett az emberi tényezőket teljes mértékben figyelmen kívül hagyja.

A **„Country Club menedzser”** kitüntetett figyelmet szentel az emberi tényezőnek, foglalkozva az emberek problémáival, érzelmeivel a baráti légkör megteremtését tartja a legfontosabbnak. Ennél a vezetői stílusnál, bár elégedettek a dolgozók és kellemes a munkatempó, a feladatok eredményes és hatékony teljesítése sokszor elmarad.

Az arany középutat választó vezető megpróbál egyensúlyt teremteni a megfelelő munkahelyi légkör és az elvárt teljesítmény elérése között. Ez a vezetési stílus hatékony feladatmegoldást tesz lehetővé a jó team-légkör mellett.

A **„team-központú”** vezetésre az jellemző, hogy megteremti a kölcsönös bizalmat, a közös célokat, és így egy olyan összetartó csoportot hoz létre, amelyre a teljesítményre törekvés, a kölcsönös támogatás, és az elégedettség jellemző. Sok esetben ez a vezetési stílus bizonyul a

legeredményesebbnek, mivel a feladat hatékony teljesítésére törekvés az egyén belső normájává válik, így a dolgozók belülről lesznek motiválva, ami a megfelelő pozitív munkahelyi légkörrel párosulva még inkább növeli az alkalmazottak elégedettségét és teljesítményét. Ez azonban nem az egyetlen optimális vezetési stílus, mivel bizonyos feladatok és személyek esetében nagyon nehéz megteremteni a szervezet és az egyén közös céljait.

Összefoglalva az előzőekben leírtakat a vezetői szerepből adódóan elengedhetetlen, hogy a vezető ne fókuszáljon a feladatok teljesítésére, az azonban, hogy ezt hogyan teszi, a beosztottait hogyan irányítja, értékeli, motiválja az eredményes feladatteljesítés és a célok elérése érdekében, jelentős mértékben meghatározza a vezető hatékonyságát. Így a munkatársak egyéni szükségleteinek függvényében a vezető eredményes működése érdekében

Nélkülözhetetlen az emberekkel való törődés, a humán problémák, konfliktusok eredményes kezelése.

A fentebb már említett szerzőpáros, Hershey és Blanchard elmélete a beosztottak érettségének függvényében határozza meg a kapcsolat, vagy feladatorientáltság mértékének hatását az eredményes vezetési stílusra. A beosztottak érettségének négy szintjét különböztetik meg a képesség és a hajlandóság alapján.

Azon beosztottak esetében, akik nem képesek és nem is hajlandók a feladatok végrehajtására, az előíró, diktáló vezetési stílus lehet a legcélravezetőbb – magas feladat- és alacsony kapcsolat-orientáltság – ami azt jelenti, hogy a vezető egyértelmű utasításokkal látja el beosztottjait. Ez akkor szerencsés, ha tapasztalatlan munkavállalókról van szó, akik nem igénylik az önállóságot, akiket nagyon nehéz motiválni és a munkát szükséges rosszként fogják fel.

Azoknál a beosztottaknál, akik motiváltak, hajlandók, de még a szükséges tudás és képességek hiányában nem tudják teljesíteni a feladatokat, a magyarázó vezetési stílus a legeredményesebb – erős kapcsolat és feladatorientáltság – mivel ekkor a vezető még vállalja a felelősséget, ellenőrzi a dolgozókat. Leginkább a tapasztalatlan, új munkaerőnél érdemes alkalmazni ezt a vezetési stílust.

Ha a beosztott már képes a feladatokat megfelelően teljesíteni, csak épp nem motivált és nincs benne hajlandóság, akkor a bevonó vezetés lehet hatékony. Ekkor a vezető magas szintű kapcsolatorientáltságára van szükség a dolgozók megnyerése, motiválása céljából. A vezető a motiváció magasabb szintjét a döntéshozatali folyamatba való bevonással, a felelősség megosztásával és aktív kommunikációval teremtheti meg.

Abban az esetben, ha a beosztottak képesek és hajlandók is a feladatok ellátására, akkor a delegáló vezetési stílus lehet a leghatékonyabb. A dolgozó, magas szintű önállósága, felelősségvállalása, motiváltsága, szaktudása és tapasztalata következtében a vezetőtől szinte semmilyen direkt irányítást, támogatást nem igényel.

9.2.1. A vezetői szerepek

Az ideális vezető képének felrajzolásakor nem szabad megfeledkeznünk a felvett és azonosuláson keresztül megerősödött szerepekről sem. A vezetői szereprepertoár szűk,- vagy tág volta, azaz szegénysége, vagy gazdagsága nagyban hozzájárul ahhoz, hogy megértsük a hatékony vezetéshez szükséges faktorok működését.

A vezetői szerepek azonosítása, valamint gyakorlása hozzájárulhat ahhoz, hogy a vezető eredményesebben tudja végezni a munkáját, bár egyes megközelítések szerint a személyiség belső lényegével kongruens (megegyező) magatartás a legcélravezetőbb. Így ha a vezetői szerepnek való megfelelés színjáték csupán, mert a vezető a személyiségével nem tartja összeegyeztethetőnek, akkor nem igazán éri meg hosszútávon, hogy az egyén fenntartsa az énjével ellentétes képet magáról. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárásoknak való megfelelés azonban nemcsak azért lehet nehéz, mert az egyén nehezen tudja felvállalni a szükséges szerepeket a személyiségével való össze-nem illése miatt, hanem azért is, mert egyszerre nagyon sokfélék, néha akár ellentmondóak is lehetnek a szerepelvárások. A vezetői szereppel kapcsolatos elvárások nagyjából szerint három fő csoportba sorolhatók, amik a következők: személyközi, információs és döntési szerepek.

A személyközi szereppel kapcsolatos elvárás, hogy a vezető különböző csoportos rendezvényeken nyilvánosan megjelenjen és szerepeljen, hogy a főnöki szerepnek eleget téve részt vegyen a dolgozók felvételével és elbocsátásával kapcsolatos döntésekben, hogy ösztönözze a beosztottjait, és hogy mind a szervezeten belül, mind a szervezeten kívül ápolja a kapcsolatokat, építse bizalmi hálóját.

Az információs szereppel kapcsolatos elváráshoz tartozik, hogy a vezető megszerezze a döntéshozatalhoz szükséges információkat, amelyek jelentős része olyan információ, amit a vezető kizárólag szóban, vagy hallomás útján tud megszerezni. Az írásos formában begyűjtött információk előnye, hogy gyorsan a vezető tudomására juthatnak a szükséges információk.

A szóbeli információgyűjtés előnye az írásossal szemben épp az, hogy a dolgozók attitűdjét, véleményét, a munkahelyen uralkodó hangulatot leginkább így lehet megismerni, feltárni. Az információ-terítő szerep szintén nélkülözhetetlen a hatékony működéshez. Így juttatja el a vezető az általa begyűjtött fontos információkat a beosztottjaihoz és így tudatja a döntéseket másokkal. A kommunikátor szerep gyakorlása során vezető szintén információkat juttat el, csak ekkor nem a szervezet embereihez, hanem a szervezeten kívüli személyekhez. Az ügyfelekkel, partnerekkel való tárgyalás, valamint a közvélemény informálása nagyon fontos a szervezeti célok elérése érdekében. A külső személyek, szervezetek esetében is a vezető a kulcsszereplője a szükséges információk továbbításának.

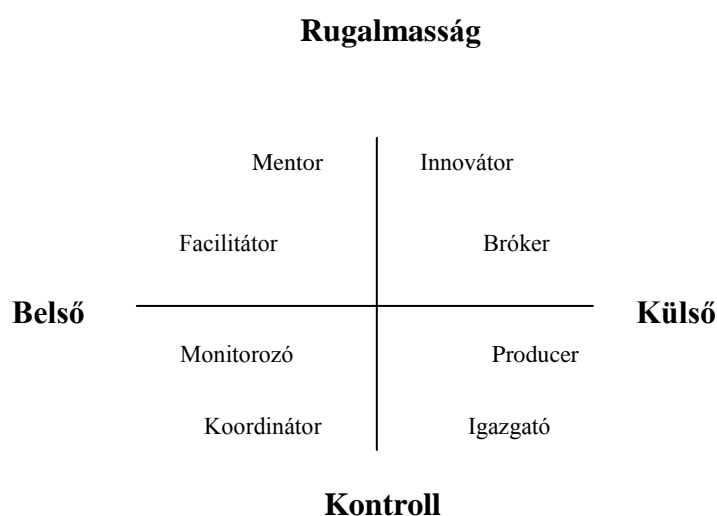
A döntési szerep által meghatározott tevékenységek nagyon szerteágazóak. A vezetői szerep tekintetében szinte mindenkinek legelőször a döntési feladatok jutnak az eszébe. Az információs

szeremből adódóan megszerzett adatok és tények ahhoz szükségesek, hogy a vezető a dolgozók különböző mértékű bevonása mellett meg tudja hozni a legmegfelelőbb döntést.

A döntési szerepek egyike, a kezdeményezés, ami azt jelenti, hogy a vezető folyamatosan figyelemmel kíséri a környezeti változásokat és ötleteivel vezető szerepet vállal a változások megtervezésében, beindításában és véghezvitelében. A problémakezelői szerepben a vezető szervezeti és a szervezeten kívüli napi problémák megoldásával foglalkozik, ami a gördülékeny, eredményes működéshez elengedhetetlen. Az erőforrás elosztó szerep biztosítja hogy a vezető alapos mérlegelés után a legjobban ossza szét a rendelkezésre álló erőforrásokat (anyagi, pénzügyi, emberi, idő) a szervezeti célok elérése érdekében. A tárgyaló, megegyező szerep nagyon összetett mivel magában foglalja a dolgozókkal és a szervezeten kívüli ágensekkel való kapcsolattartást, a tárgyalások megszerzését és lebonyolítását.

A vezetői szerepportfólió elemeit Robert Quinn foglalta talán a legérzékletesebben egybe az ún. Octagram modellben. Két dimenzió mentén vizsgálódott, az egyik a fókusyra, a figyelem orientációjára vonatkozik, azaz a vezető az eredményeket, a manifeszt kimeneteket preferálja, vagy pedig a belső történésekre, folyamatokra koncentrál. A másik dimenzió a struktúra jellegére vonatkozik, azaz rugalmasan viszonyul-e a vezetéshez, vagy inkább erőteljes kontrollt szeret gyakorolni.

Quinn az így kialakuló négy negyedre speciális szerepnevekkel látta el, amelyek jól szemléltetik a vezető különböző szerep-részeinek sajátosságait, a hozzájuk tartozó funkciókat és viselkedéseket.



A Robert Quinn – féle vezetői szereprepertoár „Octagram”

Az egyes szerepek rövid kifejtése



Az „Octagram” közepén helyet foglaló, személyiség-jegyeket felölelő terület, valamint a külső környezeti „szervezeti kultúra” egybefoglaló befolyásoló tényezője nem Quinn elgondolásán alapszik, hanem mintegy kiegészíti az ő szerep-felfogását.

Fentebb röviden már utaltam arra, hogy a vezetéspszichológiai kutatások irányát hosszú időn keresztül a vezetői tulajdonságok feltárása és diagnosztizálása határozta meg. Az elmélet elvi alapja az volt, hogy léteznek „született vezetők” (Webernél „karizmatikus vezetőként” definiálva) a hozzájuk „rendelt” komplementer személyekkel, akik a „vezetettek”. Az elmélet alapján kézenfekvő volt a hipotézis: keressük meg a sikeres vezetők mindazon tulajdonságait, melyek valamennyiükben közösek, más személyekben azonban nem találhatók meg. Ha az egyén rendelkezik a sikeres vezető tulajdonságaival, akkor nyilvánvaló, hogy előbb-utóbb eredményes vezetővé válik. A problémát az jelentette, hogy – bár elképesztő mennyiségben állt rendelkezésre empirikus anyag – a tulajdonságok egyértelmű megállapítása is gondok okozott. Hofstätter a „Vezető szerep és annak hordozói” c. könyvében kissé ironikusan jegyezte meg: „egy ilyen lista vajmi keveset segít rajtunk, mert a felsorolt tulajdonságok közül feltehetően egyiknek sem egyszerű a struktúrája; s még nagyobb baj, hogy egyelőre egyáltalán nem ismerjük e tulajdonságok tényezőinek szerkezetét.”

Természetesen a vezetői tulajdonságok fontossági sorrendjét Hofstätter is meghatározta, három igen lényeges személyiségjegyen:

- intelligencia
- vitális energia
- önuralom

Miután a „vezetők” és „vezetettek” egyéni különbségeinek mélyreható tanulmányozása nem bizonyult túlzottan termékenynek, a szakemberek figyelme egyre inkább a vezetői viselkedésmódok vizsgálatára összpontosult. Hátterében az állt, hogy a csoportdinamikai kutatások azt mutatták, hogy bizonyos vezetői viselkedésmódok növelik meg annak valószínűségét, hogy valaki egy igen tág szituációtartományban vezetői szerepet vállaljon.

Pszichológiai értelemben viselkedésen az egyénnek környezetéhez való alkalmazkodását értjük, melynek során értelemszerűen változhat maga a környezet és/vagy az egyén környezethez való viszonya.

(Gondoljunk csak a tanulás, a tapasztalat, az egyéni fejlődés viselkedésformáló szerepére)

A külső környezetből érkező ingerek aszerint határozzák meg viselkedésünket, hogy bennünk milyenek a belső feltételek. (Például személyiségünk szerkezete.) Ha tehát a vezetést egy sajátos viselkedési formának tekintjük, akkor logikus, hogy csak az esetben vizsgálható eredményesen, ha mind a külső hatásokat, mind pedig a belső feltételeket kellőképpen megismerjük.

A belső feltételrendszer kialakulásának elemei

A vezetői tevékenység pszichológiai értelemben vett legfontosabb jellemzője, hogy olyan cselekvésformát képvisel, amelyben a cselekvő egyén és cselekvésének végső célja között valamilyen szociális átalakulás szerepel. Vagyis a vezetői tevékenység feltételezi az emberekkel való hatékony foglalkozást.

A definíció lényeges eleme a „szociális átalakulás” és az „emberekkel való hatékony foglalkozás”, ami elsősorban azt jelenti, hogy a vezetői munka mindenkor társas térben zajlik, tehát feltételezi az interperszonális kapcsolat hatékony működését éppúgy, mint a magasan fejlett szociális készséget. Másként fogalmazva: a sikeres vezetés szempontjából elsőrendűen fontosnak tekinthetjük a vezetői készségek fejlettségének szintjét. (A készség kialakulása egy tanulási folyamat eredménye, melynek minőségét alapvetően a belső feltételek determinálják. A tanulás során azonban nemcsak a megfelelő készségek alakulhatnak ki, de az ezt segítő belső feltételek is továbbfejlődnek, változnak.)

A következőkben vegyük sorra a belső feltételrendszer azon elemeit, melyek a vezetői készség elsajátításához elengedhetetlenek:

9.2.2. A személyiség

A személyiség – a személyen belüli – pszichofizikai rendszerek olyan dinamikus szerveződése, amely az egyén jellegzetes viselkedés, - gondolat, - és érzésmintáit hozza létre. A személyiség fogalmán tehát egy ember lelki életének egyéni összességét értjük, ami mindazoknak a belső feltételeknek az integrációja, melyek az egyén és a környezet kölcsönhatásában kifejlődnek, és amelyekeken keresztül az egyént érő külvilági hatások érvényesülnek.

Számos személyiségpszichológus úgy gondolja, hogy a személyiséget két „szupervonás-pár” mentén lehet leírni. Az egyik ilyen fő dimenzió a Nyitottság - Zárttság (Extroverzió - Introverzió), a másik az Érzelmi stabilitás és Érzelmi labilitás.

Az extrovertált személy magasan szocializált, jellemző rá az emberszeretet. Szereti a társaságot, könnyen tud kapcsolatot teremteni másokkal. Nyitott, gördülékeny a kommunikációja. Jó önérvényesítő képességgel rendelkezik, önmagát ki tudja fejezni. Az extrovertált személyiség keresi az ingerdús helyzeteket, az izgalmakat és eleve hajlamos a jókedélyűségre, vidámságra. Optimista és energetikus. Az introvertált ember inkább tartózkodó, mintsem barátságatlan. Függetlenség jellemzi, aki szeret a maga ritmusában lépést tartani az eseményekkel. Az introvertáltak inkább szerények, nem olyan jók az ön-eladásban és ezért inkább az egyedüllétet választják, mint a társaságot. Kommunikációjuk visszafogott, sokszor szűkszavúak, ezért nehéz őket érteni. Bár nem jellemző rájuk

az extrovertáltak túláradó elevensége, mégsem lehet azt mondani, hogy az introvertáltak szomorúak vagy pesszimisták.

Az Érzelmi stabilitás azt jelzi, hogy az egyén mennyire képes elviselni az akadályoztató, frusztráló helyzeteket, mennyire könnyen vagy nehezen borul ki, mennyire könnyen lehet kibillenteni az érzelmi egyensúlyából. Az érzelmileg stabil személy csendes, nyugodt, kiegyensúlyozott, megbízható. Az érzelmileg labilis személy érzései erősek és könnyen gerjednek, ami nyugtalanná, érzékennyé teszi őt. Aggodalmaskodó, szorongó, hamar kiborul. Igyekszik alkalmazkodni a külső körülményekhez, a normákhoz.

A fentiekben vázolt dimenziópár fogalmi nem annyira alkalmasak a vezetői személyiség leírására. Könnyen mondhatnánk, hogy az „ideális vezető” egy nyitott és kevésbé érzékeny típusként írható le. Ám fordítsuk meg a helyzetet és tegyük fel a kérdést: el tudjuk képzelni hatékony vezetőként azt, aki tartózkodó, független és érzelmileg jól rezonál az őt körülvevő társak állapotára, igényeire? Ha a válasz igen, akkor a kérdés pont arra utal, hogy a vezető személyiségében jelen vannak az introvertált- és a lelki téren érzékeny karakter viselkedésjegyei is. Érdeemes talán leszámolni azzal a mítosszal, hogy a sikeres vezető olyan, mint egy „terminátor” – soha nem borul ki, rezzenéstelen arccal tűri a stresszt, tankként halad előre és semmi nem retenti el céljától.

Hogy jobban árnyaljuk a képet, a személyiségjegyek vizsgálatának azon területeire koncentrálunk, melyek a vezetői munkatevékenység (kritikus) szituációiban, konfliktusos helyzeteiben reálisan megnyilvánulnak.

Ezek a következők:

- Érzelmek
- Reguláció
- Motiváció

9.2.3. Érzelmi kritériumok:

Az érzelmi, indulati élet stabilitása elsődlegesnek tűnik a vezetői készségek tekintetében, ugyanis hiánya bizonytalan, következtelen vezetési stílust fog eredményezni. A hangulati elemek túlzott hangsúlyossága (például hisztéria) nemcsak a kialakult csoportnormákat veszélyezteti, de magát a munkát is hatványozottan akadályoztathatja. Azonban az elhárító mechanizmusok erőteljes

működése sem optimális, hiszen az érzelem-nélküli, a környezetére csak tárgyként tekintő vezető képtelen a humán készségekre és az érzelmekre megfelelő módon rezonálni.

9.2.4. A személyiségreguláció kritériumai:

A személyiségreguláció az egyén egyik legkritikusabb pszichés funkciója, ugyanis egyrészt feladata a személyiség önirányítása, másrészt az életvezetés problémamegoldó, konfliktuskezelő aktivitása. Röviden szólva: a személyiségreguláció az egyén felelősségének szabályozója.

Átlagon felüli fejlettsége a vezető eredményes munkájának alapvető kritériuma, hiszen tevékenysége csak a problémamegoldás, a következetesség, a rugalmasság és nem utolsósorban az objektivitás szintézisében működhet harmonikusan. A vezetőnek sohasem szabad a helyzet bonyolultsága vagy ellentmondásossága következtében objektivitását feladnia vagy passzív módon egyoldalú magatartást felvennie. A kedvezőtlen eseményekből származó hatások a valóságban annyira összesűrűsödhetnek, hogy az esetleg a közösség érdekét is veszélyeztetheti. Ilyenkor az aktívan közvetítő, mérséklő, áthidaló regulációja menti meg munkájának (esetleg személyének) harmóniáját és adja meg eredményességének biztosítását.

9.2.5. Motivációs kritériumok:

A szervezeti célkitűzések, állásfoglalások, egyéni és csoportos törekvések aktivizálásának alapvető meghatározója a motiváció, valamint az ehhez szervesen kapcsolódó igényszint és reális önismeret. A vezetői funkcióhoz elengedhetetlen hatékonyságkövetelmény magába foglalja a szükségletek kifejező és megvalósító képességét, amely a kezdeményezésekben is megnyilvánul. Nemcsak a gondolatok és belső állásfoglalások megvalósítására van szükség, hanem arra is, hogy azok minél eredményesebben, minél nagyobb határfokkal valósuljanak meg. Eszerint inkább arról van szó, hogy az érzelmek terén nem az emocionális működés két végpontját kell figyelembe venni, hanem azt a szabályozó, fékező - elengedő mechanizmust, amely szabályozza azokat.

Az igényszintnek a motivációhoz történő kapcsolódása annyit jelent, hogy az alacsony elvárás-, és igényszint átlag alatti teljesítményt, míg az irreálisan magas igényszint eredménytelenséget, neuroticizálódást okozhat.

9.2.6. A kognitív működés

A vezetéslelektan talán legvitatottabb kérdése az intelligencia és vezetés összekapcsolása: vajon milyen mértékben határozza meg (egyáltalán befolyásolja-e) az intelligencia a sikeres vezetői munkát? A válasz talán mind a mai napig nem egyértelmű, hiszen példák és ellenpéldák sokaságával találkozhatunk. Ha viszont elfogadjuk azt az általános meghatározást, miszerint az intelligencia az egyén azon globális képessége, amely által célszerűen cselekedni, racionálisan gondolkodni, és környezetével hatásosan érintkezni tud – akkor igen nehéz ezzel az állásponttal vitatkozni, ráadásul nyilvánvaló, hogy ezekre a képességekre a vezetőnek munkája során meglehetősen nagy szüksége van. A szervezeten belüli feladatok, események, helyzetek gyakran nem számíthatók ki előre, nem szabályozhatók intézményesített normákkal, következésképpen szükség van a vezető önálló állásfoglalására, ami sok esetben alkotó, divergens gondolkodást feltételez.

9.2.7. Az attitűdök (beállítódás)

Hogy egy cselekvést megelőző szituációban milyen döntést hozunk, az elsősorban a helyzetmegítélés függvénye. Nyilván döntésünk akkor lenne a legoptimálisabb, ha a környezeti viszonyokat mélyrehatóan és részletesen analizálnánk – amire persze a valóságban nincs lehetőségünk. Viszont ismereteink, tapasztalataink hozzásegítenek bennünket ahhoz, hogy sok esetben már a döntési szituáció megjelenése előtt alkalmazzunk bizonyos sémákat, amelyek a különböző előadódható helyzetekkel szemben eleve meghatározott tendenciákat foglalnak magukban. Ezeket az attitűdöket egyébként nem is annyira a saját tapasztalat, sokkal inkább a szociális környezet, a csoport alakítja ki. Gyakran nem válik megfogalmazhatóvá, viszont általánosítható, és fontos, hogy cselekvéseinket, állásfoglalásainkat automatikusan irányítja.

A vezetési stílusokkal kapcsolatos attitűdök egyik legismertebb tipológiáját fentebb már ismertettük – ez a Lewin-féle autokratikus, demokratikus, megengedő stílus modellje. Kevésbé ismert Pietrasiński felosztása, aki a „Vezetés pszichológiája” c. könyvében kifejti, hogy aki a vezetői tevékenység domináns motívumai alapján úgynevezett személyi illetve tárgyi beállítottságú vezetőket lehet megkülönböztetni. E két típust a következőképpen jellemzi:

Személyi beállítottságú vezető: alapvetően egocentrikus, az egyéni érdekek hangsúlyozott dominanciája érvényesül. Sokkal inkább érdekli saját sikereinek, karrierjének, pozíciójának és tekintélyének kérdése, semmint az általa vezetett csoport szociális normái. Általában nem tűri meg maga körül a nálánál tehetségesebbeket, inkább a konform gondolkodású beosztottakat kedveli. Szívesen tevékenykedik a látszatért – a harcot annak kényelmetlensége miatt kerüli – és mielőtt „áldásos” tevékenységére fény derülne, nemegyszer már előrébb is lépett...

Tárgyi beállítottságú vezető: feladatcentrikus, de ez nem jelenti azt, hogy cselekedetei mindennemű személyes motívumot nélkülöznének. Személyes sikerét a kollektíva feladatteljesítésével, a kitűzött célok elérésével azonosítja. Kétségtelen, hogy ők a társadalom legértékesebb vezetői, de mivel személyes érdekeiket háttérbe szorítják, gyakran kemény árat fizetnek a személyes beállítottságú vezetőkkel vívott harc során.

A tipológiákkal kapcsolatosan egyébként maga Pietrasiński is elismeri, hogy ennyire tisztán, és szélsőséges formában ritkán fordulnak elő.

A vezetői tevékenység szempontjából számunkra inkább érdekes az a kérdés, hogy az egyén jövőbeli viselkedését korábban kialakult attitűdjei mennyiben befolyásolják. Vagyis állíthatjuk-e, ha valakinek pozitív attitűdje alakult ki például az autokratikus vezetői stílussal szemben, akkor vezetői munkája során ennek dominanciája érvényesül? Festinger, az attitűd-kutatások jeles képviselője „disszonancia-elméletével” kívánja feloldani a dilemmát. Lényegesebb megállapításai:

- Az egyén többnyire attitűdjeivel összhangban viselkedik.
- Ha azonban valamilyen ok miatt attitűdjeivel ellentétes viselkedésre kényszerül (ami számára értelemszerűen kényelmetlen – azaz disszonáns állapotot okoz) akkor igyekszik ezt az állapotot mérsékelni.
- Minél nagyobb a nyomás, hogy attitűdjeivel ellentétes magatartást tanúsítson, annál kevésbé fog attitűdje megváltozni.

Ha az attitűdök és a valóságos viselkedés kapcsolatára vonatkozóan elfogadjuk Festinger megállapítását, vagyis azt, hogy bizonyos feltételek megléte esetén az egyén vezetői tevékenységét a már korábban kialakult attitűdjeivel összhangban fogja végezni – nos, úgy gondolom máris érthetővé válik a vezetői viselkedés kutatása területén a pszichológiai megközelítés kiemelt jelentősége.

Az eddigiek alapján két dolgot egészen biztosan megállapíthatunk:

1. Az „ideális vezető” megtalálása nagyon nehéz.
2. Egy vezető munkájának sikerét önmagában személyiségjellemzői nem garantálják, szükség van a vállalat külső és belső környezetének, valamint szervezeti kultúrájának diagnózisára is.

Valójában eddig a vezetői munka sikerét befolyásoló általános tényezőket vizsgáltuk meg, miközben egy jól strukturált szervezetben elengedhetetlen az eredményességet alapvetően meghatározó specifikumok definiálása, mérése. Persze jogosan merül fel a kérdés: miért? Hiszen eddig is számtalan vezetőről tudunk, akik ilyen-olyan mérések, teljesítményértékelések nélkül is kitűnő szakemberek hírében álltak és hozzáértésükkel, karizmatikus személyiségükkel maradandó produktumokat hoztak

létre. Sajnos viszonylag kevesen vannak, és nem szabad arról sem elfeledkeznünk, hogy irgalmatlanul felgyorsult körülöttünk a világ. Soha nem látott követelményeknek, elvárásoknak kell megfelelni, új kihívásokkal kell szembenézni, olyan feladatokat kell megoldani, amelyek gyakran az emberi teljesítőképesség határán is túlmutatnak. És mindezt gyorsan. Ma már sem a vállalatok tulajdonosainak, sem a menedzsmentnek nincs ideje a „kísérletezésre”, hiszen ők eredményeket akarnak látni – lehetőleg azonnal. Az eredmény pedig a vezetőkön múlik. A vezető pedig (röviden) legnagyobb valószínűséggel akkor lesz képes a vele szemben támasztott követelményeknek megfelelni, ha a munkakör elvárásai (kompetenciái) és személyes kompetenciái között a lehető legnagyobb a megfelelés.

9.2.8. A vezetői kompetenciák

Tulajdonképpen mi is az a kompetencia?

Azt hiszem, leggyakoribb „definíciója” valahogy így hangozhatna:

„Kompetencia a menedzsmentben egy olyan divatos akárcmi, amiről egy magára valamit is adó vezető igen sokat tud beszélni, most már csak az tisztázandó, hogy valójában mit is mond”.

Láthatjuk, nem meglepő ez az álláspont, ugyanis meglehetősen keveset tudunk arról, hogy a gyakorlati szakember munkáját miképpen, hogyan, és mennyiben segíti a kompetenciamodellekre alapozott irányítás.

Tulajdonképpen most nem kevesebbre vállalkozom, minthogy magát a kompetencia- alkalmazás módszertanát mutatom be.

Sajnos mindehhez elkerülhetetlen némi elmélet:

9.2.8.1. A kompetencia fogalmáról és elméleteiről:

Mindenekelőtt szeretném leszögezni, hogy a kompetenciák vizsgálata nem napjaink „találmánya”, hiszen a munkapszichológiában régóta használatos. (Furnham szerint: „a kompetencia kifejezés új és divatos, azonban a fogalom régi.”) Igaz, régen pályatükörnek (később foglalkozási profilnak) nevezték, de cél – vagyis a munkakör tartalmának, elvárásainak, követelményeinek megismerése – lényegében ugyanaz volt.

„a pszichológiai foglalkozási profil tartalmilag egyrészt a foglalkozás munkajellegzetességeit, tárgyi és személyi követelményeit, a képességbeli és alkalmazási feltételeket, másrészt a munkaalkalmasság személyi követelményeit és lehetőségeit foglalja magában” (Csirszka János). A kompetencia- módszereknek a munkapszichológiától a HR irányába történő elmozdulása úgy a '90-es évekre tehető, (természetesen az USA-ban, nem pedig hazánkban!) elsősorban abból a koncepcióból kiindulva, hogy

a szervezeti siker egyik kulcstényezője „... a kritérium-minták használata és azoknak a specifikus gondolatoknak, viselkedéselemeknek a meghatározása, amelyek oksági kapcsolatban lehetnek a sikeres végkifejlettel.” (McClelland)

McClelland munkássága, publicisztikai nagyrészt hozzájárultak ahhoz, hogy a kompetencia elmélete a menedzserek, HR szakértők mindennapjaiban helyet kapott. Népszerűségét, elterjedését mi sem jellemezte jobban, mint az egyre-másra megjelenő (olykor kesze-kusza, olykor meg egymásnak homlokegyenest ellentmondó) definíciók sokasága, így például:

Amerikai Menedzsment Szövetség meghatározása:

- „Az egyén általánosítható tudása, motivációi, legbensőbb személyiségjegyei, társasági szerepei vagy képességei, készségei, amelyek egy munkakörben nyújtott kiemelkedő teljesítményhez köthetők.”

Woodruffe (1993)

- „Viselkedésminták egy készlete, amelyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen határozza meg.”

McClelland (1986)

- „a kiválóan teljesítők személyiségjellemezője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy munkakörben, vagy szerepben nyújtott hatékony teljesítményéhez.”

Boyatzis (1982)

- „Az egyén hatékony és/vagy kiváló munkaköri teljesítményt eredményező személyiségjellemezője.”

Spencer (1993)

- „Az egyén olyan személyiségjellemezője, amely ok-okozati viszonyban áll egy munkakörben vagy szituációban mutatott előzetes kritériumok által meghatározott hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel.”

Sokszor eredményes megközelítést jelent az ilyen komplex kérdéskörök – mint a kompetencia fogalmának - tisztázása szempontjából az egyszerűsítés – azaz az „Occam borotvája” nevű módszer, miszerint „a többletet nem kell bevezetni szükségtelenül”. Így, az adott jelenséget, fogalmat leíró magyarázatok közül a legegyszerűbbet kell elfogadni.

A kompetencia egyik legegyszerűbb meghatározása: *Egy adott tevékenység sikeres elvégzéséhez szükséges viselkedés, vagy viselkedés repertoár.*

Egy munkakör sikeres betöltéséhez számos, és több típusú kompetencia-készlet tartozhat. Egy kompetencia profil összeállításához az alábbi modell ad útmutatást.

Bemenet

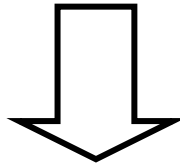
Kimenet

Meghatározók

Eredmény

KULCS KOMPETENCIÁK

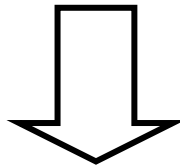
- Szervezeti stratégia
- Szervezeti értékek



- Társadalmi megelégedettség
- Megosztott, kommunikált értékek

ÁLTALÁNOS KOMPETENCIÁK

- Szakmai tudás és készség
- Követelmény rendszerek



- Következetesség
- Folyamatos kontroll

FUNKCIONÁLIS KOMPETENCIÁK

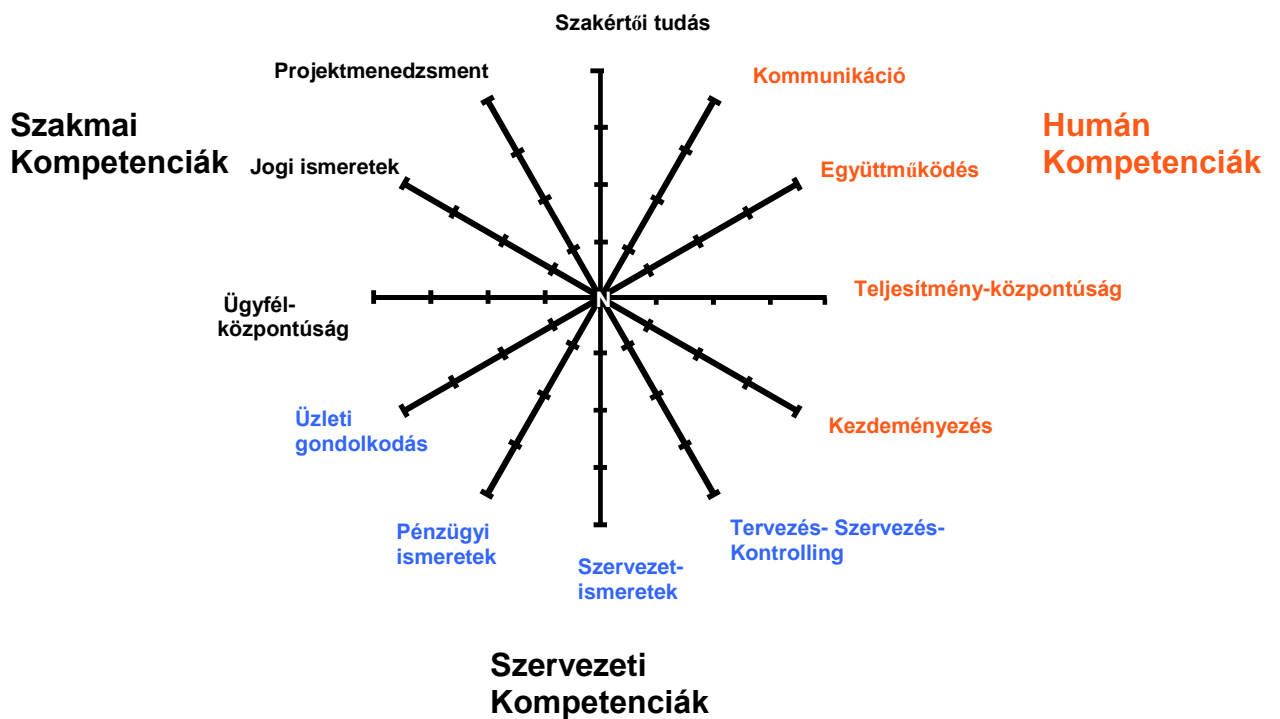
- Funkcionális, munkakörből eredő készségek

- Kimagasló teljesítmény

A következő kérdés, hogy a kompetenciák milyen területen jelennek meg. Erre vonatkozóan a következő ábra ad eligazítást.



Példákkal is illusztrálva:



9.2.8.2. Szervezeti és egyéni kompetenciák illesztése:

Szervezeti kompetenciák	Egyéni kompetenciák	Eljárások
<i>Kultúra</i>	Azonosulás, értékek, érdekek	Csapatépítés, szocializáció
<i>Know-how</i>	Ismeretek, készségek, képességek	Munkakörelemzés, tervezés, képzés, teljesítményértékelés
<i>Hálózatok</i>	Szervezeten belüli, kívüli szakmai és társasági kapcsolatok	Rotáció, mentorprogramok, társadalmi kapcsolatok

Empowerment

- Több mint a döntésekbe való bevonás (participáció)
- Kiterjed a problémafelvetésre, alternatívák keresésére, értékelésére, megvalósításra és ellenőrzésre is
- Nem alkalmoszerű, hanem beépül a munkavállaló alapvető feladataiba
- Nem tanácsadás jellegű, hanem a munkavállalók kezdeményezik a döntéseket, és ők vállalják a felelősséget is a folyamatokért és az eredményekért
- Inkább a strukturálatlanabb feladatkörökben működik
- Veszélyei: középvezetői szint funkciói csökkennek

Autonóm, önirányító munkacsoportok

- Hasonlít az empowermenthez, de itt az egyén helyett csoportra vonatkozik
- A csoportnak képesnek kell lennie a környezettel fennálló kapcsolatait önállóan menedzselni
- Magának kell megszerveznie belső működését
- Előnyei: nő a munka megelégedettség és teljesítmény, csökken a fluktuáció
- Hátrányai: túlhajszoltság, stressz (a feszítő csoportnormák következtében)

A Motiválás új irányai

- Magasabb rendű szükségletekre épít (autonómia, személyes fejlődés, társas kapcsolatok)

Kétféle szabálytípus a szervezetek többségében:

KERETSZABÁLYOK = Hogyan játsszuk a játszmát?

- ◆ A folyamatok, műveletek cselekvési szabályai
- ◆ Amiket meg kell tennem, hogy lépéseim megfelelőek legyenek

STRATÉGIAI SZABÁLYOK = Hogyan tudom megnyerni a játszmát?

- ◆ Folyamatos változás, célok tudatosítása, alternatív célok kijelölése
- ◆ Hogyan szakadjak el szokásaimtól, rutincselekvéseimtől, hogy a legoptimálisabb eredményre jussak

A fenti két fő keretszabály is arra az általános vezetői dilemmára vetít fényt, amit a feladat –és ember orientáció (Blake- Mouton), a személy és helyzet figyelembe vétele (Blanchard)-, valamint általában a tradíció – innováció dimenziói feszítenek elénk.

A kérdés mindig az, hogy alkalmazkodjak, vagy érvényesítsem saját szándékaimat, belső képességeimet? A választ nehéz megadni. Egyetlen egy biztos: a hatékony vezető nem a „**vagy**” szóval gondolkodik. Ez nem egy végletes fekete – fehér kontrasztot mintázó dilemma. Sőt, nem is dilemma.

A vezetés pszichológiájának könyvtárnyi irodalma pont arra mutat rá, hogy a folyamatos „multitasking” hozzáállást elváró környezetben a vezetői gondolkodás és viselkedés is kontinuuosan lengő ingaként kell, hogy működjön. Egyik oldalon a keretek, a szabályok, a feladat kemény paraméterei, másikon a személy, az érzelmek, az energiák, a „szoft” tényezők. Egyik nincs a másik nélkül.

Ajánlott szakirodalom

Zbigniew Pietrasinski: A vezetés pszichológiája, Gondolat, 1968

Peter R. Hofstatter.: A vezetői szerep és annak hordozói, in: Pataki F. (szerk.): Csoportlélektan, Gondolat, 1969

Leon Festinger: A kognitív disszonancia elmélete, Osiris, 2000

Bakacsi Gyula: A leadership elméletek áttekintése, in: Közgazdasági Szemle 1989, 36/1, 84-93.old.

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, 2004

Csepely György: Szociálpszichológia, Osiris, 2006

Peter M. Senge: Az 5. alapelv, HVG Kiadó, 1998

Max Weber: Gazdaság és Társadalom, Szemelvények, (összeállította: Varga Iván) KJK, 1967

Henri Bergson: Idő és szabadság, Universum, 1990

Kaucsek György – Simon Péter: Szervezetpszichológia, JPTE, 1997.

Paul Ekman: Beszédes hazugságok, Kelly kiadó, 2010

Klein Sándor: Vezetés és szervezetpszichológia, SHL Kiadó, 2001

Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten, HVG, 2010

Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge 2000 kiadó, 2002

Nemzeti Közszerzői 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



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.