



ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Pszichológia a vezetésben

Tréning háttéranyag

Tananyagszerző: Juhász Tibor

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és tartalmi összefoglalás.....	5
2. Mit jelent vezetónak lenni?	6
3. A vezető helye és szerepe a szervezetben.....	8
4. A vezetői stílus	9
5. Kompetenciák	10
6. A pszichológiai szerződés	11
6.1. Az alapszerződés és kiterjesztése.....	12
6.2. A pszichológiai szerződés teljesülése	13
6.3. A jó szövetség alapja	14
7. A jó vezetés kulcsa	15
mások közreműködésével megoldani a feladatokat.....	15
7.1. A vezető tevékenysége.....	15
7.2. Tipikus vezetői csapdák.....	15
8. Értékek, feltételezések, hiedelmek	17
8.1. A következtetés létrája.....	18
8.2. Értékek	19
9. Személyes elemek – ami az értékeken és a szervezeten túl van	20
10. Érzelmek.....	26
10.1. Érzelmek a munka világában.....	27
10.2. Pszichés elhárító mechanizmusok.....	28
10.3. Az ellenállás kulcs faktorai	30
10.4. Összefoglalás - Az ellenállás feloldásának lehetőségei.....	34
11. Miért van szükségünk a fejlődésre?.....	35
11.1. Lehet-e fejlődés nélkül élni?	35
11.1.1. Az egyén változása	35
12. KI VAGYOK ÉN?	36
12.1. A változás üteme.....	36
12.2. Az énkép változása	37
12.3. Kapcsolat a környezettel	37
12.4. Érzésünk saját viselkedésünkről.....	38
12.5. Alkalmazkodási stratégiák.....	38
12.6. A fejlődés, változás személyes folyamata	40

12.6.1. Az egyes fázisok értelmezése	41
12.7. Az önszabályozás 3 aspektusa.....	43
13. Mentális egészség	47
14. Az énállapotok.....	49
15. Tranzakciók a csapatban – az együttműködés során.....	52
16. A viselkedési stílusok.....	53
16.1. A passzivitás	53
16.2. Az agresszivitás.....	54
16.3. A manipuláció.....	56
16.4. Viselkedésformák és nyereségek	58
16.5. A viselkedési stílusok összefoglaló táblázata	59
17. Az emberi észlelés és gondolkodás meghatározója: az agyműködés	61
18. A Keirsej teszt háttere	62
18.1. A modell eredete.....	62
18.2. A Keirsej teszt Dimenziói	63
18.3. Tippek a preferenciapárok együttműködésének javítására.....	65
18.4. A 16 típus rövid jellemzése	67
18.5. A 16 típus vezetői stílusa.....	69
18.6. Az egyes pszichológiai funkció-párokra jellemző probléma megoldási módok szervezeti előnyei.....	70
Ajánlott szakirodalom	71

1. Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Sok szeretettel üdvözlünk a **Pszichológia a vezetésben** tréningen! Reméljük, hogy hasznosnak fogod e programot találni, s az segítségedre lesz saját tanulási céljaid megvalósítása során is.

A **Pszichológia a vezetésben** műhely egyike azoknak a képzési tömböknek, amelyek vezetői képzést nyújtanak a közsféra összes vezetője számára.

A vezetők fejlődése a menedzser-tréningek látogatásánál jóval többet igényel: szakadatlan tanulási folyamat ez, s magában foglalja az újszerű tudásanyag és az új jártasságok alkalmazását és gyakorlását a munkahelyen is. Hogy lehetővé tegyük számodra a tanultak megszilárdítását rögtön a műhelymunka után, fel fogunk kérni egyfajta utólagos nyomon követési tevékenység végrehajtására, amikor munkádhoz visszatérsz.

A műhelynek akkor van a legnagyobb haszna, ha figyelembe veszed az alábbiakat:

- Aktív résztvevőként működsz közre,
- nyitottan a változásra és az új gondolatokra,
- kíváncsian a visszajelzésekre.
- Szívesen osztasz meg másokkal Önmagadról szóló információt,
- hajlandó vagy kockázatot vállalni s akár hibákat is elkövetni,
- örömmel teszel fel kérdéseket és bátran kezdeményezel.

Élvezetes tanulást kívánunk!

2. Mit jelent vezetőnek lenni?

Új helyzet

Amikor egy csapat élére kerülünk, akkor tudatosodik bennünk valójában, hogy mennyire más helyzetben vagyunk, mint azelőtt. Vezetőként egészen más módon szembesülünk az egyes problémákkal, máshogy viselkedünk és egyszerre több szerepet kell betöltenünk. Ez valóban egy új feladat, amihez más képességekre és készségekre van szükség.

Technikai és/vagy humán kompetencia

A modern vállalati igényekhez igazodva a vezetőknek át kell térniük a „technikai kompetenciáról” a „humán kompetenciára”. Ez persze nem jelenti azt, hogy teljesen meg kell feledkezni, illetve el lehet hanyagolni a szakmai tudást, hanem azt, hogy előtérbe kerülnek az emberek vezetésével, és a velük való hatékony együttműködéssel kapcsolatos kompetenciák.

Kit képvisel

Egy csapat vezetőjének úgy kell átvennie és képviselnie a vállalat, a felső vezetés céljait, hogy közben mindvégig szem előtt tartja a csapata szükségleteit, jellemzőit és határait, valamint a tagok egyéni célkitűzéseit.

Egyén és/vagy csapat

A jó eredmény érdekében figyelemmel kell kísérnie a csoporton belüli konfliktusokat, a hangulatot, a motivációkat. Miközben a csapat együttműködésére kell összpontosítani, nem feledkezhet meg az egyes személyekről, azok ambícióiról és elvárásairól sem.

Együttműködés

Ha egy vezető egy egész szervezetért, vagy szervezeti egységért felelős, ahol több munkacsoport, vagy osztály működik, akkor jelentős szerepet kap a csoportok közötti együttműködés, a tevékenységek koordinációja, az összhang megteremtése.

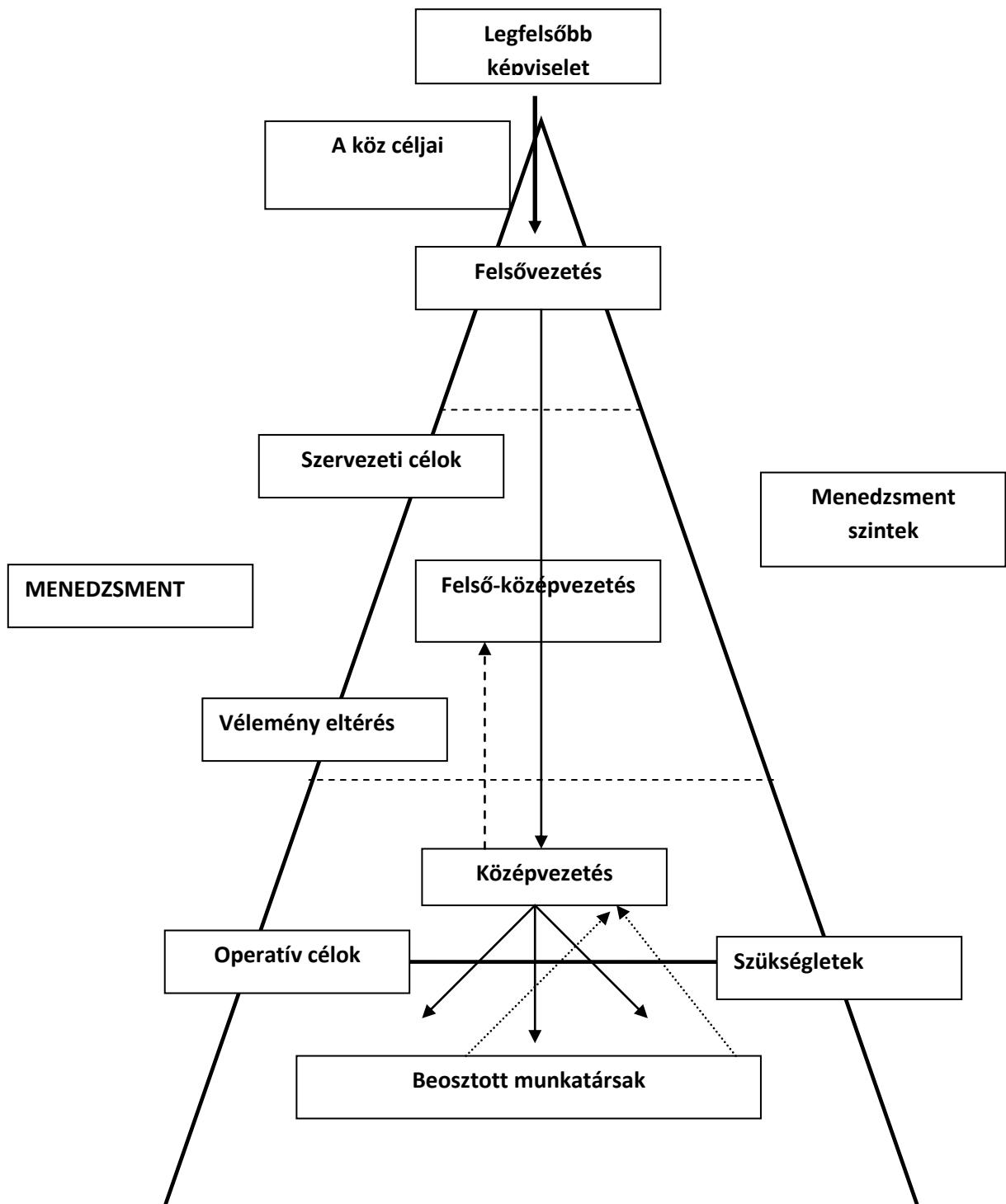
Ellenőrzés

A jó vezető tisztában van azzal, hogy a célok megvalósítása érdekében szükség van ellenőrzésre, miközben kellő autonómiát kell biztosítani beosztottainak, hogy kibontakozhassanak az egyéni kezdeményezések.

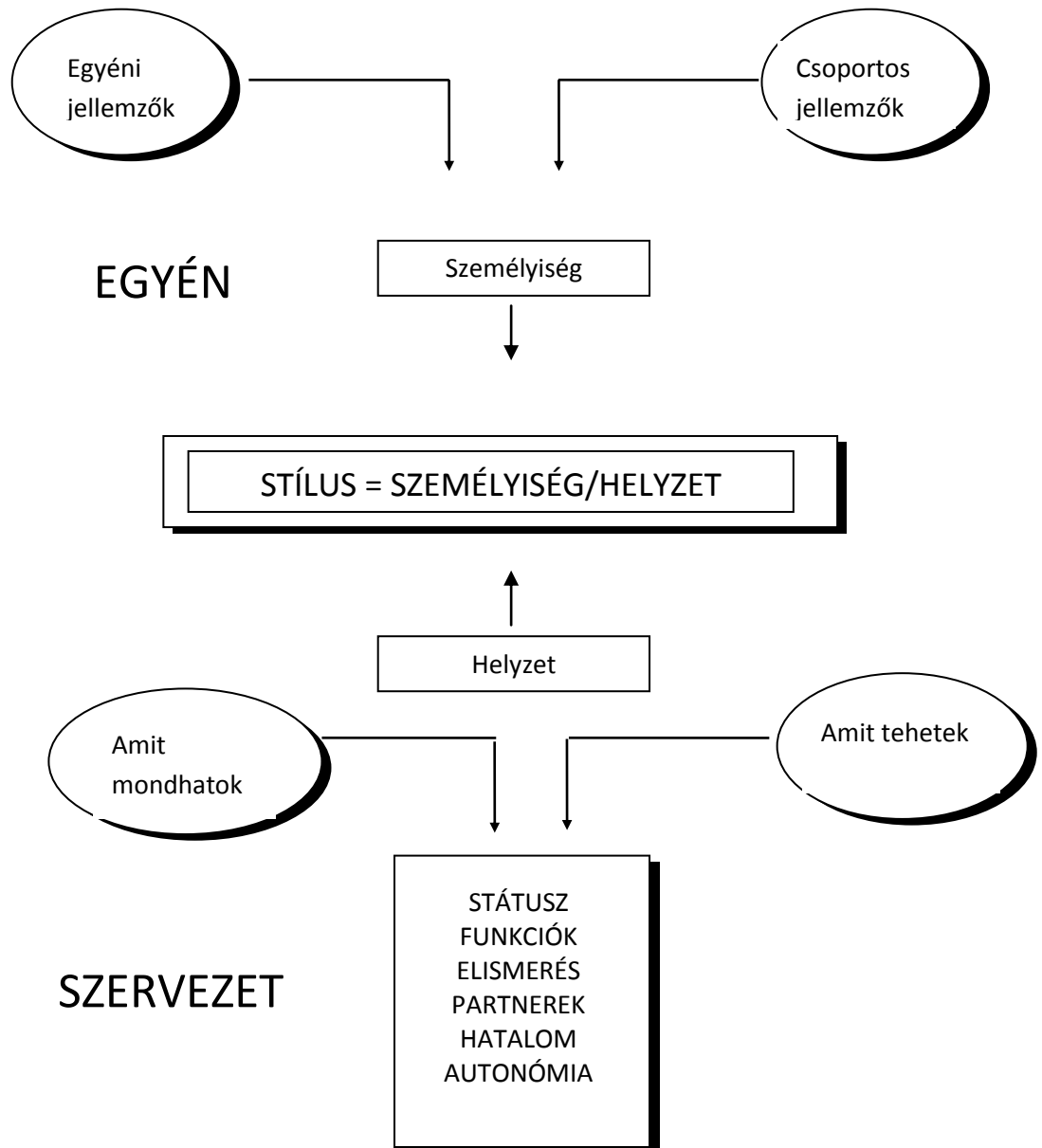
Alkalmazkodás és célkitűzés

Röviden: a vezetőnek egyszerre kell következetesnek és rugalmasnak lennie, alkalmazkodnia az egyes szituációkhoz és személyekhez, egy időben gyakran ellentmondásosnak tűnő szerepeket betöltenie, hatalmat gyakorolnia, egyeztetnie és tárgyalnia.

3. A vezető helye és szerepe a szervezetben



4. A vezetői stílus



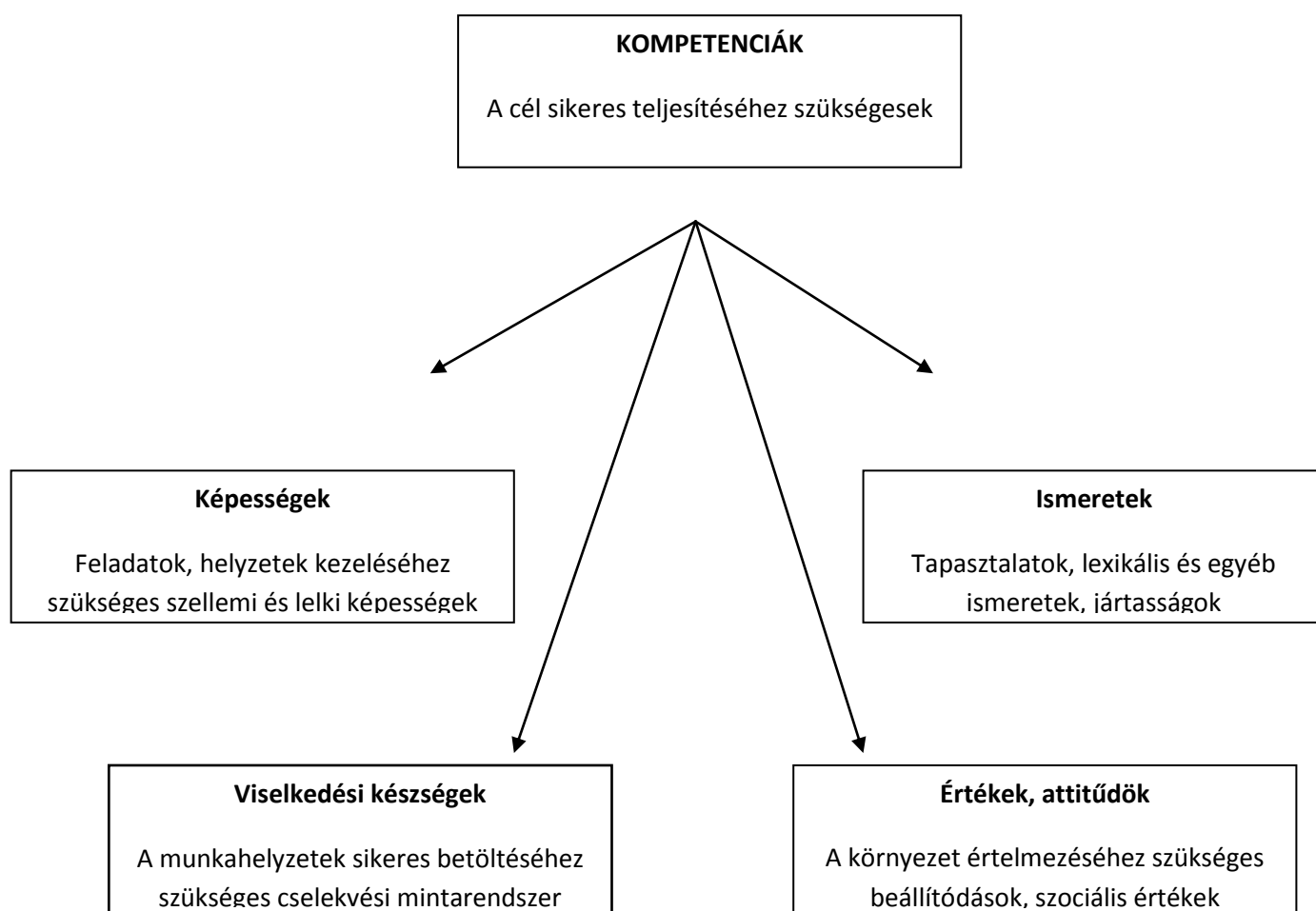
5. Kompetenciák

Kompetencia:

Egy adott tevékenység sikeres elvégzéséhez szükséges viselkedés, tulajdonság repertoár.

Egy munkakör sikeres betöltéséhez számos, és több típusú kompetencia-készlet tartozhat.

A KOMPETENCIÁK RENDSZERE



KULCSKOMPETENCIA = A KÍVÁLÓ TELJESÍTÉSHEZ SZÜKSÉGES

6. A pszichológiai szerződés

- Nem írásbeli, szemben a munkaszerződéssel
- Több és más, mint a munkaszerződés
- Az egyén munkaszerződésen túli igényeinek, elvárásainak elismerését várja cserében az általa felajánlottakért
- A vezető munkaszerződésen túli elvárásokat, igényeket fogalmaz meg, melyek teljesülését elismeri, méltányolja.

A pszichológiai szerződés elemei

Ki mit vár el?

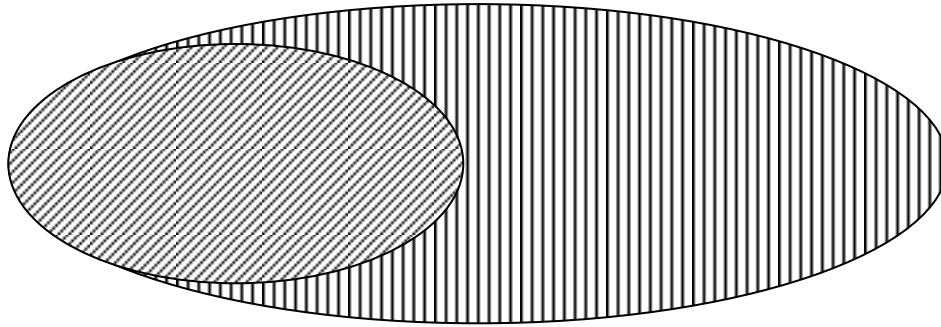
Mit vár a munkatárs a vállalattól?	Mit vár a vállalat a munkatárstól?
<ul style="list-style-type: none"> • Jó fizetés • Jó munkafeltételek • Biztonság • Támogató vezetés • Előremeneteli lehetőség • Teljesítmény lehetőség • Önmegvalósítás • Szociális környezet • Kihívás • Fejlődés, tanulás 	<ul style="list-style-type: none"> • Minőségi munka • Teljesítmény • Lojalitás • Elégedettség • Alkalmazkodás • Elkötelezettség a célok iránt • Kreativitás • Együttműködés • Lelkesedés

Ki mit ad?

Mit ad a munkatárs a vállalatnak?	Mit ad a vállalat a munkatársnak?
<ul style="list-style-type: none"> • Tudás • Tapasztalat • Idő (jelenlét) • Munkavégzés • Erőfeszítés • <i>Elkötelezettség a célok iránt?</i> • <i>Kreativitás?</i> • <i>Együttműködés?</i> • <i>Lelkesedés?</i> • <i>Lojalitás?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Jövedelem (pénz) • Juttatások (autó, telefon, szociális juttatások) • Karrier • Státusz • Fejlődési lehetőség • Biztonság • Szociális környezet • Teljesítmény lehetőség • Siker lehetőség • Tanulási lehetőség

6.1. Az alapszerződés és kiterjesztése

A munkatárs részéről



Alapszerződés

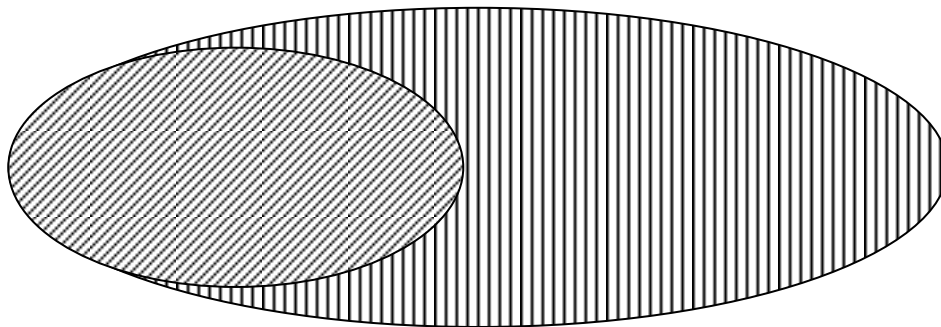
Munkavégzés

Kiterjesztés:

Szerződés az emberi
minőségre

Értelmes lét, önmegvalósítás

A vezető részéről



Alapszerződés

Teljesítés, eredmény

Kiterjesztés:

Szerződés a
szövetségre

Elkötelezettség, együttműködés

6.2. A pszichológiai szerződés teljesülése

Problémák forrása

Nem azonos módon értelmezi a munkatárs és vállalat a szerződést

Eredmény

Csalódott munkatárs, csalódott vezető

Észlelt jelenségek

Munkatárs részéről: nem elégítik ki az igényéti

Vezető részéről: nem kapja meg, amit vár, együttműködés és elkötelezettség
hiányt tapasztal

Nem teljesült szerződés eredményei

Gyakori reakciók:

Munkatárs részéről: teljesítményvisszatartás, lelketlenség

Lemond a teljesítésről

Lemond a munkahelyről

Vezető részéről:

Növeli a nyomást a munkatársra

Frusztráció

Lemond a munkatársról

Következmény:

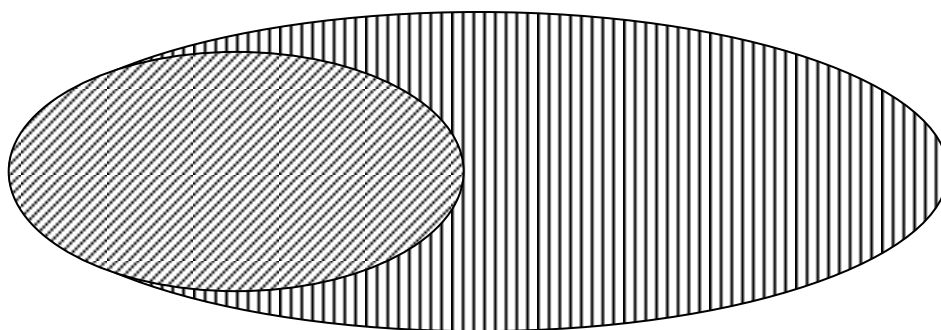
Mindkét fél kényszernek érzi a kapcsolatot

6.3. A jó szövetség alapja

A két fél közötti pszichológiai szerződés fenntartása

Alapszerződés

Kiterjesztés



Vezető hozzájárulása

Teljesítmények elismerése

Távlat, az egyén fejlesztése

Munkatárs hozzájárulása

Szerződészerű viselkedés

Motivált állapot fenntartása

Vezetői eszközök

Konzultáció:

- Személyes motívumok tisztázása
- Eltérések vizsgálata

Teljesítményértékelés:

- A megállapodás éves tisztázása
- Szövetség a jövő céljaira és az együttműködésre

Támogató eszközök:

Képzés: tudj többet

Személyes fejlesztés: légy jobb

Felhatalmazás: dönts és kockáztass!

7. A jó vezetés kulcsa

MÁSOK KÖZREMŰKÖDÉSÉVEL MEGOLDANI A FELADATOKAT

7.1. A vezető tevékenysége

Egy vezetőről azt feltételezzük, hogy munkaidejének nagy részét vezetéssel tölti. Meghatározza, hogy mit kell tenni, tervet készít a megvalósítás hogyanjára és időbeli ütemezésére, valamint nyomon követi és ellenőrzi a tervek megvalósulását. Egy vezetőt csapata és csapata tevékenységének színvonala határozza meg és minősíti.

Ezen teendők nem merítik ki teljes mértékben egy vezető napi munkatevékenységét, hiszen ellát olyan feladatokat is, amelyek kívül esnek a szűken vett vezetői feladatok köréből. Pl. egy Értékesítési vezető ügyfelekkel tárgyal, egy irodavezető levelet ír és borítékot címez, stb.

Az ilyen jellegű, a vezetői feladatokon kívül álló, „csináld magad” tevékenységek ellátásának számos oka lehet pl.:

- a munkatársak idejüket és energiájukat saját feladataik ellátására fordíthatják
- nincs olyan beosztottunk, akinek tudása, készsége, vagy joga lenne az adott feladatot elvégezni
- beosztottjaink elismerését vívhatjuk ki ilyen feladatok elvégzése által
- váratlan helyzetek, krízisek készíthetnek minket ilyen jellegű feladatok elvégzésére

7.2. Tipikus vezetői csapdák

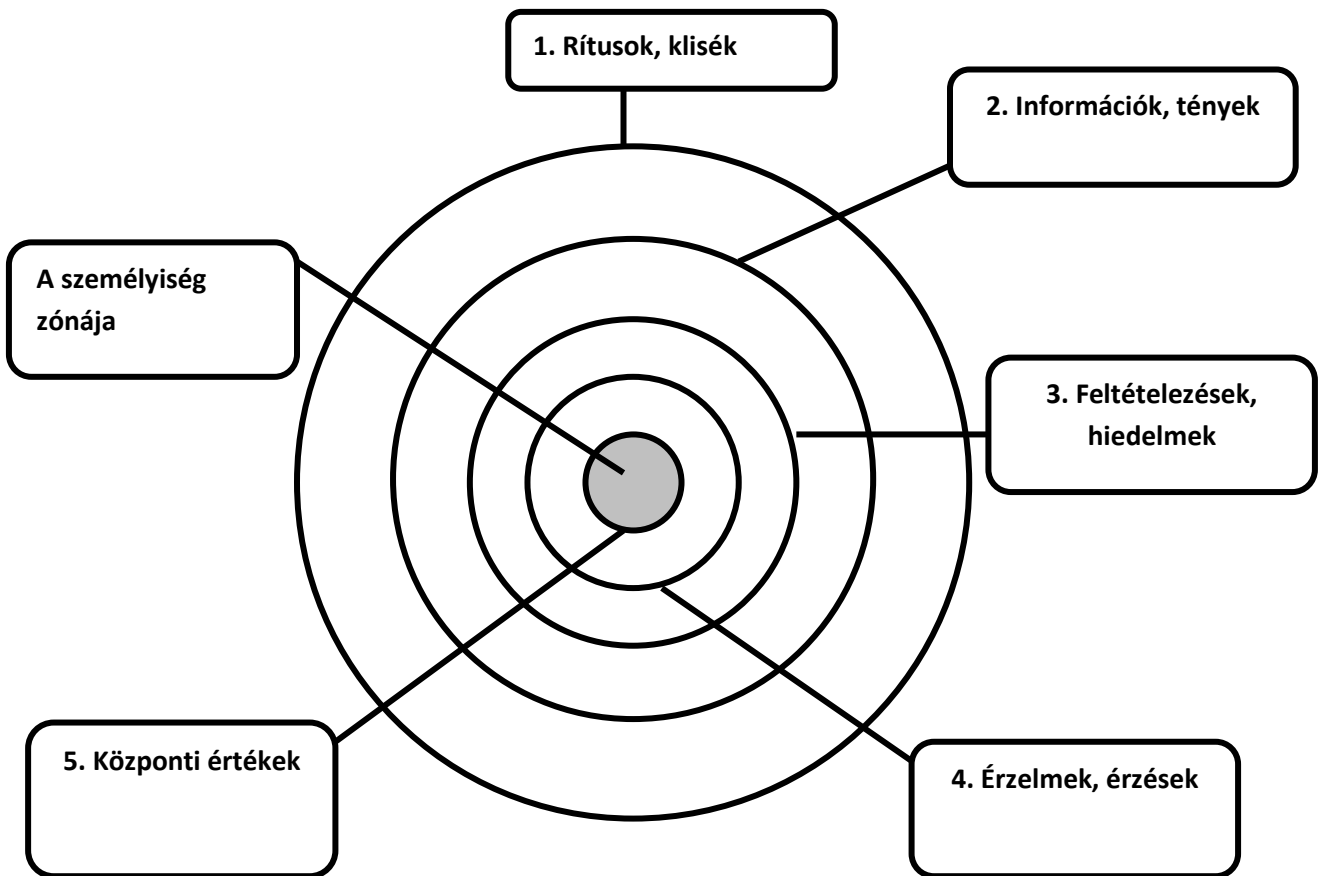
Számos esetben fordul elő, hogy a vezető olyan tevékenységeket is maga végez, amit el tudna látni valamelyik beosztottja is. Ezen tevékenységek fenntartásának is több eredője lehet, pl.:

- megszokás
- élvezi az adott tevékenységet
- úgy véli, gyorsabban elvégzi a feladatot, mint azt beosztottja tenné
- túlságosan felelősségteljesnek érzi a feladatot és nem meri beosztottjára bízni

- el akarja nyerni saját főnökei elismerését.

Az ilyen jellegű tevékenységek ellátása számos esetben kényelmes lehet, mindemellett csökkenti a delegálás általi kockázatokat, ugyanakkor összességében lehet, hogy **célszerűtlen, mivel gyakran egy jobban megfizetett munkaidőt és magasabb kvalitásokat fordítunk alacsonyabb értékű munkatevékenységre.** Miközben a vezető értékes idejét vesztegeti, a munkatársak kisebb felelősségérzettel és érdeklődéssel és alacsonyabb szintű érdekeltséggel vannak jelen a vállalat életében.

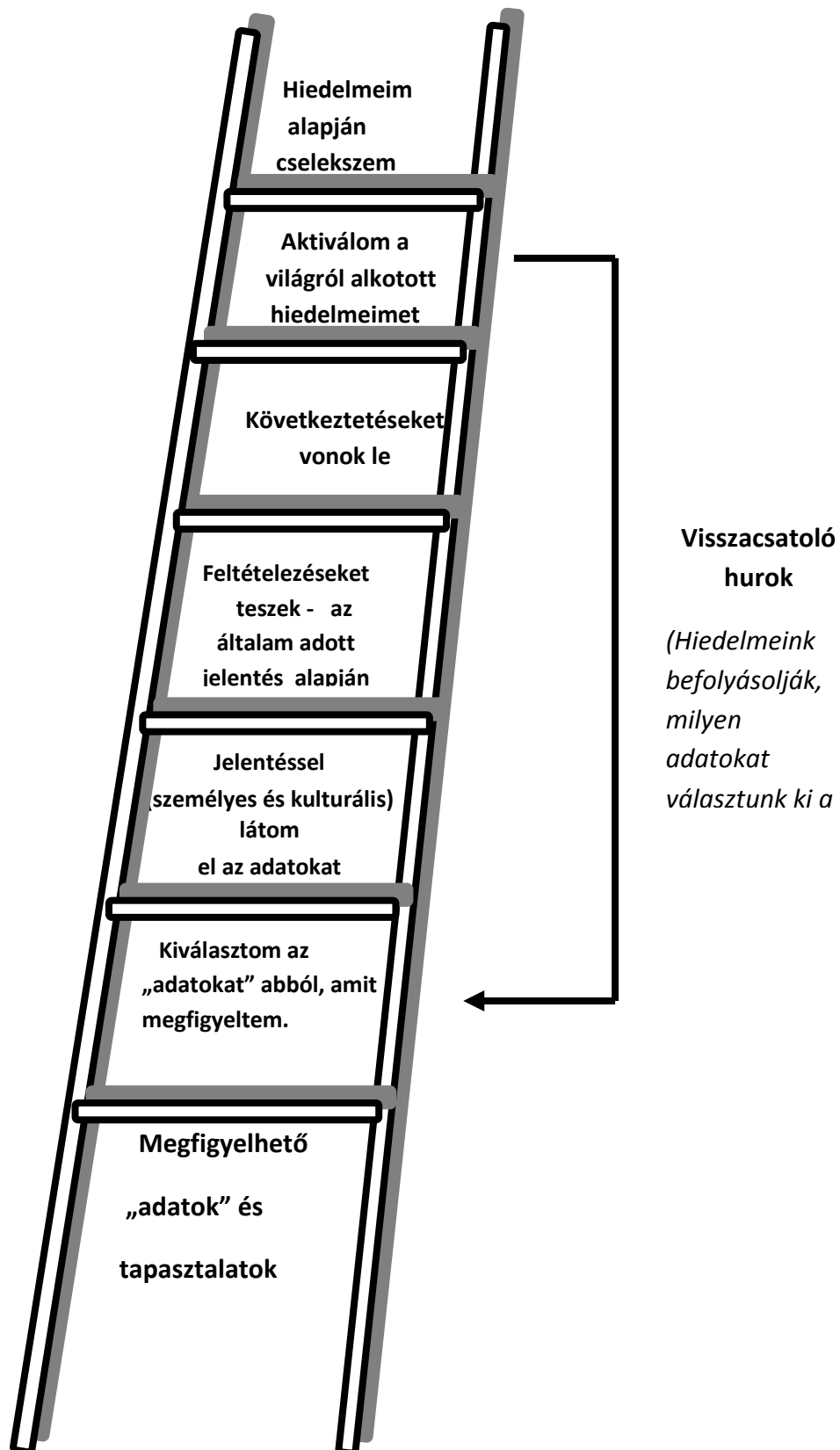
8. Értékek, feltételezések, hiedelmek



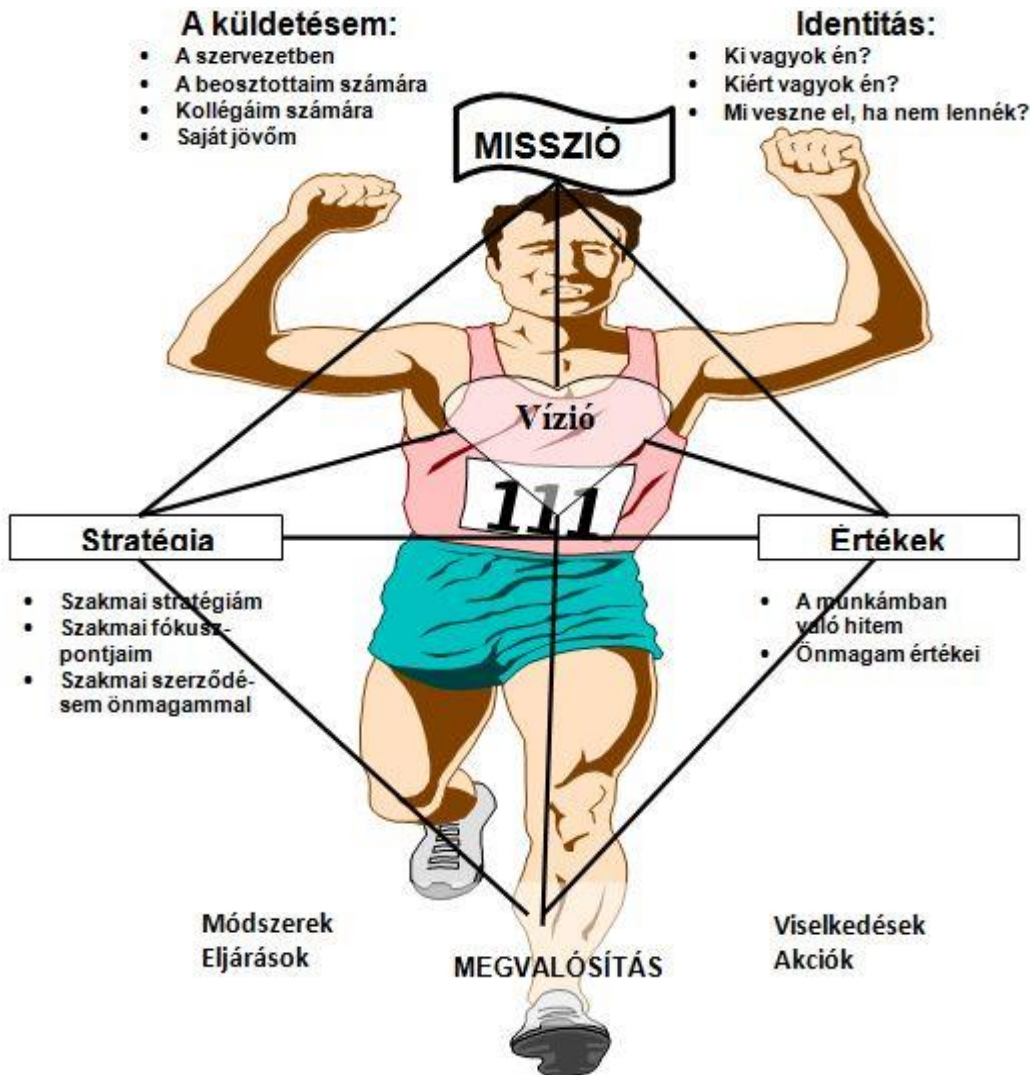
Alapelvek

- Minél közelebb van egy kommunikációs szint a középponthoz, annál ritkábban lépjük át a szint határát;
- Az embereknek általában kevés gyakorlatuk van a belsőbb szinteken történő kommunikációban;
- A vezetőnek a hatékony kommunikációhoz képesnek kell lennie a hiedelmek és feltételezések szintjén biztonsággal kommunikálni;
- Kritikus helyzetekben (pl. amikor szeretné kapcsolatát fejleszteni, konfliktusokat kezelni, megváltoztatni mások vélekedéseit, viselkedését) tudnia kell az érzelmek szintjén is megfelelően kommunikálnia. Ehhez „érzelmi intelligenciára” van szüksége.
- Belsőbb kommunikációs szint nagyobb biztonságot, tiszteletet, elfogadást nyújtó kapcsolatot igényel.

8.1. A következtetés létrája



8.2. Értékek



Az értékek fő jellemzői:

- MEGHATÁROZZÁK VÁLASZTÁSAINKAT, DÖNTÉSEINKET
- A SZERVEZETI KULTÚRA FŐ ERŐFORRÁSAI
- DINAMIKUSAN VÁLTOZNAK

Az értékek fő fajtái:

- KULCSÉRTÉKEK - AMIK A SZERVEZET MŰKÖDÉSE SZEMPONTJÁBÓL KIEMELTEN FONTOSAK
- EGYEDI ÉRTÉKEK - AMIK MEGKÜLÖNBÖZTETNEK BENNÜNKET A PIACON
- FELEMELKEDŐ ÉRTÉKEK - AMIK A JÖVŐBEN VÁLNAK FONTOSSÁ
- LETŰNŐ ÉRTÉKEK - AMIK AZ ELTELT IDŐSZAKBAN JÁTSZOTTAK SZEREPET ÉS MÁRA CSÖKKENT INTENZITÁSSAL VANNAK JELEN

9. Személyes elemek – ami az értékeken és a szervezeten túl van

A személyes tényezők első elemeként az önismeretet és önkifejezést jelöljük 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 önmege erősítés 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 önmagunkkal 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 konzekvensek 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 (képeség), 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 előrevívő, 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 felidézzük 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 vegyük, 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 (funkcionalitása) 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, másrészt 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. Hétköznapi 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.

10. Érzelmek

A 6 alapérzelem

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*
Tanácsatlan		Megalázott*
Gondolatokba merült		Féltékeny*
Aggódó		Melankolikus
Terrorizált		Levert
Félnék*		Nosztalgikus
Elkínzott		Hallgatag
		Sebezhető

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*
Tanácsatlan		Megalázott*
Gondolatokba merült		Féltékeny*
Aggódó		Melankolikus
Terrorizált		Levert
Félnék*		Nosztalgikus
Elkínzott		Hallgatag
		Sebezhető

10.1. Érzelmek a munka világában

A szakirodalomban „érzelmi intelligenciaként” nevezik azt a készséget, hogy képesek vagyunk az érzelmek megfelelő érzékelésére, a jelentésének, keletkezési okainak megértésére, és megfelelő, helyzethez és célokhoz igazított kezelésére.

- Képesség felismerni és megnevezni saját érzelmi állapotunkat; megérteni a kapcsolatot az érzelmeink, gondolataink és tetteink között.
- Az érzelmeink kezelésének a képessége – képesnek lenni az ellenőrzés gyakorlására, illetve a nem kívánatos érzelmi állapotok kívánatosabb érzelmi állapotok irányába történő eltolására.
- Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet. (Az önmotiválás képessége.)
- Képesség mások érzéseinek észlelésére, érzékenynek lenni azokra és befolyásolni őket.
- 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	MIT JELENT?
Optimizmus	Pozitív életérzés, az élet jobb oldalát meglátni.
Boldogságérzet	Önmagunkkal, másokkal és az élettel való elégedettség átélése

10.2. Pszichés elhárító mechanizmusok

A fokozódó feszültség a szervezet egészét veszélyezteti - ezért azt az én megszüntetni igyekszik. Az énnel 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.

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 képzelem, 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 hátterében, 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.

10.3. Az ellenállás kulcs faktorai

A szervezeti változásoknál bekövetkező ellenállásnak az eltérő szervezeti működéssel és viselkedéssel kapcsolatos elemei a következők:

- **Megértés hiánya** Miért van szükségünk a változásra?
- **Előkészítés hiánya** Váratlanság, meglepetés
- **Szervezeti státusz elvesztése** Jelentőségvesztéstől való félelem
- **Hatalomfértés** A változás csökkenteni fogja a kontroll lehetőségét
- **Munkaterhelés növekedése** Sokkal többet kell dolgozni
- **Kompetenciavesztés** Elvesztem, amit már megtanultam.

A megértés hiánya

Könnyebb a jövő felé elmozdulni, ha valamilyen módon el tudjuk képzelni, mit takar a jövő. Vezetők gyakori hibája, hogy azt hiszik a munkatársak számára éppoly nyilvánvalóak a változások okai, mint amilyen nyilvánvaló számukra. Sokszor az emberek számára nem világos miért szükséges változni, és milyen problémákat fog az megoldani, vagy milyen más problémákat fog hozni.

A megértés hiányának kezelése

A változás kulcsa az átláthatóság, a vezetés ezzel demonstrálja a változás irányítására való képességét és elkötelezettségét. Minél többen ismerik fel, milyen tényezők okozzák a változás igényét, annál többen fogják magukénak érezni. Sokkal inkább arra kell koncentrálnunk, hogy a változás szükségességének felismeréséhez segítsük hozzá az embereket, ahelyett hogy sulykolnánk a változás szükségességét.

Az előkészítés hiánya

A váratlanságra adott legfőbb és legtermészetesebb reakció az ellenállás. A vezetők gyakran lepik meg változásokkal „gyanútlan” (vagy éppen nagyon is gyanakvó) munkatársaikat. A változás ideje és időzítése kritikus, a legvilágosabb elképzelések is tönkremehetnek az idő rossz kezelése miatt. A váratlan, manipulációs okokból bevezetett változások szélsőséges érzelmi és viselkedési reakciókat eredményezhetnek.

Az előkészítés hiányának kezelése

Az előkészítésre semmilyen időt és erőfeszítést nem szabad sajnálni. Ha tiszta az időkezelés és átlátható a változási folyamat, akkor rendkívüli mértékben növekszik a célok elérhetőségének érzete, érzelmileg és tudatilag felkészülhetnek az emberek, döntési lehetőséget adunk a kezükbe, felnőttként kezeljük őket, hogy tudatos döntéssel tudják felvállalni a változást. Ha nem vállalják, akkor is tiszta a helyzet, és nem rejtett, kimondatlan ellenállásokkal kell harcolni.

A szervezeti státusz elvesztése

Ha elfogadjuk a változás tényét, azt sokszor magunk is úgy értelmezzük, és mások is úgy értelmezik, hogy a múltban bizonyos dolgokat rosszul tettünk. Az új szervezetek gyakran implicit módon azt üzenik, hogy a régi dolgok rosszak voltak. Így automatikusan háttérbe szorítanak olyan embereket, akik a régi szervezetben nőttek fel, és most inkompetensnek tekintik őket, ill. olyanoknak mintha erőnek erejével védenék régebbi döntéseiket. A szervezeti változásoknál könnyen elveszthetjük szociális státuszunkat, rangunkat.

A szervezeti státusz elvesztésétől való félelem kezelése

A változást tágabb perspektívába kell helyezni. Ami most működik, nem biztos, hogy működik a jövőben is. Nem szabad vádolni, vagy hibáztatni bárkit is, hanem egy „amnesztia” periódust kell beiktatni a változásba. Azt kell biztosítani, hogy az emberek az inkompetencia érzet helyett az erőt és a rugalmasságot élhessék át, amely lehetővé teszi az új helyzethez való alkalmazkodást, és az üzlet fejlesztését, amely a legfontosabb realitás.

A hatalom elvesztésének félelme

A legnagyobb gond a szervezeti változásoknál, hogy az emberek úgy élik meg azt, mint amit *velük* tesznek, és nem úgy, mint amit *értük* tesznek. Ez kontrollvesztést jelent számukra. A fő kérdés a választás lehetősége. A legtöbb változás kívülről jön. Ezek egy részére nem figyelünk, míg mások inkább fenyegetettség érzetet váltanak ki inkább, mintsem a kihívás izgalmát. Emiatt sokszor áldozatoknak érezzük magunkat, és ellenállásunk szabotázsba torkolhat. Akik hatalom nélkülinek élik meg magukat, vagy feladják magukat, vagy ellenállnak a helyzetnek.

Hatalomföltés kezelése

Minél több lehetőséget kell adni korai konzultációra, hogy az emberek átéljék a bevonódást, hogy felhatalmazzuk őket, és hogy átéljék, a változás mindannyiunké. Konzultációk sorát kell biztosítani, minden döntés előtt. Világosan kell látniuk az embereknek, milyen következményekkel jár a változási folyamat, hogy meghozhassák saját döntéseiket.

Munkaterhelés növekedés

Bármennyire is lelkesítő egy változás, mégis több erőfeszítést, több munkát, energiát és időráfordítást igényel, mint amit megszoktunk. Kezdetben rosszabbul mennek a dolgok, növekszik a stressz és a bizonytalanság. Különösen azok élnek át fokozott stresszt, akik a megvalósítás terheivel néznek szembe. Félelmet okozhat az is, hogy a változás után az új munkafeltételek, új tevékenységek nagyobb munkaintenzitást vagy nagyobb terhelést jelenthetnek, mint amit megszoktunk. Amíg bele nem tanulunk az új helyzetbe ez valóban így van, de hosszabb távon nem szoktuk összehasonlítani az elért eredményeket a régiekkel.

Munkaterhelés növekedésétől való félelem kezelése

A változások által óhatatlanul kiváltott túlterhelésekre érzékenyen kell reagálni, nem szabad mindent egyszerre változtatni, meg kell tartani néhány ismerős rutint, a plusz erőfeszítést elismerni, és jutalmazni kell, csoportmunkák támogatásával kell elérni, hogy az elképzeléseket megváltoztassák, míg a kialakuló új magatartásformákat meg kell erősíteni pozitív visszacsatolással.

A kompetenciavesztéstől való félelem

Az ellenállás sokszor az ismeretlentől való félelemben gyökerezik. Az új helyzetek személyes kockázatok elé állítanak minket, amit kevesen vállalnak szívesen, és kevesen teszik ki magukat ilyen helyzetnek. Senki sem akarja, hogy alkalmatlannak tűnjön, különösen akkor, ha a jövőhöz szükséges kompetenciák még ki sem alakultak. Ez a lehetőség az önértékelés csökkenését és a rossz szervezeti megítélést vonhatja maga után.

A kompetenciavesztéstől való félelem kezelése

Tanulási folyamatot kell felépíteni ahhoz, hogy új kompetenciákat fejlesszünk ki, ez pedig komoly támogatást és segítséget igényel a vezetés részéről. Új készségek kialakítását igényli, amelyek elsajátítása pozitívan erősíti meg az egyéneket és csoportokat, azt üzenve nekik, hogy értékesek, fontosak számunkra, és sikeresek lehetnek a változás megvalósításában.

10.4. Összefoglalás - Az ellenállás feloldásának lehetőségei

Ellenállás forrása	Lehetséges kezelés
Megértés hiánya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A változás okainak tisztázása és széles körben való terjesztése ▪ Vezetői elkötelezettség ▪ Folyamatos párbeszéd
Előkészítés hiánya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Csoportmunkák, ismertetőik,... ▪ Hagyjunk időt, hogy megszokják az új gondolatokat ▪ Gondolatok felszínre kerülésének segítése és őszinte foglalkozás ezekkel
Szervezeti státusz elvesztése	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perspektívába helyezés – ne hagyjuk a múlt idealizálását ▪ Az erősségekre és a rugalmasságra koncentráljunk, ne a múlt hibáztatására
Hatalomféltés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bevonás és konzultáció ▪ Meghatározni, mi tárgyalható meg és mi nem ▪ Lehetőséget hagyni az ésszerű választásra
Túlterhelés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hagyjunk meg néhány ismerős eljárást ▪ Hangsúlyozzuk a csoport fontosságát ▪ Ismerjük fel és jutalmazzuk a kicsi, de fontos viselkedésváltozásokat
Kompetenciavesztéstől való félelem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hagyjunk lehetőséget új viselkedés módok és attitűdök tanulására ▪ Pozitív megerősítés

11. Miért van szükségünk a fejlődésre?

11.1. Lehet-e fejlődés nélkül élni?

Fordítsuk meg a címbeli kérdést: mi történik, ha nem fejlődünk? Mindig ugyanúgy, ugyanolyan módon tesszük, amit teszünk? Vagy talán jobb, ha nem is teszünk semmit?

A fejlődésnélküliség mozdulatlanságot jelent, nincs állapot változás. Statikus egységet képezünk, amely mindig létezik, fennáll. ... és (feltételezzük) a környezet sem változik.

A fejlődés szükségességét a környezet váltja ki, amelyben élünk, léteünk. A környezet változásai hatnak ránk, ha magunk nem teszünk semmit, a környezet akkor is tesz velünk valamit. Hatásai átalakítanak: vagy másik állapotba hoznak, vagy megszűnésünket fogják eredményezni, ha nem alkalmazkodunk.

Mindannyian a környezet elválaszthatatlan részei vagyunk, befolyásolók és befolyásoltak egyszerre. Így ha a környezet változásáról és befolyásolásáról beszélünk, egyben magunk befolyásolásáról is beszélünk. Csak éppen nem tudjuk egyszerre, egy időben magunkat és a környezetet is észlelni. Ahhoz, hogy magunkról tudjunk beszélni, meg kell különböztetnünk magunkat a környezettől, és fordítva: de ez nem más, mint tudatunk magunkról.

11.1.1. Az egyén változása

A személyek változása jelentheti a:

- Belső változás érzetét
- Mások által megfigyelhető viselkedésváltozást
- Mások által megfigyelhető élethelyzetbeli változást

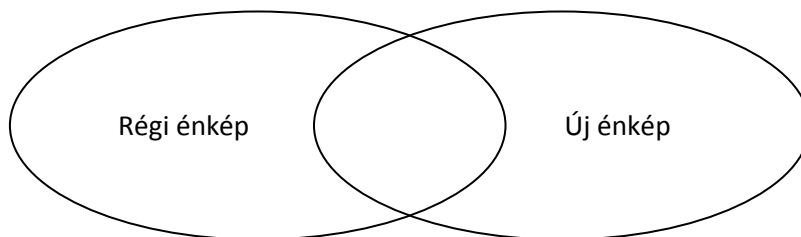
Saját magunk változása alatt általában az önmagunkról alkotott kép változását éljük meg: azt, ahogy magunkat látjuk, ahogy a magunk által megítélt jellemzőink átalakulnak. Az új állapotban egy „másik” embert írunk le. Nem biztos, hogy mások is másnak látnak, mi mindenesetre másként észleljük, és másnak érezzük magunkat - persze mindezt úgy, hogy a magunkkal való azonosságunk érzetét megtartjuk. Ez a paradoxon a változások egyik legfőbb akadálya, mert mindenképpen meg akarjuk

őrizni magunkkal való azonosságunk tudatát. Viszont életünk során sokféleképpen vagyunk ugyanazok.

A magunkról alkotott összes, minket meghatározó jellemzőt nevezzük **énképnek**. Az énkép részét alkotják tulajdonságaink, értékeink, hiteink, vágyaink, személyes történelmünk, életutunk, szokásaink, stb. Mindennapjaink viselkedési elemei, cselekedeteink legapróbb részletei, - ahogy magánéletünket éljük, ahogy öltözködünk, ahogy és ahol dolgozunk, amilyen szociális helyzetünk stb. Mindegyik szorosan kapcsolódik önmagunk meghatározásához. A személyes viselkedésváltozás nehézsége éppen abban rejlik, hogy egy új viselkedési elemről sokszor nem tudjuk elképzelni, hogy azt **mi** megtehetjük-e, mert akkor úgy érezzük, mások leszünk. Ez egészen hétköznapi viselkedési elemekre is igaz, és igaz még munkaviselkedési elemek esetében is. Mindannyian ismerjük milyen nehéz megváltoztatni egyszerű, hétköznapi étkezési vagy ruházkodási szokásokat, mivel ezek kifejeznek bennünket.

12. KI VAGYOK ÉN?

Az énkép változása



Az ÉN változási folyamata

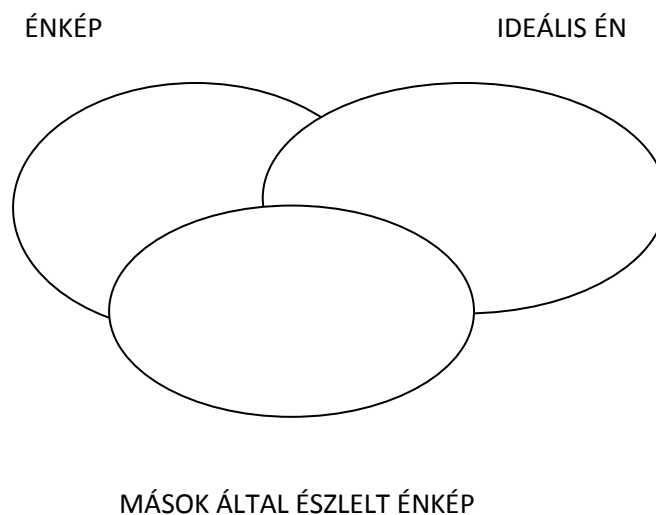
12.1. A változás üteme

Átéltünk nagyon lassú változásokat és nagyon gyors változásokat. A lassú, fokozatos változásoknál, hosszú idő után már csak a megváltozott állapotot tudjuk rögzíteni, de a változás folyamatát nem észleltük. Változás élményünk akkor van, ha gyorsan történtek az állapotok közötti átmenetek vagy

az állapotok közötti távolság nagy. Számos esetben nem is nevezük változásnak az új állapotot, mert egyszerűen csak reagálunk egy helyzetre, és maga a változás nem tudatosul, egyszerűen a helyzet jellemzőjévé válik. A kiinduló és befejező állapot között észlelhető távolságnak kell lennie, hogy egyáltalán új állapotnak tudjuk nevezni, ha ez a távolság nincs, akkor nem tudjuk változásnak nevezni az elmozdulást.

12.2. Az énkép változása

A személyes változás során az új állapotot az ideális énhez hasonlítjuk. Az **ideális én** olyan tulajdonságok összessége, amelyekkel jelenleg csak nem, vagy csak részben rendelkezünk; egy magunkról alkotott vágyott kép. Az ideális én és jelenleg észlelt énünk között kisebb-nagyobb távolság, kisebb-nagyobb átfedés lehet. Ezek az énképek nem szoktak egybevágni azzal, ahogy mások észlelnék bennünket. Mások a rólunk alkotott képet viselkedésünk alapján alakítják ki. Önismeretünk szintjét jelzi, hogy milyen távolságok vannak az egyes énképek valamint a mások által észlelt énkép között.

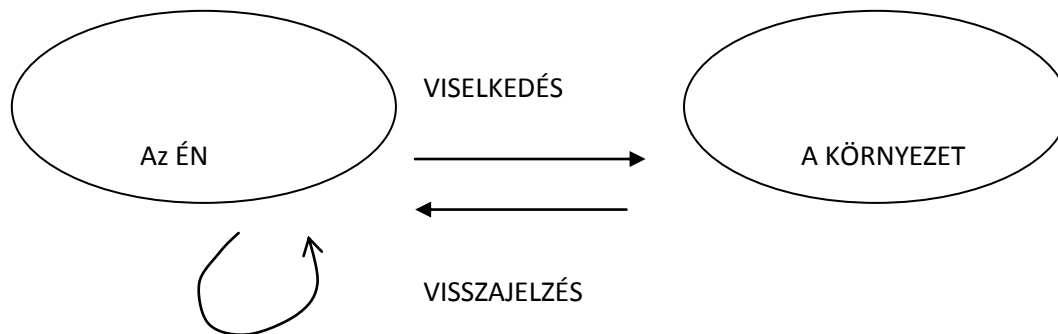


12.3. Kapcsolat a környezettel

Változási feszültséget akkor élünk át személyes életünkben, amikor szembesülünk a vágyott, ideális éntől való eltéréssel. Az eltérésről a környezetből kapott reakciók tájékoztatnak, vagy megfogalmazott viselkedésmódosításra vonatkozó észrevételek hangzanak el felénk, vagy viselkedésünk következményeivel kell szembenéznünk, vagy tőlünk függetlenül változik a környezet,

és alkalmazkodásunkhoz változtatni kell viselkedésünket. A környezeti visszajelzési folyamatnak egyik legfontosabb része az érzelmi tényező, mit vált ki belőlünk a helyzet változása. Állandóan összehasonlítjuk az eltéréseket az énképünk és környezet által jelzett kép között, amit többször kellemetlennek élünk meg, kevesebbszer kellemesnek.

Az Én visszajelző kapcsolata környezetével



12.4. Érzésünk saját viselkedésünkről

A környezettel való kapcsolatban a visszajelzések, melyeket viselkedésünkről kapunk meghatározóak abban, hogy megfogalmazódik-e bennünk a változás igénye. A visszajelzések akkor indítanak el bennünket a változás útján, ha a keletkező érzéseket el tudjuk fogadni, és ha van egy megfogalmazott belső képünk kívánt állapotunkról, és ennek megfelelő viselkedésünkről, amelyet el akarunk élni.

A személyes változás paradoxona, hogy egyszerre két dolgot akarunk megvalósítani: - megtartani régi önazonosságunkat, azaz, hogy mi magunk vagyunk és nem mások, - és ugyanakkor szeretnénk mások is lenni, olyan mint mások, vagy olyan, mint amire mindig is vágytunk, de hát akkor nem magunk vagyunk már. Ki is vagyok ÉN?

12.5. Alkalmazkodási stratégiák

A változás megvalósítása során a legnagyobb nehézséget az jelenti, hogy milyen módon nézünk szembe a változás következményeivel. Aktív vagy passzív részesei vagyunk-e a változásnak. A folyamatot alapvetően önismereti képességünk szabályozza, mely azt jelenti, hogyan tudjuk

elfogadni a keletkező érzéseket, milyen módon tudjuk feloldani énképünk változásával járó érzelmi és gondolati ellentmondásokat és feszültségeket.

Két Jelentős alkalmazkodási stratégia:

Pro-aktivitás és reaktivitás

A pro-aktív stratégia

- A célállapot megfogalmazása
- Problémamegoldó pozíció
- A probléma okait és tüneteit egyaránt kezeli
- Megoldja a problémákat
- A kimerülés kockázata csökken
- Közép- és hosszú távú korrekció
- Energia-megtakarítás

A reaktív stratégia

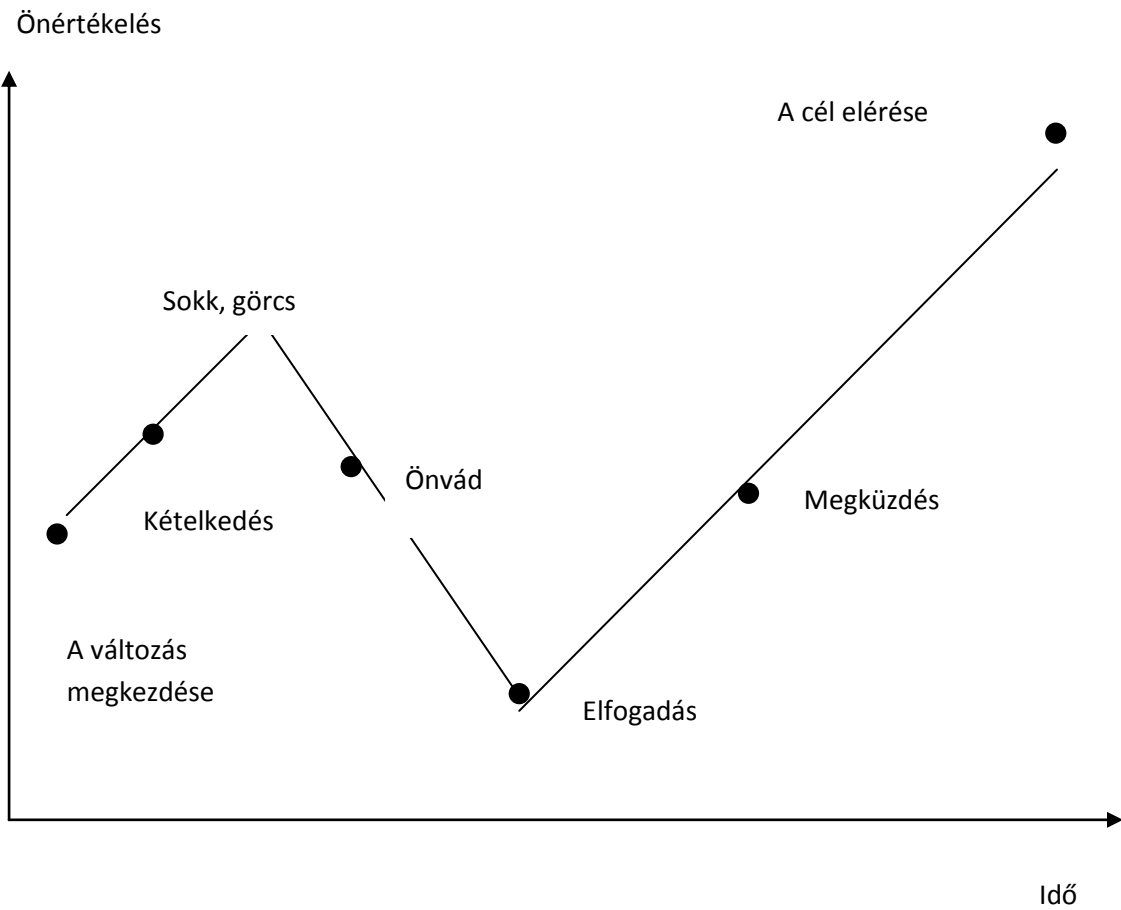
- A célállapot implicit, nincs megfogalmazva
- Érzelmi kontrol pozíció
- A problémát közvetlenül célba vevő akció hiányzik
- A problémák elviselése
- A kimerülés kockázata megnő
- Rövid távú korrekció
- Kimerülés hosszú távon

A reaktív viselkedési stratégia során részletjellemzőkre reagálunk, ezek alapján módosítjuk viselkedésünket, de a célállapot megfogalmazása elmarad, mert főleg a feszültséget kiváltó közvetlen tényezőkre koncentrálunk.

A proaktív viselkedés során ezzel szemben megfogalmazzuk az elérni kívánt helyzet jellemzőit, és az összefüggő jellemzők együttesében akarunk változást elérni.

Ha teljesen elutasítjuk a változást, a fejlődést, azaz **ellenállunk** neki, sokszor igen nagy kockázatot vállalunk. A kockázat nemcsak abban rejlik, hogy elszalasztjuk az adaptálódás lehetőségét, hanem abban is, hogy rendkívüli mértékű energiákat kötünk le megváltozott környezeti feltételek mellett az oda nem illő viselkedés-minták fenntartására. Mentálhigiénésen hosszabb távon több nyereséggel jár a változás szükségességének elfogadása és az érzelmi reakciók aktivitásba fordítása, mint letagadása, bár rövidtávon komoly veszteség élményünk lehet, mert megszokott dolgokat fel kell adnunk.

12.6. A fejlődés, változás személyes folyamata



12.6.1. Az egyes fázisok értelmezése

1. Amikor elkezdjük a változást az első reakció a **kétkedés**. „Úgysem fog sikerülni... minek ez...”
2. A helyzettel való fokozatos szembesülés eredményeként fellép a **sokk**. Néhányan bénultság érzetet élnek át. Minden reménytelennek tűnik, és a továbblépés lehetetlennek látszik. Számomra ez megvalósíthatatlan.
3. Ebből az állapotból lépnek át a **védekezésbe**, a *kognitív disszonancia* állapotába – *"El sem tudom képzelni mi volt abban rossz, ahogy csináltuk a dolgokat, semmi okot nem látok arra, hogy miért kellene megváltoznunk."*
4. Az új helyzet fokozatos **elfogadása** követi ezt, ekkor számot vetünk azzal, hogy milyen lehetőségeink vannak. Beletörődés jellemzi a viselkedést, az önértékelésünk megrendülhet.
5. Lassan kialakulnak olyan aktivitások, amelyek az új helyzethez kapcsolódnak, **megküzdünk** bizonyos nehézségekkel, kipróbálunk más, új viselkedéseket, kezdünk bízni magunkban, önértékelésünk javul.
6. Végül **adaptálódunk** a helyzethez, és hozzákezdünk a változás megvalósításához, tudatosan új viselkedéseket alkalmazunk, új értékeket fedezünk fel magunkban, önbizalmunk visszatér, megerősödik.

Minél inkább a proaktív viselkedési stratégiát követjük a változásokkal kapcsolatban, minél jobban elfogadjuk az önmagunkról alkotott képet, önmagunk helyzetének átalakulását, annál inkább csökkenhet a fenti folyamat érzelmi ingadozása, lényegesen kisebb energiát fordítunk rá, és ami a legfontosabb, igen jelentősen lerövidíthetjük az érzelmi adaptálódás idejét. A folyamat lépcsőit nem tudjuk kihagyni, csak könnyíteni, gyorsítani tudjuk a folyamatot, megkeresve az elkerülhetetlen változásból adódó nyereségeket, illetve ha magunk vesszük kézbe a változási folyamatot és indítjuk el. Szélsőséges elfogadási képtelenség esetén évekig is elhúzódhat a folyamat igen jelentős pszichológiai, egzisztenciális és kapcsolati, - szervezeteknél üzleti - károkat okozva.

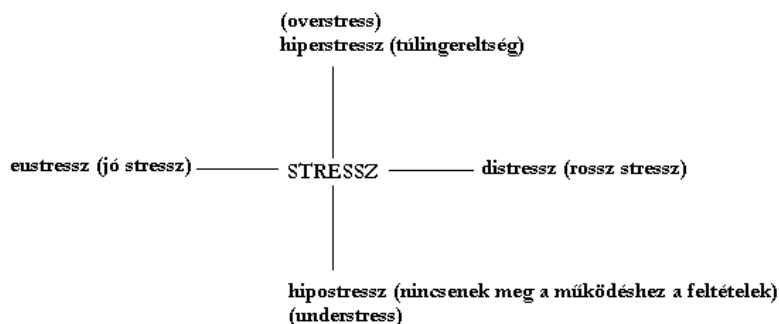
A változás megkezdésétől az elfogadásig tartó időt érdemes minimalizálni. Ebben az időszakban a kommunikáció, a személyközi és csoportközi kapcsolatok, a vezetési viszonyok és a problémamegoldás jellemzői általában negatívak. Ezek hosszabb időn át való fennmaradása igen mély negativitást okozhat, valamint a munkahelyi légkör folyamatos romlását fogja okozni.

Az elfogadási folyamat alatt a **vezetői magatartás kritikus**, ezért érdemes az érintett területeken képzéseket szervezni vezetőknek, team vezetőknek a változás menedzseléséről és a változásnak saját magukra gyakorolt hatásainak felismerésére.

Rajtunk múlik, hogy elmenekülünk a változások elől, vagy szembenézünk velük

Tehát rajtunk múlik, mit tekintünk STRESSZ-nek

Selye János: Stressz: válasz az emberben, amelyet a stresszor vált



Fenyegetés: olyan aktuálisan jelen levő, vagy a jövőben jelentkező terhelés, amellyel a személy úgy érzi, nem tud megküzdeni, a jóllétével nem tudja egyeztetni

Kihívás: szintén megterhelés, de a személy úgy ítéli meg, hogy megvan a forrás kapacitása ahhoz, hogy megküzdjön

Kár és veszteség: a következményeket a személynek kezelnie kell

Megküzdés: alkalmazkodás a stresszt okozó feltételekhez

A megküzdés mindig a kontroll visszaszerzésére irányul

A stressz következménye mindig kontroll-vesztéssel jár

A megküzdés az önszabályozás alosete (önszabályozás stresszteli helyzetekben)

12.7. Az önszabályozás 3 aspektusa

- **Érzelmek szabályozása**
- **Szituáció szabályozása**
- **Viselkedés szabályozása** (ez lehet közeledő vagy távolodó)

Az önszabályozás és a kontroll egymástól szét nem választható folyamatok

Megküzdés: „az emberek szabályozzák viselkedésüket, érzelmeiket és tájékozódási próbálkozásait a pszichológiai stressz feltételei alatt”

A megküzdés célja a kompetencia, az autonómia és a kötődési igény, kielégítése nehezített feladatok esetén is

A megküzdés több mint alkalmazkodás, AKTÍV folyamat, törekvés az emberi növekedésre, tudásszerzésre és a differenciált képesség fejlesztésére

Funkcionális megküzdő viselkedés egyszerre enyhíti a stressz közvetlen hatását és az ember hatékonyságának, teljességének érzését biztosítja a múltjával és a várható jövőjével kapcsolatban

A megküzdés adaptív következményei:

1. konfliktus vagy stressz-helyzet megoldása
2. pszichológiai és biokémiai reakciók csökkenése
3. lelki distressz csökken

4. normatív társas működés
5. visszatérés a stresszt megelőző tevékenységhez
6. a pszichológiai jóllét érzése mind az egyén, mind a társak esetében
7. pozitív önértékelés fenntartása
8. én-hatékonyság érzése növekszik

A védekezési mechanizmusok (változásokkal szemben) legalapvetőbb funkciója azoknak a konfliktusoknak a kezelése, amellyel egy egyén értékvilága az általa tapasztaltak és a vele kapcsolatos külső elvárások között feszülnek

A védekezési mechanizmusok megóvják az embereket a hirtelen érzelmi, válságbeli, kapcsolatbeli vagy lelkiismeretbeli változásoktól

„Alkalmazásukkal aranyat csinálhatunk az ólomból, a legtöbbet tudunk kihozni egy helyzetből”

Altruizmus: azáltal szerzünk örömet magunknak, hogy azt adjuk másoknak, amit mi magunk kapni szeretnénk

Szublímáció: tömény vágyainkat társadalmilag elfogadható mások számára is fogyasztható eredményt hozó módon elégtjük ki

Elnyomás: vitorlába préseljük a szenvedés szelét (személy tudatában van, hogy a probléma ott áll, csak a feszültséget nyomja el)

Anticipáció: válaszokkal készülünk az elviselhetetlen jövőbeli hatásokkal kapcsolatban; a felkészültség nyugalmának megteremtése

Humor: csak azok tudják feszültség-levezető módként megélni, akik átélték azt a helyzetet

A humor a negatív érzések kifejezésének képessége a kellemetlenségérzés és a másokra gyakorolt kellemetlen hatások nélkül

Minden megküzdési próbálkozás célja a kontroll megszerzése

Pszichológiai immunrendszer

Nemcsak **reaktívan**, hanem **proaktívan** is működik (megelőzően)

Ezek tudatos mechanizmusok: **altruizmus, elnyomás, anticipáció, humor, szublimáció**

Ha mind az 5-tel képes valaki együtt élni, akkor jobb lesz a fizikai állapota, elégedettebb lesz az élettel.

A protektív faktorok egy személyen belül rendszert alkotnak

A pszichológiai immunrendszer: a protektív személyiségjegyekből integrálódó promóciós és prevenciós rendszer, amely ellenálló képességünket, a változó feltételekhez igazítva fejleszti és irányítja önmagunk és környezetünk átalakítását optimalizálva és erősítve az egyén-környezet kölcsönhatásának ént szolgáló folyamatait

A pszichológiai immunitás egy aktív védettség, amely egy komplex eszközrendszer birtoklásával, ezen rendszer aktiválásának képességével írható le minden olyan helyzetben, amikor az integrált pszichikus működés külső vagy belső akadályoztatása, a pszichikus fejlődésünket, céljaink realizálását veszélyeztető külső vagy belső körülmény, valamint az életműködés ellen ható tényező lép fel

Megküzdés: amit a megterhelés alatt a személy tesz

A pszichológiai immunrendszer komponenseinek közös jellemzője:

1. a lehetséges reális pozitív következmények észlelésére „hangoljanak”
2. erősítik a viselkedés várható sikerességének az elővételezését
3. az állapotunk kedvező irányú változásához és fejlődési lehetőségeink hangsúlyozásához

járulnak hozzá

4. garantálják a helyzet sajátosságaihoz, valamint a megküzdő személy állapotához és alkatához illeszkedő megküzdési stratégiák megválasztását
5. biztosítják a személyiség megküzdési forrás-háztartásának differenciált monitorozását gyors és adekvát mobilizálását

Komponensei: megközelítő rendszer, mobilizáló-alkotó-végrehajtó rendszer, önszabályozó rendszer

1. Megközelítő rendszer: optimista elvárások a megközelíteni kívánt helyzetekkel

A történések, amelyekben részt veszünk, kedvező irányt vesznek

Amit elterveztünk, ami a célunk, az sikeresen fog kifutni (itt jön be az optimizmus)

„Big optimizmus” → tágabb jövővel kapcsolatosan elvárások

- összefüggésben a boldogság-termosztáttal
- általános hajlam

„Little optimizmus” → mindennapi életben a pozitív elvárások → segíti azon jelzések

felvételét, amelyek a pozitív kimenetelt szolgálják

Pozitív ráhangolódás a világra → céloom elérésére irányuló pozitív jelzések kerülnek a középpontba

Növekedés érzés → alapfeltétele, hogy pozitívan lássuk a világot, és benne önmagunkat

- az az élmény, hogy „ma több vagyok annál, amit tegnap teljesítettem”
- ha nincs, akkor relatív hiányélmény van (mintha a világ elmenne mellette)

Célorientáció → kitartás, késleltetés-képesség

2. Mobilizáló, alkotó, végrehajtó rendszer

Én-hatékonyság: ami cselekvésbe belefogok, véghez is viszem, az ebbe vetett önbizalom

Szociális alkotóképesség: több annál, hogy én a másokban rejlő forrásokkal dolgozom

Olyan hatással tudok lenni a másokra, hogy ők erős belső késztetéssel teszi azt, amit én beleültettem

„Klónozás” → saját gondolataim másban kamatoztatása

Forrásteremtő képesség

Szociális forrásmobilizálás: mások képességének, tehetségének a működésbe hozása, azon források igénybevétele, amelyeket mások adhatnak

3. **Önszabályozó rendszer** – a személyiség optimális működési kerete

Szinkronképesség: a világban zajló eseményekkel és a körülöttünk élő személyekkel szinkronba kerülni

13. Mentális egészség

Az élet élvezetére való képesség – képesség a pillanat átélésére, a „mostban” élés, képesség a múltból tanulásra és a tervezésre anélkül, hogy rágódnánk azokon a dolgokon, amiken nem változtathatunk vagy nem jelezhetők előre

PÉLDA: Most kezdted el jegyben járni a partnerreddel. A családot és Te ünneplitek az eljegyzést és a partnerreddel közös jövődet. Tudatában vagy annak, hogy az életed a házasság előtt és után kihívásokat tartogat, de a lehetséges problémák feletti aggodalmad nem árnyékolja be az aktuálisan érzett örömet.

Rugalmasság – a nehézségek ellenére is rugalmasság, komoly életeseményekkel járó stressz kezelésének képessége, az optimizmus és a kilátás érzésének elvesztése nélkül (felpattanó labda)

PÉLDA: A munkaerő piac változásai miatt hirtelen eltanácsolnak az általad annyira szeretett munkahelyről. Felháborodsz ezen és dühös vagy, de ezek az érzések elhomályosodnak, ha az

eseményt más perspektívába helyezed. Összegyűjtöd a referenciáidat, helyre pofozod az önéletrajzod, és elkezded munkát keresni

Egyensúly – Az élet különböző hatásainak kezelése, annak felismerése, hogy egy-egy aspektusnak túl sok időt szenteltünk a többi terület kárára, képesség az egyensúly visszaállítására még változtatásokkal együtt is, ha szükséges

PÉLDA: Egy régi barátod szembesít azzal, hogy soha nem fordítasz időt a barátaidra. Te ezen megdöbbenesz, és nem győzol elégszer elnézést kérni, hogy mellőzted őket a munkád miatt. Majd ha az ő szemszögükből nézed, rádöbbenesz, hogy tényleg elhanyagoltad a kapcsolataidat és a hobbijaidat. Elkötelezed magad a dolgok helyreállítása mellett.

Önmegvalósítás – önmagunk erősségeinek felismerése és fejlesztése, és ezáltal a teljes potenciál (lehetőség) elérése

PÉLDA: Mialatt teljes munkaidőben dolgozol egy igénytelen munkahelyen, eljársz egy számodra érdekes területet érintő esti tanfolyamra. Felfedezed a tehetséged ezen a másik területen, sőt megtalálod azt a részét, ami különösen érdekel. Egyik tanárodhoz fordulsz tanácsért és elkezded kiépíteni új karriered útját

Alkalmazkodóképesség (flexibilitás) – Az érzelmek átélése és kifejezése, képesség arra, hogy problémák fennállásakor megváltoztassuk az elvárásainkat – az életről, másokról, magunkról – hogy megoldjuk a problémát és jobban érezzük magunkat

PÉLDA: Életed szerelme elhagy. Letörtnek érzed magad, és úgy érzed, hogy minden a jövővel kapcsolatos terved szertefoszlott. Szomorkodsz rajta egy ideig, majd belátod, hogy az elvárásaid a partnerreddel és a kapcsolattal szemben irreálisak voltak. Fokozatosan felülvizsgálod, hogy mit szeretnél, és mit vársz el egy partnertől.

Mentális egészség mérhető azáltal, hogy hogyan küzdöttünk meg egy korábbi nehézséggel (volt már olyan, hogy úgy érezted, hogy nincs kiút a problémából és az élet sosem lesz többé normális?)

Képtelen voltál dolgozni vagy iskolába járni? Idővel képes voltál-e élvezni az életet a családot és a barátaid társaságát? Képes voltál-e újra egyensúlyba kerülni és a jövőbe tekinteni?)

14. Az énéállapotok

Az emberek időről-időre, spontán vagy bizonyos szituációk hatására változtatnak magatartásukon, nézőpontjukon, hangjukon, szókincsükön stb., ezek a mindenkiben megtalálható, koherens szerkezetű viselkedésminták az énéállapotok. Ezeket három kategóriába csoportosíthatjuk: szülőkére hasonlító énéállapotok, autonóm módon, a valóság tárgyilagos értékelésére irányuló énéállapotok, archaikus maradványokat hordozó, korai gyermekkorban rögzült, de még aktív énéállapotok. A továbbiakban szülői, felnőtti, gyermeki énéállapot. Az egyes énéállapotok gyakran ellentétbe kerülhetnek egymással (pl. vásárlás). Az énéállapotokról:

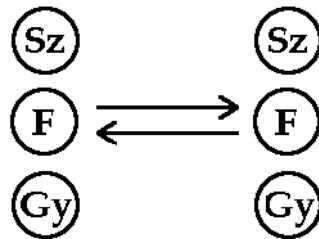
- A szülői énéállapot (Szülő) kétféleképpen nyilvánul meg, közvetlenül (Tedd azt, amit én!) és közvetve (Ne azt tedd, amit én teszek, tedd azt, amit mondom!), alkalmazkodva a szülei kívánságaihoz. Ennek ez énéállapotnak fontos szerepe a megszerzett, áthagyományozott tapasztalat alapján gyakori szituációk gyors, rutinszerű megoldása, ezáltal idő megtakarítása (ld. pl. gyermeknevelés)
- A gyermeki énéállapotból (Gyermek) eredeztethetők az intuíciók, alkotókészség, spontán hajtóerők és örömök. Szintén két megnyilvánulása van, az alkalmazkodó gyermek (szülei elvárásaihoz alkalmazkodott archaikus viselkedésminták) és természetes gyermek (spontán kifejeződés, pl. lázadás vagy alkotókészség)
- A felnőtti énéállapot (Felnőtt) adatokat dolgoz fel valószínűség-számításokat végez, közvetít tárgyilagosan a szülő és a gyermek között.

Ezek az énéállapotok feltárhatók és szükség esetén bizonyos határok között alakíthatók- ez a strukturális analízis

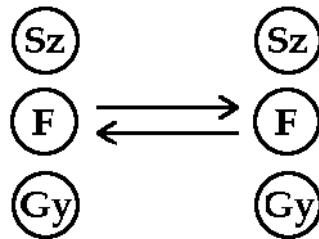
Tranzakcionális elemzés

A társas érintkezés egysége a tranzakció. Tranzakciós ingerből és tranzakciós válaszból áll. A kommunikáció folyamatában ezek egymást követik, hogy az előző tranzakció válasza a következő ingerre lesz. Az egyszerű tranzakciós elemzés azzal foglalkozik, hogy megállapítsa, milyen énéállapotok mozgósították a tranzakciós ingert, és milyenek váltották ki a tranzakciós választ.

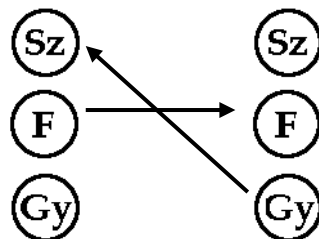
Kiegészítő tranzakció esetén a válasz pontos és megfelel a várakozásnak, a kommunikáció gördülékeny, simán zajlik, amíg kiegészítő tranzakciókból áll (a kommunikáció első szabálya). A kiegészítő tranzakciót műveleti vektorokat alkalmazva a struktúra-diagramon párhuzamos nyilakkal tüntethetjük fel:



Kiegészítő tranzakció, a vektorok nem keresztezik egymást (pl. Akció: „Nem tudod hol vannak az inggombjaim?” Válasz: „Az íróasztalon”. vagy „Nem találkoztam vele.”)

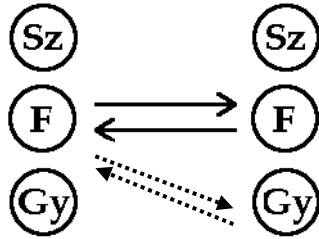


Keresztezett tranzakció, a vektorok keresztezik egymást (pl. Akció: „Nem tudod hol vannak az inggombjaim?” Válasz: „Már megint én vagyok a felelős mindenért!”)

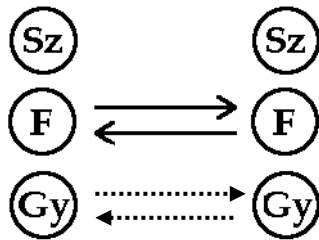


A kommunikáció keresztezett tranzakció esetén megszakad. A párhuzamos tranzakciókat kivéve minden más tranzakció vektorai szöveget zárnak be, ezek keresztezett tranzakciók. Felszínes kapcsolat esetén egyszerű kiegészítő tranzakciókra szorítkozunk, egy keresztezett tranzakció a társalgást könnyen megszakíthatja. A fent leírtak **egyszerű tranzakciók**.

Rejtett tranzakció esetén kettőnél több énállapot vesz részt a tranzakcióban. Ez a játszmák alapja. Két gyakran előforduló variáció struktúra-diagramok segítségével ábrázolva:



Szöveg bezáró tranzakció pl. a következő: Akció: „Ez itt jobb, de maga ezt aligha engedheti meg magának.” Válasz: „Márpedig meg fogom venni.”



Duplafenekű tranzakció pl. a következő: Akció: „Megengedi, hogy segítsek? „ Válasz: „ Köszönöm, Ön nagyon figyelmes.” Ezekben az esetekben rendszerint van egy társadalmi szint, és egy, az igazi tartalmat hordozó (szaggatottal jelölt) pszichológiai szint.

15. Tranzakciók a csapatban – az együttműködés során

A M. Belbin-féle csapatszerepek

Típus	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Elnézhető hibái
Építő	konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
Elnök	nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik	képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	átlagosan kreatív és intelligens
Serkentő	ideges, aktív, dinamikus	küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégtelenség, az önáltatás ellen	ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos
Ötletgazda	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képessegekkel rendelkezik	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
Kutató	extravertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését
Helyzetértékelő	megfontolt, érezelmek nélkül, józanon ítél	jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem inspirál
Csapatjátékos	társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	jól reagál különféle személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	a kritikus pillanatokban határozatlan
Megvalósító	precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát

16. A viselkedési stílusok

16.1. A passzivitás

A passzivitás eredete

A valóság hamis leképezése vagy a hatalmi viszonyok nem megfelelő értelmezése.

- Minden olyan elképzelés, mely felnagyítja mások hatalmát, egyfajta gyermeki védekezést vált ki az autoritással szemben.
- Gondolatainkat alárendeljük a mások velünk szemben támasztott elvárásainak, melyből komoly tehetetlenség és kockázatkerülés eredhet.

A helyzet alulértékelése

- Nincs semmilyen probléma: struccpolitika.
- Nem súlyos a helyzet: nem számolok a helyzet jelentőségével.
- Nincs megoldás: azt gondolom, hogy nem tehetünk semmit.
- Nem vagyok képes megoldani: nincs elég önbizalmam a közbelépéshez.

Igény arra, hogy szeressenek és elfogadjanak

- Annak érdekében, hogy elkerüljük a konfliktushelyzeteket, hogy megőrizzük mások jóindulatát, hajlamosak vagyunk passzivitásba vonulni, és függőségi, gyengeséget mutató helyzetet teremteni önmagunk számára.
- Az ilyen embereket a környezetük gyakran kihasználja, és nem kellő mértékben tiszteli.

Passzív magatartás következményei

- ➔ A passzív félben egy idő után felhalmozódnak a negatív érzések, elégedetlen lesz önmagával és másokkal.

- A passzív ember egy idő elteltével önmaga ellen fordítja azt az indulatot, melyet másokon nem tudott kitölteni.
- A passzív ember önbizalmát és önbecsülését veszti. Szélsőséges esetben kapcsolatai ellaposodnak és elhalnak. Az önértékelés csökkenése egy idő után önbeteljesítő jóslattá válik: „Nem érdelem meg, hogy szeressenek, megbecsüljenek.”

A passzív magatartás jellemzői

A passzivitás viselkedéses szinten a reagálástól, a vélemény-nyilvánítástól, elköteleződéstől való félelemben nyilvánul meg.

Számos megjelenési formája létezik:

- A PESSZIMISTA – sokat tesz azért, hogy kimutassa, hogy milyen nehéz, amit el kell végeznie.
- A HALOGATÓ – mindig nagyon jó oka van arra, hogy elhalassza éppen azt, amit meg kellene tennie.
- A KAPKODÓ – belekezd egy munkába és azután teljesen mást csinál.
- Az UTÓPISTA – az egész világot hatalmas ötletekkel szeretné átalakítani.
- A KONFORMISTA – alkalmazkodik a környezethez és mindezt „realizmusnak” nevezi.

16.2. Az agresszivitás

Az agresszió eredete

Félelem

- Jellemzően az agresszió hátterében a másoktól való lappangó, - az egyén számára is rejtett - félelem áll.
- A személy agresszív magatartást választ, hogy megvédje önmagát más emberektől vagy csoportoktól.

Bosszúvágy

- Egyes emberek igen élénk reakciókat váltanak ki belőlünk. Attitűdjeik, szavaik arra készítenek bennünket, hogy „kimutassuk a fogunk fehérjét”.
- Ami minket zavar másokban, amit nem kedvelünk bennük, az gyakran olyasmi, ami nekünk magunknak is rossz tulajdonságunk, de nem ismerjük be önmagunknak.

Frustráció

- A frustráció magas foka sérülékeny, gyenge állapotba hoz bennünket, és támadó viselkedést indukál.
- Mivel személyünkben megtámadva érezzük magunkat, ezért az ellentámadás fegyverét választjuk.

Az agresszív magatartás következményei

→ Mások lebecsülése

Az agresszió olyan szándékot eredményez, többé-kevésbé tudatos formában, hogy mások felett domináljunk, őket és véleményüket alábecsüljük.

→ Az energiák „szelepelése”

Minden támadó attitűd arra ösztökél bennünket, hogy ellentámadásba lendüljünk ahelyett, hogy problémát oldjunk meg.

→ Látszólagos eredményesség

Amikor a hatalmi viszonyok a támadónak kedveznek, könnyen azt gondolhatja, hogy valóban sikerrel járt. A másik félnél alárendelődést válthat ki, mely motivátlanságot, a kezdeményezőkézség elvesztését és bosszúvágyat vált ki.

→ Agresszió

Az agresszív attitűdök válaszként agressziót eredményezhetnek, és a támadást ellentámadás követheti.

A agresszív magatartás jellemzői

Az agresszió számos formában megjelenik. Az agresszív ember gyakran beszél emelt hangon, és használ erős kifejezéseket. Máskor normális tónusban megfogalmazott bántó kifejezések formájában jelentkezik.

Megjelenési formái

- Az AUTOKRATA – aki „megalázza” a nála gyengébbeknek mutakozó személyeket, az alárendeltjeit, hogy ezáltal kimutassa a hatalmát.
- Az ELLENTMONDÓ – mindig megtalálja a módját annak, hogy kifejtse véleményét és ellentmondjon.
- A LEÉRTÉKELŐ – nem bír ellenállni a kísértésnek, hogy „becsmérlően” nyilatkozzon a dolgokról.
- A TÚL MAGABIZTOS – mindig a saját ötleteihez kanyarodik vissza és nem hallgatja meg mások véleményét.

16.3. A manipuláció

A manipuláció eredete

Nevelés

- A családi szerepek erős modell-értékkel bírnak, a gyermekkorban gyakran hallott üzenetek mélyen rögződnek bennünk.
- Ezen viselkedésminták alapján az érzelmi „zsarolások”, a tettetések, a szükségletek elrejtése és kerülő úton való kielégítése már-már természetesnek tűnnek számunkra.

Önértékelési deficit

A manipulatív viselkedést az is előidézheti, ha az emberek nem bíznak abban, hogy képesek arra, hogy nyíltan kifejezzék gondolataikat, érzéseiket és ezáltal valóban eredményesek tudjanak lenni.

Míg a támadás vagy a menekülés elsődleges attitűdök, addig a manipuláció egy tanult viselkedési forma, melyet szociális tanulás révén sajátítunk el.

A manipulatív viselkedés következményei

→ Passzivitás vagy alárendelődés

A személy, aki ösztönösen megérzi a manipulatív szándékot, visszahúzódik, nem osztja meg ötleteit és motiválatlannak érzi magát. A kapcsolat negatív tartalommal fog megtöltődni.

→ Agresszivitás vagy lázadás

Amint valaki tudomást szerez arról, hogy manipulálták, amint a helyzet úgy hozza, azonnal visszavág.

→ A hitelesség, a szavahihetőség elvesztése

A manipulátorok napjaink társadalmi struktúrájában egy ideig igen jól haladnak előre pályájukon, ám az üzleti életben, ahol együttműködés, a gyors reakciókészség és döntéshozatal elsőrendű, a manipulátorok hamar elvesztik hitelüket.

A manipulatív viselkedés jellemzői

A manipulatív viselkedésű személy jellemzően elrejtje eredeti célját és kerülőutakat választ céljai elérésére.

A befolyásolást és a manipulációt mindenképp el kell különítenünk egymástól: a befolyásolási készség, a motiválás és a meggyőzés mindenképpen hasznos tulajdonságok, ellenben a manipuláció egy olyan viselkedési forma, mellyel úgy törekszünk a másik fél befolyásolására, hogy az ne szerezzen tudomást arról, hogy valójában mit akarunk.

Megjelenési formái

- A REJTÉLYESKEDŐ – egy-egy fél szót eleresztve, mindenkinek a fantáziájára bízva, hogy mit gondoljon.

- A LEÉRTÉKELŐ – valakit kigúnyol és a nevetőket ezzel a saját oldalára állítja.
- A KARIKÍROZÓ – eltúlozza valakinek a viselkedését vagy gesztusait, és ezáltal más beállításba helyezi az illetőt.
- A BÚNTUDAT ÉBRESZTŐ – elbizonytalanít valakit saját értékeit illetően, kisebbségi érzést vált ki benne, majd sugalmazza a megfelelő kiutat.

16.4. Viselkedésformák és nyereségek

Az ASSZERTÍV VISELKEDÉS célja egy „én nyerek - te nyersz” végeredmény elérése, mely oly módon valósul meg, hogy valaki kiáll a saját alapvető jogaiért, miközben mások jogai nem sérülnek.

Az alapgondolat a következő:

„Mindkettőnknek vannak értékei és látom a határt, ahol a jogaink érintkeznek, és mindig igyekszem megtartani az egyensúlyt. Kész vagyok a párbeszédre, valamint arra, hogy meghallgassalak és együttműködjek veled mindkettőnk hasznára”.

A TÁMADÓ, AVAGY AGRESSZÍV VISELKEDÉS akkor valósul meg, amikor valaki átlépi vagy megtámadja egy másik ember „területeit”.

A gondolat az, hogy:

„Én nyerek - te veszítesz. Nincs szükségem rád, és én ismerem az összes választ”.

A VÉDEKEZŐ, AVAGY PASSZÍV VISELKEDÉS akkor ölt testet, amikor valaki hagyja, hogy a területeit elfoglalják.

Az a meggyőződése, hogy:

„Én veszítek - Te nyersz. Nincs rám szükség és magamat kicsire összehúzva menekülök a konfliktusokból.”

A MANIPULATÍV VISELKEDÉS azt jelenti, hogy valaki valódi szándékait elrejt, nem vállalja nézeteit. Nyereséget kíván elérni úgy, hogy maga rendelkezzen a másik eredménye felett.

A háttérben meghúzódó attitűd:

„Én nyerek, Te pedig nyersz, vagy veszítesz,- ahogy azt én jónak látom.”

16.5. A viselkedési stílusok összefoglaló táblázata

A PASSZÍV

VISELKEDÉS	JELLEMZŐ MONDATOK
Látszólagos semlegesség Önfeláldozás Szerénység Békéltető hajlam Udvariasság Túlzott önfegyelem A kezdeményezés hiánya Hagyja, hogy mások döntsenek Nem kérdez, keveset beszél	<i>Mindenki azt csinál, amit akar. Félek, hogy megsértem, ha... A főnök azt mondta, hogy... Biztosan igaza van... Nem keveredek bele abba, ami nem tartozik rám. Nincs időm! Végül is, mit tehetnénk? Ez nem az én problémám. Azt csinálom, amit kérnek tőlem.</i>
OKOK	KÖVETKEZMÉNYEK
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Igény arra, hogy értékeljék, körülvegyék, szeressék. ▪ Félelem a személyes elkötelezettségtől. ▪ Félelem a büntetéstől. ▪ Érdeklődés hiánya. ▪ A helyzet alulértékelése. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Rossz közérzet. ➔ Az önbecsülés elvesztése. ➔ Harag és neheztelés. ➔ Kiközösítés, alábecsülés. ➔ Jellegtelenység. ➔ Középszerű eredmények ➔ Rossz kapcsolat a többiekkel.

AZ AGRESSZÍV

VISELKEDÉS	JELLEMZŐ MONDATOK
<p>Hangos beszéd, sokáig tartja magánál a szót, félbeszakít másokat.</p> <p>Nem figyel, amikor más beszél.</p> <p>Másokra erőlteti szándékát.</p> <p>Gúnyos mosoly ül az arcán.</p> <p>Magatartása arrogáns vagy lenéző.</p> <p>Türelmetlennek mutatkozik.</p> <p>Bizonytalanná akarja tenni beszélgetőtársát</p>	<p><i>Mindent vagy semmit!</i></p> <p><i>Én, én...</i></p> <p><i>Te semmit sem értesz.</i></p> <p><i>Nem akarok tudni róla.</i></p> <p><i>Oldd meg te!</i></p> <p><i>Ebben a világban kell tudni bizonyítani.</i></p> <p><i>Tévedsz, ha azt hiszed...</i></p>
OKOK	KÖVETKEZMÉNYEK
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Túlérzékenység. ▪ Személyes problémák ▪ Nagyszámú múltbeli csalódás. ▪ Félelem a másiktól. ▪ Többé-kevésbé tudatos visszavágási szándék. ▪ Nem reális önértékelés. ▪ Érzelmi bizonytalanság. 	<ul style="list-style-type: none"> → Látszólagos hatékonyság. → Mások legátolása. → Felesleges stressz-helyzetek. → A motiváció elvesztése. → Kiközösítés. → Hasznos információk hiánya. → Együttműködés ellehetetlenülése.

A MANIPULATÍV

VISELKEDÉS	JELLEMZŐ MONDATOK
<p>Álcázza szándékát.</p> <p>Visszahúzódik.</p> <p>Elhallgat és sejtet bizonyos dolgokat.</p> <p>Másképpen beszél, attól függően, hogy ki hallgatja.</p> <p>Szívesen hízeleg és bókol.</p> <p>Információkat fecseg ki.</p> <p>Sokat ígér, de keveset tart be.</p> <p>Közvetítőket használ fel.</p>	<p><i>Ez a te javadat szolgálja.</i></p> <p><i>Vigyázz azzal a bizonyos...</i></p> <p><i>XY értésemre adta, hogy...</i></p> <p><i>Ugye érted, amit mondani akarok...</i></p> <p><i>Nem gondolod, hogy...</i></p> <p><i>Természetesen, amit most elárultam neked, az bizalmas.</i></p>
OKOK	KÖVETKEZMÉNYEK
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Félt kimondani az igazságot. ▪ Úgy véli, könnyebb közvetítő útján cselekedni. ▪ Rossz minták utánzása. ▪ Nem bízik az egyéni megoldásban. ▪ Csak a célokat tartja szem előtt. 	<ul style="list-style-type: none"> → Elveszíti a szavahihetőségét és mások bizalmát. → Viszályt kelt. → Lassítja a munkavégzést. → Megtöri az összehangolt cselekvést. → Bizonytalanságot kelt környezetében.

17. Az emberi észlelés és gondolkodás meghatározója: az agyműködés

BAL AGYFÉLTEKE FUNKCIÓK

- logika
- részletek megfigyelése
- tényyszerűség
- szavak és nyelvtudás
- jelenre és múltira fókuszálás
- matematika és tudományok
- alapos megértés, felfogás
- meggyőződés
- értékelés
- rendszeresség, minta felismerése
- elméleti tudás
- valóság-orientáltság
- stratégiai gondolkodás
- gyakorlatiasság
- biztonságos meggyőződés

JOBB AGYFÉLTEKE FUNKCIÓK

- megérezés
- széles perspektívában való vizsgálódás
- képzelet
- szimbólumfelsimerés, képzelő erő
- jelenre és jövőre fókuszálás
- filozófikus, vallásos gondolkodás
- globális, rendszerben való megértés
- hit
- méltánylás
- térlátás
- gyakorlati tudás
- képzelet-orientáltság
- lehetőségek vizsgálása
- ötletszerűség
- rizikóvállalás

18. A Keirsej teszt háttere

18.1. A modell eredete

Katharine Myers és Isabel Briggs Myers voltak azok, akik megalkották a legelterjedtebben használt személyiség-vizsgálatot, az MBTI-t (MyersBriggs Típusindikátort), a Carl Gustav Jung elméletén alapuló modellt. Céljuk az volt, hogy Jung intuitív elméletéből egy gyakorlatias, a köznapi életben hasznosítható rendszert alakítsanak ki. A negyvenes évek elején Isabel Myers kiteljesítette Jung modelljét. Kiterjedt kutatást folytattak, és a jungi alapra épített elméletet kérdőív változatban olyan nyelvezetre tette át, amelyet bárki megérthetett. A Keirsej kérdőív az eredeti MBTI továbbfejlesztett változata.

Divatos azt mondani, hogy minden személyiség egyedi. Természetesen ez igaz, mégis jól-rosszul működnek mintáink; vannak akikkel pillanatok alatt egymásra hangolódnak, és vannak, akikkel tovább tart, míg "letapogatjuk" egymást. Sokszor tapasztaljuk az emberekkel való kapcsolatunkban, hogy vannak, akik hasonlóképpen, mások szinte érthetetlenül másként közelítenek meg kérdéseket, mint mi, azonosak vagy különbözőek az értékeik, hasonló dolgokhoz vonzódnak, vagy éppen ellenkezőleg, számukra teljesen érdektelen az, ami minket lázba hoz. Ezeknek az azonosságoknak és különbségeknek persze sokféle forrásuk van, az egyik jól megragadható ezek közül az irányultságokban és mentális folyamatokban megmutatkozó, velünk született preferenciák. *

Az MBTI rendszere segítséget Önnek nyújthat abban, hogy megismerve jellemző preferenciáit az önismerete mélyül, és a kapott információk továbbgondolásával fejlődési irányokat is körvonalazhat önmaga számára.

18.2. A Keirsej teszt Dimenziói

Honnan gyűjtünk energiát, hova fordítjuk szívesebben

Kifelé forduló (Extrovertált)	E	I	Befelé forduló (Introvertált)
<ul style="list-style-type: none"> • a figyelem fókuszában a külvilág • kapcsolatok, emberek, akciók • szélesség, változatosság, • egyidejű gondolkodás és beszéd, gyorsak • monotóniát nem bírják • kedvelt kommunikációs forma: szóbeliség 			<ul style="list-style-type: none"> • a figyelem fókuszában a „belvilág” • gondolatok, elvek, elmélkedés • mélység, csend, egyedüllét • ügyel a részletekre • kevesebb kapcsolat, de mély • előbb gondolkodik, majd cselekszik, beszél • kedvelt kommunikációs forma: írásbeliség

* Erős Ilona-Jobbágy Mária: A Myers-Briggs típusindikátor Magyarországon

Észlelés módja; információgyűjtés, inspiráció

Érzékelő (Sensing)	S	N	Intuitív (INTuitív)
<ul style="list-style-type: none"> • összeszedetten, a tényekre, tapasztalatokra alapozva • türelem a rutinhoz, gyakorlatias • itt és most, precíz, részletek • szó szerint vesz, • cselekvő, nem hisz a megérzésben, ötletekben • lépésről-lépésre halad, befejezi dolgokat 			<ul style="list-style-type: none"> • látható összefüggések nélkül • a lehetőségekre fókuszálva, • türelmetlen a rutinnal • jövőorientált, nem túl precíz • képletes, lelkesedés • elméleti; megérzések, spekulációk előérzetek alapján • a „majdnem” eredménnyel is elégedett tud lenni

Ítéletalkotás; döntéseink, következtetéseink alapja

Gondolkodó (Thinking)	T	F	Érző (Feeling)
<ul style="list-style-type: none">• objektíven, személytelenül• logikusan, elemezve• vezérelv: az igazság• fej: világosan, rendezetten• megkülönböztetések nélkül• következetesen és szilárdan• a hosszú távú célok érdekében• szeretetét tetteiben nyilvánítja ki			<ul style="list-style-type: none">• szubjektíven, rokonszenv, ellenszenv alapján• vezérelv: a Könyörületesség• mások érzéseire, véleményére figyelve• empatikus, ember-orientált• „simogatásra” van szükségük• az azonnali harmónia érdekében• kompromisszumok• szívesen beszél az érzelmeiről

Meghatározó életstílus; kapcsolódásunk a külvilághoz melyik pszichológiai funkciónkon keresztül történik

Ítéletalkotó (Judging)	J	P	Észlelő (Perceptive)
<ul style="list-style-type: none">• Kulcs: gyors következtetések• struktúrák, rendszer• tervezés, átgondoltság• ellenőrzés, pontosság• lezárt döntések• esetenként elhamarkodottan döntenek• gyors megoldások hívei			<ul style="list-style-type: none">• Kulcs: a dolgok átélése, megfigyelése; megértés• nyitott• rugalmasság, alkalmazkodás• a döntés folyamatban van• spontaneitás• hagyják a dolgokat történni• mindent jól körüljárni

18.3. Tippek a preferenciapárok együttműködésének javítására

Extravertáltakkal

- Szóban egyeztessünk, amit lehet
- Hagyjuk, hadd kezdjen beszélni
- Több témát be lehetne hozni
- Számíts azonnali reagálásra, cselekvésre
- A megbeszélés szabadon folyjon
- Kérdezzünk vissza
- Kérjük meg, hogy foglalja össze

Érzékelőkkel

- Egyértelműen határozd meg a témát
- Tényeket és példákat hozzál
- Lépésről lépésre add az információt
- Emeld ki a gyakorlati hasznot
- Fejezd be a mondataidat
- Idézd föl a múltbeli tapasztalatokat

A gondolkodókkal

- Szervezetten és logikusan fejezd ki magad
- Gondold át az okokat és okozatokat
- Összpontosíts a következményekre
- Azt kérdezd, mit gondol

Introvertáltakkal

- Lehetőleg írásban
- Kérdezz, aztán hallgasd, várd ki, amíg megszólal
- Egy téma egyszerre
- Hagyj neki időt a reagálásra
- Ne fejezd be a mondatait
- Adjunk időt arra, hogy átgondolja a válaszát
- Érzékeltesd, hogy rá figyelünk

Intuitívokkal

- Vázold fel az átfogó képet és vonzatait
- Lehetőségekről beszélj, a távlatokról
- Hasonlatokat és metaforákat használj
- Dobálózzatok az ötletekkel szabadon
- Használhassa a képzelőerejét
- Ne áraszd el őt részletekkel és tőle se várjál részleteket

Az érzőkkel

- Azzal kezd, amiben egyetértetek
- Ismerd el az erőfeszítéseit és hatását
- Ismerd el az érzések létjogosultságát
- Beszéljetek embereket érintő kérdésekről

- Hagyatkozz az igazságérzetére és a logikusságára
- Ne ismételd magad, strukturáltan építsd fel a közlendőt
- Mutasd meg, hogy érted a modelljét
- Mosolyogj és tarts szemkontaktust
- Légy barátságos és tapintatos
- Hagyatkozz az emberi tényezőkkal kapcsolatos meglátásaira

Megítélőkkel

Észlelőkkel

-
- Légy ott időben és felkészülten
 - Juss el a következtetésekig, ne hagyj nyitva problémákat
 - Légy döntésképes és határozott
 - Hagyd, hogy hozhasson döntéseket
 - Légy jól szervezett és hatékony, ne használd az idejét
 - Maradj az eltervezettnél
 - Az anyagaid rendezettek, áttekinthetőek legyenek
 - Számíts sok kérdésre
 - Ne kényszerítsd döntési helyzetbe
 - Hagyd nyitva a lehetőséget a változatok megbeszélésére
 - Hagyjál neki választási lehetőséget
 - Összpontosíts a folyamatra
 - Légy nyitott új információkra
 - Emlékeztess a megállapodásaitokra

18.4. A 16 típus rövid jellemzése

Érzékelő típusok

<p>ISTJ</p> <p>Komolyak, csendesek, sikereiket összpontosítással és alapossgal érik el. Gyakorlatiasak, rendszeretők, tényszerűek, logikusak, realisták és megbízhatóak. Gondoskodnak róla, hogy minden jól meg legyen szervezve. Vállalják a felelősséget. Önmaguk döntenek el, hogy mit kellene megtenni és kitartóan haladnak afelé, ellenkezéstől és zavarástól függetlenül.</p>	<p>ISFJ</p> <p>Csendesek, barátságosak, felelősek és lelkiismeretesek. Elszántan dolgoznak elkötelezettségük teljesítéséért. Stabilitást adnak bármely projektnek vagy csoportnak. Alaposak, aprólékosak, pontosak. Érdeklődésük általában nem technikai jellegű. A szükséges részletekben türelmesek tudnak lenni. Hűségesekek, figyelmesek, észlelők, törődnek a mások érzéseivel.</p>	I N T R O V
<p>ISTP</p> <p>Hűvös megfigyelők, hallgatók, tartózkodóak, az életet kívülről kíváncsisággal és váratlan humoros megnyilvánulásokkal kémlelik és elemzik. Általában érdekli őket az ok-okozat összefüggése, a mechanikai dolgok működésének oka és módja, a tényeknek logikai elvek alapján rendszerezése. Jeleskednek a problémák magvának megelégedésében és a megoldás megtalálásában.</p>	<p>ISFP</p> <p>Visszahúzódoak, csendesen barátságosak, érzékenyek, kedvesek, szerények a képességeiket illetően. Kerülik az egyet-nem-értést, nem erőltetik rá véleményüket vagy értékrendjüket másokra. Általában nem akarnak vezetők lenni, de gyakran hűséges követők. Gyakran nyugodtak az elvégzendő dolgokkal kapcsolatban, mert élvezik a jelen pillanatot, és nem kívánják elrontani azt szükségtelen sietséggel vagy megerőltetéssel.</p>	E R T Á L T
<p>ESTP</p> <p>Jók az azonnali probléma-megoldásban. Szeretik a tevékenységet, élvezik azt, ami a dolgokkal jön. Kedvelik a mechanikus dolgokat és a sportokat, a baráti társaságot. Alkalmazkodóak, toleránsak, gyakorlatiasak, az eredmények elérésére összpontosítanak. Nem kedvelik a hosszú magyarázatokat. A valódi, munkálható, kezelhető, szétszedhető és összerakható dolgokban a legjobbak.</p>	<p>ESFP</p> <p>Nyíltak, elfogadóak, barátságosak, mindenben élvezetet találnak, és élvezetesebbé teszik mások számára a dolgokat a saját örömmel. Szeretik a tevékenységet, a dolgok beindítását. Tudják, mi történik és szívesen bekapcsolódnak. Számukra könnyebb tényekre emlékezni, mint elméletekre. Azokban a helyzetekben a legjobbak, amelyekben józan ész és gyakorlatiasság kell az emberekhez.</p>	E X T R O V
<p>ESTJ</p> <p>Gyakorlatiasak, realisták, tényszerűek, természetes érzékelők az üzlet vagy mechanikai dolgok iránt. Nem érdekli őket az elvont elmélet; a tudásnak legyen közvetlen és azonnali alkalmazása. Szeretnek megszervezni és vezetni tevékenységeket. Gyakran jó adminisztrátorok; határozottak, gyorsan belefognak a döntések megvalósításába, gondoskodnak a rutinszerű részletekről.</p>	<p>ESFJ</p> <p>Melegsívűek, beszédesekek, népszerűek, lelkiismeretesek, született együttműködők, tevékeny bizottsági tagok. Harmóniát igényelnek, és jók tudnak lenni annak megteremtésében. Mindig valami kedveset tesznek valakinek. Bátortással és dicsérettel működnek a legjobban. Főképp olyan dolgok iránt érdeklődnek, amelyek közvetlenül és láthatóan hatnak az életére.</p>	E R T Á L T

Intuitív típusok

<p>INFJ</p> <p>Kitartással, eredetiséggel és a szükséges dolgok megvalósításának akarásával sikert érnek el. Minden erőfeszítést megtesznek munkájukban. Csendesen erőteljesek, lelkiismeretesek, törődnek másokkal. Határozott elveikért tisztelik őket. Valószínűleg tisztelik és követik őket, amiért pontosan látják, mit kell a közösség érdekében tenni.</p>	<p>INTJ</p> <p>Elmékük eredeti és nagy erővel tudják saját ötleteiket és céljaikat követni. Hosszú távú jövőképük van, és gyorsan rájönnek a külvilágban lejátszódó dolgok lényeges elemeire. Olyan területen, amelyet kedvelnek, kifinomult erejük van a munka megszervezésére és kivitelezésére. Szkeptikusak, kritikusak, önállóak, elszántak, magas a kompetencia- és teljesítmény- mércéjük.</p>	I N T R O V
<p>INFP</p> <p>Csendes szemlélődők, idealisták, hűségesek. Fontos, hogy a külvilág megfeleljen belső értékeiknek. Érdeklődők, gyorsan megtalálják a lehetőségeket, gyakran katalizátorai ötletek megvalósításának. Alkalmazkodók, rugalmasak és elfogadók mindaddig, amíg valamely értékük nem kerül veszélybe. Meg akarják érteni az embereket és az emberi megvalósulás lehetőségeit. Kevéssé törődnek a birtokolható tárgyakkal és körülményekkel.</p>	<p>INTP</p> <p>Csendesek és tartózkodóak. Különösen kedvelik az elméleti vagy tudományos eszmevuttatásokat, például a problémák logika és analízis útján történő megoldását. Főleg az ötletek érdeklik őket, a társasági élet a csevegés kevéssé. Hajlamosak nagyon élesen körülhatárolt területek iránt érdeklődni. Olyan karrierre van szükségük, ahol erőteljes érdeklődés használható és hasznos lehet.</p>	E R T Á L T
<p>ENFP</p> <p>Lelkesek, jó kedélyűek, találékonyak, gazdag a képzelőerejük. Szinte bármit képesek jól csinálni, ami érdekli őket. Gyorsan előállnak egy megoldással bármely nehézségre, és készek minden gonddal küszködőn segíteni. Gyakran rögtönző képességükre bízzák magukat az előzetes felkészülés helyett. Általában megtalálják a meggyőző érvet bármire, amit akarnak.</p>	<p>ENTP</p> <p>Gyorsak, találékonyak, sok mindenben jók. Stimuláló társak, éberek és szókimondóak. A hecc kedvéért vitába szállnak egy kérdés mellett vagy ellen. Új és kihívó problémák megoldásában ötletesek, míg rutin feladataikat esetleg elhanyagolják. Képesek egyik érdeklődési területtől egy újabb felé fordulni. Ügyesen találnak logikus magyarázatot mindenre, amit akarnak.</p>	E X T R O V
<p>ENFJ</p> <p>Fogékonyak és felelősség vállalóak. Valódi érdeklődést éreznek az iránt, amit mások gondolnak vagy akarnak, és a dolgokat megpróbálják mások érzelmeire való tekintettel kezelni. Könnyedén és tapintatosan egyengetnek javaslatokat és csoportbeszélgetéseket. Barátkozóak, népszerűek, együtt-érzőek. Fogékonyak a dicséretre és a kritikára. Szeretnek támogatni másokat, és képessé tenni őket a bennük rejlő lehetőségek megvalósítására.</p>	<p>ENTJ</p> <p>Őszinték, határozottak, vezetők a tevékenységben. Szervezeti problémák megoldására összetett rendszereket dolgoznak ki és valósítanak meg. Minden olyan területen jók, amelyben érvelés és intelligens beszéd szükséges, mint például nyilvános előadások. Általában jól tájékozottak és szeretnek újat hozzátenni meglévő tudásukhoz.</p>	E R T Á L T

18.5. A 16 típus vezetői stílusa

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

SJ	Tradicionalista
SP	Hibaelhárító
NF	Katalizátor
NT	Látnok

18.6. Az egyes pszichológiai funkció-párokra jellemző probléma megoldási módok szervezeti előnyei

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

Ajánlott szakirodalom

- Ken Blanchard: Vezetés magasabb szinten, HVG, 2010
- Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár könyvkiadó, 2004
- Csepely György: Szociálpszichológia, Osiris, 2006
- Paul Ekman: Beszéd hazugságok, Kelly kiadó, 2010
- Daniel Goleman: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, Edge 2000 kiadó, 2002
- Klein Sándor: Vezetés és szervezetpszichológia, SHL Kiadó, 2001
- John C. Maxwell: Önfelnejtés 101, Bagolyvár könyvkiadó, 2012
- Peter M. Senge: Az 5. alapelv, HVG Kiadó, 1998

Nemzeti Közszolgálati Egyetem

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

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszachenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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