Vezetői hatékonyság és szervezeti eredményesség

Hatékony vezető 3.

Szabó Győzőné

A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP -15-2016-00001 „A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpályaprogram és oktatás technológiai fejlesztése” című projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerző:
Szabó Győzőné

Szakmai lektor:
Horváth László

Olvasószerkesztő:
Császár-Biró Anna

A kézirat lezárásának dátuma:
2018. március 12.

Kiadja:
© NKE, 2018

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

1. A személyiség és az önismeret szerepe a vezetésben 5

2. A tudatos vezetés összetevői. A bizalom kialakítása, a motiváló társas környezet. A vezető formális és informális kapcsolati hálója 8

2.1. Tudatos vagy ösztönös vezetés? 8

2.2. A Tudatos vezetés 12 alapelve 9

2.2.1. A bizalom kérdése 9

2.2.2. Jövőkép és küldetés 10

2.2.3. Tiszta keretek 10

2.2.4. A célok kitűzése 10

2.2.5. A visszajelzés 11

2.2.6. A motiváló munkakörnyezet létrehozása 11

2.2.7. A személyes fejlődés 12

2.2.8. Az inga nyelve 12

2.2.9. Rendszerszintű megközelítés 12

2.2.10. A döntéshozatali folyamatba való bevonás 13

2.2.11. A csapatépítés 13

2.2.12. A konfliktusok felvállalása 13

2.3. A vezető önismerete 13

3. A vezetői kihívások és vezetői szorongások. a flow ciklikus megélése 16

3.1. A munka mint örömteli élmény 16

3.2. A kihívás és a képességEK összhangja 18

4. Kommunikációs stílusok 21

4.1. A vezetői kommunikáció rétegei Schulz von Thun négy fül modellje alapján 21

5. A Berne-i én-állapotok 23

5.1. A kommunikáció jellemzői szimmetrikus és hierarchikus kapcsolatokban 23

5.2. Játszmák a vezetői munkában 25

6. A visszajelzés mint a munkatársak fejlesztésének eszköze 28

7. A természetes vezető 31

7.1. Az érzelmi intelligencia és a vezetés 31

7.2. Az érzelmi intelligencia négy összetevője 32

7.3. Vezetési stílusok 33

8. A személyiség és a vezetés összhangja 34

8.1. A vezető személyiségtípusa 34

9. Az EQ és az egészség kapcsolata 37
9.1. Az egészséges és a beteg szervezet 37
9.2. A mérgező vezető és a mérgező munkahely 40

10. Személyiség és sebezhetőség 42
10.1. Az A És B típusú személyiség 42
10.2. A tudatos jelenlét 43
10.3. Pozitív pszichológiai megközelítés 44

11. Munkahelyi stresszorok 45

12. A stresszel való megküzdési módok 47
12.1. A vezető rezilienciája 47

13. Irodalomjegyzék 50

1. A SZEMÉLYISÉG ÉS AZ ÖNISMERET SZEREPE A VEZETÉSBEN

Kiemelten elvárt követelmény a vezetőktől, hogy az általuk vezetett szervezet legyen hatékony és eredményes. Napjainkban pontosan lehet mérni azt, hogy mitől lesz hatékony a működés, az eredmények is összegyűjthetőek az auditok, átvilágítások során,[1] de a vezető személyes hatékonysága ezekben a vizsgálatokban nem jelenik meg. Ha elfogadhatjuk alaptételként, hogy a vezető személyisége jelentős hatással bír, egyfajta kölcsönösségben, hatásrendszerben jelenik meg a szervezeti teljesítményben, akkor ezzel is számolnunk kell.

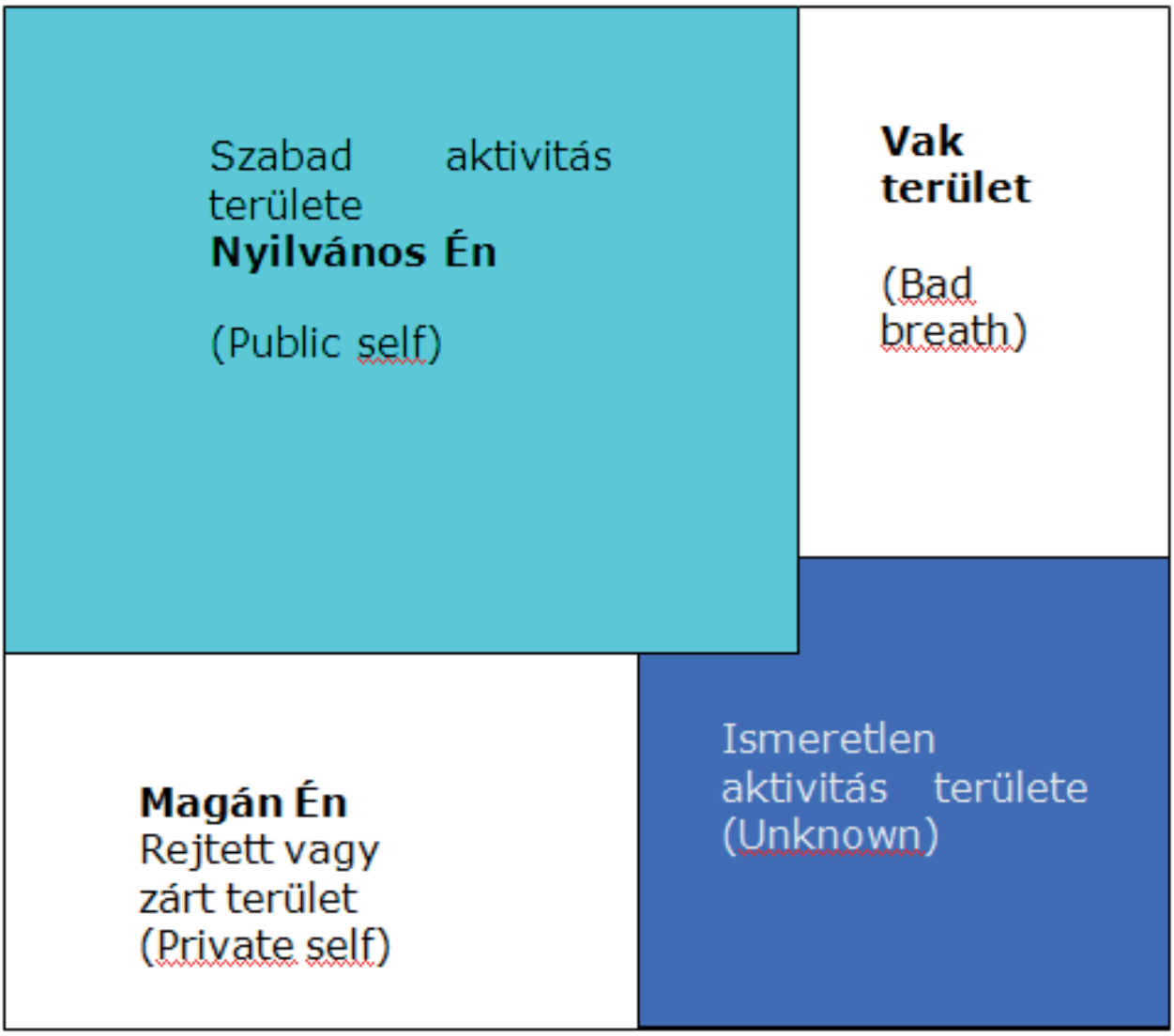
A közgazdaságtudomány, a vezetéstudomány és a pszichológia is foglalkozik ezekkel a kérdésekkel; ott a hangsúlyok az emberi tényező, a pszichológia felé mozdulnak el. Ha megnézzük az egyetemek, cégek ilyen irányú kínálatát, feltűnhet, hogy az emberi erőforrás fejlesztéssel összekapcsolva a szervezeti kultúra témája áll a kutatások és érdeklődés fókuszában. Megjelenik – a többi között – az élhető munkahely, a munkavállaló-barát szervezet gondolata, amelynek a megteremtése a munkahelyi vezető legfontosabb feladatai közé tartozik. Tehát ebben az összefüggésben kell értelmeznünk a vezető önmaga és munkatársai fejlesztését, ez a nézőpont határozza meg a tréning szemléletét.

A társas kapcsolatokban az interakciók során, legyen az egy alkalmi tréning csoport, egy munkahelyi csapat vagy egy baráti társaság, a személyek hatással vannak egymásra. A személy hatékonyságát három dimenzió mentén közelíti meg Barlai (s.d.): nyíltság, érzékelés és kommunikáció. A **személyes hatékonyság előfeltétele az önismeret**, amelynek legismertebb modellje a Johari-ablak, amelyet Joe Luft és Harry Ingharm dolgozott ki. Ennek alapján foglalkozunk most a nyíltág és az érzékelés kérdésével. A kommunikációval és annak elemeként a visszajelzéssel, amiről a későbbi tematikai egységekben lesz szó.

A modellben az önészlelés és egy másik ember észlelése játszik szerepet. A vizsgált személyiséget annak alapján osztották négy területre, hogy az adott személy és a másik fél ismeri-e, avagy sem. Az első a személyiség nyílt, nyilvános területe (public self), amely elemeit a személy tudja magáról és megosztja másokkal is. Ide tartoznak a publikus adatok, munkahellyel kapcsolatos információk, hobbi, érdeklődés, amelyeknek mennyisége, minősége személyenként különböző. Ez a tartomány a mértéke a személy nyíltságának. A második negyed a privát terület, amit a személy tud önmagáról, de nem oszt meg másokkal, azt szégyelli bevallani, antiszociálisnak tartja, vagy nem fogadja el személye részeként, ellentétes az önmagáról kialakított énképpel. A harmadik negyed a személyiségnek a vak területe. Erre csak másoknak van rálátásuk, az adott személynek nincs. Ebbe a területbe jó és rossz dolgok egyaránt tartoznak. Gondoljon azokra a helyzetekre, amikor egy kapott visszajelzésre igencsak rácsodálkozik: „tényleg, te ezt így látod?" A kapott visszajelzések fontosak az önismeret mélyítésében, ezzel foglalkozni nagyon fontos vezetői feladat, hiszen a vak terület soha nem tűnik el. Az utolsó negyed az ismeretlen vagy sötét terület, tudatosan nem szabályozható. Módosult tudatállapotban, pszichoterápiában válik megközelíthetővé, ezért itt nem foglalkozunk vele.

---

[1] G Gajduschek (2014) - http://real.mtak.hu/18574/1/kormanyzati_hatekonysag_poltudszemle_v3.pdf



1. ábra Johari ablak[2]

A következőkben a magas és alacsony hatékonyság alapján a Johari-ablak három területének (nyílt, rejtett, vak) jellemző viselkedéses elemeit tekintjük át az ábra alapján.

Ha a **magas hatékonyság nagy nyitott területtel** társul, a személy viselkedése nyílt, kiszámítható lesz; világosan megfogalmazza közlendőjét, finoman, de egyértelműen ad visszajelzést és képes azt fogadni másoktól is. Ha **a magas hatékonyság kis nyílt területtel** társul, akkor a személy szinte csak a feladataira koncentrál; fölösleges időtöltésnek tartja a megbeszéléseket, főleg a privát kapcsolatokat, kommunikációját a feladatteljesítésre korlátozza.

Ha **alacsony hatékonysághoz társul a nagy nyílt terület,** nagyon sok kapcsolatot létesít az egyén, de ezekben csak a felszínen mozog; szinte folyik belőle a szó, annak hatásával, következményeivel nem törődik. Ha az **alacsony hatékonysághoz kicsi nyitott terület** kapcsolódik, a személy zárkózott lesz, nem oszt meg másokkal véleményt, információt, de ő sem nyitott ezekre. Nem használja a visszajelzést, meg se hallja, mások mit mondanak neki.

Ha a **magas hatékonyság nagy vak területhez** társul, akkor a személy nincs tudatában korlátainak, határainak, gyengeségeinek, vagy bizonyos erősségeinek. Magas hatékonysága alapján magabiztos

[2] Barlai (s.d) 26. o.

lesz, hatékonysága sok mindenen átsegíti, de korlátai vagy erősségei kevéssé tudatosulnak benne. Ha a **magas hatékonysághoz kis vak terület tartozik**, a személy nagyon érzékeny a környezetből jövő visszajelzésekre, felhasználja azokat önismerete mélyítésére, személyiségének fejlesztésére.

Ha **alacsony hatékonysághoz nagy vak terület** társul, a személy nehezen érzékeli a felé küldött jeleket. Nem érti a finom viccelődést, nem veszi azokat az apró jelzéseket, amelyek például egy súlyosabb munkahelyi konfliktus előjelei. Ha az **alacsony hatékonyság kis vak területtel** társul, ez túlzott óvatossághoz vezet. A személy inkább a nehézségekre, a hibákra koncentrál, nem kezdeményez, a szükséges kockázatokat sem vállalja.

Ha **magas hatékonysághoz nagy rejtett, zárt terület** kapcsolódik, a személy szemlélődő viselkedést vesz fel. Szívesen meghallgat másokat, majd meghozza a saját döntését. Kevésbé jó mások bevonásában, saját véleményének publikálásában. Ha a **magas hatékonysághoz kis rejtett, zárt terület** kapcsolódik, a személy szinte nehézség nélkül képes kifejezni saját véleményét, gondolatait, kínos, tabu témákról is szabadon beszél.

Ha **alacsony hatékonysághoz nagy rejtett, zárt terület** tartozik, zárkózott, mások számára nehezen megfejthető lesz a személy. Ha a vezető ilyen az a beosztottaknak komoly nehézséget jelent, mert nem biztosak abban, vajon mit vár tőlük, milyen szempontok mentén értékeli őket. Ha az **alacsony hatékonyság kis rejtett területtel** jár együtt, a személy arra válik hajlamossá, hogy egocentrikus legyen, túl sokat beszéljen önmagáról, sikereiről, még magánéletéről is. Egocentrizmusa megakadályozza abban, hogy másokra figyeljen, vagy elfogadja visszajelzéseiket.[3]

A személy hatékony interperszonális kapcsolataihoz elengedhetetlen, hogy elegendő nyitott területtel rendelkezzen. A tréning során két módon is lehetőség van a nyilvános vagy publikus én (public self) területének a növelésére. Az egyik az én feltárás, amikor többet mondunk el magunkról, mint korábban tettük. A másik a visszajelzés, ilyenkor a másoktól kapott visszajelzésen keresztül – ami a vak terület csökkentését eredményezi – tudjuk növelni a publikus énünket.

[3] Barlai (s.d)

2. A TUDATOS VEZETÉS ÖSSZETEVŐI. A BIZALOM KIALAKÍTÁSA, A MOTIVÁLÓ TÁRSAS KÖRNYEZET. A VEZETŐ FORMÁLIS ÉS INFORMÁLIS KAPCSOLATI HÁLÓJA

2.1. Tudatos vagy ösztönös vezetés?

A *tudatos* kifejezés meghatározása – annak ellenére, hogy a hétköznapi szóhasználatban valamennyien ismerjük a jelentését – nem könnyű. Inkább ennek jellemzőit, egy-egy aspektusát tudjuk megragadni, mint a teljes komplexitását. Segít a fogalom önmagunk számára való értelmezésében, ha összegyűjtjük a tudatos szó szinonimáit:[4] öntudatos, határozott, céltudatos, magabiztos, asszertív, célratörő, összeszedett, karakán, eltökélt, jó fellépésű.

Cservenyák Tamás, coach, tréner, több vezetéssel foglakozó szakkönyv szerzője, akinek munkája alapján[5] áttekintjük a témakört, az alábbiakban határozza meg, kit tekint ő tudatos vezetőnek:

„A tudatos vezető az ösztönössel szemben mindennapi munkájában alkalmazza a vezetésre, az emberi kapcsolatokra és a szervezetek hatékony működésére vonatkozó alapelveket. A tudatos vezető kombinálja a saját önismeretét, tapasztalatát, a megszerzett vezetési ismereteket, és az adott helyzetnek megfelelő módon igyekszik eljárni, viselkedni.”[6]

A meghatározásból két értelmezési tartomány bontakozik ki. Az egyik bizonyos alapelvek ismerete. Ezen ismeretek azonban nemcsak a vezetési elvekre, módszerekre vonatkoznak, hanem ennél többre; a szervezetek és az őket alkotó emberek viselkedésének, fejlődésének, hatékony működésmódjának ismeretére is, kiemelten a saját viselkedése tudatos monitorozására, változtatására. Azonban nem elég az ismeret, ezeket használni is tudni kell, kompetenciává kell fejleszteni, ráadásul nem egy stabil, hanem folyamatosan változó környezetben, ami állandó módosítást, adaptációt is feltételez.

A tudatos vezetés témája a kurzus első blokkja, de ennél jóval több is: filozófiájában, gondolatiságában átvonul a teljes programon. A bevezető rész önismereti eleme ugyanennek az emberi működésnek, ezen belül saját viselkedése tudatosabb megélésének előkészítése volt. Egy későbbi fejezetben, amikor az érzelmileg intelligens vezetésről, vezetőről lesz szó ugyanez a két aspektus, a *„hogyan bánjunk önmagunkkal és hogyan bánjunk másokkal„* jelenik meg.

Első blokk lévén, ezt tekinthetjük ismétlésnek is. Ha Ön régóta vezető, akkor saját vezetői tapasztalatából, ha nem, akkor beosztotti tapasztalata alapján ismeri azokat az alapelveket, amelyek egy szervezetben – függetlenül annak jellegétől – megjelennek. Ezek azokban a menedzseri tevékenységekben nyilvánulnak meg, amelyek a jó működés fenntartását célozzák.

---

4 https://szinonimaszotar.hu/keres/tudatos (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

5 http://tudatosvezetes.blogspot.hu/p/e-konyv-letoltes.html (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

6 https://www.hrportal.hu/hr/amit-egy-vezetonek-tudnia-kellene-20110726.html (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

2.2. A Tudatos vezetés 12 alapelve

Cservenyák (2013) című munkája alapján tekintjük át és adaptáljuk a közszolgáltatás, közigazgatás területére a tudatos vezetés főbb elveit. A szerző tudatos vezetés elemeit feltáró kutatását a személyes-, az interperszonális-, és a cselekvési kompetenciák alapján végezte.[7] A kutatást ugyan céges környezetben végezték, az eredmények többsége jól adaptálható a közigazgatás területére is. A következőket találták, mint legfontosabb tudatosan végzett vezetői tevékenységeket:

- a jövőkép megfogalmazása,
- a munkatársak tudatos motiválása,
- feladatok delegálásakor az egyértelmű elvárások megfogalmazása,
- a személyes példamutatás valamint a beosztottak egyéni fejlesztésének tudatos támogatása.

Az alábbiakban tekintsük át a12 alapelvet!

2.2.1. A bizalom kérdése

Ha egy vezető magányosnak érzi magát, akkor a bizalom kérdését érdemes átgondolnia. Tudni valamit, de nem csinálni, annyi, mintha nem is tudná. Amikor olvassa ezt a szakmai anyagot, kérem, két szinten ellenőrizze önmagát. Tudom-e, elfogadom-e ezt az elvet (például most azt, hogy a bizalom elsődlegesen fontos egy vezető és beosztottjai között), egyetértek-e vele, mi az, amit másként gondolok? És a második szint: mi a gyakorlatom ebben? Mit csinálok a mindennapokban? Ugyanazt, mint amivel elméletileg egyetértek, vagy éppen az ellenkezőjét?

S. R. Covey[8] egy gondolatára szeretném a figyelmét irányítani.

Az emberek közötti kapcsolatokban létezik az érzelmi bankszámla**,** amelyen ugyanúgy lehet betéteket elhelyezni, és bizony egy vezető alkalmanként arra kivétre is rákényszerül. Ha van miből, a helyzet kissé megváltozik, de még tolerálható, ezért fontos a számla magas értéken tartása. Ismerjük azt a helyzetet, amikor azt mondjuk: „ez még belefér", vagy „ez már nem fér bele". Ilyenkor minden viselkedéses elemre nagyon kell figyelni, és könnyű hibázni is. A *számlafeltöltésre* a következő módokat javasolja Covey:

1 Törekvés a másik fél őszinte megértésére, ahelyett, hogy saját élettörténetünkön, szándékainkon, vagy szükségleteinken keresztül próbálkoznánk megérteni őt;
2 odafigyelés az apró dolgokra: kis figyelmességek és kedvességek;
3 betartott ígéretek;
4 tisztázott elvárások a másik felé;
5 személyes feddhetetlenség, tisztességesség;
6 őszinte bocsánatkérés, ha apasztjuk a számlát.

Melyiket tartja az Ön tevékenységében relevánsnak? Munkahelyi kapcsolataiban idézzen fel helyzetet, amikor empatikusan – a másik nézőpontján keresztül – próbálkozott a megértéssel! Milyen apró figyelmességeket tud megvalósítani a munkatársaival kapcsolatban? Mennyire tiszteli a másik idejét, egy értekezlet befejezésének megjelölése és betartása során? Mennyire része a szervezeti kultúrának az *adott szó* betartása?

Nagy egyéni stressz forrása – Ön és beosztottai esetében egyaránt – a *tisztázatlan elvárások.* Mindig követhet el Ön vagy beosztottja úgy hibát, hogy nincs róla tudomása. A hatodik *számlafeltöltési mód*, az őszinte bocsánatkérés nagyon nehéz egy erősen hierarchizált szervezetben, főleg mert nehezen

[7] http://tudatosvezetes.hu/docs/tudvez2012.pdf (utolsó letöltés: 2018. március 6.)
[8] S.R. Covey (2014)

tudjuk a konkrét helyzetet a személytől elválasztani. Ez nem azonos a szubmisszívvé válással, csak a téves viselkedés elismerése történik.

2.2.2. Jövőkép és küldetés

A jövőkép, a küldetés meghatározása a közigazgatásban a rendszer méretéből adódóan másképpen történik, mint egy kisebb szervezetben.

Ki alkotta meg ezt a Jövőképet? Ön? A vezetőtársak? A felső vezetés? Úgy kapták készen? Ki ismeri? Milyen sűrűn vizsgálják felül? Az új dolgozók hogyan ismerik meg? Vajon ők is tudnak vele azonosulni, érte tenni? A jövőkép csak akkor tud motiváló lenni, akkor lehet célokba átfordítani, ha a kollégák azonosulnak vele, a vezetők pedig rendszeresen beszélnek róla, a kollektív emlékezetben tartják. **Ha a jövőkép, a** küldetés **nem kap megfelelő publicitást a szervezetben, az olyan, mintha nem is lenne.**

2.2.3. Tiszta keretek

A harmadik szabály be nem tartása szorosan kapcsolódik az egyén stressz szintjéhez, illetve a szervezeti hatékonyság csökkenéséhez. Ez a tiszta keretek, az egyértelmű elvárások megfogalmazása. Hátterében megjelenik a vezető időgazdálkodása. Ha Ön túlterheltnek érzi magát, érdemes végig gondolni, vannak-e olyan feladatai, amelyekről nem szívesen mond le, mert érdekli? Vagy nem bízik a kollégáiban, ezért inkább Ön végzi el? Ha átad, delegál egy feladatot, azt egyértelműen teszi-e? Aki megkapta, az is pontosan tudja-e, mi az Ön elvárása, tudja-e, mi az ő feladata? Hogyan történik a szervezetben a feladatok delegálása? A feladat delegálásával egyidejűleg rendel-e mellé megfelelő erőforrást, valamint a szükséges döntési kompetenciát. Ha a delegálás csak részleges, több következménnyel kell számolnia:

- Lesznek, akik túldolgozzák magukat, mert mindent meg akarnak csinálni, hogy elkerüljék a büntetést vagy megszerezzék a jutalmat.
- Lesznek, akik – mivel nem tudják pontosan, mi a feladatuk – nem csinálnak semmit.
- Ha hiányzik a delegált feladathoz az erőforrás, nem megfelelő minőségű lesz az elvégzett munka.
- Megjelennek a szervezeti konfliktusok, a munkatársak valós vagy vélt, egyenlőtlen terhelése miatt.
- Ha nem delegált döntési lehetőséget is, tévesen észlelhet a feladatátadással kapcsolatban: „úgyis nekem kell mindent megcsinálni, ha azt akarom, hogy jó legyen, én vagyok a felelős.”

Ez is, mint annyi más tevékenység, nem egyszer elvégzendő feladat. A felelősség meghatározása, a hatáskörök tisztázása nemcsak az új munkatárs érkezésekor vezetői munka.

2.2.4. A célok kitűzése

Seneca ismert gondolatával könnyű egyetérteni: „Semmilyen szél sem kedvező annak, aki nem tudja, milyen kikötőbe tart.” A vonzó célok pedig felpörgetnek, motiválnak bennünket.

Érdemes azonban rendszeresen felülvizsgálni, valóban SMART céljaik vannak-e?

- **S**pecifikusak, azaz konkrétak, pontosan körülírtak.
- Mérhetőek (**M**esureable): honnan lehet majd tudni, hogy sikerült-e a célt elérni?.
- Akcióorientált (**A**ctionable): tehát nem egy vágyálmot fogalmaznak meg, hanem valódi tevékenységet írnak le, amely Önöktől függ.
- Reális (**R**ealistic): vonzó, de megvalósítható.

Ha túl alacsonyra tesszük a mércét, annak nincs motiváló hatása, de a túl magasra tettnek sem, mert az lehetetlen, nem függ az erőfeszítés mértékétől. A magas, de teljesíthető cél, aminek vonzó, tevékenységre serkentő hatása van, sikere pedig újabb motivációt ad.

- Időben behatároltak, időhöz kötöttek-e? (**T**ime based)

2.2.5. A visszajelzés

A visszajelzéssel kapcsolatban itt most csak két elemre irányítom figyelmét. Az egyik az énkép, azaz amilyennek önmagát látja, a tapasztalat mellett a visszajelzéseken, a másiktól származó információ alapján épül fel. Ezt József Attila gyönyörűen fogalmazza az alábbiakban. „Hiába fürösztöd önmagadban, csak másban moshatod meg arcodat!„ A másik, ahogyan mások látják Önt, ez teszi hitelessé az énképet. Ez a *másik* nem lehet bárki! A szociálpszichológia „fontos másiknak” tekinti azokat a személyeket, akiknek szerepük van az énkép formálásában. Az első fontos *másik* az édesanya, majd pedagógusok, mesterek, edzők, vezetők stb. folytatják a sort. A visszajelzéssel, mint fontos vezetői kompetenciával egy későbbi részben még foglalkozunk. Kérem, gondolkodjék el, az Ön életében kiknek volt szerepük reális énképe kialakulásában azáltal, hogy visszajelzéseikkel, bíztatásaikkal bátorították? Tud-e olyan vezetői helyzetet azonosítani, amikor ezt Ön jól tudta másokkal tenni?

2.2.6. A motiváló munkakörnyezet létrehozása

A motiváló munkakörnyezet létrehozása a tudatos vezető következő feladata. Ez jelentős különbséget mutat szervezeti típusonként, a munkatársak életkora, megélt élményei alapján. Az alapvető szükségletek kielégítetlenek, a pénznek meghatározó szerep van, más szóval: a pénzzel jól lehet motiválni. Motiváló hatású – Maslow biztonsági szükségletei alapján – továbbá a kellemes munkakörnyezet, a jó munkahelyi légkör, valamint a kompetens és lelkes vezető, aki elismer.

Más szerzők is foglalkoztak a motivációval. Frederick Herzberg kutatásaiban elkülönítette a higiénés tényezőket a motiváló tényezőktől, ezért nevezzük modelljét **kéttényezős modell**nek. A higiénés tényezők közé sorolja a munkakörülményeket, a munkahelyi légkört, a vezetési stílust, az anyagi juttatásokat, a munkahely kiszolgáló elemeit, csoportjait, valamint a munkahely stabilitását, ezen keresztül az ember társadalmi helyzetének megőrzését. Ezek a tényezők elégedettséget nem okoznak, csak elégedetlenséget szüntetnek meg. **Az embereket elégedetté a motiváló** tényezők, **a motivátorok teszik.** Ilyenek a munka jellege, érdekessége, annak kihívó, fejlődést lehetővé tevő hatása, az elismerés, a felelősség vállalása. Ezek azon tényezők, amelyek motiválnak. Ha Ön esetleg évtizedek óta vezető, megfigyelhette a szerveztében ezt a változást – nevezetesen mikor mi motiválta a munkatársakat.

2.2.7. A személyes fejlődés

Nemcsak a szervezetnek, az egyének is vannak céljai. Az előző bekezdés alapján látható, hogy ez nem merül ki a „megfelelő fizetés" elérésében. Több kell; a magasabb szintű önmegvalósítás, a személyes fejlődés lehetősége. A munkatársaknak szükségük van a vezető véleményének ismeretére, saját karriercéljaik legitimálására. Ha a személyes célok megvalósítása nem erősíti a szervezeti célokat, az erős önmegvalósítók vagy nagy ellenállók lesznek, vagy elhagyják a szervezetet. **A célok összehangolása vezetői feladat**, azok megismerése az első lépés.

A kommunikáció kétirányúsága alapján kérjen Ön is visszajelzést vezetői munkájáról. Ezzel jelentősen hozzájárulhat személyes fejlődéséhez és elkerülheti a vezetői szerepbe való berögzülést is. A vezetőnek vagy nem lehet elmondani dolgokat, vagy nem érdemes, mert úgysem hallja meg, pedig saját önismeretét is tudná fejleszteni, tesztelni ezeken a beszélgetésekben. Mit gondol, sikerül-e úgy visszajelzést adnia, hogy azt a kolléga tényleg elfogadja? Mit tesz Ön a kapott visszajelzéssel, vezetői munkája értékelésével?

2.2.8. Az inga nyelve

A vezető *az inga nyelve*; a különböző elvárások, érdekek, tevékenységek kiegyensúlyozója. Milyen helyzetek jöhetnek létre a munkatársak fejlesztése során, mi között kell a vezetőnek egyensúlyoznia? Az egyik véglet a pátyolgatás, a másik a magára hagyás. Van, amikor a munkatársnak támogató vezetőre van szüksége, de ez a vezetői viszonyulás a személy elgyengítését, gyermekszerepben tartását is maga után vonhatja. Napjaink vezetői gyakorlatában talán hatékonyabb a **coach szerepből való támogatás.** Ezt nagyon sok vezető teszi anélkül, hogy coach végzettsége lenne. Nagyon leegyszerűsítve a helyzetet: kijelentés helyett kérdezni, megmondás helyett hozzásegíteni a munkatársat, hogy megtalálja saját megoldását. A coaching folyamatban így megmarad a támogatás, de a felelősségteremtés is megjelenik.

Korábbi képzései keretében Ön már megismerkedhetett olyan alapvető kommunikációs módszerekkel, mint például az értő figyelem, visszatükrözés, nyitott kérdések, amely segítik Önt ebben a vezetői funkcióban.

2.2.9. Rendszerszintű megközelítés

A szervezet rendszerszintű megközelítésének alapja, hogy minden mindennel összefügg. Az eddig tárgyalt alapelvek a megszabadulás az értelmetlen megbeszélésektől, a bizalom, a célok ismerete, a feladatleosztások, a hatáskörök, a tevékenység s mindezek koherenciája a munkavállaló személyes céljaival jelenti a rendszerszintű megközelítést. Az előzőek pedig alapjai a hatékony időmenedzselésnek, pontosabban önmagunk menedzselésének, csökkentik a stresszt, javítják a munkahelyi légkört, hatásukra a vezetés elmozdulhat a kézi vezérléstől az *empowerment*, azaz a felelősségteremtés irányába. A vezetői tevékenység didaktikailag elkülönített elemei a rendszerszintű megközelítésben válnak szerves egységgé. Ez a vezetői tevékenységében célként jelenhet meg.[9]

[9] K. Blanchard et.al.(1998)

2.2.10. A döntéshozatali folyamatba való bevonás

Sok vezetőnek jelent nehézséget a munkatársak bevonása a döntéshozatali folyamatba, ez is a tanulási folyamat része, feltételez egy adott szervezeti kultúrát, vezetési stílust, és a munkatársaknak meg kell tapasztalniuk, el kell hinniük, hogy ez tudatos és következetes vezetői magatartás eredménye. Ennek Cservenyák (2013) három szintjét különbözteti meg. Van, amikor az alkalmazott hozhatja meg a döntést, ez a legerősebb szint. Ennél korlátozottabb, amikor közösen kell egy döntést meghozni, és kisebb a dolgozó bevonása, amikor véleménynyilvánítási lehetősége van. A szinteket előre tisztázni kell, ez biztonságot és egyidejűleg felelősséget ad a munkatársak számára. Azonban a döntés utáni bevonás demotiváló, bizalomvesztő hatású.

2.2.11. A csapatépítés

A csapatok kialakítása egy fejlődési folyamat, idő kell hozzá, ami nem spórolható meg. A fejlődési lépések egymást követik, nem cserélhetőek fel, van, amelyik konfliktusokkal terhelt. Ha új munkatárs érkezik, ez megváltoztatja a már kialakult csoportdinamikát, *„kezdődik minden elölről, csak kicsit gyorsabban.„* A kialakult csapatok működésük során megtapasztalják a szinergia hatását. Ez az a többlet, ami a közös gondolkodásból, munkálkodásból származik. Sok szervezetben jól működő formái vannak a különböző csapatépítő, úgynevezett „fehérasztalos„, kirándulós rendezvényeknek. Azonban a kollégáknak dolgozniuk kell együtt, tehát hatékonyabbak azok a formák, amelyek feladatok elvégzésén, kommunikáción keresztül fejlesztik a résztvevők együttműködési készségét.

2.2.12. A konfliktusok felvállalása

Jelen kurzus ennél bővebben nem tudja vállalni a következő alapelv feldolgozását, de pontosan tudjuk, hogy a vezetőnek a probléma megoldásában való közreműködése, a konfliktusok felvállalása meghatározó tevékenysége. A nehézségek figyelmen kívül hagyása éppen olyan probléma, mint azok felnagyítása. Mindkét eset a szervezeti hatékonyság jelentős csökkenését vonja maga után. Az első esetben azért, mert nem vesz tudomást a problémáról, amikor az még kicsi, majd olyan hatalmassá válhat, hogy a vezetőt vagy a teljes szervezetet képes magával rántatni. A másik esetben pedig azért, mert nem marad erőforrás a valódi ügyekkel való foglalkozásra. A vezető legyen jó diagnoszta a konfliktusmenedzsmentben.

2.3. A vezető önismerete

A bevezető részben azzal a gondolattal is találkozott, hogy a másokra, a szervezetre, a vezetésre vonatkozó alapelvek mellett kiemelten fontos a vezető önismeretének szintje. Ebben a kurzusban az önismeret témája több tanegységben is hangsúlyosan megjelenik. A bevezető elméleti részben a Johari-ablak segítségével megmutattuk ennek a témának az egyik legismertebb modelljét, majd végig követtük a tapasztalati tanulás során az önfeltárás, valamint a társaktól kapott visszajelzések hatására a *publikus* én változását. Az önismeret mélyítésének feladata a tréning teljes folyamatában jelen van. Több tematikai egységben azonban direktebben, hangsúlyosabban foglalkozunk majd a

témával; ezek a kommunikációs blokk, a visszajelzés, a személyiség és a vezetés összhangja, a stressz megélése és a vele való megküzdés módja.

Azönreflektivitás fejlesztése sokat segít az önismeret fejlesztésében. A vezetői kompetenciafejlesztés szinte elmaradhatatlan eleme az időgazdálkodás fejlesztése, a hatékony időgazdálkodással való foglalkozás.

A **stressz** kezelésével külön tematikai blokkban foglalkozunk. Most érdemes mindössze az alapelvet felidézni. A stressz az élet szükségszerű velejárója, a stressz nélküli élet a halál. Ehhez azonban el kell különíteni az eustresszt (vagyis a jó stresszt, amely növeli a küzdőképességet, mobilizálja a szervezet energia tartalékait) a distresszt̋ől, amely káros a szervezetre. A vezető felelőssége a kétféle stressz felismerése és bizonyos határok közt a kezelése is.

Lifelong learning, avagy a jó pap is holtig tanul. Az ember, ha vezető, akkor is nemcsak agyból, főleg nemcsak balféltekéből áll. Ezért szükséges a tanulást nagyon általánosan fejlődésként, változásként értelmezni. A korábban már hivatkozott Stephen Covey valamennyi kompetenciafejlesztés előfeltételeként határozza meg a tanulást, a személyiség karbantartásának, jóllétének biztosítását.

2. ábra: Élezd meg a fűrészt[10]

A vezetőkre különösen igaz, hogy a személyiségükkel dolgoznak, hiszen munkájuk jelentős része emberi kapcsolatokon keresztül valósul meg. Gondoljon arra, hogy a munkaeszköz karbantartása minden esetben a munka sikerességének kulcseleme. Nincs ez másképpen a vezető személyisége karbantartása, fejlesztése esetében sem. Sokszorosan megtérül a fűrész élezésére, önmaga

[10] S. R. Covey (2014) 303. o.

karbantartására fordított idő a munka hatékonysága, eredményessége tekintetében, s a megélt stressz is kevesebb lesz a problémák csökkenése miatt.

3. A VEZETŐI KIHÍVÁSOK ÉS VEZETŐI SZORONGÁSOK. A FLOW CIKLIKUS MEGÉLÉSE

3.1. A munka mint örömteli élmény

A tudatos vezetés szűken értelmezve jelentheti az előző fejezetben áttekintett tizenkét alapelv szerinti vezetést, de ennél lényegesen többet is. Ide lehet érteni minden olyan vezetői tevékenységet, amit a vezető nem ösztönösen, nem érzelmei által vezérelve tesz, hanem céltudatosan, mások vagy saját tapasztalatából tanulva, átlátva mind a munkafolyamatot, mind a kolléga képességeit, lehetőségeit.

A most következő tematikai egységben egy látszólagos paradoxonnal foglalkozunk: a munka és az örömteli élmény kapcsolatával. Ha Ön most azt gondolja, ez két egymást kölcsönösen kizáró fogalom, ez érthető.

3. ábra: Maslow piramis[11]

A tudatos vezetés több alapelvét érintjük ebben a részben is. Kezdjük talán a motivációval. Hazánkban talán a legismertebb **motivációs elmélet** Abraham Maslow (1953) munkája, mely szerint a hierarchikusan egymásra épülő szükségletek (lásd 3. ábra) kielégítése a motiváló hatású. Ha például egy fiziológiai szükséglet (éhség, szomjúság, alváshiány) kielégítődik, akkor ez már a továbbiakban nem motivál.

Elméletét ma **Motiváció 1.0-nak** nevezzük, s ez döntően a legalapvetőbb szükségletek kielégítéséről szól. A szükséglet-piramis jó használhatósága ellenére sok megválaszolatlan kérdés maradt Maslow elméleti megközelítésében. Ezek egyike az, hogy a szükségletek kielégítése nemcsak

[11] http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

hierarchiában, egymást követően történik. Az önmegvalósítás, az elismerési vágy akkor is motivál, ha az alacsonyabb rendű szükségletek kielégítetlenek.

Bizonyos tevékenységek végzése, érdekes feladatok, a környezet felfedezése viszont nemhogy csökkenti, hanem növeli a feladat elvégzése iránti vágyat. Ebben az esetben maga a tevékenység végzése funkcionált belső jutalomként.

A **Motiváció 2.0 elmélet** alapja a jutalom elnyerése, a büntetés elkerülése, a „ha – akkor „ típusú, motiválás. „Ha megszerzed a diplomád, akkor megkapod az állást." „Ha nem adod le időre a jelentést, akkor fegyelmit kapsz." A privát és a munkahelyi életünk napjainkban is tele van ezekkel a „mézesmadzag" és „korbács" jellegű motivátorokkal. Azonban egyre több tapasztalat igazolja, hogy nem mindig működnek.

Daniel H. Pink által definiált **Motiváció 3.0** elmélet, amelynek alapja az I típusú magatartás, amelyben a személyt a belső vágyak, a kihívás, a megélt szabadság, a munkával való elégedettség megélése hajtja. Az I típusú személy, viselkedés jellemzői:

- Teljesítménye hosszútávon jobb, mint az X típusnak nevezett külső motivációval bíró személynek. Kitartó, elkötelezett.
- Az I típusnak is fontos a pénz, de más a prioritás.
- A jutalom belülről érkezik, nem kell a tétet folyamatosan emelni, mint a külső motivációnál.
- Az I típus nagyobb függetlenséggel, belső elégedettséggel, pszichés jólléttel bír.

Ez a viselkedést tanulható, és a későbbiekben majd önmegerősítő mechanizmusként működik.[12]

A fenti három elméleti megközelítés nem egymást kizáró, hanem a valóságban egymás mellett működő motivációs rendszerek. Ha számba veszi volt és jelenlegi munkahelyén szerzett tapasztalatait, azonnal látni fogja, hogy mindhárom elméletnek van relevanciája. **Vezetőként azonban** érdemes az I típusú magatartásnak megfelelő feladatok, feltételek biztosításán dolgozni, ám ez nemcsak a vezetőn múlik. A vezető mindenekelőtt legyen jó diagnoszta és tudja, munkatársai közül kit mi motivál leginkább az adott élethelyzetében, személyiségfejlődési stádiumában.

Nézzük meg ezt az I típusú magatartást a magyar származású Csíkszentmihályi (2007) elméletének kulcsfogalma, a **flow** (áramlás) **élmény** megélésén keresztül!

Flow élményt akkor élünk át, ha…[13]

1. **Világosak a célok:** A feladat egyértelműen van meghatározva, azonnali visszajelzést kapunk. A *Tudatos vezetés* fejezetben a keretek, a visszajelzés fontosságáról már beszéltünk, ez utóbbinál kiemelve ennek jelentőségét az énkép kialakításában. Ott volt szó a célok motiváló hatásáról, ezek egyértelműségéről és a személy szerepéről ezek kialakításában.
2. **A személyes adottságok és a feladat összhangban vannak:** Ez megjelenhet, amikor Ön kap munkát feletteseitől, illetve Ön delegál munkatársainak. Ha ez összhangban van, akkor képes a személy komoly erőfeszítést tenni a siker érdekében, és a megélt élmény a *flow* lesz. A későbbiekben részletesen kitérünk arra, ha a feladat elvárásai lényegesen magasabbak, mint a személy képességei az adott területen, s ez szorongást vált ki. Ennek hosszútávon megbetegítő hatása van, illetve a személy elkezdi ezeket a helyzeteket tudatosan vagy tudattalanul kerülni. Elfelejti elkészíteni a feladatot, elnézi az időpontot, lemondja a találkozót stb. A munkatárs fejlődése szempontjából a másik irányba való eltérés sem kívánatos. Ha kisebb a kihívás, akkor ez unalmat, érdektelenséget vált ki, és nincs fejlesztő hatása. Az alulterheléssel járó helyzeteket hosszútávon ugyanúgy igyekszik a munkavállaló elkerülni, mint a szorongást kiváltóakat.
3. **Az egyén elmerül a tevékenységben:** Ez az élmény mindenki számára ismerős, az azonban nagyon nem mindegy, hogy milyen sűrűséggel, milyen időtartamban tud ilyen állapotban lenni egy napon. A tevékenységgel való eggyé válást többféleképpen fejezzük ki a mindennapokban. „A véremben van, a zsigereimben érzem, nem tudom, hol érek véget én és kezdődik a

[12] D.H. Pink (2010)
[13] Csíkszentmihályi (2007)

munkám." A flow megélése ellentétes a hétköznapi értelemben vett hiperaktivitással, a mindenbe belekapás, ezer felé való figyelem elterelődéssel. Erre azért érdemes vezetőként figyelni, mert így megfosztja önmagát és alkalmazottait a munkatevékenység jutalmazó jellegétől. Elindít egy önmagát megerősítő, negatív eredményeket produkáló, az időnyomás és a stressz révén a kiégés irányába vivő láncolatot.

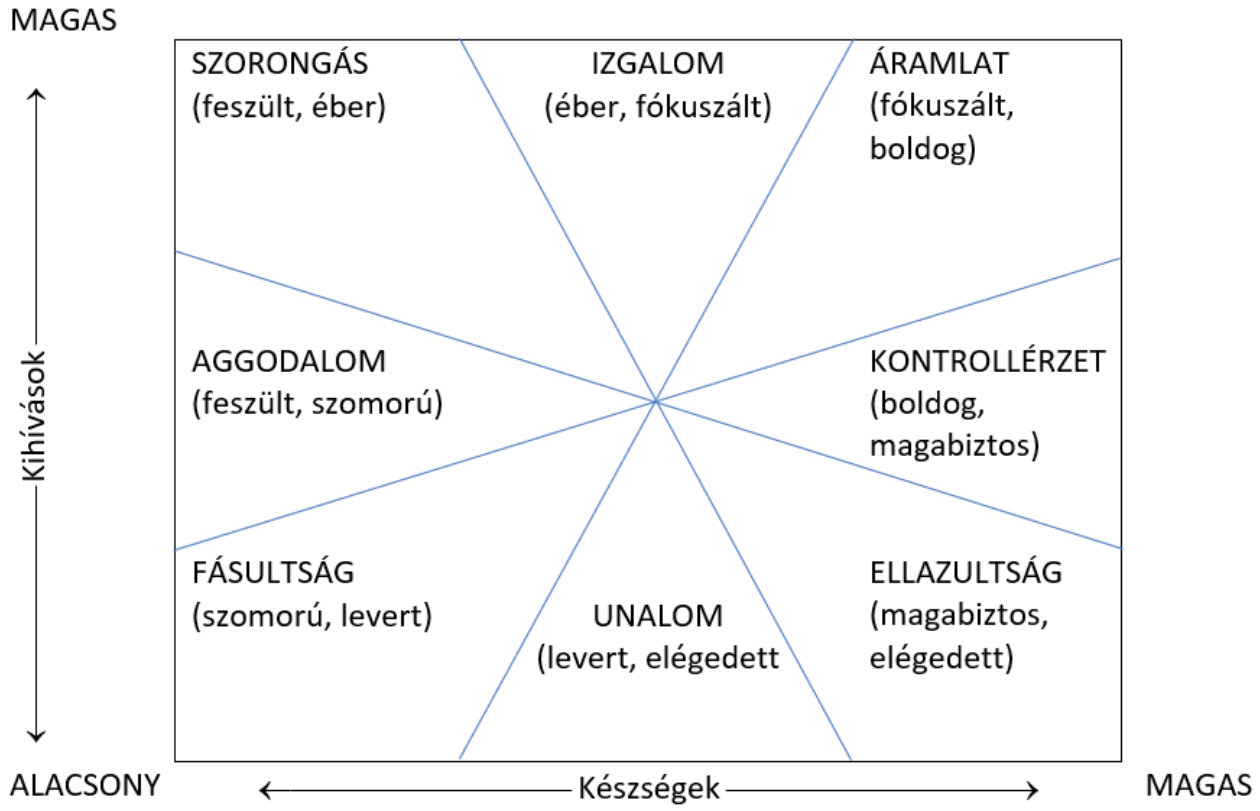
4. **A k**ülső ingerek**et, lényegtelen dolgokat kizár**ása**:** Olyan, mintha megállna az idő, nem veszi észre annak múlását, nem hallja meg a zajokat, a telefoncsengést stb. Ön ismerheti ezt az állapotot önmagán, munkatársain, amikor olyan, mintha az illető „elszállt" volna, annyira figyel befelé, hogy nem marad energiája a kifelé figyelésre.
5. **Képes kontroll alatt tartani a folyamatokat:** Amikor vezetőként átlát dolgokat, és tudja, milyen irányú változás következik be.
6. **Megszűnik a kishitűség, a nagyobb egységhez tartozás élményét éli át** (óceáni érzés**):** A kishitűséget leginkább a teljesítmény miatti szorongás adja, itt azonban ilyenről nincs szó, az egyenrangúság, a csoporthoz, közösséghez való szimmetrikus kapcsolódás jelenik meg.
7. **Megváltozik az időérzékelés:** Miközben az idő pontosan mérhető, objektív dolog, talán a leginkább szubjektív élmény. Van, amikor a percek napoknak tűnnek, máskor pedig rohannak. Az intenzív figyelem – és a flow állapotában ez van – nagyon rendezett agyi tevékenységet kíván, ilyenkor repül az idő. A figyelem hiányában, amikor a gondolatok össze-vissza száguldoznak, az agy az entrópia (ez a szervezettség leépülése) állapotába kerül, ilyenkor nem múlik az idő.
8. A**utotelikus, önmagában is örömöt adó lesz a végzett tevékenység:** Ha sikerül a munkát minél inkább ily módon szervezni, az annál jobban megélhetővé válik mint örömforrás. Ez persze nem egyszerű, a közszolgálat rendszerében sem, de nem is lehetetlen, hozadéka hosszútávon sokszorosan kifizetődik. (Csíkszentmihályi 2007)

3.2. A kihívás és a képességEK összhangja

A fenti gondolatokból és számos kutatásból (Csíkszentmihályi 1997) tudjuk, hogy a flow valódi megélése nagyobb részben inkább a munkában, mintsem a szabadidőben történik. Ezért talán a legkézenfekvőbbnek mégis az kínálkozik, hogy az ember a munkát alakítsa olyanná, hogy örömteli legyen, hozzájáruljon ne csak az anyagi, hanem a pszichés jóllétéhez is.

„Ha valaki az áramlatban akar maradni, fejlődnie kell, még több készséget elsajátítania, a komplexitás újabb szintjeire emelkednie." [14]

[14] Csíkszentmihályi (2009) 69. o.



4. ábra Mindennapi élmények térképe[15]

A fenti ábra azt mutatja, hogy a középpontban átlagosnak tekinthető a személy hangulata. Az áramlat, a flow a leginkább kívánatos állapot, amely fókuszáltsággal, magas figyelemkoncentrációval és a boldogság, öröm állapotával kapcsolódik össze. Az ábrából jól látható, hogy – ha szakmailag kompetensnek, rátermettnek érzi magát a személy egy magas kihívást támasztó feladattal kapcsolatban – ennek van a legnagyobb mértékben flow-t eredményező hatása.

Van két közeli terület, ahonnan viszonylag könnyű az áramlatba kerülni. Az egyik az *izgalom* területe. Ilyenkor igen magas a kihívás és hajlamos a személy túlvállalni magát. Nagyon vonzó számára a siker, magas a motivációja, ezért mindenre hajlandó. Részt vesz egy képzésen, vagy más módon fejleszti önmagát. Ők azok a kollégák, akikből az igazi kihívás hozza ki a legtöbbet, akik nem szeretik az állóvizet. Más fogalomrendszerben sikerkeresőként definiálnánk őket, mert sokat tesznek a sikerért. Ha az mégsem hozza meg a várt eredményeket, a kudarc nem kedvetleníti el őket tútságosan, hamar felállnak, és újult erővel igyekeznek a kihívásnak megfelelni. Gyakran hangoztatják; „lehetetlenség nincs, csak tehetetlenség."

A másik mező, amiben a magas kontrollérzet jelenik meg szükségletként, szintén közel van a flow tartományhoz. Ilyenkor magasabb a képességszint, mint amit a személy használ, vagy használni szeretne. Ők a biztosra menő kollégák, egyáltalán nem vállalják túl magukat, kerülik a kudarcot. Ha sikerült elérni a célt – amit persze könnyűszerrel megtesznek – nem hozzák ki magukból a képességeik szerinti maximumot. Ez nem segíti elő a személyiségfejlődést, a kudarctól való szorongás pedig a valódi sikertől fosztja meg őket. Az áramlatba kerüléshez a *kihívás* szintet kell megemelni, amiben jelentős szerepe lehet a bizalmat adó, feladatot delegáló vezetőnek.

Távolodva az origótól egyre rosszabb helyzetbe kerül a személy. Az *ellazultság* ugyan egy pozitív állapot, de a képességek fokozatos leépülését eredményezi, ami a személyiség elszürkülésához

[15] Csíkszentmihályi (2009) 78.o.

vezethet. Az *unalom és a fásultság* még nehezebben megélhető állapotok, amikor is egy hallgatólagos egyezség jön létre; a személy már nem tud érdemben teljesíteni, de ezt a környezete elfogadja, azaz kihívást sem támasztanak vele szemben.

A *szorongás* az az állapot, amit az emberek leginkább igyekeznek elkerülni, annak pszichés negatív hatásai miatt. Kívülről lehet azt gondolni, hogy a szorongásnak van képességfejlesztő hatása, és ezen keresztül remény az áramlatba való bejutásra, de ez igen ritkán tapasztalható. A személy olyan nagynak éli meg a távolságot a képességei és a kihívás között, hogy elérhetetlennek tartja a célt. Ha csökken a kihívás, a szorongás *aggodalomba* megy át, a személy csökkenti ambícióit, és pszichés energiája nem aktivitásra használódik fel, hanem a valóság tagadására.

Ha nem sikerül a munkatevékenységeken keresztül áramlatba jutni, akkor még jó lehetőségként kínálnak az amatőr tevékenységek, amelyek esetében a kihívás és képesség összhangjának megteremtése nagyobb mértékben múlik az adott személyen. Ha az egyén itt sem jár sikerrel, átmenetileg kémiai szerekkel, alkohollal, gyógyszerekkel szokott a nyugtalanító helyzetek elől menekülni. (Csíkszentmihályi 2009)

A munkatársait ismerő, azok képességeivel tisztában lévő munkahelyi vezető pontosan érzékeli, milyen mentális állapotban dolgoznak munkatársai. Odafigyeléssel, beszélgetéssel, törődéssel fordul hozzájuk. Ha a teljesítményszorongás okozza a stresszt vagy a fásultságot, felül kell vizsgálnia a munkatárs számára kiadott feladatok és a személy képességeinek összhangját. Ehhez segítségül hívhatja Csíkszentmihályi gondolatait. A flow állapot fent ismertetett nyolc jellemzője közös áttekintése után megkezdődhet a munkakör és feladatellátás, valamint a munkakörnyezet felülvizsgálata, majd ezt követően megtörténhet a vezetői intézkedések megtervezése.

4. KOMMUNIKÁCIÓS STÍLUSOK

4.1. A vezetői kommunikáció rétegei Schulz von Thun négy fül modellje alapján

Feltehetően ismerős, amikor vagy Ön kérdezi ezt egy kommunikációs helyzetben, vagy Öntől kérdezik: „Hallod, amit mondok?" A kérdés nem a zaj vagy a hangerősség miatt fogalmazódik meg. Gyakran értelemezzük ezeket a helyzeteket úgy is, hogy „tudok olvasni a sorok között." Néhány ismert kommunikációval kapcsolatos megállapítás tartalmát gondolja át!

- A szavak jelentése nem a szavakban, hanem az emberekben van.
- A metakommunikáció hitelesebb, mint a verbális kommunikáció.
- A szavak csak arra valók, hogy félreértsük egymást.
- Egy értelmező szótár szükséges a mondandója kicsomagolásához.

Mit jelentenek ezek az állítások Önnek? Vannak a környezetünkben személyek, akikkel szeretünk beszélgetni, mert egyértelmű, transzparens a kommunikációjuk, mert értjük, amit mondanak. Ehhez a kommunikáció jellemzői mellett egy másik személyiség jellemzőre is szükség van, ami a vezetőknél kiemelten fontos, ez pedig az empátia képessége. Mielőtt részletesen megnézzük, hogy egy üzenetnek milyen rétegei lehetnek kommunikációs szempontból, foglalkozzunk kicsit az empátiás megértés kérdésével!

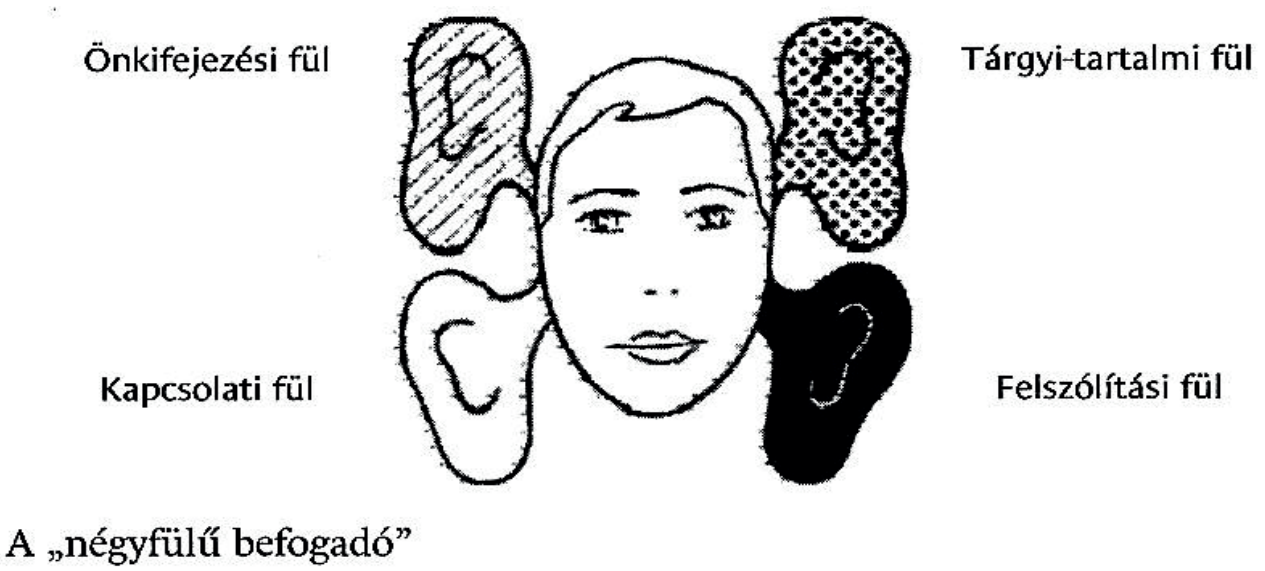
Mire van ehhez szükség? Arra a kognitív képességre, amely lehetővé teszi a másik gondolkodási struktúráján keresztül megérteni azt – és a lehető legpontosabban úgy – ahogyan a másik azt elmondani szándékozta. Ez koncentrációt, a másikra irányuló osztatlan, teljes figyelmet igényel. Az empátiát a köztudatban gyakran valamilyen érzelmes, érzelgős jelenségként tartják számon, pedig az empátiának kognitív elemei vannak, ugyanis az idegrendszer szintjén a tükör neuronok teremtik meg a feltételét az egymásra hangolódásnak.

Friedemann Schulz von Thun (1977) olyan kommunikációs modellt írt le, amely négy aspektusát, rétegét írja le egy üzenetnek. Ezt szimbolikusan úgy fogalmazta meg, mintha a beszélőt négy füllel hallgatnák. Az egyes fülek az üzenet más-más elemeire érzékenyek. Modellje szerint mind a beszélő, mind a hallgató ezen aspektus(ok) valamelyikének preferenciájával beszél, illetve hall. Ez azt jelenti, mintha egy mondattal négyet mondanánk el egyszerre, az azonban vélelmezhető, hogy ennek nem vagyunk a tudatában. Melyek ezek az aspektusok, **milyen füleink vannak**, és a „munkamegosztásban" mi a feladatuk?

1. **Tárgyi, tartalmi fül:** Ez a legobjektívebben közölt rész, az információ, a tartalom világos, pontos megfogalmazása. Hibás működése lehet a szőrszálhasogatás, a „mit is jelent ez pontosan?", az intellektualizálás, a konkrét tartalom helyett egy magasabb szintű intellektuális kérdéssé alakítása az információnak, vagy kapcsolati problémák esetén a teljes félreértés is.
2. **Kapcsolati fül, kapcsolati szint:** Ez az adott helyzetben az adó és vevő, a beszélő és hallgató viszonyáról ad információt. Jelentős a metakommunikatív jelzések mennyisége, milyensége. Arra világít rá, hogy szimmetrikus vagy aszimmetrikus-e ez a kapcsolat, milyen érzelmek fejeződnek ki ebben a rétegben. Mindez egy alacsonyabb tudatosulási szinten történik. A szerző szerint ez a szint további két rétegre bontható. Egyrészt a beszélő mit gondol a másikról, mint személyről; tiszteli, nagyra tartja, taszítja-e, másrészt mit gondol a kettejük viszonyáról, kapcsolatáról. Az kölcsönös elfogadáson, tiszteleten alapul-e, vagy

kényszerhelyzet, illetve tartós vagy átmeneti-e a kapcsolat? Túlzott működés, érzékenysége alapján a személy a semleges üzenetet is a saját személyére vonatkoztatja, ami hozzájárul a tartalom elhanyagolásához vagy teljes ignorálásához. Jellemző mondatai: „tudom, hogy rossz, csak vigasztalni akarsz".

3. **Az önkifejezési fül:** Gyakran mondjuk, hogy „a stílus maga az ember". Minden mondatunkkal önmagunkról is mondunk valamit. Ez az információ lehet aktuális, pillanatnyi, érzelmi, hangulati állapotról szóló. Lehet a személy általánosabb jellemzője, amelyben megjelenik magabiztossága vagy kiszolgáltatottsága, agresszivitása vagy dependenciája. A fogadó fél részéről figyelmet és empátiát igényel ennek az azonosítása. A túlzottan ezen dimenzióra való koncentrálás veszélye az adó oldaláról az egoizmus, amikor minden róla szól; a hallgató részéről pedig a pszichologizálás lehet veszélyes: „látom, rossz napod van". Vezetőként érdemes fejlesztenie ezt a „fülét"!
4. **A felszólító fül** tulajdonképpen egy elvárás aspektus; mit mondok (tartalmi fül), miért teszem, mi a célom vele, mit szeretnék elérni, mit kell tenni ennek érdekében. Túlműködése a beszélő részéről rejtett agressziót hordozhat, a fogadó esetében annak túlfejlettsége a mások elvárásainak mindenáron való megfelelést jelenti.[16]



5. ábra A „négyfülű befogadó"[17]

[16] http://coachszemle.hu/hatter-87/322-hallod-amit-mondok (utolsó letöltés: 2018. március 6.)
[17] http://coachszemle.hu/hatter-87/322-hallod-amit-mondok (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

5. A BERNE-I ÉN-ÁLLAPOTOK

5.1. A kommunikáció jellemzői szimmetrikus és hierarchikus kapcsolatokban

Eric Berne személyiségpszichológiai elméletének, a tranzakcióanalízisnek most csak kommunikációs vonatkozásait idézzük fel. A **tranzakcióanalízis (a továbbiakban TA)** megállapításai szerint az ember többféle módban nyilvánulhat meg, ezeket a mintázatokat nevezi én-állapotoknak. A TA három fő én-állapotot különít el, s ezeket a nagy kezdőbetűvel írt ***Szülői***, ***Felnőtt*** **és** ***Gyermeki*** elnevezésekkel jelöli. Berne olyan állapotokról beszél, amelyek az egyén tevékenységeihez, működésmódjaihoz kapcsolódnak.

„Egy-egy én-állapot nem más, mint érzések és gondolatok összefüggő rendszere, amely az *itt és most*ban mutatkozik meg."[18]

Az ember viszonylag hosszú ideig képes megmaradni egy én-állapotban, de akár pár másodpercen belül is többször átválthat egyikből a másikba. Az én-állapotokhoz speciális kommunikációs minták kapcsolódnak. Minden vezető tapasztalata, hogy a kommunikáció milyensége az egyik leggyakoribb konfliktusforrás. Ha ismeri Berne rendszerét, saját preferenciáit, akkor jól tudja azonosítani az egyes én-állapotok jellemző mondatait, metakommunikatív jegyeit.

Mielőtt belekezdenénk a rendszer megismerésébe, érdemes néhány alapvetést tisztázni. Az én-állapotok elnevezései sugallják az adott életkorban való megjelenését, ez azonban – szerencsére – nincs így. Ismerhetünk olyan három éves gyermeket, aki „kiválóan" kommunikál szülő én-állapotban, és olyan nyolcvan évest, akit a gyermeki én-állapot dominanciája jellemez. Berne úgy gondolja, hogy az egyes én-állapotokban úgy kommunikálunk, ahogy láttuk ezt például a szüleinktől vagy más felnőttektől, vagy aszerint, hogy mit gondolunk arról, hogyan kommunikál egy felnőtt vagy egy gyermek.

Mindegyik én-állapotnak megvan a maga relevanciája, nem kellene egyiket sem kizárni. Adekvát használatuk a különféle helyzetekben indokolt, viszont bármelyik túlsúlya nehézkessé teszi a személlyel való együttműködést.

A felnőtt én kommunikációs szempontból egy precízen működő, információ feldolgozó rendszer. Ez nagy előnye és egyben hátránya is. Ha a négy fül modellel vetnénk össze, feltehetően ő lenne a tartalmi fül. Egy vezetőnek sokszor kell ebben az üzemmódban lennie, de ha ezt túlzásba viszi, rendkívül „sótalanná", unalmassá válik. Amikor pontos információra, rövid, tömör válaszokra, egyértelmű utasításokra, sikeres problémamegoldásra van szükség, ebben az állapotban érdemes kommunikálnia. A racionalitás, az *itt és most helyzet* válik meghatározóvá, nincs félreértés, kevesebb a konfliktus. Ha van konfliktus és Ön vezetőként belép egy helyzetbe, vagy az a jelenlétében alakul ki, érdemes erre a kommunikációra átváltani. Itt nincsenek meg az előre elkészített, gyakran megismételt játszmákban elhangzó érvek. A Felnőtt én asszertivitása általában kimozdítja a partnert a megszokott koreográfiából, gondolkodásra, érdemi válaszra késztetheti.

Felnőtt én-állapotban számos tapasztalatot őrzünk, melyeket átéltünk, majd tudatosítottunk. A felnőtt én-állapotban tudatos, reflektáló magatartásról és megélésről van szó, tárgyilagosan és valósághűen gondoljuk át a problémát, vagy ha egy helyzet pro és kontra érveit mérlegeljük. A felnőtt én soha nem dogmatikus jellegű, hanem nyitott az érvekre és a látásmódokra[19].

---

[18] F. Várkonyi (1999) 138. o.

[19] T.Schmidt (2009)

„A felnőtt én a tárgyi összefüggéseken túl, mások érzelmi reakcióit és céljait is képes előre számításba venni.”[20]

Szülői én-állapotban azokat a mondatokat ismételjük meg, amelyeket gyermekkorunkban rendszeresen hallottunk saját szüleinktől (vagy a szülőkhöz hasonló helyzetben lévő személyektől, ide tartozhatnak pedagógusaink is). A szülői tevékenység két fő területre osztható: a szülők egyfelől kereteket szabnak, megtanítva hogy mit szabad, mit nem, másfelől gondoskodnak. Ennek megfelelően a Szülő én-állapoton belül megkülönböztetünk két funkciót: az irányító-kritikus és a gondoskodó funkciót. Megjelenését tekintve: *Kritikus Szülő és Gondoskodó Szülő.*

A **kritikus én-állapotban** a parancsok, a tilalmak, a normák, a szabályok, az etika, a kritika és számtalan előítélet van raktározva. Kevés megértést tanúsítunk mások viselkedése iránt, inkább szigorúan és negatívan értékeljük őket. Példák:

- Még mindig nincs kész a javítással? Kicsit kevesebbet kellene a Facebookkal foglalkozni, akkor a munkájával is jobban haladna!
- A munkája hemzseg a hibáktól!

A vezetőknek nagyon kell figyelniük, mert könnyen kerülhetnek a „megmondó, előíró” szerepvitel alapján, a kritikus szülői szerepbe. Megjelenhet sokkal diszkrétebb formában is.

A **gondoskodó** én-állapot**ra jellemző**, hogy felelősséget vállal másokért, igyekszik segíteni minden helyzetben. Ez kellemes lehet a kommunikációs partner számára, de néha túl sok, mert gyámkodnak felette, alacsony képességet tulajdonítanak neki. Példák:

- Segíteni fogok mindenben, ne aggódj!
- Semmi gond, ha még nem sikerült megoldani, ez nehéz feladat!

A vezetői szerepben ritkábban jelenik meg a gondoskodás túlzó formában, ha mégis, az a beosztottak számára elgyengítő hatású, fojtogató tud lenni, nem teszi lehetővé a munkatársak kompetenciáinak fejlődését.[21]

Gyermeki én-állapotban olyan gondolatokat, érzéseket és magatartásmintákat ismétel a személy, amelyeket hajdan, saját gyerekkor*ában* gondolt, érzett. Berne a személyiségnek ezt a szeletét tekinti a legértékesebbnek.

„Minden ami személyes, itt található: örömök, félelmek, indulatok, motivációk, spontaneitás, együttérzés és az intimitás képessége. Csak a gyermeki én tud rácsodálkozni a világra, és újat felfedezni benne, a gyermek énben lakik a szexualitás és mindenfajta vonzalom, onnan fakad az eredetiség és a kreativitás.”[22]

A gyermek alapvetően kétféle módban létezik, ami valójában három. Az első alkalmazkodik a szülei által felállított keretekhez, ez lesz az *alkalmazkodó gyermek*. Ez a dimenzió magába foglalja a kiszolgáltatottságot, ami egyszer csak átcsap az ellenállásba, a *dacos gyermek* állapotba, ez lesz a második. Példák:

- Sajnálom, hogy rosszul csináltam, többet nem fordul elő.
- Természetesen, nagyon szívesen megcsinálom.

Az átcsapás nagyon érdekes dinamikát hordoz magában, amit vezetőként is felfedezhetünk. A túlzott alkalmazkodás ösztönkésztetések elfojtását jelenti, ami előbb vagy utóbb utat tör magának. Az átváltás vonatkozhat időre, személyre, helyzetre. Alapjában véve a dacos gyermek ugyanolyan én-állapot, mint a jóravaló gyermeki én, csak éppen ellenkező előjellel.

Lehet olyan munkatársa, aki az egyik kollégával szemben teljesen alkalmazkodó, míg a másikkal a dacos gyerek módján kommunikál. Ha úgy véli, hogy a munkahelyén túl sok a lázadó, a dacos gyermeki én-állapotban működő kollégája, érdemes átgondolni, a vezetők (Ön) nem használja-e túlzott mértékben a kritikus szülő állapotot. A dacos gyermek gyakran mint válasz reakció jelenik meg a kritikus szülőre.

---

[20] Routenberg és Rogoll (1980) Idézi F. Várkonyi (1999) 138.o.

[21] Lásd még: www.birtalan.hu/balazs/terapia/ta.htm (utolsó letöltés: 2018. 03. 05.)

[22] F. Várkonyi 1999.141. o.

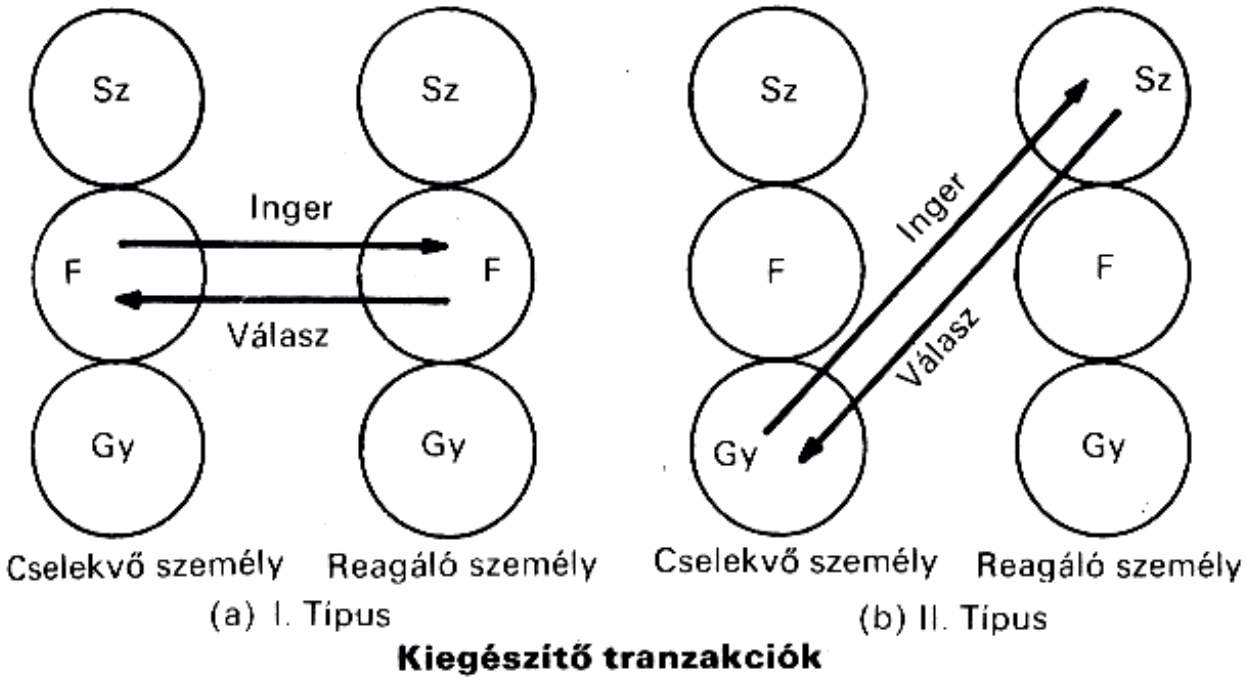
A harmadik gyermeki állapotban a személy teljes szabadsággal teszi azt, amihez épp kedve van, ez lesz a szabad, vagy *kreatív gyermek*. Ezt az én-állapotot a kreativitás és lelkesedés jellemzi. Nem igazán törődünk az erkölccsel, normákkal és viselkedési szabályokkal, elsősorban inkább saját impulzusaira és igényeire koncentrál.

Mielőtt tovább olvassa a szakmai anyagot, gondolkodjon el, válaszolja meg legalább magában az alábbi kérdéseket:

- Keressen saját életéből olyan mondatokat, amelyek a különböző Berne-i én-állapotoknak megfelelőek!
- Emlékezzen vissza szülei, pedagógusai, vezetői, munkatársai egy-egy jellemző – valamelyik én-állapotnak megfelelő – prototipikus mondatára!
- Fogalmazzon meg jelenlegi vezető szerepéből néhány felnőtt én-állapotnak megfelelő mondatot!

5.2. Játszmák a vezetői munkában

Berne tranzakciónak nevezi a kommunikáció egységét. Egy tranzakció két személy kommunikációjában egy (verbális vagy nem verbális) ingerből, valamint egy erre adott válaszból áll. Az én-állapot–diagramon a tranzakciót a két személyt ábrázoló három-három kör közötti balról jobbra, illetve jobbról balra irányuló nyíllal jelöljük. Ha ezek a nyilak párhuzamosak lesznek, ekkor **kiegészítő tranzakcióról** beszélünk.



6. ábra Kiegészítő tranzakciók[23]

A párhuzamos tranzakció két módon jelenhet meg. Azonos én-állapotokban lévők között – vagyis ha mindkét fél felnőttben, vagy kreatív gyerekben kommunikál – ez nem okoz konfliktust. Az első kissé

[23] http://vitaminbank.hu/eric-berne-emberi-jatszmak-i-resz-jatszmaelemzes.php (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

unalmas, a második vidámabb, de mindkét fél elégedett a helyzettel. Párhuzamos tranzakció úgy is létrejöhet, hogy különböző én-állapotok kommunikálnak egymással, de nem keresztezik a tranzakciók egymást. Például a végtelenségig fenntartható a kritikus szülői én állapotban kommunikáló vezető és az alkalmazkodó gyermek én-állapotban reagáló munkatárs. Ilyen esetekben a kommunikáció komplementer jellege miatt csak az egyik fél érzi rosszul magát.

Munkahelyi példa 1.

Főnök: Nem találom a rendszerben a múlt heti adatokat.

Alkalmazkodó gyermek munkatárs: Rögtön újra küldöm.

Felnőtt én-állapotú munkatárs: Érdemes a munka almappában keresni, nálam ott van.

Dacos gyerek én-állapotú munkatárs: Közöm hozzá?!

Kreatív gyerek: Van egy ötletem, nézd meg a...

A játszmák a valódi kommunikációs kapcsolat pótlékai. Valamennyire mindenki játszmázik, de ennek mértéke igen különböző lehet. Személyek között bizonyos játszmák évtizedekig fennmaradhatnak, míg másoknak sikerül ezekből kilépni és valódi helyzetet teremteni.[24]

Pszichológiai játszmán25 a tudat alatt futó interakciós egységet értjük, amelyek rendszeresen ismétlődnek. Ezeket gyakran tekintjük manipulációknak, ezért megvan a veszélye, hogy a személy a másiknak akar tükröt tartani és ezáltal csak tovább mélyül a konfliktus.

1. Az „igen, de..." típusú játszma

Első lépése a segítségkérés, ami felnőtt én-állapotú kommunikáció. Például: Mondd, mit tegyek, hogy XY kolléga határidőre elkészítse a feladatát? A kollégájától kapott válaszokat azonban leértékeli, elutasítja, mondván ezeket már mind próbálta, ezek nem működnek. A kérdező (Ön) pedig kommunikációját tekintve dacos gyermek lesz, minden ellen tiltakozik, ez sem működik vele, azt sem működik vele. Végezetül pedig átvált a kritikus szülőre és „leiskolázza" a jó szándékú segítség adót: „Semmihez sem értesz, ebben sem tudsz segíteni!" A konfliktus tudat alatti, irracionális oka van, valamilyen szükségletet elégít ki. Például nem én (segítségkérő) vagyok a hibás, én áldozat vagyok, hiszen vele semmilyen módszer nem eredményes. Egy másik lehetőség a kérdező (Ön) megerősítést kap abban, hogy kompetensebb, mint aki segíteni próbált.

2. „**Az enyém jobb, mint a tiéd"** típusú játszma

Két vezető értékeli saját osztálya, csoportja munkáját, teljesítményét.

Rejtett előny: önmaga értékeinek megerősítése, jó vezető kiválóan viszi a szerepét, amit a munkatársak kiválósága igazol. Úgy lehet babérokat learatni, hogy egyenesben nem Önről szól a történet, hanem a munkatársról, az osztályról, valamilyen pályázatról stb. Ön ezekben háttér elemként jelent meg.

3. „Bírósági tárgyalóterem" játszma

„Mondd, hogy igazam van… Elmesélem magának, mit tett velem XY…" A játszmából a fél számára irracionális haszon származik. Megpróbál az áldozatszerepből másodlagos előnyt gyártani. Valós vagy vélt társas támogatottságot tud a személy önmaga számára megszerezni.

4. **„Buta vagyok. Segíts!" játszma**

A butaság „megjátszása" miatt a kérés ellentmond a kompetenciáknak, így a segítés kelletlen. Ez a játszma a felesleges kérdések, fontos tények elfelejtése során jelenik meg. A kolléga számára kiváló munkakerülési lehetőséget ad, míg más elvégzi helyette a munka nehezét.[26]

Itt említjük meg a **drámaháromszög modellt,27** amelynek szereplői, az áldozat, az üldöző **és a megmentő** jól beazonosíthatóak egy munkahelyen. Áldozat: valamire alkalmatlan, nem tudja megcsinálni, amit elvárnak tőle, gyenge, tehetetlen vagy megtámadja valaki. Üldöző: domináns, agresszíven érvényesíti akaratát, azt tanulta meg, hogy így lehet sikereket elérni. Megmentő:

[24] E. Berne (2013)
[25] T. Schmidt (2009)
[26] T. Schmidt (2009)
[27] U.Dehner – R. Dehner (2015)

önzetlenül avatkozik be, hogy kiszabadítsa az áldozatot a szerencsétlen helyzetéből.

A szerepleosztás nem végleges, a csoportdinamika alapján, vagy a személyek stabilitása/labilitása alapján változhat. Gyakran előfordul a szerepcsere, illetve újabb szereplők kapcsolódhatnak be, ezzel megváltoztatva a dinamikát. Az áldozat átváltozik üldözővé, ha úgy érzi, megmentője nem tesz érte eleget: „Nagyra értékelem a segítségét, de eddig nem sokra mentem vele." A megmentőből is válhat üldöző, ha úgy érzi, feleslegesen tesz erőfeszítéseket: „Istenem, maga semmit nem ért! Elegem van abból, hogy folyton ezt magyarázom magának." Az üldöző is válhat áldozattá. Mindenkibe beleköt, majd keservesen panaszkodik, miért ilyen vele mindenki. A gyors szerepváltások dinamikussá teszik a játszmákat, ugyanakkor a munkahelyi csapatot a bomlás szélére sodorhatják. Ez tapasztalható elmérgesedett munkahelyi/csoport konfliktusok esetében.

Fontos elkülöníteni a valódi áldozat vagy valódi segítő szerepeket a játszmáktól! Nem mindenki áldozat, aki segítséget kér, nem mindenki üldöző, aki érvényesíti a saját érdekeit, és nem mindenki megmentő, aki önzetlenül segít. Ez egyszerűen így különíthető el: ha rosszul érezzük magunkat, valószínűleg játszma helyzetben vagyunk.

6. A VISSZAJELZÉS MINT A MUNKATÁRSAK FEJLESZTÉSÉNEK ESZKÖZE

A bevezető részben a Johari-ablak kapcsán a vak terület csökkentése érdekében beszéltünk a visszajelzés fontosságáról. A tudatos vezetés egyik alapelve a visszajelzés, de a későbbiekben tárgyalandó érzelmi intelligencia fejlesztése sem lehetséges a fontos másiktól kapott visszajelzések nélkül. A visszajelzés magára a tevékenységre vonatkozik, de ezen keresztül a személy önmagára is von le következtetéseket. Visszajelzést adni és fogadni nagyon sokféleképpen lehet. A következőben Larry Porter (1999) nyomán tekintsük át a **visszajelzés legfontosabb jellemzőit**.

1. Leírja, és nem minősíti azt a magatartást, amire vonatkozik.
2. A magatartást követően a lehető leghamarabb következik be. Késleltetve már csak bűntudatot és dühöt vált ki a címzettből.
3. Közvetlen útja van a feladótól a címzettig, nem épít be közvetítő személyeket.
4. A feladó, aki én üzeneteket használ, nem fogalmaz mások helyett, illetve nem használ többes számot.
5. A visszajelzést adó érzéseiről szól, saját tapasztalatait osztja meg.
6. A felek tisztázzák, hogy ugyanazt értette-e a fogadó, mint amit a közlő mondani szeretett volna.
7. A visszajelzés információt kérő kérdéseket is tartalmaz.
8. Pontosan meghatározza újabb hasonló viselkedés következményeit.
9. A címzett kéri, vagy legalábbis mutat némi hajlandóságot a fogadására, beépítésére.
10. Olyan magatartásra utal, amivel kapcsolatban a címzett tehet valamit.
11. Mind a feladó, mind a címzett szükségleteit figyelembe veszi.
12. A visszajelzés megerősíti a személyt értékeiben is.
13. Elismeri a tapasztalható fejlődést[28].

Sokféleképpen tehetjük jól a visszajelzés adását. Az alábbiakban egy **négylépcsős modell**t ismerhet meg. Az első három szint használata elengedhetetlen, a negyediket azonban csak akkor használja, ha az első hárommal – többszöri próbálkozás után – sem volt hatása a visszajelzésnek, az nem eredményezett viselkedésváltozást.

1. Az adott helyzethez kapcsolódó leírás. (Az elmúlt héten háromszor késve érkeztél.)
2. Az ezzel kapcsolatos érzések feltárása. (Aggódom, hogy nem tudsz időre elkészülni a feladattal. Dühít, hogy nem tudok olyan dolgokat elmondani, amit mindenkinek hallani kell.)
3. Konkrétan fogalmazza meg, mit szeretne ezzel kapcsolatban! (Szervezd úgy a reggeli teendőid, hogy időben megérkezz!)
4. Fogalmazza meg a következményt. Mi történik, ha nincs változás. (Attól tartok más időbeosztásba kell helyezzelek.)

A visszajelzést el kell különíteni mind a kritikától, mind a dicsérettől. Fontos a közöttük lévő különbségek ismerete, amit az alábbi táblázatban foglaltunk össze.

---

[28] Csoporteredményesség tréning 7. (1999)

Visszajelzés	Kritika
Célja a magatartás pozitív megváltoztatása	A harag kimutatása, követelmények közlése céljából
Konkrét	Általános
Leíró	Kiértékelő
Ügyekkel kapcsolatban kemény	Emberekkel kapcsolatban kemény
Világos	Zavaros
Jövőre orientáló	Múltra orientáló
Megoldást kereső	Hibáztatni akaró

1. táblázat: A visszajelzés és a kritika különbözősége[29]

A dicséret mint visszajelzés azért érdekes, mert hatását nagyon sok tényező befolyásolja. Tekintsük át ezeket a napi vezetői munka szintjén!

1. A dicséret a legtöbb esetben hierarchikus viszonyt tételez fel, a legritkábban van, hogy a beosztott a főnökét dicséri. Ha mégis, azt gyakran humorosan, viccelődve teszi.
2. A dicséretnek arányosnak kell lenni a befektetett energiával, amit pedig a képességek jelentősen módosítanak. Ha túldicséri egy kollégája eredményét, ezzel gyenge képességet is tulajdoníthat neki, persze mindezt nem kimondva.
3. Dicséretnél hajlamosak vagyunk a személyt dicsérni. (XY kolléga milyen kiváló szervező!) Az általános dicséretek szorongást válthatnak ki a személyből. (Vajon legközelebb is így lesz-e?) A konkrét tevékenység dicséretének nincs ez a következménye. (XY kolléga kiválóan megszervezte a tegnapi sportnapot.) Ez nem vitatható, tény.

A visszajelzés adásának mértékét a visszajelzést fogadó határozza meg. Nem annyit kell elmondani, amennyit a visszajelzést adó fontosnak tart, hanem amennyinek a fogadására a másik személy aktuálisan képes.

A visszajelzéssel kapcsolatban a védekező és a szembenéző magatartás egyaránt megjelenhet, amelynek jellemzőit alább gyűjtöttük össze.

[29] W. Vogelauer (2002)

Védekező magatartás	Szembenéző magatartás
Tagadás, elutasítás	Elfogadás
Ésszerűsítés, megmagyarázás	Önvizsgálat
Kivetítés	Beleélés
Behelyettesítés	Megvizsgálás
Gyors elfogadás	Adatgyűjtés
Visszahúzódás	Érzelmek kifejezése
Hatalom alapú támadás	Segítségkeresése
Tréfa	Nyugtalanság
Versengés a vezetővel	Meghallgatás
Cinizmus	Pozitív értékelő magatartás
Ésszerűsítés, elméletgyártás	Gond megosztás
Általánosítás	Kísérletezés
Párképzés	Csoportkapcsolat keresése

2. táblázat: Védekező és szembenéző magatartás[30]

[30] MCS MOVE (2002)

7. A TERMÉSZETES VEZETŐ

7.1. Az érzelmi intelligencia és a vezetés

Ha a vezetés legkorábbi megjelenésére gondolunk, akkor mindenki számára egyértelmű, hogy az „**ősi**" vezetők, **törzsfőnökök, sámánok az emberekre jelentős érzelmi hatással voltak, és nincs ez másképpen ma sem. Az emberi agy működése, az érzelmeket feldolgozó agyterület, annak kapcsolata a gondolkodásért felelős területekkel az elmúlt pár tízezer év alatt jelentősen nem változott.**

Bizonyos intellektuális képességek megléte elengedhetetlen egy vezető számára, de ez önmagában nem elegendő. Az emberek irányításának, vezetésének tekintettel kell lennie az emberi működésmódra, az értelem és érzelem összhangjára, mert ha ezt nem teszi ellenállást és nem együttműködést vált ki.

„Nincs teremtmény, amely egyetlen szárnnyal is tudna repülni. Igazán rátermett vezetési stílust akkor láthatunk, amikor szív és ész, **érzés és gondolkodás párosul**."[31]

A vezető kétféle alaphatást kelthet a munkatársai között; vagy érzelmileg egymásra hangolódnak, ez lesz a rezonáns vezetési stílus, vagy a negatív érzelmek aláássák a kapcsolatot és disszonancia alakul ki, alacsonyabb teljesítménnyel, rosszabb hangulatban. Mielőtt belefeledkeznénk ezen vezetői stílusok jellemzőibe, pillantsunk rá az érzelmi intelligencia elemeire, és egy picit annak idegrendszeri alapjaira.

„Mindenfajta társas kapcsolatban hatással vagyunk egymás élettani állapotaira."[32].Ez egy nagyon izgalmas és hatalmas felelősséget jelentő megállapítás, amelyet nemcsak vezetőként, hanem bármilyen személyközi kapcsolat résztvevőjeként is tudni kell. Nem jelent mást, mint hogy nemcsak a saját hangulati érzelmi, élettani állapotunkért vagyunk felelősek, hanem – az idegrendszerek egymásra hangolódása **révén** – a velünk kapcsolatban lévőkéért is, melynek idegrendszeri alapja az **ún.** *nyitott hurok.* **Működésért az idegrendszer ősi területe**, a limbikus rendszer a felelős, amely az érzelemszabályozás központja. Az egyik ember által kibocsátott jelzések képesek a másik ember biológiai jellemzőit megváltoztatni: keringés, vérnyomás, immunfunkciók, hormonszint, érzelmek átvétele stb. Ezt a jelenséget *tükrözés*nek nevezik. A jelenség leírva neh**éznek tűnhet**, pedig mindenkinek vannak napi tapasztalatai a működéséről. Érzelmi fertőzésnek nevezzük a vidámság, vagy a düh, szomorúság átterjedését az egyik emberről a másikra, természetesen szavak nélkül. Feltehetően Ön is keresi bizonyos emberek társaságát, akik feltöltik energiával, átveszi tőlük a nevetést, a jókedvet, és feltehetően olyanok is vannak, akiket igyekszik kerülni, mert feszült, szorongó lesz a jelenlétében. A nevetés a legerősebb jel **két ember limbikus rendszerének összekapcsolódására, az egy hullámhosszon levésre. Ezzel szemben a szorongás, a negatív hangulat, a saját nehézségekre koncen**trálás, a befelé figyelés során **már nem marad a személynek energiája kifelé, azaz a munká**jára, **másokra figyelni, és ez rosszabb szervezeti ere**dményt von maga után.

---

[31] D. Goleman R. Boyatzis A. McKee (2003)51. o.

[32] D. Goleman R. Boyatzis A. McKee (2003) 29. o.

7.2. Az érzelmi intelligencia négy összetevője

Goleman és munkatársai[33] (2003) az érzelmi intelligencia fő összetevőit az alábbiak szerint határozzák meg:

1. **Éntudatosság**
2. **Önszabályozás**
3. Társas készségek
4. Kapcsolatok irányításának képessége

1. Az **éntudatosság** az érzelmi intelligencia (a továbbiakban EQ) alapvető eleme, szoros kapcsolatban van az első blokkban áttekintett tudatos vezetés elemeivel, továbbá alapját adja a többi EQ területnek. Azt jelenti, hogy a személy képes önmagát reálisan, őszintén megérteni, értékrendjét, motivációt, egy cél melletti elköteleződését kifejezni. Erősségeit, fejleszthető területeit reálisan látja, önértékelése megbízható, jól tudja fogadni a visszajelzéseket. Idetartozik egy olyan elem is, amelyet feltehetően nehezebb megérteni, elfogadni, mint az előzőeket, ez pedig az **intuíció képessége**. Általában a bal félteke analitikus elemzése támogatja a vezető döntéseit, de mi a helyzet akkor, ha nincs elegendő információ, vagy túl sok van és azt lehetetlen feldolgozni? Gyakran nem lehet egy döntést ész**érvekkel** megindokolni, de az ember tudja, hogy „igaza van", „**érz**i a zsigereiben". Az ősi agyterületek – a tudattól függetlenül – tárolnak emlékképeket, korábbi döntések tapasztalatait, ezekhez lehet hozz**áférni** az intuíció során. Feltehetően Ön is élt már meg olyan helyzetet, amikor azt mondta: „az első gondolatom szerint kellett volna tennem". Ez a gyors, ez az intuitív válasz. Ilyenkor az információ nem jut el a homloklebenybe, nem történik meg annak elemzése, hanem egy gyors körön keresztül érkezik reakció. Mivel ész**érvekkel nem** lehet indokolni, igen gyakran az elutasítás lesz a sorsuk, pedig a vezetői hatékonyságot növelhetné az intuíciók adekvát használata.

2. **Önszabályozás:** Egy jó vezető nem veszíti el könnyen a fejét, a nehéz körülmények között is tud higgadt maradni. Miért olyan fontos saját lelkiállapotunk kontrollálása? A bevezető részben tárgyalt *nyitott hurok* alapján érzelmeink ragályosan terjednek a munkatársak irányába. Ugyanakkor saját idegrendszere működésén keresztül mindenki képes gátolni, lecsillapítani a másik embert, hiába **dühös vagy szorongó**. Az idegi párbajban az győz, akinek erősebb az önszabályozása. Tehát két irányból „támad" a magasabb kontrollal rendelkező. Egyrészt pozitív érzelmei a limbikus rendszeren keresztül áttevődnek a másik személyre, másrészt gátolja annak negatív impulzusai.

3. **Társas készségek:** Ezek teszik lehetővé, hogy tudjon olvasni a másik ember arcáról, gondolataiból, így a kapcsolat fenntartása érdekében állandóan módosíthat a kommunikáción, a viselkedés**é**n. Az empátia nélkül elképzelhetetlen a rezonáns, egymásra hangolódott vezetés. Itt is fontos egy, a közvéleményben élő téves elképzelésre utalni. Sokan gondolják és hangoztatják, hogy az empátia, az valami érzelmi babusgatás, mindennek az elfogadása a másik részéről. Ezzel szemben az empátia a másik saját nézőpontján keresztüli megértést, először kognitív és csak azt követően érzelmi ráhangolódást jelent! Empátia nélkül a vezető csak disszonáns vezetői stílusra képes.

4. **Kapcsolatirányító képesség:** Mindenekelőtt fontos leszögezni, hogy ez nem azonos a manipulációval. Ennek első lépése a szavahihetőség, a hitelesség. Ha kiderül, hogy a személy saját céljaira akarja felhasználni, azaz manipulálni az embereket, az disszonanciát eredményez.

Fontos a vezetőnek a jó kommunikációs készsége, hogy meggyőző tudjon lenni, de ne akarja az embereket „legyőzni". Az ilyen vezetők képesek katalizálni bizonyos kapcsolatok létrejöttét, és tudnak a háttérből indirekt módon is irányítani. Képesek kimondani nehéz helyzeteket, felszínre hozni lappangó konfliktusokat, együttműködve egyezkedni. (D. Goleman R. Boyatzis A. McKee 2003)

[33] D. Goleman R. Boyatzis A. McKee (2003)

7.3. Vezetési stílusok[34]

Annak alapján, hogy a vezető képes-e együtt rezonálni a csapattal, vagy az egymásra hangolódás helyett a disszonancia a jellemző, különféle vezetési stílusokat lehet elkülöníteni. Tapasztalat, hogy a vezetők általában több stílust használnak egyszerre.

I. Rezonáns vezetési stílusok

1. **Jövőkép alkotó:** Leader típusú vezető. Jó a stratégia alkotásban, kijelöli a célt, de a hogyant már az emberek dönthetik el. Meghatározó az empátiája, ezen keresztül tud lelkesíteni. Ha idősebb, jó szakemberekből álló csapatot vezet, ellenállással is kell számolnia **túlzott lelkesedéséből adódóan.**
2. **Tréneri stílusú vezető:** Nagy hangsúlyt helyez a munkatársak személyes fejlesztésére. Igen jók a társas készségei, növeli a munkatársak önbizalmát és képességeit fejleszti, de az aktuális teljesítmény másodlagossá válhat számára. Veszélye lehet a vezetői és a mentori szerep összemosódása.
3. B**aráti stílus:** A előnyei csak speciális szervezeti feltételek között jelennek meg (közszolgáltatásban kevésbé alkalmazható). A szakmai céloknál fontosabbá válik a munkatársak érzelmi igénye. Önmagában nem vezet valódi eredményekhez, bizonyos helyzetekben – krízis – hatástalan.
4. **Demokratikus:** Ez a vezetési stílus az, aminek a közmegítélése jobb, mint a szakmán belüli. Gyakran mindenre gyógyírként emlegetik. Ha a vezető bizonytalan, előnyös a használata, ha új szempontokat kell felderíteni. Az ilyen stílusú vezető magas együttműködési készséggel, jó konfliktuskezelési képességgel rendelkezik. A parttalann**á való beszélgetések és a** „kíváncsi vagyok, ti hogyan látjátok" típusú megnyilvánulásai vezetői inkompetenciáit vagy önbizalom hiányt is jelezhetnek.

II. Disszonáns vezetési stílusok

1. **Menetelő stílus:** Csak **átmeneti ideig** lehet eredményes, akkor, ha valami miatt nagyon bizonyítani kell a szervezetnek, **és** rövid időn belül magas teljesítményt kell elérni. Hosszú távon elvándorláshoz, kiégéshez vezet, állandósul a munkatársakban a szorongás, az állandó teljesítménykényszer miatt. A vezető önmagától is másoktól is maximális teljesítményt vár el. A disszonanciát a másokkal szembeni türelmetlenség, valamint saját fogyatékosságainak figyelmen kívül hagyása váltja ki.
2. **Az utasító vezetési stílus:** Ez a legkevésbé hatékony. A megfélemlítés, a bírálat a meghatározó, a légkör mérgező, a munkatársak elidegenednek saját munkájuktól. Ritka esetben, krízisben, nehéz emberekkel kapcsolatban alkalmazható. A helyzet ilyenkor a vezetőtől magas önkontrollt vár el saját türelmetlensége kordában tartása érdekében. (D. Goleman R. Boyatzis A. McKee 2003)

[34] D. Goleman R. Boyatzis A. McKee (2003)

8. A SZEMÉLYISÉG ÉS A VEZETÉS ÖSSZHANGJA

8.1. A vezető személyiségtípusa

A vezetőnek egy munkafeladat kiadásakor, egy csapat szervezésekor nem elegendő a feladatvégzéshez szükséges kompetenciájú kollegák összeválogatására gondolni. Arra is figyelnie kell, ki kivel tud együtt dolgozni, kinek különbözik annyira a személyisége, hogy a munkavégzés **túl sok konfliktussal járna, ami megterhelő a személyeknek és a munka m**inőségi elvégzését is akadályozhatja.

Az emberekben nagyon mélyen gyökeredzik az az igény, hogy a hasonlóságok alapján kategorizálják, csoportosítsák egymást. Az ókorból **jól ismert Hippokratész** (i.e.460-375) és Galénosz tipológiája, négy **vérmérsékleti** típust különböztetnek meg, ezek a szangvinikus, flegmatikus, melankolikus, kolerikus.

A jelenkorban Jung személyiségtipológiáját tekintjük meghatározónak. Jung Carl, Gusztav (1988) három dimenzió ment**én csoportosít. Az** első dimenzió extraverzi**ó**-introverzió a legismertebb eleme tipológiájának. A második dimenzió az információgyűjtésére, az észlelésre vonatkozik. Ez alapján érzékel**ő és intuitív típust különböztet meg**. A harmadik, a döntés, a választás alapján inkább a szívükre vagy inkább az eszükre hallgatókra, azaz érzőkre és gondolkodókra különíti el az embereket. Katharina Briggs és Isabel Briggs Mayers a jungi tipológiát figyelembe **véve azt egy új kategóriával, az** életstílussal **bővítve alkották meg saját rendszerüket a Myers**-Briggs Típus Indikátort (MBTI), amelynek **kérdőíve** alapján, **a tréning**en foglalkozunk a típusok jellemzőivel és a fejlődés, fejlesztés lehetőségeivel.

A típusokkal való foglalkozás, az önismeret mélyítésén túl, a másik ember megértésében is jelentős, ha elfogadjuk. Fontos, hogy a jellemzők nem kizárólagosan, hanem csak előnyben részesítettként jelennek meg a személyiségben.

„Noha megváltoztatni nem, ám megérteni meg tudjuk az illetőt – **és azt is, hogy miért úgy reagálunk rá, ahogy**. „[35]

Többféle szerepben – vezető, barát, társ – gyakran jelenik meg késztetés a másik megváltoztatására, megjavítására, azaz önmagunkhoz hasonlóvá tételére. A személyiségtipológiák ismerete kettősen is jótékony hatású; segít megérteni a különböző típusú emberek működését, azaz miért teszi azt és úgy, amit és ahogyan. Ugyanakkor – **és ez legalább annyira fontos** – annak a megértésében is segít, hogy mi miért éppen úgy reagálunk. A reakciónk legalább olyan mértékben szól **rólunk, a mi személyiségünkről**, mint a partner**ről.**

Ezekkel az ismeretekkel felvértezve vezetőként jelentősen hozzá tud járulni a szervezeti egészséghez, elkerülhető a konfliktusok jelent**ős része, nő az egyéni jóllét é**s ezen keresztül a szervezeti hatékonyság. Ez az ismeret jelentősen hozzájárul az Ön tudatos vezetői kompetenciáinak fejlődéséhez.

Erős Ilona és Jobbágy Mária (2001) *A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon* című munkája, valamint **több száz fővel végzett tesztfelvétel**es tapasztalatom alapján tekintem át az egyes kategóriák főbb jellemzőit, elsősorban a munkakörnyezet szempontjából.

E – Extrovertált: Legmeghatározóbb, hogy a személy az energiáját a környezetből nyeri és oda is fordítja. Nagyon tud lelkesedni, jó kezdő emberek egy feladatban, de a befejezés már nem az ő ügyük.

---

[35] .M. Thuesen-O.Kroeger (2017) 11. o.

Nagy hatással tudnak lenni másokra, de ők is könnyen befolyásolhatóak, ezért a kollégák tekinthetik az ilyen munkatársakat „hajlik, mint a nádszál” **típusúnak. Vezetőként tudnia kell**, hogy ezek az emberek nagyon sok megerősítést, visszajelzést várnak. Szeretnek a középpontban lenni, ezáltal mások számára „túl sok belőlük”. Előfordul, hogy vezetőként meg kell szűrnie, amit a kolléga mond „a fele sem igaz alapján”, mert hajlamosak kiszínezni, érdekesebbé tenni a valóságot anélkül, hogy ez tudatos hazugság lenne. Szélsőséges esetben jellemző lehet rájuk az impulzivitás. Előbb beszélnek, mint gondolkodnak, elkezdik a választ, de még maguk sem tudják, hogyan fejezzék be. Ezzel a másik típusra (I) igen rossz benyomást tesznek, meggondolatlannak, felületesnek tűnnek. Kevésbé tudja őket elmélyülést, precizitást igénylő feladattal megbízni, de mások motiválásában, csapatmunkában nagyon jók. Nagy a térigényük, kevésbé tisztelik mások személyes terét, bizalmaskodónak tűnhetnek, magas energia szinten működnek, olykor észrevétlenül sértenek meg másokat. Érzelmi életük szélsőségeken keresztül gyorsan változik.

I – Introvertált: Az ilyen személyiségek a nyugalmat, a csendet, a helyzetek átgondolását részesítik előnyben. Nehéz őket gondolataik megosztására rávenni, de ha elköteleződnek valami mellett, kitartóak. Vezetőként fontos tudnia, hogy a lelkesedés hiánya nem ellenállás a szervezet céljaival szemben, hanem típus jellemző, „elvonulásuk” a belső gondolatok megteremtéséhez szükséges, szótlanságuk nem harag. Nehéz elviselni egy E vezetőnek a „ezt még át kell gondolnom, időt kérek” hozzáállást. Az önálló munkát részesítik előnyben, nekik is fontos a visszajelzés, de kevésbé függenek a vezető elismerésétől. Társas kapcsolatok kialakításában nehézkesek, ezek megjelennek a szervezet rendezvényeivel kapcsolatban is, a munkaértekezleteken, érzékenyek a felesleges időhúzásra.

S – Érzékelő (Sensing): Ezzel a preferenciával rendelkező kollégák az egyértelmű, tiszta, egyszerű feladatokat szeretik, aminek van gyakorlati haszna, **és ezt ők látják** is. Ha már egy feladatelemet **látnak**, belevágnak, nem törődnek a többi információval. Ezért gyakran feleslegesen dolgoznak, vagy a másik típust (N) vádolják lustasággal, ha még mindig nem kezdett hozzá a feladathoz. A rutint, a hagyományokat részesítik előnyben, kissé merevek a változtatásokkal szemben. A vezetőnek tekintettel kell lennie arra, hogy mindent pontosan tudni akarnak, de munkájuk ezután átlátható, logikus, **jól strukturált. Ne**hezen viselik a strukturálatlan értekezleteket, a homályos elvárásokat, szó szerint veszik a dolgokat, jól emlékeznek pontos részletekre. Ez gyakran konfliktusforrás. Magyarországon 1989-ben végzett kutatást Dr. Lővey Imre magyar vállalati vezetőkkel, egy 299 **fős mintán. A megkérdezett férfiak 79, a nők 93%-a volt érzékelő (S) a mintában Az intuíció, a fantázia ilyen mértékű hiánya a hagyományok, a rutin fenntartását segíti** inkább, semmint az innovációt, a fejlesztést.[36]

N – Intuitív: Az intuitív kolléga erőssége a dolgok mögé nézés, az összefüggések, az értelem keresése. Gyakran homályosan fogalmaznak, ha a vezető ilyen, nem lehet tudni, mit is akar pontosan. Jók a tervezésben, az innovációkban, a mintha helyzetek elképzelésében. Csak akkor kezdenek egy munkához, ha a teljes folyamatot átlátják. Ők az igazi kihívásokat szeretik, a rutin feladatokat általában elhibázzák, értelmetlennek, „rangon alulinak” tartják, a kreativitás az ő területük. Hajlamosak nem tudomást venni a puszta tényekről, inkább a lehetőségeket látják. Vezetői feladat, hogy gyakran vissza kell őket hozni a valóságba.

T – Gondolkodó (Thinking): Ez a pszichés funkció a döntéshozatalra vonatkozik. A legkritikusabb munkatársak, akik az objektivitást és a racionalitást **kérik számon a vezetőn. Ha a vezető ilyen típusú**, hajlamos elfeledkezni az emberekről **és csak a tényekkel foglalkozni. Ezek a személyek könnyen hoznak meg é**s közvetítenek nehéz döntéseket. **Jó kapcsolatok, mások pozitív elfogadása nélkül is jól megvannak. Döntéseikben analitikusak, e**z gyakran sok időt vesz igénybe. A fentebb említett kutatásban a vezetők „a T (gondolkodó) preferenciájú döntéshozók a mintában, a minta háromnegyedét alkotó férfiak esetén 95, de még a jelentős kisebbségben lévő nők esetén is 81 %-ot mutatnak.”[37]

---

[36] Erős–Jobbágy (2001) 6. o.

[37] Erős–Jobbágy (2001) 6. o.

F – Érző (Feeling): Ezzel a preferenciával rendelkezők számára az emberi kapcsolatok mindenek feletti elsőbbséget élveznek. A munkahelyeken ők a nagy „elsimítók", inkább bevállalják más feladatait is, csak ne legyen feszültség, konfliktus. Ugyanakkor hajlamosak abból is érzelmi ügyet csinálni, ami nem az. Az interperszonális konfliktusokat csökkentik, ugyanakkor saját belső intrapszichés konfliktusaikat növelik. A konfliktusok elkerülése érdekében egyéni szempontokat, normákat vesznek figyelembe, ezzel pedig hajlamosak az előítéletességre, a saját csoportjukkal elnézők, míg a másik csoporttal, osztállyal, szervezettel szemben elítélő a viselkedés**ük**. Vezetőként nagyon nehezen hoznak meg kellemetlen személyi döntéseket, ezt sok belső konfliktus árán tudják csak közvetíteni. Nagyon empatikusak, de fontos nekik az is, hogy mások elfogadják őket.

J – Megítélő (Judging): Az életstílusra vonatkozó két dimenzió nem volt része az eredeti jungi tipológiának. A J-vezetőn nagyon jó szervező a munkaszervezet és a saját működése tekintetében, kiválóan strukturálja az időt, de sokat szorong, ha mégsem a tervek szerint alakulnak a dolgok, nehezen veszi, ha mások felülírják a napirendjét, egyéb elképzeléseit. Nagyon érzékeny az időhúzásra, mások pontatlanságára, szeret mindent gyorsan elintézni, gyorsan dönteni, észre sem veszi, hogy nem végezte el a szükséges egyeztetéseket, megkérdezéseket. Türelmetlen, ha valaki túlmagyarázza a dolgokat, és ha mások nem értik meg olyan gyorsan, mint ahogy szeretné. Nehezen tartja határait, hajlamos mások munkáját, életét is megszervezni, ellenőrizni. Nagymértékben célorientált, szereti befejezni, „kipipálni" a dolgokat, mert az elért eredmény a fontos a számára.

P – Észlelő (Perceiving): A P-típusú vezető nagy kérdező, információ gyűjtő, aki nyitva hagyja a lehetőségeket, a **végsőkig elhalasztja a döntést.** Számára nsem a cél, hanem a folyamat, az út a fontos. A tervet, a szabályokat csak arra tartja érdemesnek, hogy lehessen mit megváltoztatni. Hajlamos az utolsó pillanatra hagyni a dolgait, ilyenkor hihetetlen erőket tud mozgósítani. A rend és az időtartás nem az erőssége. Kedvenc mondása lehet: „A zseni átlátja a káoszt."Jól alkalmazkodik a változásokhoz, szereti az egyedi, kreatív megoldásokat, a hagyományokat könnyűszerrel felrúgja. Munkatársként nehezen elviselhető állandó kérdései miatt. Ha a kollégától választ kap, szó nincs arról, hogy aszerint járjon el, hiszen „nem tanácsot, csak információt" **kér**. A munkát játékká alakítja, ezzel kiteszi magát a J kollégák kritikájának: „nem dolgozik elég keményen, csak szórakozik".

Az itt bemutatott MBTI egy módszer, egy lehetőség önmagunk és mások megismerésére. Egy nézőpontból vizsgálja a személyiségét, de amely nézőpont természetesen messze kevesebb, mint a személy teljes komplexitása. Nem lehet minden viselkedést, működésmódot e dimenziók alapján megérteni, ugyanakkor elméleti háttere, sok országra kiterjedő több évtizedes használata, folyamatos fejlesztése jó segítség lehet a vezetők kezében saját és mások viselked**ésének megértésében, azt előrebocsátva**, hogy nincs jó vagy rossz típus, csak preferenciák és fejlődés.

9. AZ EQ ÉS AZ EGÉSZSÉG KAPCSOLATA

9.1. Az egészséges és a beteg szervezet

A szervezetek, mint élő organizmusok nagyon sok hasonlóságot mutatnak az emberi szervezettel. Fejlődési szakaszokon mennek át, interakcióban, kapcsolatban vannak a környezetükkel, ha magára hagyjuk őket, nő a rendezetlenségük, az entrópiájuk, fenntartásukhoz állandó energia befektetés szükséges.

„Nem az a kérdés, hogy egy szervezet adott időpontban mennyire képes (fit) a környezethez való alkalmazkodásra, hanem sokkal inkább az, hogy mennyire tudja magát jó kondícióban tartani (fitness).”[38]

A fenti szerzők az örömteli szervezet meghatározásában továbbmennek, és a szervezet hatékony működéshez nemcsak a környezethez való adaptivitást tekintik szempontnak, hanem az örömnek munka által való megélést, ez pedig csak a szervezeti egészség meglétén, jelenlévőségén alapulhat. Egy szervezetnek éppen úgy, mint az őt alkotó embereknek, egészségesnek kell lennie; az egyénnek, szomatikus – pszichikus, a szervezetnek strukturális – funkcionális értelemben.

A szervezeti egészségesség feltétele, hogy a dolgozók egészséges életet éljenek munkavégzés közben. Az egészség testi-lelki-szociális „jól lét”, amely feltételezi az aktivitást, az aktivitásban a belső vízió megvalósítását. „A belső vízió alapján dolgozó emberek nagyon törekednek a minőségre, saját belső esztétikai normával rendelkeznek (filozófiai értelemben), ez ösztönzi őket célok elérésére, a teljesítmény túlszárnyalására.”[39]

Lővey és Nadkarni (2003) is kiemelten kezeli a csapatmunkát; a csapatmunkában megélt örömteli élmény, a kötődés, az elkötelezettség, a feldobottság, az energikusság, a többiek iránt is érzett pozitív érzéseink óriási erőforrást jelentenek az „alkotás” szempontjából. A következő táblázatban összefoglalják az örömteli csapatmunkát segítő és akadályozó tényezőket:

Az örömteli csapatok jellemzői		Az öröm akadályai a csapatban
Önkéntes részvétel: a csapattagok ott akarnak lenni és nem valahol máshol.	**<->**	**A tagok azért vannak ott, mert úgy érzik, kötelező.**
A csapatban mindenkinek pozitív a hozzáállása.	**<->**	**Egyes tagok elkülönülnek, kritikusnak, szkeptikusnak tűnnek, visszahúzódnak, arcokat vágnak vagy más módon fejezik ki negatív hozzáállásukat**
Minden tag úgy érzi, hogy a többiek elfogadják, értékelik, értékesnek tartják és szívesen látják.	**<->**	**Egyes tagok elutasítva érzik magukat, úgy érzik, nem értékelik őket**
Van egy közös cél, mely mindenki számára fontos.	**<->**	**A tagok céljai, prioritásai különbözőek.**
Az emberek jól érzik magukat és alkalmasak a csapaton belül betöltött szerepükre.	**<->**	**Egyes tagok kényelmetlenül érzik magukat a szerepükben.**

[38] Lővey-Nadkarni (2003) 13. o.
[39] Lővey-Nadkarni (2003) 25. o.

Mindenki a feladatra koncentrál, mialatt a csapat együtt dolgozik.	**<->**	**Egyes tagok csak fizikailag vannak jelen, az eszük egészen máshol jár.**
A csapattagok nyíltan beszélnek gondolataikról és érzéseikről.	**<->**	**A csapat tagjai tétováznak és cenzúrázzák saját gondolataikat és érzéseiket.**
Ha valami újat alakítanak ki, a tagok egymás ötleteire építenek.	**<->**	**Gyakoriak a negatív megjegyzések. Az emberek ötleteiket a korábban elhangzottakkal szembenálló, elutasító véleményként fogalmazzák meg.**
Informális munkakörnyezet, mindenki az éppen elvégzendő feladatra koncentrál és nem a formalitásokra, rugalmasan alkalmazzák a különféle módszereket.	**<->**	**Szorosan szabályozott, formális, merev, strukturált a munkakörnyezet, ahol az eljárásokat szigorúan be kell tartani.**
Légkör: nem ítélkező, hanem együttműködő, támogató, megvan a kellő egyensúly a koncentrált munka és a humor között.	**<->**	**Ítélkező, túlérzékeny, „nyertes-vesztes" légkör. Gyakori a rivalizálás.**
A „MI együtt" érzés az uralkodó.	**<->**	**Az egók érvényesítésén van a hangsúly.**
Produktívnak érzik magukat, készek a kihívásokra, a magasabb teljesítményre, valami új dolog kitalálására.	**<->**	**A csapattagok úgy érzik, hogy leragadtak, sehová se jutnak, egy helyben topognak, nem produktívak.**
Tudják/érzik, hogy „ezt a kiváló eredményt mi csapatként hajtottuk végre!"	**<->**	**Tudják/érzik, hogy rengeteg volt az elvesztegetett idő, energia. Ez így nem érte meg a ráfordítást.**

3. táblázat: Örömteli kontra diszfunkcionális csapatok[40]

A fenti szerzők[41] a **szervezeti egészség hat kritériumát** írják le, amelyek a közszolgálat intézményrendszerében is érvényesülnek, de eltérő mértékben.

1. Első kritériumként egy **egyensúly megteremtését, fenntartását** írják le**,** amelynek első eleme az ügyfelek, a partnerek elégedettsége, akik legitimálják a szervezet szükségességét. A második elem a munkatársak szükségleteinek figyelembe vétele, a megfelelő munkakörnyezet kialakítása. A harmadik tényező pedig az, hogy a szervezet mindezt úgy tegye, hogy a leghatékonyabban használja fel a működéshez szükséges erőforrásokat.

Ezek az elemek jól azonosíthatóak az Önök munkaszervezetében. Melyik az az elem, amely Öntől a legtöbb vezetői odafigyelést igényli jelenleg? Ha e dimenziók mentén kellene a szervezetet fejleszteni, melyik elemre kellene a legtöbb energiát fordítani? Ha kevésbé sikerül az egyensúlyt tartani, az egyes elemek milyen diszfunkciói jelennek/jelenhetnek meg az Ön szerveztében? Az ügyfelekkel kapcsolatban, például, diszfunkcióként jelenhet meg a szolgalelkűség, a túlzó lojalitás vagy a bürokrácia autoritása.

2. A **második egészségkritérium a szervezethez való kötődés érzése.** „A szervezethez való kötődés azt jelenti, hogy nem azt érezzük elsősorban, hogy valaki másnak dolgozunk, hanem azonosulunk a munkánkkal.[42]„ Az érzés kialakuláshoz fontos, hogy a munkatársak megélhessék saját fontosságukat. Ez alapulhat a hatalom megélésén, a barátságos légkörön, a teljesítményen. Az Ön esetében mi a legfontosabb szükséglete, hogy kötődjék a munkahelyéhez? (Pénz, státusz, munkatársi kapcsolatok, jó légkör, szakmai siker, autonómia, felelősség?) Néhány munkatársa esetében be tudja azonosítani a kötődés meghatározó elemét? Egyensúly szükséges a szakmai és a magánélet között**.**

40 Lővey–Nadkarni (2003) 30. o.
41 Lővey–Nadkarni (2003)
42 Lővey– Nadkarni (2003) 76. o

„A munkamánia más káros függőségekhez hasonlóan menekülés az élet egyéb aspektusai elől.”[43] Az előbbi egészségkritérium hibás értelmezése akadályozhatja meg a fenti egyensúly megteremtését. Kialakulhat munkahelyeken az a téves észlelés, hogy az az elkötelezett a munkája, a szervezet iránt, aki sok időt tölt a munkahelyén. Ez jelentősen csökkenti a munka hatékonyságát, hozzájárul a *workalkoholic* magatartás kialakulásához, amikor a munka drogként funkcionál, valamint idő szükséglete miatt csökken a privát szférában töltött idő, és annak minősége. Szélsőséges helyzetben előfordul, hogy az életben a struktúrát csak a munka tudja megadni, minden más helyzetben a személy „szétesik”, bizonytalanná válik, nem találja a helyét.

3. Az entrópia minimálisra csökkentése a harmadik egészségkritérium. Ez a fogalom talán elsőre szokatlannak hangzik, valamikori fizika órák témájaként villan be, de tartalma mindenki számára ismerős. „Ha egy rendszert magára hagyunk, annak nő az entrópiája, a dezorganizáció a káosz irányába halad.” Nézzünk egy-két hétköznapi példát! Ahhoz, hogy egy személy jól nézzen ki, nem kevés energia befektetésre van szüksége (helyes táplálkozás, tisztálkodás, sport, kozmetikus stb.). Ha mindezt nem teszi, ápolatlan, gondozatlan lesz, „rossz bőrben van”, majd a teljes leépülés irányába mozdul el. Nincs ez másképpen a szervezetekkel sem. Állandó energia befektetést (vezetés, csapatépítés, fejlesztés, marketing stb.) igényelnek, a cél pedig, hogy mindezt a lehető legkevesebb energiaforrás felhasználásával érjék el. A szabályok, a szabályozás – ami rendszert teremt és megakadályozza, hogy a szervezet a káosz irányába haladjon – csökkenti az entrópiát, tehát hasznos. Az viszont nem az egészség, hanem a szervezeti betegség jele, amikor a szabályozás túllép egy racionális mértéket, amikor fontosabbá válik a formalitás, a szabálykövetés, mint a tartalmi tevékenység, a feladat elvégzése.

A mértéket minden szervezetnek magának kell beállítani. Ha az Ön munkaszervezete nincs egyensúlyban, a túl- vagy az alul szabályozottság jelent-e nehézséget? Milyen jelekből gondolja? Milyen ötlete van az egyensúly beállítására?

4. A negyedik kritérium az elégedett ügyfelek. Az ügyfelek azok, akik miatt a szervezet létezik, még akkor is, ha gyakran nem gondolunk erre a tényre. A szimmetrikus kapcsolat tartása nehéz egyensúlyi kérdés. Vannak szervezetek, ahol ez inkább a „szolgalelkűség” irányába mozdul el, míg más szervezeteknél az autoritás irányába.

Mit gondol, az Ön munkaszerveztében, ha van elmozdulás, akkor az milyen irányú? Mit gondol, a munkahelyi szerepelmozdulás a személy privát életére van-e hatással, és ha igen, azonos vagy ellentétes irányú-e a munkahelyi szerep elmozdulásával?

5. Az ötödik egészségkritérium a növekedés és fejlődés, amely valamennyi szervezet óhajtott vágya is. Ez azonban csak a szervezet tagjainak egyidejű fejlődésével képzelhető el.

6. Végül pedig, harmóniában élni a környezettel, ami nemcsak a természeti, hanem a társas környezetet is jelenti; nemcsak reagálni kell, hanem proaktívan felkészülni a lehetséges változásokra. Nagyon sok fölösleges energiát köthet le a „harc” az ügyfelekkel, más osztályok munkatársaival a gazdasági erőforrásokért.

Az egészség és a betegség a szervezetek esetében sem két kategória, hanem egy dimenzió, amelyen belül valamilyen irányba elmozdul a szervezet. Nem minden szervezetre mondhatjuk, hogy inkább egészséges. Érdemes azt is tudni, milyen nemkívánatos működésmódok ismertek, amelyeket könnyebb elkerülni, ha nemcsak azt tudjuk, mit szeretnénk, hanem ha azt is, hogy mit nem.

[43] Lővey– Nadkarni (2003) 98. o.

9.2. A mérgező vezető és a mérgező munkahely

Szlogenként használjuk a „vezető is ember" kifejezést, de valójában mit is értünk rajta? Aki más emberekkel munkája során kapcsolatba kerül, **különösen felelős a saját mentális és érzelmi állapotáért,** mert ezzel másokra jelentős hatást gyakorol. Mit engedhet meg magának egy vezető és mit nem, mi az, ami már káros hatással van a beosztottai, a vele kapcsolatban lévők pszichés egészségére? *A* mérgező vezető coacholása*44* című cikkében az alábbi négy vezetői személyiségzavart tartja javíthatónak, fejleszthetőnek. Mikor kell egy vezetőnek, szakmai segítséget, például coachingot kérni a probléma kezelésére? Ő maga látja-e ezt a problémát, vagy kitől fogad visszajelzést hibás működésmódjára vonatkozóan?

A narcisztikus vezető: A felsővezetők között magasan reprezentált. Magabiztosak, erős éntudattal rendelkeznek, de a kifelé mutatott határozottság mögött egy sérülékeny én húzódik meg, sok kétellyel, bizonytalansággal. Nagyon magas a megfelelési igényük, szeretnek a középpontban lenni, ragaszkodnak a presztízshez, a státuszhoz. A világot kétpólusúnak látják, nem ismerik az átmeneteket, mindenben győzni akarnak.

A mániákus depresszív vezető: A két póluson igen különböző a vezető működésmódja. Magával ragadó, lelkes, máskor a cselekvésképtelenségig lehangolt. Önmagára visszajelzést nem fogad, állapota ingadozását nem ismeri el, „öngyógyítja" magát alkohollal vagy más droggal.

A passzívagresszív vezető: A „báránybőrbe bújtatott farkas", akinél nem nyíltan jelenik meg az agresszió. Hajlamos másokat hibáztatni, ő maga a nyílt konfrontációt kerüli, önértékelése alacsony. Nem tud vitázni, azt támadásként éli meg.

Az érzelmi kötődésre képtelen vezető: Aki csak, mint „agy" él, számára az érzelmek értelmetlenek, nem tudja azokat kifejezni és mások érzelmeit érzékelni. Bürokratikus szervezetekben jól is működhet, kisebb szervezetekben, csoportokban kevésbé. A bizonytalanságot nehezen tűri, nem vállal kockázatot, problémákra megbetegedéssel reagál.

Sok esetben nem kell ilyen szélsőséges állapotokra gondolni ahhoz, hogy a vezető mérgező legyen a munkatársai számára. A toxikus emberek vezetői szerep nélkül is ártanak egymásnak, egy idő után mások elkezdik őket kerülni. Paul Hudson[45] tíz féle mérgező embertípust sorol fel. A dicsekvő, aki túlkompenzálva próbálja saját értékét bizonyítani, az unintelligens, akinek, ennek ellenére, hatalmas egója van. Az örök vesztes, aki sajnáltatja magát, de nem tesz ellene semmit. A lusta, az önpusztító, aki folyamatosan a saját hangját szereti hallani. Kerüljük, aki mindig rosszkedvű, aki soha nem lép ki a komfortzónájából, akinek nincsenek álmai, aki nem hisz semmiben

Nemcsak a vezető, a munkahelyi légkör[46] is lehet mérgező. A toxikus munkahelyek leggyakoribb jellemzői:

- Krónikusan magas stressz
- A lelkesedés hiánya
- Nincs meg a munka/otthon egyensúlya
- Gyakori fizikai és vagy értelmi betegségek
- Irreális elvárások
- Lojalitás hiánya
- Inkompetens vezetés
- Rossz információ terjedés
- Bűnbak keresés
- Diszfunkcionális kapcsolatok

A mérgező munkahelynek van három elkerülhetetlen következménye:

---

44 Manfred Kets de Vries (2014)

45 www.tudatosvezetes.blogspot.hu (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

46 https://schonherzbazis.hu/hírek/részletek/A-toxikus- munkahelyi- légkör-10-legfontosabb-jele (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

- Rossz teljesítmény

Betegségekre hajlamos munkaerő
Legkompetensebb kollégák elvesztése

10. SZEMÉLYISÉG ÉS SEBEZHETŐSÉG

10.1. Az A És B típusú személyiség

A megküzdés a stresszel nemcsak a stresszortól, hanem a személytől is jelentős mértékben függ. Mindennapi és nemcsak vezetői tapasztalat, hogy ugyanarra a környezeti hatásra a személyek igen eltérő módon reagálnak; kihívásként élik meg, megküzdenek vele vagy összeroppannak, hosszú távú hatásként kiégnek vagy munkamániával válaszolnak.

M.Friedmann és R. Rosenman (1950) szívkoszorúér megbetegedésre hajlamos személyek vizsgálata alapján alkották meg az A és B típusú személyiség kategóriákat, amely azóta kiegészült a C és a D típussal is.[47]

Az **A típusú viselkedés jellemzői Rosenman és Friedman szerint:**

- fokozott késztetés az önmaga által választott, azonban rosszul definiált célok elérése érdekében;
- versengésre való hajlam;
- az elismerésre való folyamatos igény;
- több különböző időhatáros tevékenységben való részvétel azonos időben;
- a fizikai és mentális tevékenységek végrehajtásának gyorsítására való hajlam;
- átlagon felüli mentális és fizikai éberség.

A különböző szerzők, kutatások eltérően, de hasonló tartalommal definiálják a típusokat. Az **A típus** ambíciózus, sikerorientált, dinamikus, hajlandó a magas kockázat vállalásra, keresi a kihívásokat, ugyanakkor állandó időzavarral küzd, a stresszérzékenysége magas. A **B típust** leggyakrabban az A ellentéteként írják le, akire a kiegyensúlyozottság, a magabiztosság, és a lényegesen lassúbb tempó a jellemző[48].

Ha Ön a vezetés szempontjából tekint erre a két típusra, jól tudja azonosítani az erősségeiket és fejleszthető területeiket. Az A típusba tartozó kollégával elégedett, mert állandón tüsténkedik, rohan, több feladaton is dolgozik párhuzamosan. Ugyanakkor nyíltan vagy elfojtottan érzi agresszivitását, kritikáját, mindig verseng (Önnel is), akkor is, amikor az együttműködés eredményesebb lenne. Igényli az Ön elismerését – fárasztó munkatárs lehet.

Ha Ön vezetőként sorolja inkább ide magát, feltehetően sok visszajelzést kap környezetéből arra vonatkozóan, hogy „engedje már el a munkát". Igen nehezen éli meg a „semmittevést", a strukturálatlanságot, belső rettegés kínozhatja a mindig 100%-os teljesítés miatt, amit kifelé nagy, esetleg túlzó magabiztossággal fed el.

Evans, P.[49] (1998) szinte karikatúraszerűen így jellemzi ezt a típust: „Vannak emberek, akik szinte betegesen törekszenek a sikerre, elismertségre, teljesítmény versenyre, állandó sürgetésben élnek, türelmetlenek és intoleránsak, könnyen ellenségessé, sőt agresszívvé válnak. Mindenütt kihívást, megvalósítandó célokat látnak, az élet minden helyzetében nyerni akarnak, gyorsan beszélnek és

---

47 http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/rendeszet/pszichologiai-szocialpszichologiai-alapismeretek/a-stresz-sz-es-az-egeszseg-kapcsolata/fiziologiai-reakciok-es-a-stressz (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

48 http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/rendeszet/pszichologiai-szocialpszichologiai-alapismeretek/a-stresz-sz-es-az-egeszseg-kapcsolata/fiziologiai-reakciok-es-a-stressz (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

49 Evans, P. (1998) Idézi Bánfalvi et al. (2002)

cselekednek, félbeszakítják a másikat, képtelenek végigvárni mondandójukat. Az eredményességet mennyiségben mérik, nem a megvalósított célok minőségében. És csak felületesen érdeklik őket az élet esztétikai vonatkozásai."

A B típusú munkatárs néha lustának, lomhának, demotiváltnak, érdektelennek tűnhet, gyakran kapja meg a Pató Pál nevet. Ugyanakkor nyugalom sugárzik belőle, nem mindent győzelemre játszik.[50]

A pszichológia újabb megközelítései nem a betegséget, hanem az egészséget, a pozitív szemléletet, a küzdést állítják a középpontba. A pszichés egészségünk megtartásában vannak tőlünk – nagyobb részben – független tényezők, és olyanok is, amelyek tőlünk függnek. A környezeti katasztrófáknak, traumáknak vagy genetikai örökségünknek nagyobb mértékben ki vagyunk szolgáltatva. Az azonban, hogy hogyan értékeljük a bennünket ért életeseményeket, nagyobb részben rajtunk múlik, és ez vagy a pszichés jólléthez vagy a stresszre válaszként adott megbetegedésekhez vezet.

„Megküzdésnek tekinthető minden olyan kognitív vagy viselkedéses erőfeszítés, amellyel az egyén azokat a (külső vagy belső) hatásokat próbálja kezelni, amelyeket úgy értékel, hogy felülmúlják személyes erőforrásait."[51]

10.2. A tudatos jelenlét

A tudatos jelenlét, a *mindfulness* fogalmát Kabat – Zinn (2003) dolgozta ki. A definíció szerint a mindfulness a „minden pillanatban jelenlevő ítéletmentes tudatosság, a figyelem gyakorlásának specifikus módja, mely a jelen pillanatra vonatkozik, és annyira mentes a reaktivitástól, az ítélkezéstől, és annyira nyitott, amennyire csak lehetséges."[52]

A jelen pillanat megélése, a befogadás, hogy a gondolatok és érzések pusztán gondolatok, érzések, és nem azonosak velem, a személlyel, jelentős tehermentesítő tényezőkké tudnak válni az életünkben. A mindfulness létezési üzemmód, az átélése a létnek, szemben a cselekvés üzemmóddal, amiben életünk nagy részét töltjük, amikor tenni kell valamit, aminek gyakran a stressz a következménye.

Miben segíti **Önt** a mindennapi vezetői munkában a mindfulness személete? Mivel egyszerre nem lehet két helyen lenni, kizárja a rágódást, a múltban való elmerülést, olyan dolgokra való figyelést, amelyek már nem megváltoztathatóak, éppúgy, mint a jövővel kapcsolatos aggodalmaskodást. Éppen ezért **egészségvédő faktornak** is tekinthető.

A mindfulness lehetővé teszi, hogy Ön tartósan a jelenre koncentráljon, teljes figyelemmel vegyen részt a jelen folyamatainak megélésben, feldolgozásában. **A tudatos jelenlét legfontosabb elemei** tehát a következők:

- A jelen pillanatra való fókuszálás, a megélés, átélés élménye a puszta túlélés helyett, nem a múlton rágódás és a jövő miatti szorong**ás**.
- A második elem a befogadás, a megélés, a nyitottság, az ítélkezés felfüggesztése, az állandó korrigáló attitűd feladása.
- A harmadik elem tanulni elengedni az automatikus reagálást, gyakran előbb, mint hogy a másik befejezi a mondanivalóját.
- Következő a kíváncsiság, a dolgok egyediségének megélése, kilépés a játszma helyzetekből.
- Végezetül a gondolatok és a valóság elkülönítése. Mi az, ami valójában van, és mi az, ami csak a gondolatokban létezik.

A tudatos jelenlét gyakorlásával jelentős mértékben csökkenthető a megélt stressz mennyisége,

[50] http://epa.oszk.hu/02000/02051/00021/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_06_2002_apr_097-108.pdf (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

[51] Lazarus,(s.d) idézi Oláh (1996)

[52] Kabat- Zin (2003) idézi Szondy (2012) 25. o.

annak értelmezése megváltozhat. A gondolatok valóságként való megélésének elengedése a szorongás szintet csökkenti.

10.3. Pozitív pszichológiai megközelítés

A stressz és annak hosszú távú következményeinek hagyományos megközelítései – kiégés, munkamánia – a hagyományos betegség központú pszichológia megközelítése. Napjainkban a pozitív pszichológia alaptézise, hogy a pszichológia ne a beteg személlyel foglalkozzon, és ne korrekciós, javító feladatot tűzzön célul maga elé, hanem az egészségpszichológiára koncentráljon. Martin Seligman, a pozitív pszichológia egyik megalapítója szerint azzal érdemes foglalkozni, hogy „..mi teszi az életet élni érdemessé". Ez a pozitív pszichológia lényege.

Hogyan, mivel érhetjük el, hogy értelmes, örömteli életet éljünk? A pozitív pszichológia tézisei a következőket ajánlják.[53]

1. **Pozitív érzelmek megélése:** Ilyenek a boldogság, az **élettel való elégedettség**, a szubjektíven megközelíthető öröm, ekszt̀ázis, nyugalom, melegség. Emlékezzék vissza a *nyitott hurok* alapján az érzelmek terjedésére, **és az Ön vezetői felelősségére** az Önnel kapcsolatban állók érzelmi, hangulati állapota iránt.
2. **Elmélyülés, a flow állapot:** Az örömmel végzett tevékenys**ég hatásának megtapasztalása. Jellemzői** az eggyé válás a tevékenységgel, a kishitűség megszűnése, a kihívás, **és a képesség összhangja. Amatőr tevékenység során is ezt tapasztaljuk meg,** mert létrejön a feltöltődés, a belső motiváció, megváltozik az idő**érzékelés**, a környezetet mintegy kizárjuk, a problémák felfüggesztődnek. Ilyenkor világos cél. A legnagyobb örömöt saját személyiségünk kibontakoztatása adja. A flow jellegzetes agyi működés, endorfin felszabadulása **kíséri.**
3. **Az élet értelme: Ö**nmagunknál nagyobbnak tartott célért való munkálkodás **képessége. Lehet, hogy a spiritualitáshoz hasonló gondolatok nehezebben fogadhatóak be a napi rutinba, azonban érdemes azokra a pillanatokra gondolni, amikor Ön valami miatt számvetést készít az élete értelméről. Egy születésnap, egy évforduló, egy életszakasz lezárása vagy kezdete, ilyenkor ismerős ez a helyzet.**
4. **Teljesítmény:** Az ember önmagáért is törekszik az eredményre, hogy bizonyítsa képességeit. Érdemes Mahatma Gandhi gondolatát saját feladathelyzeteikben végig gondolni: „A jól elvégzett munka egyedüli jutalma abban áll, hogy elvégezhettük."
5. **Pozitív kapcsolatok:** Mások jelenléte a legjobb ellenszer a lehangoló dolgok ellen, mások segítése növeli leginkább a jól-lét érzését.

A pozitív pszichológiai megközelítés nem másokat hibáztató, nem hibakereső. A fenti elemekből látszik, hogy a fejlődésre, a növekedésre koncentrál, előtérbe helyezve a személy felelősségét. Amit Aronson (2010) a következőképpen fogalmaz meg: „Ha mást nem is, azt mindenképpen megtanultam, hogy a leosztott lapok miatt semmilyen körülmények között nem szabad panaszkodnom, hanem a kezemben lévő kártyákat kell a lehető legjobban megjátszanom."[54]

[53] M. Saligman (2011)
[54] E. Aronson (2010) 223. o.

11. MUNKAHELYI STRESSZOROK

Jelen tréning időtartama nem teszi lehetővé a munkahelyi stresszorokkal való részletes foglalkozást, mindössze a vezetés, a vezetői feladatok szempontjából tekintjük át a témát.

A munkahelyi stressz leggyakoribb okai:

- az elbocsátástól való félelem,
- a létszámleépítés miatti túlórák számának növekedése,
- a fokozott elvárások és a kellő elismerés hiánya miatti stressz,
- a folyamatosan elvárt maximális teljesítmény okozta nyomás.[55]

A kutatások segítségével nézzük meg, hogy milyen esetekben jelentkezik fokozottan a munkahelyi stressz!

1. A követelmény-kontroll modell: Ez a két jellemző a munkahelyi követelmény és a kontroll egymáshoz való viszonyát vizsgálja. A követelmény önmagában még nem stressz tényező, ha a tárgyi és személyes munkafeltételek megfelelőek, de az időnyomás vagy az egymásnak ellentmondó elvárások során már az lehet. A személy által megélt kontroll, pontosabban annak hiánya, a feje felett meghozott döntések, a munkafolyamat szervezésének lehetetlensége, a túlzott bürokratikus elvárások már stresszorként működnek. Karasek, a modell megalkotója szerint akkor a legnagyobb a stresszhatás, ha a követelmények magasak, a döntési lehetősége a dolgozónak kicsi és még a társas támogatás is minimális. Vezetői feladatok különösen az első két elemnél – megfelelő feltételek biztosítása, bevonás a döntésekbe (lásd tudatos vezetés) – lehetnek. A társas támogatás mikéntjéről az egészséges szervezet kapcsán szóltunk bővebben[56].

2. Az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje: Erőfeszítésen a munka jellemzőit, a megterhelést, az időnyomást, a felelősségvállalást érti a szerző. A jutalmaknak szerinte három forrása lehet: anyagi juttatások, elismerések (például a vezetés részéről), valamint a karrier támogatás biztosítása. A modell alapján előfordul, hogy a személynek rendkívül fontos a „jutalom", az előrehaladás, ezért túlvállalja magát, görcsösen küzd a sikerért, ami kimerüléshez és minden igyekezete ellenére egyre gyengébb teljesítmény eléréséhez vezet[57].

3. Igazságtalanság a munkahelyen: A harmadik megközelítés. Ez egyrészt az elismerési rendszerre vonatkozik, másrészt a szervezet működésmódjára. Arra, hogy a dolgozó mennyire elégedett a javadalmazásával, illetve, hogy a vezetők mennyire etikusan és méltányosan bánnak a dolgozókkal.

A vezetői stressz rövid távú hatásai – remélhetően nem testközelből – de ismertek. Ilyenek: fülzúgás, fejfájás, szív- és érrendszeri megbetegedések, hasmenés, székrekedés, allergia, bőrkiütések, hányinger, gyomorégés, gyomorfájás, gyakori puffadás, gyakori vizelési inger, hát- és ízületi fájdalom, ajakherpesz, depresszió, fáradtság, szórakozottság és feledékenység, fokozott vagy csökkent étvágy, a libidó csökkenése, betegségek vagy más diffúz testi panaszok, alvászavarok.[58]

---

55 http://www.egeszseg.hu/cikk/hogyan-kezelheto-a-munkahelyi-stressz (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

56 Dr.Salavecz (2017): A munkahelyi stressz elméletei http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/a-munkahelyi-stressz-elmeletei (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

57 Siegrist (2004) idézi Salavecz (2017) http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/a-munkahelyi-stressz (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

58 http://www.stresszdoktor.hu/A_stressz_kovetkezmenyei.html (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

A következőben **össze**foglaljuk, mit is tehet a munkavállaló és a munkáltató a munkahelyi stressz csökkentése érdekében.

Munkavállaló	Munkáltató
Önismeret mélyítése (reális énkép, empátia)	Munkakörök megfelelő kialakítása
Egyéni és szervezeti célok összhangja	Reális szervezeti célok kitűzése
Társas támogatás (EQ fejlesztés)	Megfelelő kiválasztás, karriertervezés
Képességek, kompetenciák fejlesztése	Pszichés tanácsadási lehetőség
Munka és magánélet egyensúlyának megteremtése, fenntartása	Képzés, kompetencia fejlesztés

4. táblázat: A stressz csökkentése[59]

Az egyik leggyakoribb stresszforrás az időnyomás. Amikor a munkahelyi stressz csökkentéséről van szó, nem kerülhető meg a vezetői időgazdálkodás, amelynek elemeit korábban alaposan körbejártuk. Igen gazdag szakirodalomból tájékozódhat a témában. Ajánlott elolvasni egy klasszikus művet, W. Oncken (2008) Vezetői időgazdálkodás **című könyvét**.

Oncken szerint a vezető időfelhasználása a következő négy területen jelenik meg:

1. A főnökre fordított idő; amikor Ön a vezetője által adott feladatokat végzi el.
2. A rendszerre fordított idő; az Önnel azonos szinten lévők által adott feladatok elvégezése.
3. Személyes idő, ami fölött Ön diszponál; **például** a munkatársaira vagy a családjára fordítja. Itt nem jelenik meg a közvetlen „büntetés", ha nem tartja az időkereteket.
4. A külső tényezőkre, külső partnerekre, más osztályokra fordított idő.[60]

W. Oncken (2008) „**majommenedzsmentje**" segíti átgondolni, mikor van Ön végrehajtó, és mikor ellenőrző szerepben. Az egyik leginkább időpazarló tevékenység, amikor olyan feladatokat végez el, olyan „majmokat etet", amelyek nem az Ön „majmai", nem az Ön feladatai.

Kérem, szánjon néhány percet az alábbi kérdések átgondolására!

- Került már olyan helyzetbe, ahol beosztottai kontrollálták Önt, adtak Önnek feladatot? Hogyan tud kilépni az ilyen helyzetből?
- Milyen feladatok azok, amelyeket szinte észrevétlen elvégez a beosztottai helyett? Voltak ezek korábban az Ön munkafeladatai?
- Mennyire tudja elfogadni beosztottai munkavégzését minőséginek? Érzi alkalmanként úgy, hogy ezt inkább Önnek kellett volna elvégeznie?
- Amikor feladatot delegál, mit rendel mellé? Információt? Erőforrást? Döntési kompetenciát? Előzetes-utólagos ellenőrzést?

Az idő a legobjektívebb, jól mérhető, ugyanakkor talán a leginkább szubjektív tényező is. Az idővel való gazdálkodás nemcsak az időbeosztásáról szól, hanem önmagunk és céljaink iránti elköteleződésről. Az időmenedzselésével foglalkozó szakkönyvek, tréningek gyakori jó tanácsa: „tanulj meg nemet mondani". A pozitív pszichológia megközelítése sokkal inkább a „tanulj meg igent mondani céljaidra". Ha a vezető tudatosan, elkötelezetten járja a saját útját, mintegy automatikusan nemet mond azokra a dolgokra, tevékenységekre, amelyek ebbe a főirányba nem férnek bele. Ez nem jelent mást, mint a priorizálását, a fontossági sorrend felállítását. Zárjuk a fejezetet egy az időre vonatkozó videóval.[61]

59 http://www.egeszseg.hu/cikk/hogyan-kezelheto-a-munkahelyi-stressz (utolsó letöltés: 2018. március 6.)
60 W.Oncken (2008) 22-23. o.
61 https://www.youtube.com/watch?v=zV3gMTOEWt8 (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

12. A STRESSZEL VALÓ MEGKÜZDÉSI MÓDOK

12.1. A vezető rezilienciája

A *reziliencia* kifejezés a latin *resiliere* (visszapattan, visszaugrik) szóból ered. A fogalom tulajdonképpen a kihívásokhoz való pozitív alkalmazkodás képességét jelenti.[62] A fizikából eredeztethető, lényege a külső hatásokra adott rugalmas válasz, ami azt jelenti, hogy a hatás megszűnésével az eredeti állapot áll vissza. A pszichológiában elsősorban a stresszre adott válaszként használják.

„A **reziliencia mint rugalmas ellenálló képesség**, azaz olyan képesség, amely lehetővé teszi, hogy erőteljes, meg-megújuló, vagy akár sokkszerű külső hatásokhoz az egyén sikeresen adaptálódjék, és gyorsan vissza tudja nyerni eredeti, jó állapotát testi-lelki szenvedés vagy nehéz élethelyzetek átélése után."[63]

Azért, hogy reziliensek tudjunk lenni, azaz ne sérüljünk maradandóan a bennünket érő hatások miatt, Getting és munkatársai a **fogalom három alapvető építőelemét írják le.**[64]

1. Biztonságérzet: amit a személy a környezet felől él meg, amit személyek, helyzetek teremtenek meg számára.

2. **Önbecsülés:** az önészlelésen alapul, az egyén képes tisztelni és elfogadni magát olyannak, mint amilyen, képes önmagáért felelősséget vállalni, optimista szemlélettel rendelkezik.

3. **Énhatékonyság:** alapja az, hogy a személy képes önmagát és a dolgokat megfelelő módon kontrollálni, meg tudja találni a módját annak, hogy miként oldja meg a problémáit, amelyekkel szembesül, vagy, ha az indokolt, tud ehhez segítséget kérni.

Az ilyen tulajdonságokkal rendelkező személy stressz, traumák esetében is hatékonyan tud adaptálódni, eredményes megküzdési mechanizmusokat tud mozgósítani, nem vonul passzivitásba, hanem cselekszik. Nem ragad benne érzelmileg telített, nehéz helyzetekben.

A szakmai körökben jól ismert **reziliencia projektben** fejlesztették ki az alábbi eszközt, amely jól használható a reziliencia elemeinek feltérképezéshez, az önértékeléshez, a saját fejlődési lehetőségek meghatározásához. A *reziliencia kerék* tartalmazza azt a nyolc főkompetenciát, ami elengedhetetlen jellemzője a reziliens embereknek. A kompetenciák alkompetenciákra bontottak, amelyek megléte támogatja a nehézségekkel való megküzdést. A modell a reziliencia projekt szellemi terméke.[65]

---

62 http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/ez-a-kepesseg-segit-kezelni-a-stresszt (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

63 Connor–Davidson 2003 idézi Dávid et. al. 2014

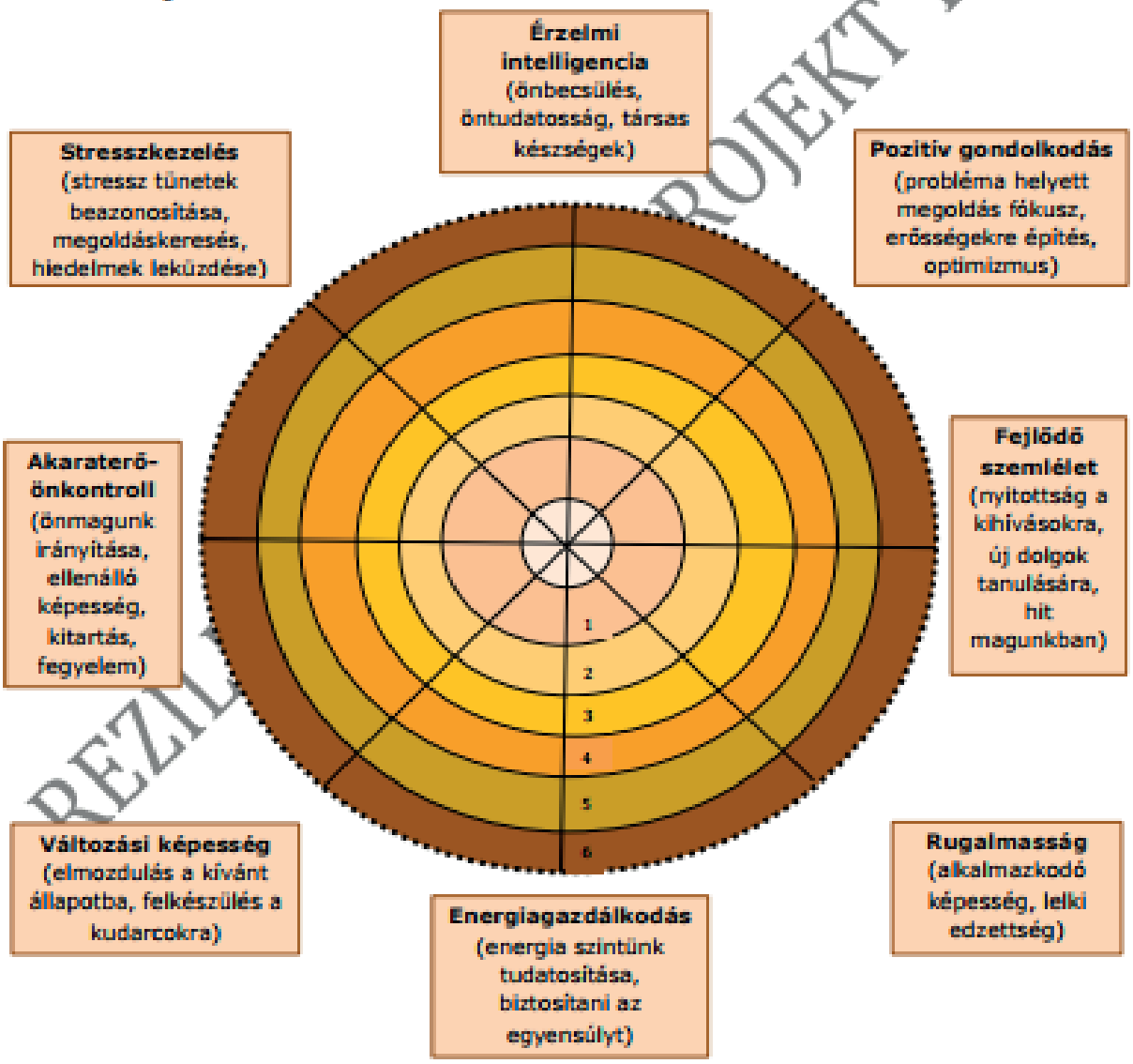
64 http://epa.oszk.hu/00000/00011/00195/pdf/EPA00011_iskolakultura_2015_05-06_160-179.pdf (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

65 http://coachcard.hu/Reziliencia-projekt-reziliencia-kerek-250/ (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

Reziliencia kerék

A reziliencia kerék nyolc szelete mutatja a legfontosabb reziliencia képességeket, amelyek megléte támogatja a nehézségekkel való megküzdést. Az egyes körszeletekbe rajzolt vonalon jelöld be x-szel, hogy jelenleg az adott képesség milyen szinten mutatkozik meg nálad.

A kör közepe jelképezi a 1-es pontot = ahol a képesség nagyon alacsony szinten van, míg a kör széle a 6-os értéket = ahol a képesség erősen megmutatkozik!



REZILIENCIA PROJEKT TEAM

8. ábra Reziliencia kerék[66]

[66] http://coachcard.hu/Reziliencia-projekt-reziliencia-kerek-250/ (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

A kör belsejében lévő egyes pont azt jelenti, hogy az adott képesség nagyon alacsony szinten van, míg a kör széle a hatos érték, ahol a képesség kifejezetten erősen mutatkozik meg.

A fentieket figyelembe véve a **legfontosabb a vezetői reziliencia kiépítésében, megerősítésében a fenti nyolc tényező fejlesztése**. Ha jól áttekinti, igen szoros kapcsolatot lát ezek és a képzés tematikai elemei között. Saját szempontjából gondolja át a reziliencia fogalmát, s belátható lesz, mennyire fontos dologról beszélünk. A személyes és fizikális környezet változása (új munkatársak, új vezető, új szervezeti struktúra) folyamatos kihívás, megterhelés a vezető számára. Az ezekhez való rugalmas, sérülésmentes (betegség, kiégés) alkalmazkodáshoz szükséges a megfelelő reziliencia. Ennek hiányában az egyéb kiváló vezetői tulajdonságok nem tudnak érvényesülni.

Az érzelmi intelligencia elemei között tekintettük át a személyes és társas kompetenciákat, az önbecsülés és az önkontroll kérdését. Nagy hangsúlyt helyeztünk a *nyitott hurok* működésén keresztül a vezető érzelmi, hangulati állapotának vizsgálatára, arra a felelősségre, amit munkatársai jól léte érdekében kell, hogy érezzen. Az empátia a vezető egyik legfontosabb – kognitív – tevékenysége, amelyen keresztül a szervezet eredményességét tudja növelni.

A változásokra adott stressz reakció kapcsán alkalmaztuk a pozitív pszichológia megközelítését, a probléma helyett a megoldásra való fókuszálást a vezetői coaching témakörnél is. A betegség (kiégés, munkamánia) megközelítés helyett a megküzdésre, a személy energia háztartása karbantartására helyeztük a hangsúlyt.

Rezilienciája növeli alkalmazkodó képességét, személyisége stabilitását, ami hozzásegíti Önt kompetenciái maximális kihasználásához, a vezetői szerep komplex viteléhez.[67]

„Ügyelj a gondolataidra, mert azok szabják meg szavaidat!
Ügyelj szavaidra, mert azok szabják meg tetteidet!
Ügyelj tetteidre, mert azok szabják meg szokásaidat!
Ügyelj szokásaidra, mert azok szabják meg jellemedet!
Ügyelj jellemedre, mert az szabja meg sorsodat!”

Frank Outlaw

[67] S.K.Wellensiek (2014)

13. IRODALOMJEGYZÉK

Bánfalvi Mária – Szakács Ferenc – Nagy István – Veres Nóra (2002): Az A típusú (menedzser-) személyiség fogalmának kritikai elemzése.http://epa.oszk.hu/02000/02051/00021/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_06_2002_apr_097-108.pdf (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Barlai Róbert (s.d): Egyéni hatékonyság. In: Rudas János szerk. (s.d): Önismereti csoportok, Animula Budapest.

Carl Gusztav Jung (1988): Lélektani típusok. Európa könyvkiadó, Budapest.szemelyisegtipusok.hu/tesztek/mbti-szemelyisegteszt-72-kerdessel/ (utolsó letöltés: 2018. március 06.)

Cservenyák Tamás (2013): Ettől lesztek jó vezetők, Béláim.http://tudatosvezetes.blogspot.hu/p/e-konyv-letoltes.html (utolsó letöltés: 2018. március 6.)

Csíkszentmihályi Mihály (1997): Flow: az áramlat: a tökéletes élmény pszichológiája. Akadémia Kiadó, Budapest.

Csíkszentmihályi Mihály (2007): A fejlődés útjai: a harmadik évezred pszichológiája. Nyitott Könyvműhely, Budapest.

Csíkszentmihályi Mihály (2009): Jó üzlet Vezetés, áramlat és az értelem keresése. Lexecon Kiadó, Győr.

Daniel Goleman (1995): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest.

Daniel Goleman (2007): Társas intelligencia: az emberi kapcsolatok új tudománya. Nyitott könyvműhely, Budapest.

Daniel Goleman-Richard Boyatzis-Annie McKee (2003): A természetes vezető: az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.

Daniel H. Pink (2010): Motiváció 3.0. HVG Kiadó, Budapest.

Dávid Imre – Fülöp Márta – Pataky Nóra – Rudas János (2014): Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.

Dr. Erős Ilona – Jobbágy Mária (s.d): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. www.mentalhub.hu/mbti.pdf (utolsó letöltés: 2018.január 13.)

Elliot Aronson (2010): Életem és a szociálpszichológia. ABOVO Kft, Budapest.

Dr. Salavecz Gyöngyvér (2017): A munkahelyi stressz elméletei.http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/a-munkahelyi-stressz-elmeletei (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Dr. Stephen R. Covey (2014): A kiemelkedősen eredményes emberek 7 szokása. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.

Eric Berne (2013): Emberi játszmák. Lélekkontroll Kiadó, Budapest.

F. Várkonyi Zsuzsa (1999): Tanulom magam. Studium Effective Kiadó, Balatonfenyves.

F. Várkonyi Zsuzsa (2008): Sors és sérülés. M-Érték Kiadó Kft., Budapest.

Janet M. Thuesen – Otto Kroeger (2017): Mások vagyok – együtt működünk – MBTI 16 Mayers-

Briggs féle személyiségtípus. Ursus Libris, Budapest.

Ken Blanchard – John P.Carlos – Alan Randolph (1998): Empowerment a felelősség hatalma. SHL Hungary Kft., Budapest.

Csoporteredményesség tréning 7. (1999) Rész-Vétel Alapítvány, Budapest.

Lövey Imre – Manohar S. Nadkarin (2003): Az örömteli szervezet Szervezeti egészség, betegség, öröm- és vezetés. HVG Könyvek, Budapest.

Manfred Kets de Vries (2014): A mérgező vezető coacholása.

Martin Seligman (2011): Flourish – élj boldogan! A boldogság és a jól-lét radikálisan új értelmezése. Akadémia Kiadó, Budapest.

MCS MOVE (2002): A tükör másik oldalán.

Mészáros Aranka (2006): A Myers – Briggs- Féle Típusindikátor a vezetők „szolgálatában"http://meszarosaranka.gportal.hu/gindex.php?pg=10578928&nid=1890095 (utolsó letöltés: 2018. január 13.)

Richard Bents PhD – Dr. Erős Ilona (s.d): Személyiségtípusok és kommunikáció a szervezetben http://www.animaracio.hu/pdf/Szemelyisegtipusok_es_kommunikaciov2.pdf (utolsó letöltés: 2018. jan. 13.)

Rick Mauer (1997): A visszajelzés eszköztára vezetőknek. Rész-Vétel Alapítvány, Budapest.

Sylvia Kéré Wellenseik (2014): Reziliencia tréning: a csapat pszichikai ellenálló képességének fejlesztésére. Z-Press Kiadó, Miskolc.

Szondy Máté (2012): Megélni a pillanatot: mindfulness: a tudatos jelenlét pszichológiája. Kulcslyuk Kiadó, Budapest.

Thomas Schmidt (2009): Konfliktuskezelési tréning gyakorlatok. Z Press Kiadó, Miskolc.

Ulrich Dehner – Renate Dehner (2015): Tranzakcióanalízis a coachingban: professzionális coaching technikák a játszmák és sorskönyvek modelljei alapján. Z-Press Kiadó, Miskolc.

Werner Vogelauer (2002): Coaching a gyakorlatban. KJK KERSZÖV, Budapest.

William Oncken (2008): Vezetői időgazdálkodás.http://doksi.hu/get.php?lid=10261 (utolsó letöltés: 2018. január25.)

Online szakirodalom

„Hallod amit mondok?" http://coachszemle.hu/hatter-87/322-hallod-amit-mondok (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

8 munkahelyi légkört mérgező ok. http://www.munka.org/munkahelyistressz (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

A gyermekek és fiatalok egészséges fejlődését segítő, integrált támogatórendszer Skóciában. http://epa.oszk.hu/00000/00011/00195/pdf/EPA00011_iskolakultura_2015_05-06_160-179.pdf (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

A stressz következményei. http://www.stresszdoktor.hu/A_stressz_kovetkezmenyei.html (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

A toxikus munkahelyi légkör 10 legfontosabb jele, és amit tehetsz ellene. https://schonherzbazis.hu/hirek/reszletek/A-toxikus-munkahelyi-legkor-10-legfontosabb-jele%2C-es-amit-tehetsz-ellene (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

A 2012. évi Tudatos vezetés kutatás eredményei. http://tudatosvezetes.hu/docs/tudvez2012.pdf (utolsó letöltés: 2018. február 18.)

Amit egy vezetőnek tudnia kellene. https://www.hrportal.hu/hr/amit-egy-vezetonek-tudnia-kellene-20110726.html (utolsó letöltés: 2018.január 25.)

Ez a képesség segít kezelni a stresszt. http://www.piacesprofit.hu/kkv_cegblog/ez-a-kepesseg-segit-kezelni-a-stresszt (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Hogyan kezelhető a munkahelyi stressz? http://www.egeszseg.hu/cikk/hogyan-kezelheto-a-munkahelyi-stressz (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Legyél tudatosabb! http://menedzsment.info/reziliencia-fejlesztes-legyel-tudatosabb-10475/ (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Maslow-piramis kép http://old.ektf.hu/hefoppalyazat/pszielmal/maslow_motivcis_piramisa.html (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Reziliencia kerék http://coachcard.hu/Reziliencia-projekt-reziliencia-kerek-250/ (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Tranzakcióanalízis http://www.birtalan.hu/balazs/terapia/ta.htm (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

Tudatos szó szinonimái https://szinonimaszotar.hu/keres/tudatos (utolsó letöltés: 2018. január 25.)

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatási Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert Dékán
Címe:
1083 Budapest, Üllői út 82.
Kiadói szerkesztő:
Kiss Eszter
Tördelőszerkesztő:
Bödecs László

978-615-5057-99-1 (PDF)

A kiadvány
a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai
fejlesztése” című projekt keretében készült
el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020

MAGYARORSZÁG KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális Alap

BEFEKTETÉS A JÖVŐBE